

VALMENTAVAN LÄHIJOHTAMISEN YHTEYS
ALAISTEN VERTIKAALISIIN
LUOTTAMUSMIELIKUVIIN SUOMALAISSA
TYÖORGANISAATIOISSA

Saana Vuoristo
508557
Pro gradu – tutkielma
Turun yliopisto
Sosiaalitieteiden laitos
Sosiologia
16.12.2018

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

TURUN YLIOPISTO

Sosiaalitieteiden laitos / Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

VUORISTO, SAANA: Valmentavan lähijohtamisen yhteys alaisten vertikaalisiin luottamusmielikuviin suomalaisissa työorganisaatioissa

Pro gradu -tutkielma, 63 s., 6 liites.

Sosiologia

16.12.2018

Tarkastelin tutkielmassani suomalaisten työorganisaatioiden lähijohtamista sekä vertikaalista luottamusta ja sen rakentumista osaksi organisaatioiden sosiaalista pääomaa. Vertikaalista luottamusta lähestyin tässä yhteydessä erityisesti alaisten vertikaalista luottamusta koskevinä kollektiivisinä mielikuvina. Vertikaalinen luottamusmielikuva kertoo organisaation luottamuskulttuurista, joka voi muodostua koko organisaation hyödynnettäväksi sosiaalisesti pääomaksi, mikäli mielikuvat vahvasta vertikaalisesta luottamuksesta ovat tarpeeksi laajalti jaetut.

Tutkin valmentavan lähijohtamisen yhteyttä alaisten luottamusmielikuviin. Valmentavalla lähijohtamisella tarkoitetaan esimiehen vuorovaikutteista, ohjaavaa johtamistapaa, jonka tarkoituksena on edistää alaisen sisäistä motivaatiota oman potentiaalinsa saavuttamiseen. Selvitin, miten esimies-alaisuhteissa ilmenevät, esimiehen valmentavaa johtamistyyliä edustavat henkilöjohtamisen tavat ovat kytköksissä alaisten jaettuun kokemukseen työntekijöiden ja johdon välisestä luottamuksesta. Tarkastelin myös työntekijöihin liittyvien yksilötason tekijöiden vaikutusta tähän yhteyteen.

Tutkimukseni oli kvantitatiivinen ja tutkimusmenetelminä käytin ristiintaulukointia sekä logistista regressioanalyysia. Tutkimusaineistona käytin suomalaisia palkansaajia laajasti kuvaavaa Tilastokeskuksen ja Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2013 työolobarometriä. Valmentavan lähijohtamisen mittareiksi valikoin esimiehen päätöksentekoon osallistavuutta, oikeudenmukaisuutta ja tukea kuvaavia muuttujia. Vertikaalisia luottamusmielikuvia mittasin työpaikan johdon ja alaisten välisen suhteiden luottamuksellisuutta ja avoimuutta koskevan, alaisten näkemystä kartoittavan muuttujan avulla.

Tutkimustulokset osoittivat, että esimiehen valmentava lähijohtaminen on vahvasti yhteydessä alaisten myönteisiin vertikaalisiin luottamusmielikuviin, eikä tarkastelluilla yksilötason tekijöillä ole tähän yhteyteen merkittävää vaikutusta. Valmentavan lähijohtamisen yhteys myönteiseen vertikaaliseen luottamusmielikuvaan on lisäksi sitä voimakkaampaa, mitä valmentavampaa lähijohtaminen on. Valmentavaan lähijohtamiseen kannattaa siis työelämässä panostaa - ei pelkästään henkilökohtaisen vertikaalisen luottamuksen vuoksi, vaan myös siksi, että se näyttää edistävän positiivisen luottamuskulttuurin syntymistä organisaatiossa laajemminkin. Jaetut mielikuvat kertovat organisaation syväkulttuurista, jonka ymmärtäminen on tärkeää organisaatioiden sosiaalisen pääoman tarkastelemisen ja kehittämisen kannalta. Aihetta tulisikin tutkia jatkossa lisää sosiaalisen pääoman merkityksen alati kasvaessa työelämän menestystekijänä.

Asiasanat: sosiaalinen pääoma, vertikaalinen luottamus, johtaminen, lähijohtaminen, esimiehet, alaiset, työorganisaatiot

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 SOSIAALINEN PÄÄOMA	5
2.1 Toveruudesta luottamukseen - Haastava ja kiistelty käsite.....	5
2.2 Sosiaalinen pääoma työyhteisössä	6
3 LUOTTAMUS ORGANISAATION PÄÄOMANA	7
3.1 Mitä on luottamus?	7
3.2 Luottamus osana sosiaalista pääomaa.....	10
3.3 Vertikaalinen luottamus työyhteisössä.....	14
4 JOHTAMINEN JA LUOTTAMUS.....	15
4.1 Ihminen johtamisen keskiössä	15
4.2 Valmentavan lähijohtamisen mahdollisuudet	17
4.3 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen.....	19
4.4 Lähijohtajan erityinen rooli luottamuksen rakentamisessa	22
5 AIKAISEMPI TUTKIMUS	24
5.1 Vertikaalista luottamusta synnyttävät tekijät	24
5.2 Työn autonomia ja vertikaalinen luottamus	25
5.3 Johtamisen oikeudenmukaisuus ja vertikaalinen luottamus	26
5.4 Esimiehen tuki ja vertikaalinen luottamus	29
5.5 Yksilötason tekijät ja vertikaalinen luottamus	31
6 TUTKIMUSASETELMA	33
6.1 Tutkimuskysymykset ja hypoteesi	33
6.2. Tutkimusaineisto	36
6.3 Muuttujat.....	36
6.4 Metodologia ja tutkimuseettiset näkökohdat	41
7 TULOKSET	43
7.1 Kuvailevat analyysit.....	43
7.2 Selittävä analyysi	46
7.3 Tulosten yhteenveto	49
8 KOKOAVAA TARKASTELUA.....	52
8.1 Johtopäätökset.....	52
8.2 Tutkimuksen puutteet.....	58
8.3 Pohdinta	61
KIRJALLISUUS	64
LIITTEET	70

1 JOHDANTO

Suomessa on tapahtunut 1900-luvun alun jälkeen merkittäviä työelämän ja työn luonteen muutoksia. Johtamisoppien omaksumiseen ja työntekijäkuvan muutokseen ovat vaikuttaneet Suomessa muunmuassa teollistuminen, palvelualojen laajentuminen, tietotyön lisääntyminen sekä yritysmaailman ja kilpailun kansainvälistyminen. (Kuokkanen 2015, 45–48.) Käytännön työelämän muutoksia luonnehtivat nyt 2010-luvulla erityisesti työelämän ja -urien pirstaleisuus, etä-, projekti-, yrittäjämäisen ja freelance-työn yleistyminen sekä työelämään siirtyneiden ja siirtyvien uusien sukupolvien edustajien uudenlaiset tarpeet työhön ja sen tekemiseen liittyen. Samaan aikaan poliittinen paine valtiollisen kilpailukyvyyn lisäämiselle on tuonut mukanaan työajan pidennykset, lomarahojen leikkaukset ja irtisanomissuojan heikentämiset. Tämä kaikki yhdessä asettaa monet organisaatioelämän totut lainalaisuudet kriittisen tarkastelun kohteeksi.

Henkilöstöjohtamisen alueella edellä mainittu kehityskulku on tarkoittanut hidasta, mutta enenevässä määrin pakottavaa tarvetta suunnata katse ennen kaikkea takaisin ihmiseen asia-, strategia- ja teknologiakeskeisen henkilöstöjohtamisen aikakauden jälkeen (Smith, Farmer & Yellowley, 2012). Johtamisopeille onkin tyypillistä eri aikakausien mukaan vaihtelevat vahvat suuntaukset ja niiden mukaiset käytännön toiminnan painopisteiden muutokset. Toteamuksellaan ”*The 20th century was the age of the machine; the 21st century will be the age of people*” arvostettu liiketaloustieteen professori Rosabeth Moss Kanter ennusti jo vuonna 1989, että ihminen tulee tällä vuosisadalla nousemaan takaisin hr-toimintojen keskiöön toimintaympäristön pakottavien muutosten vuoksi.

Työ muuttuu yhä tietointensiivisemmäksi, jolloin ihmisten tulee olla joustavia, oppivia ja muutoskykyisiä. Muun muassa tämä on johtanut siihen, että luottamuksen ja muun aineettoman pääoman syntymistä pitää osata organisaatioissa tukea. (Juuti 2011, 80.) Aineettomasta pääomasta, eli inhimillisistä, rakenteellisista ja toimijoiden vuorovaikutussuhteisiin liittyvistä tiedoista ja taidoista, onkin tulossa organisaatioille aivan olennainen voimavara, jonka kehittämiseen kannattaa erityisesti panostaa (Puusa &

Reijonen 2011, 10–15; Juuti 2011, 75). Aineettoman pääoman on näet arveltu tulevaisuudessa kasvavan huomattavasti aineellista pääomaa merkittävämmäksi tekijäksi – myös puhtaasti organisaatioiden menestyksen ja taloudellisen tuloksen kannalta (Manka 2012, 34).

Rakennettaessa aineetonta pääomaa on organisaation sosiaalisen pääoman vahvistamisella keskeinen merkitys. Työyhteisön korkea sosiaalinen pääoma ennakoii luottamuksellista avuliaisuutta, yhteistyön ja tuen ilmapiiriä, jonka positiiviset vaikutukset ulottuvat kaikille aineettoman pääoman alueille. Sosiaalinen pääoma, ja toimijoiden välillä vallitseva luottamus sen osana, edesauttaa siis niin organisaation yksilöihin, rakenteisiin, kulttuuriin, asiakas- ja muihin sidosryhmäsuhteisiin kuin organisaatiomielikuvinkin liittyvän aineettoman pääoman laajempaa rakentumista organisaation toiminnan kannalta positiivisiksi. (Juuti 2011, 76–77.)

Sosiaalisen pääoman kiistaton käsitepari on luottamus. Luottamuksen merkitystä on pyritty korostamaan teoreettisessa ja empiirisessä työelämäntutkimuksessa jo 2000-luvun vaihteesta alkaen (Mamia & Koivumäki 2006, 175). Erityisesti teemaan ovat paneutuneet sosiaalista ja intellektuaalista pääomaa käsittelevät tutkimukset (esim. Nahapiet & Ghoshal 1998; Nonaka & Nishiguchi 2001; Adler 2001), mutta myös yrityshallintoa ja erityisesti strategista johtamista koskeva kirjallisuus on painottanut luottamuksen merkitystä organisaation toiminnan kannalta (Boxall & Purcell 2003).

Työorganisaation luottamus voidaan jakaa horisontaaliseen eli vertaisten väliseen, ja eri valta-asemissa olevien väliseen eli vertikaaliseen luottamukseen (Fox 1974). Sosiaalisen pääoman vertikaalista puolta on lähtökohtaisesti tutkittu vähemmän kuin horisontaalista (ks. esim. Narayan & Cassidy 2001). Palkansaajien näkökulmasta suomalaista työelämää ovat kuitenkin luonnehtineet useat edellä esitellyt muutokset, jotka rapauttavat helposti etenkin organisaatioiden vertikaalista luottamusta (Koivumäki, Kankaanpää, Melin & Blom 2006, 76). Siksi työntekijät kaipaavat nyt erityisesti uskoa työnantajan tahtoon huomioida heidän inhimillisen elämänsä ja pitää heidän työkykyään yllä. (Laine 2009, 142.) Näistä syistä myös tässä tutkimuksessa keskityn luottamuksen vertikaaliseen puoleen eli johdon ja alaisten väliseen ilmiöön.

Johtamiskeskusteluissa aineettoman pääoman ja luottamuksen merkityksen kasvamisen vaikutus on näkynyt viime vuosina vuorovaikutusta korostavien johtamisoppien lisääntymisenä. Näistä eräs huomattavan pinnalla ollut henkilöjohtamistrendi on niin sanottu valmentava, eli transformatiivinen johtaminen. (Viitala & Koivunen 2014.) Valmentava johtaminen tarkoittaa ihmisten kohtaamiseen, ohjaamiseen ja suorituksen tukemiseen perustuvaa johtamistapaa, jolla tavoitellaan johdettavan omaehtoisen oppimisen ja potentiaalin vapauttamisen mahdollistamista sekä sisäisen motivaation heräämistä. (Choi 2005, 16–17; Ristikangas & Ristikangas 2010, 38, 40, 42; Smith et al. 2012, 105.) Valmentavan johtamisen ideologiaan kuuluvien toimintatapojen on uumoiltu osaltaan helpottavan työelämässä tapahtuvien muutosten kanssa selviämistä työpaikoilla (Viitala & Koivunen 2014). Siksi olen myös tässä tutkielmassa valinnut johtamista koskeväksi tulokulmakseni valmentavan johtamisen mallin.

Tämän tutkimuksen avulla haluan kiinnittää erityistä huomiota vertikaalisen luottamuskulttuurin edistämiseen eräänä organisaatioiden sosiaalisen pääoman vahvistamisen keinona. Tämä ajatukseni perustuu Petri Ruuskasen (2001) näkemykseen ihmisten välisestä luottamuksesta mekanismina, joka tuottaa organisaatiolle sosiaalisen pääoman hyötyjä. Toinen keskeinen teoria tutkimuksellisen mielenkiintoni taustalla on Mäkipeskan ja Niemelän (2005) näkemys organisaation syväkulttuurin tärkeästä tehtävästä sosiaalisen pääoman osana. Syväkulttuuriin kuuluvat muun muassa työyhteisön jäsenten kollektiiviset mielikuvat ja merkitykset organisaatiota koskien. Paneudun syväkulttuuriin tässä tutkielmassa tarkastelemalla suomalaisten työorganisaatioiden luottamusta koskevia kollektiivisia mielikuvia. Haluan myös selvittää, onko valmentavalla esimiestyöskentelyllä merkitystä organisaation luottamuskulttuurin, ja sitä kautta mahdollisesti organisaatioiden sosiaalisen pääoman kannalta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa esimiehen valmentavaa johtamistapaa implikoivalla toiminnalla on todettu olevan alaisten henkilökohtaisen vertikaalisen luottamuksen kannalta merkitystä (ks. mm. Koivumäki 2008; Koivumäki et al. 2006; Mamia & Koivumäki 2006; Laine 2008; Seppälä 2012). Esimiehen valmentavan johtamisen yhteyttä alaisten koko organisaation vertikaalisia luottamussuhteita koskevaan, jaettuun mielikuvaan ei kuitenkaan ole suoranaisesti aikaisemmin tutkittu, ainakaan sellaisena luottamuskulttuurista kertovana ilmiönä, kuin sen tässä tutkielmassa hahmotan. Haenkin

nyt vastausta kysymykseen *“Millainen on valmentavan lähijohtamisen ja alaisten vertikaalisen luottamusmielikuvan välinen yhteys suomalaisissa työorganisaatioissa?”* Tällä tavalla pyrin selvittämään missä määrin työntekijöiden kokemus lähiesimiehensä johtamisen valmentavuudesta on yhteydessä heidän kollektiiviseen kokemukseen työpaikan vertikaalisen luottamuksen yleistasosta, ja mitkä muut tekijät tähän yhteyteen mahdollisesti vaikuttavat. Näin voidaan saada tietoa siitä, miten suomalaista työelämää tulisi kehittää luottamuskulttuuria ja sosiaalista pääomaa vahvistavaan suuntaan sekä erityisesti siitä, mikä mahdollisesti on valmentavan lähijohtamisen merkitys tässä yhtälössä.

Kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus, jonka aineistona toimii Tilastokeskuksen ja Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometri vuodelta 2013. Satunnaisotantana kerätty aineisto käsittää 1755 vastaajaa ja selvittää laajasti suomalaisten palkansaajien kokemuksia työelämän laadusta, sisältäen kysymyksiä myös kiinnostukseni kohteena olevista esimiestyöskentelystä ja luottamuksesta. Aineiston analyysi on toteutettu ristiintaulukoinnin ja logistisen regressioanalyysin keinoin.

Aloitan tutkielmani paneutuen vertikaalisen luottamuksen ilmiöön hahmottelemalla ensin sen yläkäsitteitä, sosiaalista pääomaa ja luottamusta (luvut 2 ja 3). Pyrkimykseni on esitellä niiden merkitystä erityisesti oman tutkimusasetelmani kannalta. Luvussa neljä paneudun tutkielmani toiseen tärkeään aihealueeseen – johtamiseen, sekä sen kytkeytymiseen organisaatioiden kulttuuriin ja luottamukseen. Tämän jälkeen (luvussa 5) esittelen aikaisempaa tutkimusta vertikaalisen luottamuksen ja valmentavaa johtamista ilmentävien toimintakäytäntöjen välisestä yhteydestä. Kuudes luku koostuu omasta tutkimusasetelmastani, sisältäen kuvauksen tämän tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Luvussa seitsemän avaan tutkimukseni tulokset tekemiäni analyysien vaiheiden mukaan. Viimeisessä luvussa esitän tutkimuksen johtopäätökset, pohtien myös tutkimuksen puutteita, jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä tulosten hyödynnettävyyttä käytännön työelämän kehittämisen näkökulmasta.

2 SOSIAALINEN PÄÄOMA

2.1 Toveruudesta luottamukseen – Haastava ja kiistelty käsite

Sosiaalinen pääoma on monitahoinen käsite, jonka sisältöä ovat pyrkineet luonnehtimaan lukuisat tutkijat vuosikymmenten ajan. Ensimmäisenä sosiaalisen pääoman termin keksijänä voidaan pitää Lyda Judson Hanifania (1916, 130), joka luonnehti sitä hyväksi tahdoksi, toveruudeksi, sympatiaksi ja sosiaaliseksi kanssakäymiseksi sosiaalisia yksiköitä muodostavien yksilöiden välillä.

Sittemmin sosiaalista pääomaa on analysoitu tarkemmin lukuisista eri tutkimussuuntauksista käsin, tuottaen sille hyvin monen tasoisia merkityssisältöjä (Ruuskanen 2001, 4). Sosiologian klassikoista tunnetuimpia sosiaalisen pääoman teoreetikkoja ovat muun muassa Pierre Bourdieu, Robert D. Putnam ja James Coleman. Bourdieu (1983) tarkastelee sosiaalista pääomaa lähtökohtaisesti yksilön resurssina, taloudellisen ja kulttuurisen pääoman ohella. Putnam taas lähestyy aihetta ensisijaisesti makrotasolla, koko yhteiskunnan perspektiivistä. Hän jäsentää sosiaalista pääomaa lähinnä yhteiskunnan tehokkuuden ja yhteisöelämän mahdollistajana. (Putnam, Leonardi & Nanetti 1993; Putnam 2000.) Tutkielmani kannalta oleellista on kuitenkin sosiaalisen pääoman yhteisöllinen puoli ryhmätasolla tarkasteltuna, joten esittelen seuraavaksi hieman tarkemmin Colemanin näkemystä, joka painottaa sosiaalisen pääoman luonnetta mikrotason yhteisön resurssina.

Mikrotasolla tarkasteltuna sosiaalinen pääoma voidaan nähdä ennemminkin sosiaalisen rakenteen, kuin yksilön ominaisuutena (Coleman 1988, 98). Colemanin mukaan sosiaalinen pääoma koostuu sosiaalisen ympäristön luotettavuuteen liittyvistä velvollisuuksista ja odotuksista, sosiaalisen rakenteen kykyyn mahdollistaa tiedonkulku sekä normeihin ja niiden rikkomisesta seuraaviin sanktioihin. Coleman painottaa myös, että sosiaalisen pääoman erityinen ominaisuus verrattuna muihin pääoman muotoihin on sen mahdollisuus tuottaa yhteistä hyvää, jolloin siitä pääsevät nauttimaan erityisen paljon myös muut kuin sitä alun perin synnyttäneet toimijat. Tämä on syy siihen, miksi sosiaaliseen pääomaan panostetaan usein lähtökohtaisesti heikommin kuin muihin pääoman muotoihin. (Coleman 1988, 119.)

Sosiaalisen pääoman käsitettä on kritisoitu sen epätarkkuudesta. Kriitikoiden mukaan sosiaalisen pääoman puutteellinen teoreettinen jäsentäminen on johtanut käsitteen käytön moninaisuuteen (ks. Kovalainen & Östberg 2000, 72). Vaikka näkökulmia sosiaaliseen pääomaan on lähes yhtä monta kuin on tutkijoitakin, yhdestä asiasta useimmat teoreetikot ovat kuitenkin samaa mieltä; luottamus on keskeinen osa sosiaalista pääomaa (esim. Hjerppe 2005; Ilmonen & Jokinen 2002; Ilmonen 2000; Putnam et al. 1993; Ruuskanen 2001; Harisalo & Miettinen 2010, Mäkipeska & Niemelä 2005).

2.2 Sosiaalinen pääoma työyhteisössä

Työyhteisössä vallitseva sosiaalinen pääoma on organisaation johtamisen, henkilöstön ja toimintatapojen summan vaikutuksesta ajan myötä muotoutunut kokonaisuus (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16). Mäkipeska ja Niemelä (2005, 16–17) ovat pyrkineet konkretisoimaan työyhteisöissä ilmenevää sosiaalista pääomaa tekemällä jaottelua sen ulottuvuuksista. Heidän mukaansa työyhteisön sosiaalinen pääoma koostuu työyhteisön jäsenten välisistä suhteista ja verkostoista, johtamiseen liittyvien suhteiden ja järjestelmien selkeydestä, selkeistä ja yhteisesti hyväksytyistä normeista ja arvoista sekä tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta. Johtamisessa tulisi tarkastella näitä kaikkia osa-alueita, sillä ne saavat aikaan organisaation sosiaalista pääomaa. Luottamus yhdistää näitä kaikkia ulottuvuuksia muodostaen sosiaalisen pääoman ytimen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16–17.)

Edellä mainituista kaikkein tärkein yksittäinen ulottuvuus on vuorovaikutus, joka läpileikkaa kaikki muut sosiaalisen pääoman osa-alueet mahdollistaen niiden arvon. Tämä johtuu siitä, että vuorovaikutus on sosiaalisen pääoman käyttämisen ja kehittämisen välttämätön konteksti. Se, miten tehokkaasti sosiaalista pääomaa on mahdollista käyttää, riippuu paljolti sekä vuorovaikutuksen määrästä että laadusta. Valitettavasti kommunikaatio ja muu vuorovaikutus on perinteisesti ollut suomalaisissa työyhteisöissä suhteellisen heikolla tasolla, joskin globalisaatio on viime vuosikymmenen aikana alkanut vaatia kansallisen työkuulttuurimme mukauttamista pikkuhiljaa hieman avoimempien kommunikaatiotapojen suuntaan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24.) Näistäkin syistä keskityn käsillä olevassa tutkielmassa tarkastelemaan juuri ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä luottamuksen ja sosiaalisen pääoman muodostumisen edellytyksiä.

3 LUOTTAMUS ORGANISAATION PÄÄOMANA

3.1 Mitä on luottamus?

Sosiologit ja taloustieteilijät ovat alkaneet keskittyä luottamuksen erityiseen merkitykseen organisaatioissa 1980-luvun lopulta alkaen. Empiiristä tutkimusta luottamuksen tärkeydestä organisaatiokontekstissa on sen sijaan tehty suhteellisesti vähemmän. (Tyler & Degoey 1996, 332.) Luottamuksen dynamiikkaa organisaatioissa voidaan tarkastella monella eri tasolla. Makrotasolla kiinnostuksen kohteena ovat sosiaalisen organisoitumisen vaikutukset luottamuksen syntymisen tapoihin. Mesotasolla tarkastellaan taas enemmänkin sosiaalisten verkostojen merkitystä. Kun ollaan kiinnostuneita luottamuksen rakentumisesta yksilötasolla, puhutaan luottamuksesta mikrotason ilmiönä. Tällöin halutaan selvittää, miksi ihmiset luottavat organisaatioissa ja miksi heidän luottamuksensa lisääntyy tai vähenee. (Tyler & Kramer 1996, 6-7.)

Luottamuskirjallisuudessa on perinteisesti painottunut näkemys luottamuksesta eräänlaisena laskelmoivana, rationaalisen prosessin, jossa ihmiset luottavat toisiin joko sen takia, että toinen on käyttäytynyt suotavasti aikaisemminkin tai siksi että hänen oletetaan toimivan suotuisalla tavalla jatkossa (Tyler & Degoey 1996, 332; Tyler & Kramer 1996, 10). Tällöin luottamus nähdään ikään kuin subjektiivisena todennäköisyyslaskelmana tulevan vuorovaikutuksen hyödyistä ja kustannuksista (esim. Gambetta 1988; Coleman 1990, 91). Tällainen välineellinen käsitys luottamuksesta ei kuitenkaan tarjoa kovin syvällistä ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä (Williamson 1993). Luottamuksen sosiaalinen malli korostaa sosiaalisten suhteiden merkitystä välineellisten hyötyjen sijaan (Tyler & Degoey 1996). Ihmiset eivät ole mekaanisen rationaalisesti laskelmoivia robotteja, vaan ihmisten väliset sosiaaliset siteet ja luottamuksen tunteet ovat olennaisia tekijöitä kaikissa luottamuksellisissa sosiaalisissa suhteissa, myös taloudellisissa, kuten työntekijöiden ja johdon välillä (Tyler & Degoey 1996, 346–347). Myös Harisalo ja Miettinen (2010, 29) edustavat sosiaalista näkemystä korostaessaan, että luottamus edellyttää molemminpuolista suhdetta ja yhteistyötä ihmisten välillä, joten sitä ei voi täysin palauttaa järkipärisiin todennäköisyysarvioihin

toisen luotettavuudesta. Vuorovaikutus odotuksineen, sitoumuksineen ja toimintoineen on siis olennainen tekijä luottamuksen luomisessa, ylläpitämisessä ja vahvistamisessa. (Harisalo & Miettinen 2010, 29.)

Shapiro, Sheppard ja Cheraskin (1992) ovat eritelleet luottamussuhteiden rakentumista työorganisaatioiden kontekstissa. Heidän mukaansa työorganisaatioissa ilmenevä luottamus voidaan jaotella kolmeen tyyppiin. Pelotevaikutukseen perustuva luottamus (Deterrence-based trust) kumpuaa rangaistuksen, kuten suhteen menettämisen pelosta ja perustuu siihen, että ihmiset tekevät, mitä ovat luvanneet. Toinen luottamustyyppi, tietoperustainen luottamus (Knowledge-based trust) perustuu käyttäytymisen ennustettavuuteen. Tällöin tarvitaan tarpeeksi tietoa, jotta toisen toimintaa pystytään ennustamaan mahdollisimman osuvasti. Identifikaatioon perustuva luottamus (identification-based trust) taas tarkoittaa täydellistä empatiaa suhteessa toisen osapuolen tarpeisiin ja aikomuksiin. Suhteessa vallitsee tällöin emotionaalinen yhteys, jossa osapuolet ymmärtävät ja hyväksyvät toistensa arvot ja ottavat vastuuta niistä. (Shapiro et al. 1992.) Nämä luottamustyyppit voidaan ymmärtää myös hierarkkisin suhteissa toisiinsa. Lewicki ja Bunker (1996) esittävät, että ammatillisissa suhteissa luottamus kehittyy vaiheittain, kun suhteen osapuolet siirtyvät luottamustyyppistä toiseen. He myös kyseenalaistavat Shapiroin ja kumppaneiden esittelemän ensimmäisen luottamustyyppin luonteen pelkkään pelotevaikutukseen perustuvana. He katsovat siihen kuuluvan luottamuksen pettämisestä aiheutuvien rangaistusten lisäksi myös palkkiot luottamuksen säilyttämisestä ja kutsuvat ensimmäistä vaihetta näin ollen laskennallisperusteiseksi luottamukseksi (calculus-based trust). Ensimmäisestä vaiheesta siirrytään mahdollisesti ajan kuluessa ja suhteen kehittyessä toiseen ja sitten kolmanteen vaiheeseen. Työelämän luottamussuhteet tosin jäävät Lewickin ja Bunkerin (1996) mukaan usein tietoperusteiselle tasolle, sillä identifikaatioon perustuva luottamus vaatii paljon aikaa ja panostusta suhteeseen. Voi myös olla, etteivät ammatillisessa suhteessa olevat tahdo viedä suhdetta läheisemmälle tasolle. (Lewicki & Bunker 1996, 124–125.)

Lähtökohtana yksilöiden välisessä luottamuksen muodostumisessa siis on, että se on tavalla tai toisella lopulta ansaittava vastavuoroisen kanssakäymisen myötä. Täysin tyhjästä luottamuksen rakentaminen ei kuitenkaan ala, sillä aikaisemmat luottamukselliset suhteet helpottavat ihmisen luottamista myös täysin vieraisiin henkilöihin. Kyse on yleistävän luottamuksen ilmiöstä, joka on ollut ominaista etenkin

modernien yhteiskuntien jäsenille. Yleistävä luottamus mahdollistaa sen, että luotamme vieraisiin tietystä määrin lähtökohtaisesti jo ennen kuin he ovat todistaneet meille luotettavuuttaan vastavuoroisessa kanssakäymisessä. Aikaisemmat kokemukset ja ympäröivä todellisuus muokkaavat siis kykyämme luottaa uusiin ihmisiin, niin hyvässä kuin toisaalta pahassakin. Luottamus onkin hyvin dynaaminen, ihmisten käsityksistä, olosuhteista ja kokemuksista riippuvainen asia. (Harisalo & Miettinen 2010, 30–31.)

Lewis ja Weigert (1985, 972–973) erottavatkin luottamuksen toisaalta henkilökohtaiseen ja toisaalta systeemiseen, eli kollektiiviseen tasoon. Näistä ensin mainittu, yksilöiden välinen luottamus, on ensisijainen perinteisissä, eli niin sanotuissa yksinkertaisissa yhteisöissä ilmenevä luottamuksen muoto. Se perustuu henkilöiden keskinäisiin tunnesiteisiin. Modernit, monimutkaiset yhteisöt ja yhteiskunnat perustuvat sen sijaan pääosin kollektiiviseen luottamukseen. Lewisin ja Weigertin (1985) kollektiivinen luottamus on siis hyvin lähellä edellä mainitun, yleistävän luottamuksen ajatusta. Kollektiivinen luottamus perustuu kuitenkin tarkemmin ottaen käsitykseen yhteisössä vallitsevasta luottamuksen tilasta eli ihmisten vaikutelmaan siitä, että “kaikki näyttää olevan kunnossa”. (Lewis & Weigert 1985, 973.) Ollessani tässä tutkielmassa kiinnostunut erityisesti yksilöiden työyhteisönsä luottamusta koskevista mielikuvista, tulokulmani luottamukseen sijoittuukin juuri tällaisen mikrotason kollektiivisen luottamuksen tarkasteluun.

Organisaatioissa ilmenevä luottamus on erittäin tärkeää työnteon sujuvuuden ja kuormittavuuden ehkäisemisen sekä työn ulkopuolelta tulevien uhkien vaikutuksilta suojautumisen kannalta (Koivumäki 2008, 244). Erityisen tärkeää luottamus on kriisi- ja konfliktitilanteissa, jolloin organisaation jäseniltä vaaditaan halukkuutta hyväksyä vaikeitakin ratkaisuja yhteisen edun nimissä. Luottamus on siis arvokas sosiaalinen resurssi, jonka merkitys varsinkin hankalien aikojen yli selviämisessä voi olla organisaatiolle ratkaiseva. (Tyler & DeGoey 1996, 345.)

Samanlaiseen tulokseen voidaan päästä, kun tarkastellaan työorganisaatioiden luottamusta epäluottamuksen käsitteen avulla. Organisaatiossa vallitseva epäluottamus vaikeuttaa toimijoiden välistä yhteistyötä ja saa työnteon tuntumaan raskaammalta. Voimavarojen kulumisesta epäluottamuksen käsittelyyn seuraa negatiivisia vaikutuksia myös organisaation inhimillisyydelle, innovatiivisuudelle ja tuottavuudelle laajemmin.

Harisalo ja Miettinen muistuttavatkin, että organisaatioiden kannattaisi kiinnittää huomiota luottamuksen ohella myös työyhteisössä esiintyvään epäluottamukseen, joka voi hyvin nopeasti romuttaa organisaation kovalla ponnistelulla hankitun luottamuspääoman. (Harisalo & Miettinen 2010, 49,52.)

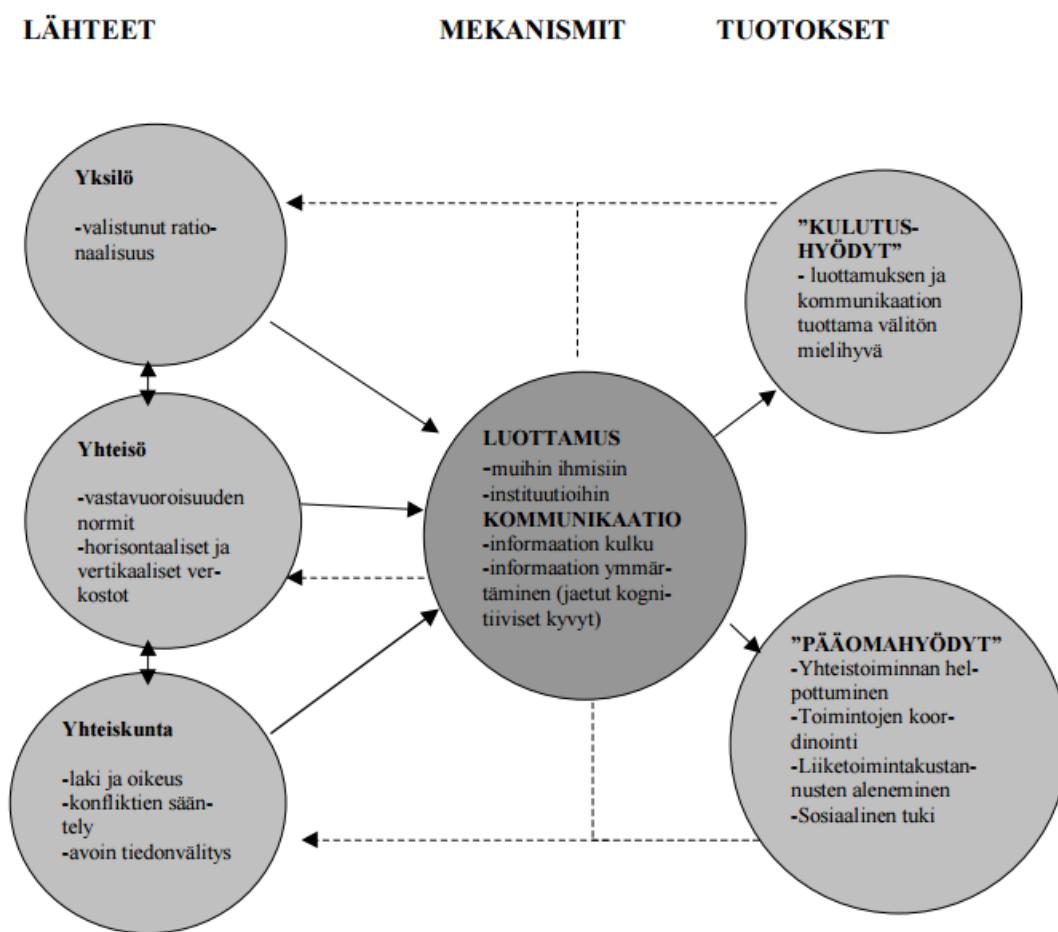
3.2 Luottamus osana sosiaalista pääomaa

Edellä on hahmoteltu sosiaalista pääomaa ja luottamusta, sekä niiden merkitystä. Miten nämä kaksi sitten liittyvät yhteen, vai onko itseasiassa vain kyse saman asian eri kääntöpuolista? Esittelen seuraavaksi erilaisia tapoja hahmottaa näiden käsitteiden suhdetta toisiinsa.

Luottamus saa monen tutkijan analyyseissa sosiaalisen pääoman kivijalan aseman (ks. esim. Ilmonen 2000, 49; Ilmonen & Jokinen 2002, 85; Mäkelä & Ruokonen 2005, 24). Tällöin luottamus nähdään siis sosiaalisen pääoman kiinteänä ja tärkeänä osasena. Luottamusta muihin ihmisiin voidaan pitää jopa yhtenä keskeisistä sosiaalisen pääoman mittareista (Hjerppe 2005, 105). Ilmonen (2000, 49–50) mukaan sosiaalisen pääoman toimivuus ja käyttöönotto edellyttää suhteiden luottamuksellisuutta. Luottamus on siis sosiaalisen pääoman ydinulottuvuus, tekijä, joka mahdollistaa ihmisten liittymisen toisiinsa sosiaalisiksi verkostoiksi (Ilmonen 2000, 29; Kovalainen & Östberg 2000, 74). Myös Coleman (1988, 119) näkee luottamuksen olevan yksilöiden toimintoja helpottava sosiaalisen rakenteen osa. Putnamin & kumppaneiden (1993) teoriassa luottamus on niin ikään keskeinen ihmisten yhteistoimintaa ja vastavuoroisuutta edesauttava tekijä. Kaikille edellä mainituille näkemyksille yhteistä näyttää olevan, ettei sosiaalisen pääoman ja luottamuksen erottelua toisistaan nähdä oikeastaan edes tarpeelliseksi, vaan niiden yhteen kietoutuneisuus otetaan ikään kuin annettuna tosiasiana, tai niiden ajatellaan olevan yksi ja sama asia. Tämä herättää kysymyksen, voisiko käsitteiden välistä suhdetta tarkentamalla saada kuitenkin vielä paremman käsityksen tästä herkullisesta sosiaalisesta ilmiöstä?

Mielenkiintoisen näkökulman sosiaalisen pääoman ja luottamuksen yhteydestä esittää Petri Ruuskanen (2001), joka on pyrkinyt vastaamaan sosiaalisen pääoman käsitteen epämääräisyyden haasteeseen tarkentamalla sen komponentteja. Hän erittelee sosiaalisen pääoman sen lähteisiin, tuotoksiin ja mekanismeihin. Ruuskanen (2001) mukaan

sosiaalisen pääoman tärkeimmät mekanismit ovat luottamus ja siihen kiinteästi liittyvä kommunikaatio. Sosiaalisen pääoman lähteinä toimivat yksilöt, yhteisöt ja yhteiskunnat. Ne saavuttavat toimijoiden välistä vuorovaikutusta helpottavan luottamuksen ja kommunikaation välityksellä sosiaalisen pääoman tuotoksia, eli erilaisia välittömiä ja välillisiä hyötyjä. Näitä hyötyjä ovat muun muassa yhteistoiminnan yleinen helpottuminen ja toimintakustannusten aleneminen, inhimillisten hyvinvointivaikutusten lisäksi. (Ruuskanen 2001, 45–46.) Seuraava kuvio (ks. kuvio 1) havainnollistaa sosiaalisen pääoman komponenttien sisältöjä ja niiden välisiä yhteyksiä:



Kuvio 1. Sosiaalisen pääoman lähteet ja tuotokset (Ruuskanen 2001, 46).

Ruuskasen ajattelussa erotellaan siis jo selkeämmin luottamus ikään kuin sosiaalisen pääoman erilliseksi alakäsitteeksi, mekanismiksi, joka tuottaa positiivisia lopputuloksia korkeaan sosiaaliseen pääomaan pyrkivälle yhteisölle. Omassa tutkimusasetelmassani rajaudunkin tarkastelemaan erityisesti vertikaalista luottamusta, eli Ruuskasen kuviossa

mainittuja yhteisön vertikaalisia verkostoja ja niissä ilmenevää luottamusta. Toivon näin saavani tietoa sosiaalisen pääoman hyötyjen yhdestä mahdollisesta Ruuskasen ehdottamasta syntyketjusta.

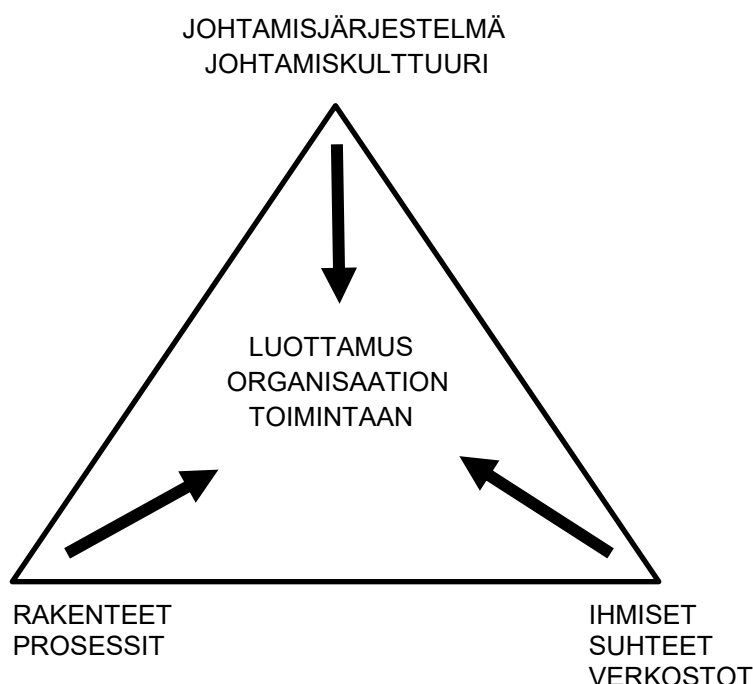
Harisalo ja Miettinen (2010, 120–121, 177) ovat menneet erottelussaan jo hieman Ruuskasta pidemmälle, tarkastellen luottamusta täysin omana kokonaisuutenaan, joka edesauttaa sekä sosiaalisen pääoman, että tulkinnallisen, tiedollisen ja taloudellisen pääoman syntymistä. He puhuvatkin tässä yhteydessä luottamuspääomasta, korostaakseen ilmiön itsenäisyyttä suhteessa muihin, edellä mainittuihin pääomalajeihin, jotka heidän nähdäkseen muodostuvat vasta vahvan luottamuspääoman potentiaalisena seurauksena.

Itse hahmotan Ruuskasen (2001) erottelun mukaiset, luottamuksen avulla yhteisölle syntyvät tai mahdollistuvat, näkyvät hyödyt varsinaisena organisaation sosiaalisena pääomana siinä merkityksessä, kuin sitä tässä tutkielmassa tarkastelen. Luottamuksen käsitän Harisalon ja Miettisen (2010) ajattelua mukaillen olennaisena sosiaalisen pääoman muodostumisen edellytyksenä, mutta kuitenkin erillisenä ilmiönä, joka toimii omine lainalaisuuksineen ja jolla on myös oma, itsenäinen merkityksensä sosiaalisesta pääomasta irrallisena ihmisten välisen vuorovaikutuksen määrittäjänä. Myös Ruuskasen (2001) kuvio tukee mielestäni tämän kaltaista ajattelua, vaikka hänkin toki erittelyistään huolimatta edelleen teknisesti sisällyttää luottamuksen sosiaalisen pääoman käsitteeseen sen yhtenä mekanismina.

Kolmas osuva hahmotelma sosiaalisen pääoman ja luottamuksen välisestä suhteesta on nähdäkseni Ilmosen (2000) teoria luottamusrakenteesta. Hän yhdistää ihmisten välisen luottamuksen (trust) ja instituutioihin ja systeemeihin kohdistuvan luottavaisuuden (confidence) kutsuen niistä rakentuvaa kokonaisuutta luottamusrakenteeksi. Ilmonen katsoo siis luottamuksen olevan samaan aikaan riippuvainen sekä ihmisistä ja ihmissuhteista että toimintaympäristön rakenteista, prosesseista ja kulttuurista. Luottavaisuutta tukevien sosiaalisten olosuhteiden avulla on mahdollista edistää myös ihmisten välistä luottamusta, joka heijastuu ihmisten kokemuksissa luottamuksen ilmapiirinä. Havainnot ilmapiiristä taas yleistetään koskemaan koko toimintaympäristöä.

Näin luottamuksesta tulee instituution tai organisaation “omaisuutta”, sen sosiaalista pääomaa. (Ilmonen 2000.) Organisaation sosiaalinen pääoma voidaan tällä tavoin nähdä eräänlaisena luottamuksen kokemuksen yleistymisprosessin tuloksena.

Ilmosen käsitteellistämistavan avulla tuleekin mahdolliseksi yrittää hahmottaa sitä, mihin tekijöihin vaikuttamalla voidaan rakentaa jonkin yhteisön tai tahon sosiaalista pääomaa. Työorganisaatioiden kontekstissa tähän ovat pyrkineet Mäkipeska ja Niemelä (2005, 28–29) omassa mallissaan (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Luottamus sosiaalisena pääomana (Mäkipeska & Niemelä 2005, 29).

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 28–29) havainnollistavat kuvionsa avulla, miten työorganisaatiossa vallitsevat rakenteet, prosessit, ihmissuhteet, verkostot sekä johtamisjärjestelmä ja -kulttuuri vaikuttavat yhdessä organisaation sosiaalisen pääoman syntymiseen. Kukaan osa-alue on yhtä tärkeä, eikä toivottua lopputulosta voi saada aikaan panostamalla vain yhteen osatekijään. Ihmisten luottamusta herättävät toimintatavat ja niihin panostaminen ovat tärkeitä, mutta mikäli toimintatavat vaihtelevat organisaation sisällä kovasti henkilöstä riippuen, ei se riitä herättämään luottamusta koko organisaatioon. Jotta luottamus ei jäisi vain yksilöiden pääomaksi ja tiettyjen henkilöiden välille, tarvitaan sellaista johtamista, rakenteita ja prosesseja, jotka edistävät ihmisten

välisen kohtaamisen tasalaatuisuutta laajemmassa mittakaavassa. Vasta kun kanssakäyminen on lähtökohtaisesti aina luottamusta herättävää huolimatta siitä kenen kanssa ollaan tekemisissä, on syntynyt mielikuva luottamusta herättävästä organisaatiosta. Näin luottamus muodostuu organisaation sosiaalisiksi pääomaksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 28–29.) Onkin mielenkiintoista selvittää, mikä merkitys pelkästään lähiesimiehen toiminnalla on tästä huolimatta organisaation vertikaalista luottamusta koskeviin mielikuviin.

3.3 Vertikaalinen luottamus työyhteisössä

Työorganisaatioissa ilmenevä luottamus voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen. Horisontaalisella luottamuksella tarkoitetaan samantapaisessa työtilanteessa olevien vertaisten välistä luottamusta. Organisaation eri hierarkiatasojen välillä ilmenevää luottamusta taas kutsutaan vertikaaliseksi luottamukseksi. Vertikaalisella ulottuvuudella luottamus on siis luottamusta organisaation johtoon, esimieheen tai organisaatioon yleensä. (Fox 1974.) Tässä tutkielmassa (ks. luku 5) tarkasteltavien aikaisempien tutkimusten osalta vertikaalista luottamusta on lähestytty joko esimieheen tai johtoon kohdistuvana luottamuksena. Koivumäen (2008), Laineen (2008) ja Seppälän (2012) tutkimuksissa vertikaalinen luottamus on määritelty henkilön omaan lähiesimieheen kohdistuvaksi luottamukseksi. Koivumäen ja kumppaneiden (2006) sekä Mamian ja Koivumäen (2006) tutkimuksessa taas on kyseessä koko työpaikan johtoa koskeva henkilökohtainen vertikaalinen luottamus. Tässä tutkimuksessa tarkastelen vertikaalista luottamusta erityisesti kollektiivista, alaisten ja koko organisaation johdon välistä luottamusta koskevana alaisten mielikuvinä.

Vertikaalisen ja horisontaalisen luottamuksen erotteli ensimmäistä kertaa työelämäntutkimuksestaan tunnettu englantilainen Alan Fox vuonna 1974 julkaisemassaan teoksessa *“Beyond Contract”*. Tavoitteena hänellä oli osoittaa, että luottamuksella kyetään selittämään organisaatiotason sosiaalisia suhteita. Tätä tarkoitusta varten Fox teki vertailua vahvan ja heikon luottamuksen työpaikkojen välillä. Vahvan luottamuksen työpaikkoja luonnehti tutkimuksen mukaan työntekijöiden korkeahko päätäntävalta, joustava ja epämuodollinen työn organisointi, sekä sitoutuneisuus ja

työtyytyväisyys. Heikon luottamuksen organisaatioissa vaikutusmahdollisuudet taas osoittautuivat vähäisiksi, byrokraattisuus vahvaksi ja sitoutuminen heikoksi. Kaikkein tärkein luottamuksen lähde työorganisaatiossa on Foxin mukaan toiminnan vastavuoroisuus.

Seuraavaksi paneudun tarkemmin johtamiseen sekä sen merkitykseen vertikaalisen luottamuksen syntymisessä. Erityisesti keskityn tutkimusaiheeni kannalta olennaisimpaan johtamisen osa-alueeseen, ihmisten johtamiseen ja lähiesimiestyöhön.

4 JOHTAMINEN JA LUOTTAMUS

4.1 Ihminen johtamisen keskiössä

Henkilöjohtaminen kuuluu strategiajohtamisen, asiajohtamisen ja hallinnollisen johtamisen ohella perinteisiin johtamisen osa-alueisiin (Tarkkonen 2012, 78). Henkilöjohtamisella tarkoitetaan johtamisen vuorovaikutukseen perustuvaa puolta, jolla vaikutetaan henkilöstön toiminta- ja ajattelutapoihin sekä osaamiseen. Sitä ei tule sekoittaa henkilöstöjohtamisen käsitteeseen, joka terminä viittaa laajempaan, organisaation henkilöstöasioiden järjestämisen kokonaisuuteen. Henkilöjohtaminen käsittää palautteen ja sosiaalisen tuen antamiseen sekä toisaalta ohjaamiseen ja kontrolliin liittyviä toimintoja. Kehitys- ja tilannekeskustelut mielletään usein tutuiksi käytännön esimerkeiksi työpaikkojen henkilöjohtamisesta, vaikka henkilöjohtaminen on toki läsnä kaikessa johtamistyössä. (Tarkkonen 2012, 78, 82, 83.)

Henkilöjohtamisen ilmiötä on kuvattu myös ihmisjohtamisen käsitteellä (Pentikäinen 2009, 13–14; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997). Rationaaliseen päätöksentekoon ja tiukkoihin faktoihin keskittyvän asiajohtamisen ja esimies-alaisuuden vuorovaikutukseen perustuvan henkilö- tai ihmisjohtamisen eroja on pyritty englanninkielessä havainnollistamaan kutsumalla ensin mainittua termillä “management” ja jälkimmäistä termillä “leadership”. (Vanhala et al. 1997.) Pentikäisen (2009, 14) mukaan ihmisjohtamisen sisältöjä ovat muun muassa alaisten osaamisen ja potentiaalın analysointi, työntekijöiden kouluttaminen ja valmentaminen, motivaatiosta huolehtiminen, ryhmätilanteiden johtaminen, palautteen anto ja palkitseminen sekä

työyhteisön sisäisten ristiriitojen selvittäminen. Asiajohtaminen taas käsittää tehtäviä kuten tavoitteiden asettaminen ja tulosten mittaaminen, työhjeista ja työsuojelusta huolehtiminen, työtuntien seuranta, laskujen tarkistus ja muut johtajan teknis-byrokraattiset sekä työnjohdolliset työtehtävät. (Pentikäinen 2009, 14.)

Edellä esitetty jako on tietysti teoreettinen, sillä käytännössä asioiden ja ihmisten johtaminen nivoutuvat yhteen. Viitala (2004) muistuttaakin, että asioita on mahdotonta johtaa ilman ihmisiä. Tästä syystä on mielestäni perusteltua ajatella henkilöjohtamisen olevan ensisijaista asiajohtamiseen nähden, mikäli näitä kahta halutaan laittaa keskinäiseen arvojärjestykseen. Etenkin lähiesimiehen roolissa hyvä ihmisten johtaminen on aivan keskeinen johtamistyön onnistumisen edellytys.

Esimiestyötä voidaan kutsua lähijohtamiseksi, joka muodostaa organisaation johtamisjärjestelmän alimman tason (Isosaari 2006, 45). Lähijohtaja toimii sanan mukaisesti lähellä toiminnan ydintä, ihmisiä. Lähijohtajana esimiehelle on siksi keskeinen taito suhtautua johdettaviinsa yksilöinä, kun vastaavasti ylemmän johdon perspektiivistä ihmiset nähdään ryhminä. Lisäksi, kun ylemmällä johtamistasolla organisaatiota ja sen yksiköitä koskeva tieto on abstraktia ja objektiivista, on lähijohtajan tärkeää omata konkreettista ja subjektiivista tietoa, etenkin omasta yksiköstään ja sen käytännön toiminnasta. (Argyris 1990, xii.) Esimies kuuluu siis toisaalta organisaation johtamisjärjestelmään ja toisaalta kiinteänä osana omaan yksikkönsä henkilöstöön. Näihin kahteen alajärjestelmään kuulumisesta muodostuu esimiehen rooli lähijohtajana. (Katz & Kahn 1978, 198; Argyris 1990, 93.)

Koska – kuten edellä todettiin – esimies on johtamisjärjestelmässä kaikkein lähimpänä ihmisiä, lankeaa hänen kontolleen iso vastuu erityisesti ihmisten johtamisen käytännön toteutuksesta. Lähijohtaja on henkilöjohtamisen toteuttamisen avainasemassa vuorovaikuttaessaan alaistensa kanssa jokapäiväisessä työn arjessa yksikkötasolla. Tässä tutkielmassa tarkastelenkin lähijohtamista erityisesti henkilöjohtamisen näkökulmasta, sen keskeisenä toteuttamisen muotona. Määritelmällisesti lähijohtaminen tarkoittaa tässä yhteydessä siis ennen kaikkea lähiesimiehen toteuttamaa henkilöjohtamista.

Viimeaikoina henkilöjohtaminen on saanut erityisen paljon huomiota muun muassa sen vuoksi, että uusien sukupolvien tulon työelämään on arveltu aiheuttavan erityisesti ihmisten johtamiselle uusia haasteita. *Henkilöstötyön haasteita Suomessa 2018* -barometrissä selvitettiin henkilöstöjohtamisen tulevaisuudennäkymiä vuoteen 2018 mennessä, ja yhtenä kehittämisalueena tuloksista nousi esiin lähijohtamisen käytännöt. Esimiestyöskentelyä ei voida enää toteuttaa entiseltä pohjalta ihmisten elämänarvojen, työn tekemistapojen ja -paikkojen muutoksen sekä kansainvälistymisen vuoksi. Työntekijät kaipaavat lähijohtajalta entistä enemmän kykyä kohdata alaiset yksilöllisesti ja kunkin tarpeet huomioiden, taitoa huolehtia, kuunnella, arvostaa ja tukea työntekijöitä. Myös luottamusta ja työntekijöiden osallistamista toivotaan lisää. Barometrin mukaan tämäntapainen lähijohtajuuden kehittäminen on erityisesti nuorten tutkimukseen vastanneiden mielestä olennaista. Sukupolvenvaihdos aiheuttaakin monessa organisaatiossa haasteita lähijohtamisen kehittämiseksi ja työntekijöiden sitouttamiseksi. Kaiken kaikkiaan tulevaisuudessa johtamiselta vaaditaan yhä vuorovaikutteisempaa ja inhimillisempää otetta. (Viitala & Koivunen 2014, 156.)

4.2 Valmentavan lähijohtamisen mahdollisuudet

Kuten edellä luvussa 4.1 todettiin, esimieheltä vaaditaan yhä enenevässä määrin vuorovaikutteista, ohjaavaa henkilöjohtamista, jossa olennaista on alaisten arjessa läsnäolo, huomiointi, rohkaisu ja vuorovaikutukseen kutsuminen sekä esimiehen kyky antaa ja saada palautetta. Kyseessä on ihmisten johtaminen, jossa otetaan myös tunteilla johtamisen ja tunteiden johtamisen näkökulma työntekijöiden motivoinnissa huomioon. (Hiltunen 2012, 101; Österberg 2014, 195–196.)

Ajan haasteisiin on esitetty vastaukseksi muun muassa valmentavaa eli transformationaalista johtajuutta, joka perustuu vuorovaikutteiseen henkilöjohtamiseen. Valmentavaa johtamistapaa käsitellään myös Viitalan ja Koivusen (2014, 153) *Henkilöstötyön haasteita Suomessa 2018* -barometrikyselyn aineistoon perustuvassa artikkelissa yhtenä mahdollisena vastauksena tulevaisuuden lähijohtajuuden kehittämishaasteisiin.

Valmentava johtajuus (coaching leadership) on työyhteisön johtamismenetelmä, jonka keskiössä on esimies-alaisuhde (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9, 12). Valmentavan

johtajuuden sisältöjä on kuvattu kirjallisuudessa myös sellaisilla käsitteillä kuin mahdollistava johtajuus (facilitator) (Macneil 2001), transformatiivinen johtajuus (Bass 1985), oppimista tukeva johtajuus (Senge 2000) ja pedagoginen johtajuus (Their 1994).

Kyseessä on vuorovaikutukseen perustuva johtajuustyylili, jossa tärkeää on kyseleminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja valtuuttaminen (Ellinger & Bostrom 1999). Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 38) mukaan valmentava johtajuus koostuu alaisten toiminnan ohjaamisesta, merkitysten rakentamista edistävän ajattelun vahvistamisesta sekä yhdessä tekemisestä. Kyse on samanaikaisesti siis sekä toiminnasta että läsnä olemisesta. Johtajan halu ja kyky kohdata ihmiset niin yksilöinä kuin tiimeinä on valmentavan työotteen olennainen edellytys. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 38, 40, 42.)

Choin (2005, 16–17) mukaan valmentavan johtamismallin tavoitteena on vapauttaa alaisen potentiaalia, kehittää tämän kykyjä ja auttaa tätä oppimaan. Näin pystytään parantamaan niin työntekijän kuin koko organisaationkin suorituskykyä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Smith ja kumppanit (2012, 105) tähdentävät edelleen, että valmentavassa työotteessa onnistuessaan lähijohtaja edistää nimenomaan alaistensa sisäistä motivaatiota pyrkiä korkean osaamistason ja potentiaalisen saavuttamiseen, sekä kykyä nähdä ryhmän tarpeet tärkeinä omien tarpeiden lisäksi.

Keskeiset valmentavan johtamisen käytännön keinot liittyvät alaisten motivointiin, palautteen antamiseen, kyselemiseen, kuuntelemiseen ja suorituksen tukemiseen. Alaisten motivaatiota tuottavien ajattelumeکانismien syntyä edesauttaa se, että johtaja antaa työntekijöille riittävästi vastuuta, valtuuksia ja vaikutusmahdollisuuksia sekä tietoa työn tavoitteista ja tarkoituksesta. Johtajan on toimittava oikeudenmukaisesti, johdonmukaisesti, tunnustusta antaen ja erilaiset yksilölliset tekijät huomioiden synnyttääkseen alaisissa motivaatiota. (Surakka & Laine 2011, 35–36.) Oikeudenmukaisen ja rehellisen toiminnan on oltava ehdotonta (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 301). Sekä positiivista että rakentavasti ilmaistua korjaavaa palautetta tulisi antaa mahdollisimman paljon ja ajantasaisesti. Erityisesti myönteinen palaute on tärkeää motivaation sekä ammatillisen itsetunnon ja osaamisen tunteen aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Surakka & Laine 2011, 150.) Valmentava johtaja edistää alaisten

suoritusta tarjoamalla heille henkilökohtaista huomiota ja tukea, joiden tarvetta on huomattavan paljon kaikilla työntekijöillä huolimatta asemasta, osaamistasosta tai muista henkilökohtaisista ominaisuuksista (Ristikangas & Grünbaum 2014, 116).

Tässä tutkielmassa mielenkiinnon kohteenani ovatkin sellaiset lähijohtajan toimintakäytännöt, kuin alaisten tukeminen, päätöksentekoon osallistaminen ja oikeudenmukainen kohtelu, joiden voidaan katsoa ilmentävän edellä mainittuja valmentavan johtamisen peruseriäiteitä. Kutsun edempänä näitä lähijohtamisen osa-alueita toteuttavaa esimiestyöskentelyä termillä valmentava lähijohtaminen.

4.3 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Työyhteisön sosiaalista pääomaa ilmentävällä luottamuksella on vahva perusta organisaation kulttuurissa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 61). Kun organisaatioita tarkastellaan kulttuureina, huomio kohdistuu todellisten tapahtumien sijaan ihmisten tapahtumille antamiin merkityksiin. Kulttuuri määrittää ihmisten suhtautumista asioihin, sitä mitä he pitävät tärkeänä ja millaisia tulkintoja he antavat johdon pyrkimyksille. Tiivistetysti sanottuna organisaatiokulttuuri on siis organisaatiota koskeva todellisuuden jäsentämistapa. (Harisalo 2009, 281.) Kulttuuri onkin tärkeä osa organisaation sosiaalista pääomaa – jaettu kokemus, joka antaa suunnan ihmisten ajattelulle ja toiminnalle. Parhaimmillaan se tulee helpottaneeksi johtamista ja vähentäneeksi valvonnan tarvetta. (Harisalo & Miettinen 2010, 127–128.)

Organisaatiokulttuuri voidaan karkeasti jaoteltuna nähdä joko muuttumattomana asianlaitana, johon organisaation jäsenten on sopeuduttava, tai vaihtoehtoisesti organisaatioiden ja siinä toimivien ihmisten muokattavissa ja kehitettävissä olevina luomuksina. Ensin mainittuun käsitykseen sisältyy ajatus, ettei johtajilla juurikaan ole mahdollisuutta korjata olemassa olevaa kulttuuria tai luoda uutta. Kulttuurit ikään kuin mukauttavat johtajat ja työntekijät sisäänsä. Näkemykseen sisältyy rakenneteoreettinen ajatus organisaatioista niissä toimivista ihmisistä riippumattomina koneistoina. Kun taas organisaatioita tarkastellaan omaa kulttuuriaan itse muovaavina aktiivisina yksikköinä, tulee kulttuurista strateginen kilpailijoista erottautumisen muoto ja osaamisen perusta. (Harisalo 2009, 272–273.)

Kulttuuriteorian avulla voidaan ymmärtää, miksi parempi taloudellisten resurssien määrä ei aina johda parempaan suoritukseen. Taloudellisesti heikko organisaatio voi ylivoimaisen organisaatiokulttuurinsa avulla yltää hienompiin suorituksiin kuin paremmilla materiaalisilla voimavaroilla varustettu vastaava organisaatio. (Harisalo 2009, 281.) Kulttuuriin on toki vaikeampaa vaikuttaa kuin organisaation rakenteeseen, mutta mahdotonta se ei ole. (Harisalo 2009, 281.)

Johdon tekemillä ratkaisuilla ja johtamisella on huomattava merkitys siihen, millaiseksi organisaatiokulttuuri ajan saatossa on muotoutunut ja mihin suuntaan se kehittyy jatkossa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 61). Kulttuuri on siis mitä suurimmassa määrin johtamisen tulos ja myös toimivan organisaatiokulttuurin ylläpito edellyttää johtamista. Kulttuuria tulee seurata, kehittää ja ylläpitää siten, että se pysyy organisaation toimintaa mahdollistavana ja edistävänä tekijänä jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Vahvakin kulttuuri voi johtamattomana muuttua heikoksi, mikäli sen merkitystä ei seurata ja se alkaa muuttua alkuperäisiä tarkoituksiaan palvelemattomaksi. (Harisalo 2009, 272–273.) Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun kulttuuri alkaa yhdenmukaistaa arvostuksia ja ihmisten toimintaa liikaa. Kulttuuri voi muuttua tällöin suvaitsemattomuudeksi ja ongelmiksi muutosten kohtaamisessa. Tätä voidaan ehkäistä johtamalla kulttuuria useiden näkökulmien havainnointia ja jännitteiden rakentavaa tarkastelua edistävään suuntaan. (Harisalo & Miettinen 2010, 128.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 61–66) jakavat organisaatiokulttuurin neljään eri tasoon; ulkoiseen kuvaan, organisaatiotasoon, työyhteisötasoon ja syvärakenteeseen. Ensin mainittu käsittää organisaation imagon, asiakassuhteet ja muun ulkoisen kuvan. Organisaatiotasolla kyse on rakenteista, johtamisjärjestelmästä sekä erilaisista normeista ja säännöistä jotka säätelevät organisaation toimintaa. Työyhteisötaso taas rakentuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja suhteista, tiedon kulusta sekä yhdessä tiedostetuista ja tunnustetuista arvoista. Kaikki nämä kolme ensimmäistä tasoa ovat enemmän tai vähemmän tietoisesti luotuja ja siinä mielessä niitä on myös suhteellisen helppo muokata. Organisaatiokulttuurin ydin, syvärakenne, on sen sijaan huomattavasti vaikeammin hahmotettava ja käsiteltävä alue, sillä se perustuu enimmäkseen ihmisten subjektiivisiin mielikuviin ja perusolettamuksiin (Mäkipeska & Niemelä 2009, 62).

Syvärakenne pitää sisällään yksilöiden tietoiset ja tiedostamattomat ajatus- ja tunneprosessit, ihmisten henkilöhistoriat, kokemukset ja niiden vaikutukset, sekä jo lapsuudessa sisäistetyt, ihmissuhteessa olemisen tapoihin liittyvät henkilökohtaiset perusoletukset. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 74–87.) Näistä yksilöiden sisäisistä todellisuuksista ja niiden yhteenliittymistä muodostuu Mäkipeskan ja Niemelän mukaan organisaation kollektiivinen alitajunta. Tällöin työyhteisöä tarkastellaan ryhmädynaamisena kokonaisuutena, jolla on yhteisen historian ja kokemusten avulla muodostunut yhteinen tietoisuus ja toimintatavat. Yhteiset, organisaatioelämää koskevat mielikuvat, sisäiset kertomukset ja uskomukset ohjaavat vahvasti yhteisössä toimivien yksilöiden ajattelua ja käyttäytymistä. Näitä jaettuja merkityksiä sisältäviä kollektiivisen mielen rakennelmia luodaan ja pidetään yllä muun muassa yhteisen kielen ja käsitteistön avulla. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 75–79.)

Haasteellisen syvärakenteesta tekee se, etteivät ihmiset yleensä kykene hahmottamaan näiden asioiden olemassaoloa, sillä ne ovat valtaosin ei-tietoisella tasolla tapahtuvia ilmiöitä. Syvärakenteen sisältöjä ja niiden vaikutuksia omaan ja muiden toimintaan tulisikin nostaa organisaatioissa tietoisesti keskustelun kohteeksi, jolloin niihin vaikuttaminen mahdollistuu ja organisaation kulttuuriperimä tulee kaikille näkyväksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 74–75.)

Ihmisten tunteet ja tarpeet ovat syväkulttuurin olennainen osa, mistä syystä myöskään syväkulttuurin selittäminen pelkän järjen avulla ei ole mahdollista. Syväkulttuuri onkin jotain, mikä nimenomaan tuntuu - niin yksilöissä, kuin yhteisössä ja yleisessä ilmapiirissä. Tunteet vahvistavat ja vauhdittavat yksilöllisten ja kollektiivisten mielikuvien syntymistä, joten niihin paneutumalla voidaan vaikuttaa hyvinkin organisaation syväkulttuuriin ja sen kehittämiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 79.)

Sisäisiin tunnetiloihin perustuvat myös ihmisten subjektiiviset mielikuvat vallasta ja vallan käyttäjistä. Valta on keskeisesti läsnä kaikissa organisaatioissa, joita koskettaa jonkinasteinen hierarkkinen järjestäytyminen. Valtakysymykset saavatkin helposti aikaan voimakkaita jännitteitä ihmisten välille työyhteisöissä. Tästä syystä eräs organisaatiokulttuurin syvärakenteen tärkeä osa-alue on valtaan ja sen käyttötapoihin liittyvät kokemukset, jotka nekin saavat kollektiivisia piirteitä työorganisaatioissa siltä

osin, kuin ne perustuvat jaettuun tai samankaltaiseen kokemuspintaan. Syntyy siis kollektiivisia mielikuvia vallasta, sen käytöstä ja käyttäjistä kyseisessä organisaatiossa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 81.)

Psykoanalyttisen objektisuhdeteorian näkökulmasta tarkasteltuna syväkulttuuriin liittyvät tiedostamattomat mielikuvat muodostuvat ihmisten mielen sisäisistä vuorovaikutussuhteista, jotka ovat syntyneet jo varhaisessa vuorovaikutuksessa vanhempiemme kanssa. Nämä vanhempi-lapsi -suhdetta koskevat mielikuvat aktivoituvat kaikissa ihmissuhteissamme läpi elämämme, myös esimies-alaisuussuhteissamme. Organisaatiossa näiden mielikuvien yhtäläisyyksistä ja jaetuista merkityksistä syntyy työyhteisön kollektiivinen mielikuva työntekijöiden ja esimiesten välisistä suhteista. Mäkipeska ja Niemelä kutsuvat näitä kollektiivisia mielikuvia syvärakenteen perusmielikuviksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 87–88.)

Organisaatiokulttuurin syvimmillä tasolla keskiössä on siis kaiken kaikkiaan ihmisten henkilökohtaiset sekä yhteiseksi muotoutuneet kokemukset. Tästä kokemuksellisuudesta kumpuavat erilaiset mielikuvat, joilla ei niiden kokemuserustan vuoksi välttämättä ole lainkaan objektiivista totuusperustaa. Teoria selittää sen, miksi objektiivisesti toimiviksi todetut johtamistavat eivät välttämättä automaattisesti johda haluttuun lopputulokseen. Mielikuvien kannalta johtamislinjauksia tärkeämpää on johtamisen inhimillinen lopputuotos, kokemus, joka johtamisesta syntyy. Kokemuksiin vaikuttaakseen taas on paneuduttava hyvin syvälle inhimillisiin ja sosiaalisiin ilmiöihin, mikä on työlästä ja aikaa vievää. Syväkulttuurin huomioiminen haastaakin nähdäkseni perinteisen tavan tarkastella ja tutkia johtamisen ja luottamuksen välisiä yhteyksiä, sillä sen avulla voidaan yrittää ottaa huomioon myös ihmisten subjektiiviset ja kollektiiviset tulkinnat ja niiden vaikutukset vertikaalisen luottamuksen rakentumiseen. Tähän kunnianhimoiseen tavoitteeseen pyrin edes joiltain osin vastaamaan tämän tutkielmani avulla. Käytän jatkossa termiä “kollektiivinen luottamusmielikuva”, tarkoittaen sillä alaisten keskenään jakamia mielikuvia - tässä tapauksessa koskien organisaationsa vertikaalista luottamusta.

4.4 Lähijohtajan erityinen rooli luottamuksen rakentamisessa

Edellisessä luvussa todettiin, että organisaation kulttuuri, erityisesti sen syvärakenteeseen liittyvät henkilöstön mielikuvat, uskomukset ja perusolettamukset ovat organisaation

sosiaalisen pääoman muodostumisen kannalta erityisen huomionarvoisia asioita. Tähän kollektiiviseen alitajuntaan voidaan vaikuttaa muun muassa johtamisen keinoin, tuomalla syvärakennetta tietoisien tarkastelun kohteeksi (Mäkipeska & Niemelä 2005, 75). Tarkastellaanpa nyt siis hieman tarkemmin johtamiseen liittyvien mielikuvien syntymistä vertikaalisen luottamuksen muodostumisen näkökulmasta. Tähän oivallisen apuvälineen tarjoaa muun muassa luottamuksen rakentumisen sosiaalinen malli.

Kun organisaatioiden hierarkkinen luottamus nähdään sosiaalisena ilmiönä, huomio kiinnittyy ihmisten käsityksiin auktoriteettien toiminnan motiiveista (Tyler 1990; Tyler & Lind 1992). Sosiaalisen mallin mukaan keskeistä vertikaalisen luottamuksen syntymiselle on auktoriteetin aikomus säilyttää kunnioittavat suhteet muihin päätöksentekoprosesseissaan. Luottamus syntyy, mikäli ryhmän jäsenet arvioivat auktoriteetin aikomukset positiivisiksi. Mallin mukaan luottamuksella on merkitystä erityisesti silloin, kun ihmisen suhde auktoriteettiin on keskeinen. Auktoriteetin luotettavuus saa siis suuremman painoarvon ryhmän jäsenten kokemuksissa silloin, kun heillä on auktoriteettiin henkilökohtainen sosiaalinen side ja kun he identifioituvat itse ryhmään jossa auktoriteetti operoi. (Tyler & DeGoey 1996, 332–333.) On siis mahdollista, että auktoriteettia edustavan henkilön kokeminen luotettavaksi johtaa lopulta koko hänen edustamansa instituution, eli tässä tapauksessa koko organisaation johdon legitimaatioon, antamalla sille luotettavat kasvot (Tyler & DeGoey 1996, 348–349). Näin ollen lähiesimiehen toiminnalla voidaan ajatella olevan erityinen merkitys vertikaalisen luottamuksen kokemuksen ja siihen liittyvien mielikuvien syntymisen kannalta työorganisaatioissa. Alaisilla on omaan lähimpään esimieheensä yleensä henkilökohtainen vuorovaikutussuhde ja esimies myös operoi johdon edustajista lähimpänä työntekijää ja tämän viiteryhmää. On siis luontevaa ajatella, että juuri lähiesimiehen toiminnan luotettavuus saa alaisen näkökulmasta huomattavan suuren painoarvon organisaation johdon luotettavuutta arvioidessa. Myös Hogan ja Hogan (1994) ovat väittäneet, että alaisen ja lähiesimiehen suhteessa toisen toimintaa arvioidaan juuri luotettavuuden perusteella, kun taas alaisen suhde ylempään johtoon on etäisempi ja sen arviointi perustuu ennemminkin käsitykseen toisen osapuolen teknisestä osaamisesta. Tämäkin kuvastaa alaisen ja lähiesimiesten välillä olevaa erityistä suhdetta vertikaalisen luottamuksen rakentumisen kontekstina.

Edellä kerrotun perusteella organisaation johtoa kohtaan koetun vertikaalisen luottamuksen rakentumista voidaan siis hahmottaa hyvin pitkälti tarkastelemalla esimiehen ja alaisen toimintaa sekä heidän kahdenvälistä suhdetta ja vuorovaikutusta. Esimiehen toiminnan perusteella syntyy alaisille mielikuvia johdosta ja esimiehen toimintatavat taas konkretisoituvat ja realisoituvat yksittäiselle alaiselle hänen ja esimiehen välisen dyadisuhteen toiminnan kautta.

5 AIKAISEMPI TUTKIMUS

5.1 Vertikaalista luottamusta synnyttävät tekijät

Tyler ja Degoey (1996, 342–343) ovat tarkastelleet auktoriteettiasemassa olevien toiminnan vaikutusta siihen, miten luotettaviksi heidät arvioidaan. He erottelivat tutkimuksessaan luottamusta synnyttävät instrumentaaliset ja relationaaliset tekijät. Instrumentaalisen mallin mukaan auktoriteetit koetaan luotettaviksi, kun he toiminnallaan tarjoavat ihmisille heidän toivomiaan lopputuloksia sekä vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoprosesseissa. Relationaalinen malli taas korostaa neutraalia ja puolueetonta päätöksentekoa sekä kunnioittavaa kohtelua, jossa toisen arvo huomioidaan. Tällöin auktoriteetin aikomukset tulkitaan hyviksi ja varmistutaan siitä, ettei hän uhkaa toisen itsekunnioitusta ja omanarvontunnetta.

Tylerin ja Degoeyn (1996) tutkimustulokset osoittavat, että auktoriteetteja koskevat luotettavuusarviot tehdään pääasiassa relationaalisten tekijöiden perusteella. Työntekijöiden kokemus johdon luotettavuudesta oli tilastollisesti erittäin merkitsevässä yhteydessä kokemukseen esimiesten neutraalista päätöksenteosta sekä arvostavasta ja kunnioittavasta kohtelusta. Relationaaliset ominaisuudet selittivät luotettavuusarvioiden varianssia 30 prosenttia instrumentaalisten tekijöiden selityksasteen jäädessä vain kolmeen prosenttiin. Relationaalisista tekijöistä erityisesti kunnioittavan ja arvostavan henkilökohtaisen kohtelun merkitys oli huomattava. Työntekijät siis pitävät johtoa luotettavana ensisijaisesti, koska johtoa edustavat ihmiset suhtautuvat heihin kohteliaasti, eivätkä niinkään siksi, että he tekevät itsen kannalta suotuisia päätöksiä tai jakavat valtaa. (Tyler & Degoey 1996, 342–343.) Instrumentaalisten johtamistoimenpiteiden sijaan vertikaalisen luottamuksen kannalta tärkeämpää vaikuttaisi siis olevan esimiehen tapa

olla vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Pääasia on, että alainen kokee tullessa arvokkaasti kuulluksi ja kohdatuksi, vaikka käytännön toiminnan tasolla omat vaikutusmahdollisuudet olisivatkin pienet ja lopputulos epätydyttävä.

Esimiehen toiminnalla onkin havaittu useissa tutkimuksissa olevan tärkeä merkitys organisaation vertikaalisen luottamuksen kannalta (ks. mm. Koivumäki 2008; Koivumäki et al. 2006; Mamia & Koivumäki 2006; Laine 2008; Seppälä 2012). Seuraavaksi esittelen tutkimustuloksia, joiden keskiössä on erityisesti esimieheltä saadun tuen, työn autonomiaa edistävän johtamisen ja johtamisen oikeudenmukaisuuden yhteys alaisten kokemaan vertikaaliseen luottamukseen.

5.2 Työn autonomia ja vertikaalinen luottamus

Esimies-alaissuhteen vastavuoroisuus on Laineen (2008, 98–105) tutkimuksessa tärkeä luottamusta edistävä tekijä. Vastavuoroisessa suhteessa ollaan avoimia omista asioista ja ongelmista puhumiseen, annetaan uusia mahdollisuuksia virheistä huolimatta ja pystytään toisaalta antamaan ja saamaan tunnustusta jo olemassa olevasta luotettavuudesta. Luottamusta edistävää vastavuoroisuutta on myös kyky säilyttää salaisuudet ja luottamukselliset asiat. Tärkeää on saada toiselta tilaisuuksia osoittaa omat kykynsä, jotta luottamuksen rakentuminen osapuolten välille olisi ylipäättään mahdollista.

Toiminnan vastavuoroisuus edistää vertikaalisen luottamuksen muodostumista myös monien muiden tutkimusten mukaan (ks. Koivumäki 2008; Koivumäki et al. 2006; Mamia & Koivumäki 2006; Seppälä 2012). He puhuvat tässä yhteydessä erityisesti työn autonomiasta. Työn autonomialla tarkoitetaan yleisesti työntekijän henkilökohtaista vapautta, itsenäisyyttä ja harkintavaltaa, jotka mahdollistavat oman työn tekemisen tapoihin ja aikatauluihin vaikuttamisen (Snell, Morris & Bohlander 2015, 145.)

Työntekijän työn autonomia edellyttää vallan jakamista ja siihen liittyvää esimiehen luottamusta alaista kohtaan. Vastavuoroisuuden kannalta mielenkiintoista tässä on se, että luottamuksesta seuraava työn autonomia näyttää ennustavan jossain määrin alaisenkin luottamusta esimieheensä. (Koivumäki 2008, 246–247.) Seppälä (2012, 37) havaitsi ravintola- ja sosiaalialan organisaatioiden esimiesten ja alaisten vastavuoroista luottamusta tutkiessaan, että työn autonomisuuden lisääminen vallan jakamisen

muodossa on esimiesten tapa osoittaa luottamusta, joka vahvistaa työntekijöiden uskoa omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Kokemus vallan ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisestä taas synnyttää työntekijässä vastavuoroista luottamusta esimiestä kohtaan. Koivumäki (2008, 236–237) on tullut samaan lopputulokseen ja toteaa, että kyse on sosiaalisesta vaihdosta esimiehen ja alaisen välillä. Myös Koivumäen ja kumppaneiden (2006, 89) vähintään kymmenen hengen organisaatioissa työskenteleviä palkansaajia koskevassa kyselyaineistossa työnautonomia ja johtoa kohtaan koettu luottamus ovat yhteydessä toisiinsa. Samanlaiseen johtopäätökseen ovat tulleet monipuolisesti suomalaisia työpaikkoja edustavan tutkimusaineistonsa perusteella Mamia ja Koivumäki (2006), joiden mukaan työn autonomialla ja luottamuksella on tilastollisesti merkitsevä yhteys. Esimiehen luottamus työntekijää kohtaan vaikuttaisi siis tuottavan alaisen luottamusta johtoon vastavuoroisuuden kokemuksen välityksellä. Autonomiaan liittyy lisäksi työntekijöiden subjektiivinen kokemus työaikojen riittävästä joustavuudesta, joka sekä on jo yksittäisenä tekijänä positiivisessa yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen. Tätä yhteyttä tosin selitti tutkimuksessa eniten vastaajan ammattiasema. (Mamia & Koivumäki 2006, 122, 127, 146.)

5.3 Johtamisen oikeudenmukaisuus ja vertikaalinen luottamus

Oikeudenmukaisuuskirjallisuudessa voidaan erottaa kolme suurta aaltoa viimeisten 45 vuoden ajalta. Ensimmäinen aalto keskittyi pohtimaan distributiivista oikeudenmukaisuutta, jossa oikeudenmukaisuus määriteltiin resurssienjakopäätösten lopputulosten perusteella. (Brockner & Siegel 1996, 390.) Tutkimuksissa keskityttiin muun muassa ali- ja ylipalkitsemisen vaikutuksiin työntekijän motivaation ja sitoutumisen kannalta (Adams 1965).

Thibaut ja Walker (1975) huomasivat kuitenkin ensimmäisten joukossa jo varhain, että yksilöihin vaikuttaa toiminnan varsinaisten lopputulosten lisäksi myös päätöksenteon suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvien prosessien oikeudenmukaisuus. Toisen aallon myötä siirryttiinkin tarkastelemaan proseduraalista oikeudenmukaisuutta, joka pitää sisällään päätöksentekoprosessien rakenteen ja intersoonallisen käyttäytymisen päätöstä toteuttavien osapuolten välillä (Brockner & Siegel 1996, 391). Proseduraalinen oikeudenmukaisuus käsittää mahdollisuuden vaikuttaa prosessiin esimerkiksi kertomalla mielipiteensä liittyen suunniteltuihin päätöksiin (prosessikontrolli). Toisaalta myös

varsinaiseen päätöksenteon toteutukseen vaikuttaminen kuuluu proseduraaliseen oikeudenmukaisuuteen (pätöksenteon kontrolli). (Thibaut & Walker 1975; Brockner & Siegel 1996, 391.) Interpersoonallinen osa proseduraalista oikeudenmukaisuutta pitää sisällään selkeät ja pätevät päätösten perustelut sekä päätöstä koskevien ihmisten kunnioittavan kohtelun (Brockner & Siegel 1996, 391). Bies (1987) on kutsunut tätä osaa myös interaktionaaliseksi oikeudenmukaisuudeksi.

Oikeudenmukaisuustutkimuksen kolmas aalto arvioi distributiivisen ja proseduraalisen oikeudenmukaisuuden vuorovaikutusta. Tällöin kiinnostuttiin näiden kahden oikeudenmukaisuustyyppin yhteisvaikutuksesta suhteessa siihen, miten ihmiset reagoivat päätöksiin. (Brockner & Siegel 1996, 391). Cropanzano ja Fogler (1991, 136) ovat ensimmäisten joukossa esittäneet, että prosessit ja lopputulokset määrittävät yhdessä oikeudenmukaisuuden kokemuksen, joten näitä ei voida erottaa toisistaan, mikäli oikeudenmukaisuutta halutaan todella ymmärtää.

Useiden tällaista interaktiivista yhteyttä eritavoilla tarkastelevien tutkimusten perusteella tehdyn arvioinnin pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että proseduraaliset tekijät ovat vahvemmin yhteydessä ihmisten reaktioihin, kuin distributiiviset tekijät (Brockner ja Wiesenfeld 1994). Tutkimukset ovat osoittaneet, että distributiivinen oikeudenmukaisuus on tärkeämpää päätösten lopputulosten tyydyttävyyden kannalta, kun taas proseduraalinen oikeudenmukaisuus vaikuttaa distributiivista enemmän päätöksentekijöitä tai heidän edustamaansa instituutiota koskeviin arviointeihin. (esim. Sweeney & McFarlin, 1993.)

Brockner ja Siegel (1996) ovatkin kyseenalaistaneet distributiivisen ja proseduraalisen oikeudenmukaisuuden suoran keskinäisen vuorovaikutuksen yhteyden ihmisten reaktioihin, ja ehdottaneet sen sijaan, että distributiivisen oikeudenmukaisuuden kanssa yhteisvaikutuksessa onkin itseasiassa proseduraalisesta oikeudenmukaisuudesta syntyvä luottamus. Proseduraalinen oikeudenmukaisuus saa ihmiset kokemaan, että he saavat haluamansa ajan myötä, jolloin välittömän distributiivisen oikeudenmukaisuuden tarve vähenee. Lyhyen tähtäimen eduilla ei siis ole niin paljon merkitystä kun prosessit ovat reilut. (Brockner & Siegel 1996, 398–399.)

Prosessit ja toimintakäytännöt voidaankin nähdä ryhmän tai organisaation ominaisuuksina, jotka tarjoavat tietoa siitä, miten siellä tullaan jatkossa toimimaan. Näin ollen myös kyseistä ryhmää koskevat luotettavuusarviot tehdään nimenomaan prosessien oikeudenmukaisuuden perusteella. (Brockner & Siegel 1996, 401.)

Koska sekä prosessien rakenteet että prosesseja toteuttavien ihmisten toimintatavat käsitetään yleensä suhteellisen vakiintuneiksi ja muuttumattomiksi, proseduraalista oikeudenmukaisuutta arvioidessaan ihmiset arvioivat niin rakenteellisia kuin interpersoonallisiakin tekijöitä päätelläkseen miten heitä tullaan kohtelemaan jatkossa. Mikäli prosessin struktuuri ja siihen liittyvä vuorovaikutus koetaan reiluiksi, syntyy luottamusta sekä koko systeemiin että päätösten toteuttajiin. (Brockner & Siegel 1996, 403.)

Ihmisen käsityksen toiminnan proseduraalisesta oikeudenmukaisuudesta onkin monissa tutkimuksissa havaittu vaikuttavan positiivisesti hänen kokemaansa luottamukseen (Lind & Tyler 1988; Konovsky & Pugh 1994; Sapienza & Korsgaard 1996). Organisaatiokontekstissa yhteyttä ovat tutkineet muun muassa Konovsky ja Pugh (1994), joiden tulokset osoittivat, että alaisten arviot heidän esimiestensä proseduraalisesta oikeudenmukaisuudesta korreloivat erittäin vahvasti esimieheen kohdistetun luottamuksen kanssa. Myös Sapienzan ja Korsgaardin (1996) tutkimuksessa proseduraalisella oikeudenmukaisuudella oli yhteys luottamukseen. Siinä tarkasteltiin erityisesti palautteen ajantasaista antamista prosessien oikeudenmukaisuutta kuvaavana tekijänä. Palautetta oikea-aikaisesti antavat henkilöt koettiin paljon luotettavammiksi kuin ne, jotka eivät näin tehneet. (Sapienza & Korsgaard 1996.) Kiitoksen saaminen ja alaisten yksilöllinen huomioiminen työn arjessa on myös Mamian ja Melinin (2006, 253) tutkimuksen mukaan tärkeää oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta.

Tutkimuksissa, joissa on löydetty merkittävä yhteys proseduraalisen oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välillä, on usein vain pieni tai ei ollenkaan yhteyttä distributiivisen oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välillä (esim. Konovsky & Pugh 1994; Lind & Tyler 1988). Brockner ja Siegel (1996, 404) ovat pohtineet ilmiön johtuvan mahdollisesti siitä, että prosessit ovat vakaampia kuin yksittäiset päätökset ja niihin liittyvät lopputulokset.

Koivumäen (2008, 131, 247) mukaan nimenomaan johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemuksella onkin suuri merkitys luottamuksen rakentumisessa. Oikeudenmukaisuus tukee johdon auktoriteettiaseman legitimitettä, mikä synnyttää johtoon kohdistettua luottamusta (Sinervo, Elovainio, Pekkarinen & Heponiemi 2005, 133). Mamian ja Koivumäen (2006, 133, 146) tutkimuksessa kaikkein voimakkaimmin alaisten luottamusta johtoon selittää työntekijöiden kokemus työssä viihtymisestä. Viihtymiseen taas vaikuttavat työn organisoinnin joustavuus, hyvä työskentelyilmapiiri sekä johtamisen oikeudenmukaisuus.

5.4 Esimiehen tuki ja vertikaalinen luottamus

Laineen (2008) tutkimuksessa todettiin, että erityisesti luottamusta synnyttävien positiivisten emootioiden rakentuminen vaatii esimiehen tukea. Työntekijän on tärkeää kokea esimiehen ajattelevan työntekijän parasta. Tämä kokemus syntyy, kun alainen saa esimieheltä tarpeeksi tukea esimerkiksi päivittäisen kanssakäymisen, huomion, ymmärryksen, ohjaamisen, neuvojen tai tavoitettavissa olemisen muodossa. Liian vähäinen tuki aiheuttaa työntekijässä epäilyjä esimiehen hyväntahtoisuudesta ja heikentää näin suhteen luottamuksen perustaa. Kanssakäymisen tärkeyden ovat havainneet myös esimiehet, jotka arvioivat keskustelun olevan hyvä keino rakentaa luottamusta, erityisesti silloin, kun se on syystä tai toisesta heikentynyt. Positiivisen palautteen antamista työntekijälle niin esimiehet kuin alaisetkin taas pitävät yhtenä parhaimmista tavoista syventää keskinäistä luottamusta.

Esimiehen tuki on erittäin voimakkaasti yhteydessä esimieheen kohdistettuun luottamukseen myös Jaakko Koivumäen (2008) tutkimuksessa. Koivumäki on operationalisoinut esimiehen tuen esimiehen innostavuutena, palautteen antona (kiittäminen/kritisointi) sekä hyvinvoinnista välittämisenä ja jaettuna näkökulmana työpaikan asioihin. Luottamusta lähiesimieheen synnyttää Koivumäen mukaan erityisesti johtajan innostavuus. Tärkeää on myös työntekijän kokemus siitä, että esimies on kiinnostunut hänen työnsä laadusta ja tuloksista sekä arvostaa tätä. Tällainen valvonta on positiivisessa yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen. (Koivumäki 2008, 246–247.) Kokemus esimiehen tuesta vaatii siis ennen kaikkea monipuolista, aitoa ja riittävää kommunikaatiota, jonka avulla esimies osoittaa työntekijöilleen kiinnostusta, arvostusta, läsnäoloa ja myötäelämistä.

Avoin ja suora kommunikaatio on itse asiassa välttämätöntä paitsi vertikaalisen, myös kaiken luottamuksen synnyssä (Ilmonen & Jokinen 2002). Myös Payne ja Clark (2003, 132) ovat todenneet kommunikaation ja siihen liittyvien suorien osallistumismahdollisuuksien olevan vahvan vertikaalisen luottamuksen edellytyksiä. Avoimuus, suora kommunikaatio ja osallistumisen mahdollistaminen edistää mielikuvaa johdon rehellisyydestä ja luotettavuudesta (Morgan & Zeffane 2003, 69).

Tuki käsittää paradoksisesti aina myös jonkinasteista kontrollia tai valvontaa, kun tuen vastakohdaksi ymmärretään välinpitämättömyys. Koivumäen (2008, 236–237) tutkimuksessa esimiehen toteuttama työn tuloksien valvominen olikin tilastollisesti erittäin merkitsevässä yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen. Koivumäki tulkitsee tulosta siten, että valvonta implikoi esimiehen kiinnostusta ja arvostusta alaista ja tämän työtä kohtaan, joka synnyttää vastavuoroista luottamusta alaisessa. Työn valvonta voi siis toimia vertikaalista luottamusta edistävänä esimiehen tuen ilmauksena, jos se sellaiseksi koetaan.

Koivumäen ja kumppaneiden tutkimuksessa myös palkan nousu synnytti vertikaalista luottamusta. Palkan kasvaminen voidaankin tulkita luottamusta rakentavaksi johdon ilmaisemaksi tunnustukseksi ja arvostukseksi työntekijää kohtaan. (Koivumäki et al. 2006, 90.) Vertikaalinen luottamus vaikuttaisikin olevan sitä korkeammalla mitä tyytyväisempi työntekijä on palkkaansa (Koivumäki et al. 2006, 85, 89; Koivumäki 2008, 11; Mamia & Koivumäki 2006, 128).

Esimiestyöskentelyn osalta vertikaalista luottamusta edistävät siis aikaisempien tutkimusten mukaan muun muassa esimiehen ja alaisen välinen vastavuoroisuus ja toimiva kommunikaatio sekä esimiehen tuki, työntekijän työn autonomian mahdollistaminen ja johtamisen oikeudenmukaisuus. Näiden toteutumista voidaan tarkastella myös esimiehen onnistuneena lähijohtamisena. Seuraavassa luvussa esittelen vielä joitakin lähijohtamisen ulkopuolisia, yksilöiden ominaisuuksiin ja työskentelyorganisaatioon liittyviä tekijöitä, joiden merkitykseen on aikaisemmissa luottamustutkimuksissa otettu kantaa.

5.5 Yksilötason tekijät ja vertikaalinen luottamus

Tietyt taustatekijät ennustavat tutkimusten mukaan vertikaalisen luottamuksen määrää. Ensinnäkin, sukupuolella näyttäisi joidenkin tutkimusten mukaan olevan merkitystä siten, että naiset kokevat yleisesti ottaen luottamusta miehiä herkemmin (Payne & Clark 2003, 131).

Myös iällä (Jokivuori 2002, 75–76) voidaan tulkita olevan mahdollisesti vaikutusta vertikaaliseen luottamukseen ainakin organisaatiositoutumisen kautta. Koivumäen (2008, 199) asiantuntijaorganisaatioita koskevassa tutkimuksessa iällä taas ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä vertikaaliseen luottamukseen.

Eri ammattiryhmiä vertaillessa työntekijä-statusella työskentelevien luottamus johtoon vaikuttaisi olevan muita ammattiryhmiä heikompaa (Koivumäki et al. 2006, 82; Mamia & Koivumäki 2006, 111). Mamia ja Koivumäki arvioivat tämän johtuvan työntekijä-statusella työskentelevien kokemasta, muita henkilöstöryhmiä suuremmasta työaikakontrollista. He päättelivätkin, että luottamus korvaa ylemmissä henkilöstöryhmissä välittömän kontrollin ainakin osittain. Luottamus voidaan siis nähdä vaihtoehtoisena kontrollin muotona. (Mamia & Koivumäki 2006, 112.) Näin ajateltuna, kyse olisi siis työn autonomisuuden asteesta, johon työaikakontrolli kuuluu yhtenä osana. Toisaalta, Koivumäen ja kumppaneiden (2006, 82) tutkimuksessa työntekijöiden luottamus johtoon oli huomattavasti muita henkilöstöryhmiä heikompaa myös työn autonomian vakioimisen jälkeen. Tutkijat päättelivät tämän johtuvan työn säilyvyyden epävarmuudesta. Luottamus johtoon saattoi olla erityisen heikkoa juuri työntekijöillä, koska he kokivat muita ammattiryhmiä enemmän lomautuksen uhkaa kyseisessä aineistossa.

Positiivisessa yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen on Koivumäen ja kumppaneiden tutkimuksessa myös ammattitaitovaatimusten kasvu. Vaatimusten lisääntyminen ei kuitenkaan tarkoittanut samanaikaista palkan kasvua, joten tutkijat olettavat yhteyden liittyvän muuhun palkitsemiseen, kuten työn autonomian lisääntymiseen. Toisaalta luottamusta johtoon heikentää samalla pelko siitä, että työmäärä ylittää voimavarat. Vaativampia tehtäviä otetaan siis mielellään vastaan, mikäli työtaakka ei muodostu kohtuuttomaksi. (Koivumäki et al. 2006, 85, 89.)

Laineen (2008) mukaan luottamusta synnyttävän tiedon rakentuminen vaatii ensisijaisesti aikaa. Informaation kerääminen toisen yksilön toiminnasta mahdollistuu ajan kuluessa. Myös Mamian ja Koivumäen tutkimustuloksista on löydettävissä viitteitä siitä, että työsuhteen pitkäkestoisuus olisi sen ennakoiman suuremman vakauden ja jatkuvuuden takia esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen kannalta yleensä positiivinen asia. Tutkimuksessa työpaikan korkeaan luottamukseen vaikuttaa työsuhteiden vakaus, joka yleensä liittyy pidempiaikaisiin palvelussuhteisiin. Vertikaalinen luottamus myös kärsii tilanteessa, jossa työsuhteen jatkuminen on epävarmaa. Toisaalta, mikäli yleinen vaihtuvuus organisaatiossa on aivan liian olematonta, voi se heikentää vertikaalisen luottamuksen tasoa, etenkin organisaatiouudistusten yhteydessä. Tutkijat tulkitsevat tämän johtuvan pitkän ajan kuluessa tapahtuvasta vanhoihin tapoihin urautumisesta, jolloin muutostilanteet aiheuttavat työntekijöissä helpommin vastarintaa johtoa kohtaan. (Mamia & Koivumäki 2006, 130, 166, 171.)

Palvelussuhteen keston merkityksestä luottamuksen rakentumisessa on saatu vastakkaisiakin tutkimustuloksia. Vastarekrytoidut luottavat Koivumäen ja kumppaneiden (2006, 90) tutkimuksessa johtoportaiseen jopa enemmän kuin organisaatiossa pidempään työskennelleet. Syyksi tähän tutkijat esittävät vastavuoroisuuden ilmiötä vertikaalisen luottamuksen keskeisenä elementtinä. Rekrytoitu henkilö kokee työpaikan saamisen henkilökohtaisena luottamuksen osoituksena, mikä on omiaan synnyttämään uudessa työntekijässä vastavuoroista luottamusta johtoon.

Koivumäen (2008, 244–247) tutkimuksessa lähityöyhteisössä työskentelyn pituudella ei taas ollut lainkaan vaikutusta työntekijän lähiesimieheen kohdistuvaan luottamukseen, vaan aikaa tärkeämmäksi nousivat vuorovaikutussuhteen laatuun ja työn organisointiin liittyvät tekijät. Poikkeava tulos saattaa liittyä asiantuntijaorganisaation ominaispiirteisiin.

6 TUTKIMUSASETELMA

6.1 Tutkimuskysymykset ja hypoteesi

Tutkin valmentavan lähijohtamisen ja suomalaisten työorganisaatioiden vertikaalisen, johdon ja alaisten välisen luottamusmielikuvan yhteyttä alaisen näkökulmasta. Aikaisemman tutkimuksen perusteella esimiehen antamalla tuella (Koivumäki 2008; Laine 2008), alaisen työn autonomisuuden edistämällä (Koivumäki 2008; Koivumäki et al. 2006; Mamia & Koivumäki 2006; Seppälä 2012) ja esimiestyön oikeudenmukaisuudella (mm. Koivumäki 2008; Konovsky & Pugh 1994) on positiivinen yhteys alaisten kokemaan henkilökohtaiseen vertikaaliseen luottamukseen. Tällaisten lähijohtamiskäytäntöjen voidaan siis sanoa ennustavan alaisten luottamusta organisaation ylempiin hierarkiatasoihin. Sen sijaan, että selvittäisin käsillä olevan aineistoni avulla täysin vastaavan kaltaisen yhteyden olemassaoloa, pyrin tuomaan omassa asetelmassani hieman erilaisen näkökulman vertikaalisen luottamuksen ja lähijohtamisen yhteyden tutkimiseen. Mielenkiinnon kohteenani onkin yksisuuntaisen, henkilökohtaisen luottamuksen määrän mittaamisen sijaan alaisten mielikuvat organisaation vertikaalisten luottamussuhteiden yleistilasta, eli niin sanotut kollektiiviset luottamusmielikuvat. Selvyyden vuoksi kutsun tätä näkökulmaani vertikaaliseksi luottamusmielikuvaksi erotuksena tavanomaisesta tavasta käsittää vertikaalinen luottamus. Näitä mielikuvia mittaamalla tavoittelen mahdollisuutta saada tietoa organisaation luottamuskulttuurin tilasta, eli siitä, missä määrin vertikaalinen luottamus on muodostunut organisaation hyödynnettävissä olevaksi sosiaalisesti pääomaksi. Pyrin siis selvittämään, kuinka luottamuksellisiksi eri hierarkiatasojen väliset vastavuoroiset suhteet alemmilla organisaatiotasolla yleisesti ottaen arvioidaan ja missä määrin tähän arvioon vaikuttavat jo aikaisemmin tavanomaisesti mitatun vertikaalisen luottamuksen kannalta olennaisiksi havaitut lähijohtamisen käytännöt.

Tarkemmin sanottuna, haluan erottaa toisistaan yksilöiden henkilökohtaisen vertikaalisen luottamuksen ja organisaation vertikaalisista luottamussuhteista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostettavat mielikuvat, joista jälkimmäinen ei ole saanut käsittääkseni lainkaan huomiota organisaatioita koskevassa akateemisessa luottamustutkimuksessa, saati ainakaan määrällisessä sellaisessa. Aihetta on tärkeää tarkastella tästä näkökulmasta lähemmin, jotta on mahdollista ymmärtää paremmin

lähiesimiesten erityistä roolia ja heidän toimintansa merkitystä organisaatioissa vallitsevan luottamuskulttuurin ja sitä kautta sosiaalisen pääoman rakentumisessa. Mielikuvan luottamuksen ilmapiiristä voidaan ajatella kertovan luottamuksen syntymistä ja sosiaalista pääomaa edistävästä organisaatiokulttuurista, joka nähdäkseni on myös organisaatioiden kannalta kauaskantoisempi tapa lähestyä luottamusta ja sen kehittämistä, kuin yksittäisten, mahdollisesti usein vaihtuvien työntekijöiden luottamuksen määrän tarkastelu. Kollektiiviset luottamusmielikuvat ja niihin panostaminen voidaan nähdä myös osana positiivisen työnantajamielikuvan rakentamista, ja sitä kautta yhtenä vastauksena muun muassa tulevaisuuden työelämän rekrytointihaasteisiin. Tämän tutkimusasetelman valinnan motivaationa onkin ollut myös lisätä tietoa käytännön henkilöstötyön kehittämistarpeisiin sekä työelämän nykyisiin ja tuleviin muutostarpeisiin lähestymällä hieman eri tulokulmasta paljon tutkittua ja tärkeäksi havaittua aihetta.

Mielenkiinnon kohteenani on siis, mikä on esimiehen antaman tuen, päätöksentekoon osallistamisen ja oikeudenmukaisuuden yhteys alaisten mielikuvaan organisaationsa vertikaalisesta luottamuksesta suomalaisten palkansaajien keskuudessa. Erityisesti olen kiinnostunut siitä, vaikuttaako valmentava lähijohtaminen organisaation luottamuskulttuuria koskevan myönteisen mielikuvan todennäköisyyteen. Tarkennettu tutkimuskysymykseni on *“Millainen on valmentavan lähijohtamisen ja alaisten vertikaalisen luottamusmielikuvan välinen yhteys suomalaisissa työorganisaatioissa?”*

Tärkeää on samalla selvittää, missä määrin esimiestyöskentelyn ja vertikaalisen luottamusmielikuvan väliseen mahdolliseen yhteyteen vaikuttavat erilaiset esimiehen toiminnasta riippumattomat, alaisten yksilölliset tai heidän työskentelyolosuhteisiinsa liittyvät ominaisuudet. Tähän liittyvä tutkimuskysymykseni on *“Miten tarkastelemani yksilötason tekijät vaikuttavat valmentavan lähijohtamisen ja alaisten vertikaalisen luottamusmielikuvan väliseen mahdolliseen yhteyteen?”* Muun muassa iän (Jokivuori 2002, 75–76), ammattiaseman (Koivumäki et al. 2006, 82; Mamia & Koivumäki 2006, 111), ja työsuhteen pituuden (Laine 2008; Koivumäki et al. 2006; Mamia & Koivumäki 2006) yhteydestä yksilön henkilökohtaisen vertikaalisen luottamuksen määrään on vaihtelevia tutkimustuloksia. Myös työnantajatyypin vaikutuksesta on viitteitä, kun vertaillaan erilaisia organisaatioita koskevia tutkimustuloksia keskenään (ks. esim. Koivumäki 2008). Nämä samat yksilötason tekijät otan siksi huomioon myös omassa tutkimuksessani. Tutkimustulosten luotettavuuden lisäämiseksi huomioin edellä

mainittujen ohella myös sukupuolen, työsuhteen laadun, työn koko- tai osa-aikaisuuden sekä työpaikan koon (henkilömäärällä mitattuna) mahdollisina lähijohtamisen ja vertikaalisen luottamusmielikuvan väliseen yhteyteen vaikuttavina tekijöinä.

Erona aikaisempiin tutkimuksiin, tarkastelen kaikkien edellä mainittujen yksilötason tekijöiden vaikutusta kuitenkin yhdessä, enkä jokaista erikseen, sillä en ole kiinnostunut yksittäisistä yksilötason tekijöistä sinänsä. Tutkimusasetelmani tavoitteena on sen sijaan keskittyä nimenomaan valmentavan lähijohtamisen ja vertikaalisten luottamusmielikuvien välisen yhteyden selvittämiseen, jolloin mahdollisen yksilötason tekijöiden yhdysvaikutuksen poissulkeminen on riittävää ja kaikkein tarkoituksenmukaisinta tämän kokoisessa tutkielmassa.

Tutkimushypoteesini on, että valmentavalla lähijohtamisella (tukea antava, päätöksentekoon osallistava ja oikeudenmukainen esimiestyö) on positiivinen yhteys alaisten vertikaaliseen luottamusmielikuvaan, ja että tämä yhteys ei merkittävästi muutu, kun yksilötason tekijät otetaan huomioon. Uskon, että ne, jotka kokevat työpaikkansa lähijohtamisen valmentavaksi, kuuluvat todennäköisemmin myös niihin, jotka mieltävät organisaation vertikaalisen luottamuksen kokonaistason korkeaksi, sillä esimies luo omilla henkilöjohtamistavoillaan kuvaa sekä omasta ja koko johdon luotettavuudesta että organisaation kaikki tasot läpileikkaavasta luottamuskulttuurista (vrt. esim. Mäkipeska & Niemelä 2005).

Oletan yksilötason tekijöiden olevan toissijaisia valmentavaan lähijohtamiseen nähden, sillä uskon alaisten luottamusmielikuvan, sellaisena kuin sitä tässä tutkimuksessa tarkastellaan, syntyvän ensisijaisesti esimiehen vuorovaikutusosaamisen kautta. Lähtökohtani siis on, että kyky saada muissa aikaan kokemus osallisuudesta, reilusta kohtelusta ja tuetuksi tulemisesta muodostavat positiivista luottamuskulttuuria rakentavat lähijohtamiskäytänteet, joiden teho ei ole merkittävässä määrin riippuvainen niiden vaikutuspiirin alaisena olevien ihmisten yksilödemografisista ominaisuuksista sinänsä. Tarkastelemieni aikaisempien tutkimusten (Jokivuori 2002, 75–76; Koivumäki et al. 2006, 82; Mamia & Koivumäki 2006, 111; Laine 2008) vaihtelevat tulokset yksilötason tekijöiden merkityksestä eivät myöskään anna syytä olettaa, että objektiivisesti mitattavilla yksilötason muuttujilla olisi selkeästi vaikutusta tutkimaani yhteyteen.

6.2. Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineistona käytän suomalaisen työelämän laatua palkansaajien näkökulmasta selvittävää Tilastokeskuksen ja Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometri 2013 -aineistoa. Kyseessä on tilastokeskuksen keräämä valmis poikkileikkausaineisto, joka on kerätty Suomessa aikavälillä 5.8.2013–12.9.2013. Aineiston perusjoukkona ovat suomenkieliset 18–64 -vuotiaat palkansaajat, joiden säännöllinen työaika on vähintään kymmenen tuntia. Aineisto kuvaa siis suomalaisia palkansaajia laajasti. Vastaajat valittiin satunnaisotoksen keinoin ja kysely toteutettiin tietokoneavusteisena puhelinhaastatteluna strukturoidulla kyselylomakkeella. Otoskoko eli kyselyyn vastanneiden henkilöiden määrä on 1755 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 84,1 %. (Työolobarometri 2013.) Valitsin juuri tämän aineiston tutkimukseeni sen vuoksi, että vertikaalista luottamusta koskevan kysymyksen ohella siinä on erityisen tarkasti kysytty esimiestyöskentelyyn liittyvistä asioista.

Koska tässä työssä kiinnostuksen kohteena ovat suomalaiset palkansaajat, on yrittäjiksi itsensä luokitelleet henkilöt (N=4) poistettu aineistosta ennen analyysivaihetta. Toisaalta, tarkoitus on selvittää nimenomaan alaisen asemassa olevien näkemyksiä tutkittavasta aiheesta, joten esimies- ja johtotehtävissä olevien vastaukset saattaisivat vääristää tuloksia. Esimies- tai johtotehtävissä työskentelevien vastaukset on tästä syystä myös karsittu pois. Aineistossa oli erittäin vähän puuttuvia arvoja, joten nekin pystyttiin poistamaan kaikista käytetyistä muuttujista analyysiä varten. Seuraavassa alaluvussa käyn läpi tarkemmin ne aineiston muuttujat, joita tulen omassa analyysissäni käyttämään.

6.3 Muuttujat

Tutkimuksessani selitettävä muuttuja on alaisten mielikuvat työorganisaatiossaan vallitsevasta vertikaalisesta luottamuksesta. Selittäviä muuttujia ovat seuraavat esimiehen henkilöjohtamista, eli lähijohtamista kuvaavat muuttujat; päätöksentekoon osallistaminen, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu sekä esimiehen tuki -summamuuttuja. Kontrollimuuttujiksi on valittu yksilötason tekijöitä. Niitä tarkastellaan yksilötason huomioonottavana muuttujakokonaisuutena. Käyn muuttujat seuraavaksi yksitellen läpi alkaen selitettävästä ja selittävästä muuttujista, päätyen lopuksi kontrollimuuttujiin.

Vertikaalista luottamusta mittaan vastaajien mielikuvina työntekijöiden ja johdon välisten suhteiden avoimuudesta ja luottamuksellisuudesta. Tarkoitus ei siis ole mitata alaisten yksisuuntaista luottamusta johtoon sinänsä, vaan kyse on tässä muuttujassa siitä, miten hyväksi tai huonoksi alaiset yleisesti kokevat vertikaalisen luottamuksen tason omassa työorganisaatiossaan:

[K20b_1] Arvioikaa miten hyvin tai huonosti seuraavat luonnehdinnat sopivat omaan työpaikkaanne: Työntekijöiden ja johdon väliset suhteet ovat avoimet ja luottamukselliset. Sopiiko tämä työpaikkaanne: (1 Erittäin hyvin, 2 Melko hyvin, 3 Melko huonosti, 4 Erittäin huonosti, 5 Ei osaa sanoa)

Ei osaa sanoa -vastauksia oli vain vähän, joten ne pudotettiin aineistosta pois. Neliluokkaisen muuttujan jakaumasta voitiin todeta, että enemmistö vastaajista ilmoitti väittämän pitävän paikkansa melko hyvin. Erittäin huonosti -vastauksen antaneita taas oli häviävän pieni määrä. Jakauman huomattavan vinouden vuoksi muuttuja luokiteltiin dikotomiseksi riittävien havaintomäärien saamiseksi kuhunkin luokkaan. Luottamusmuuttujan muuntaminen kaksiluokkaiseksi on aiheellista myös tutkimusasetelmani näkökulmasta. Pyrin selvittämään, selittääkö valmentava lähijohtaminen alaisten myönteistä luottamusmielikuvaa, johon tavoitteeseen dikotominen, myönteisen ja kielteisen luottamuskokemuksen ryhmät erotteleva muuttuja soveltuu parhaiten.

Luottamusmuuttuja koodattiin dikotomiseksi siten, että vastaukset 1 (erittäin hyvin) ja 2 (melko hyvin) saivat arvon 1 ja vastaukset 3 (melko huonosti) ja 4 (erittäin huonosti) kokevat saivat arvon 0. Näin selitettävän muuttujan osalta saatiin muodostettua kaksi ryhmää; 1=myönteisen luottamusmielikuvan ryhmä ja 0=kielteisen luottamusmielikuvan ryhmä (ks. liitetaulukko 1). Selvyyden vuoksi käytän näille ryhmille jatkossa myös nimiä "luottamusmyönteiset" ja "luottamuskielteiset" viitaten heidän näkemykseensä organisaation vertikaalisista luottamussuhteista.

Ensimmäinen kolmesta lähijohtamista kuvaavasta selittävästä muuttujastani koskee alaisen kokemusta siitä, osallistaako esimies häntä päätöksentekoon:

[K44e] Esimieheni kysyy mielipidettäni minua koskevissa päätöksissä. Oletteko: (1 täysin samaa mieltä, 2 jokseenkin samaa mieltä, 3 jokseenkin eri mieltä, 4 täysin eri mieltä, 5 Ei osaa sanoa)

Mielipiteen kysymisen päätöksenteon yhteydessä voidaan katsoa olevan eräs tapa jakaa valtaa esimieheltä alaiselle ja lisätä näin alaisen vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja sen tekemiseen. (ks. Koivumäki 2008, 246–247; Snell et al. 2015, 145). Tällaista päätöksentekoon osallistamista voidaan siis tarkastella eräänä alaisen työn autonomiaa edistävänä lähijohtamiskäytänteenä.

Muuttujasta poistettiin vähäiset ”ei osaa sanoa”-vastaukset ja sen jakaumaa tarkastellessa todettiin vastausten painottuvan selkeästi täysin tai jokseenkin samaa mieltä oleviin. Vinouden korjaamiseksi muuttuja uudelleen koodattiin kolmiluokkaiseksi saaden sen jälkeen arvot 1=vahva osallistavuus (täysin samaa mieltä), 2=keskivahva osallistavuus (jokseenkin samaa mieltä) ja 3=heikko osallistavuus (jokseenkin tai täysin eri mieltä) (ks. liitetaulukko 1).

Alaisten kokemaa lähijohtamisen oikeudenmukaisuutta mitattiin asiaa suoraan tiedustelevalla kysymyksellä:

[K44g] Esimieheni kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Oletteko: (1 Täysin samaa mieltä, 2 Jokseenkin samaa mieltä, 3 Jokseenkin eri mieltä, 4 Täysin eri mieltä, 5 Ei osaa sanoa)

Suurin osa oikeudenmukaisuuskysymyksen vastauksista painottui samaa mieltä oleviin. Eri mieltä olevien vähäisen määrän vuoksi muuttuja luokiteltiin kolmiluokkaiseksi yhdistämällä luokat 3 ja 4, muiden pysyessä samoina. ”Ei osaa sanoa”-vastaukset poistettiin. Uudelleenluokittelun jälkeen oikeudenmukaisuusmuuttuja sai arvot 1=vahva oikeudenmukaisuus (täysin samaa mieltä), 2=keskivahva oikeudenmukaisuus (jokseenkin samaa mieltä), 3=heikko oikeudenmukaisuus (jokseenkin tai täysin eri mieltä) (ks. liitetaulukko 1).

Alaisten kokemusta esimieheltä saadun tuen määrästä tarkastelen hyödyntämällä esimiehen antamaa palautetta, henkilökohtaiseen kehittymiseen kannustamista ja työpaikan kehittämiseen rohkaisemista koskevia kysymyksiä:

[K44c] Esimieheni antaa minulle palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni. Oletteko: (1 Täysin samaa mieltä, 2 Jokseenkin samaa mieltä, 3 Jokseenkin eri mieltä, 4 Täysin eri mieltä, 5 Ei osaa sanoa, 6 Ei esimiestä)

[K44d] Esimieheni kannustaa minua kehittymään omassa työssäni. Oletteko: (1 Täysin samaa mieltä, 2 Jokseenkin samaa mieltä, 3 Jokseenkin eri mieltä, 4 Täysin eri mieltä, 5 Ei osaa sanoa)

[K44f] Esimieheni rohkaisee minua osallistumaan työpaikkani toiminnan kehittämiseen. Oletteko: (1 Täysin samaa mieltä, 2 Jokseenkin samaa mieltä, 3 Jokseenkin eri mieltä, 4 Täysin eri mieltä, 5 Ei osaa sanoa)

Aikaisemmissa tutkimuksissa esimiehen tukea on operationalisoitu jokseenkin vastaavalla tavalla. Koivumäen (2008, 238–239) tutkimuksessa esimiehen tukea mitattiin esimiehen innostavuutena, palautteen antona sekä hyvinvoinnista välittämisenä ja jaettuna näkökulmana työpaikan asioihin. Koivumäki perustaa mittarinsa osittain Eisenbergerin ja Huntingtonin (1986) jo aiemmin kehittämään koetun organisatorisen tuen mittariin. Myös Laineen (2008) mukaan esimieheltä saatu palaute, kaikenlainen huomio ja työntekijän parasta tavoitteleva ohjaaminen käsitetään esimieheltä saaduksi tueksi. Palautteen antamisen on siis katsottu selkeästi näissä aikaisemmissa tutkimuksissa mittaavan esimiehen tukea. Myös alaisen henkilökohtaiseen kehittymiseen kannustamista ja yhteisten asioiden kehittämiseen rohkaisua voidaan tarkastella paitsi lähijohtajan alaiselle antamana huomiona, myös innostavuutena sekä keinona panostaa alaisen työhyvinvointiin, ainakin sikäli kun alainen kokee sen motivoivana, osallisuutta ja työn mielekkyyttä lisäävänä ohjauksena.

Kaikista kolmesta esimiehen tukea kuvaavasta muuttujasta tiputettiin pois “ei osaa sanoa” -vastaukset ja “ei esimiestä vastaukset”, jolloin jokaiseen muuttujaan jäi jäljelle neljä luokkaa. Tämän jälkeen selvitettiin mahdollisuus yhdistää kyseiset kolme muuttujaa yhdeksi summamuuttujaksi tekemällä niille Cronbachin Alpha -testi. Testitulokset voi saada

arvoja lukujen 0 ja 1 välillä, ja sen ollessa vähintään 0,7 voidaan sanoa muuttujien mittaavan samaa asiaa, eli summamuuttujan olevan tarpeeksi reliabeli (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 99). Cronbachin Alphan arvo oli tässä tapauksessa vahva, 0,8 joten summamuuttuja voitiin muodostaa. Kaikkien kolmen kysymyksen vastaukset sisältävä uusi esimiehen tuki -summamuuttuja sai arvoja välillä 3-12. Jakauma oli huomattavan vino, mistä syystä muuttuja luokiteltiin uudelleen siten, että luokat 3-4 yhdistettiin luokaksi 1=vahva tuki, luokat 5 ja 6 luokaksi 2=keskivahva tuki ja luokat 7-12 luokaksi 3=heikko tuki (ks. liitetaulukko 1).

Tutkimukseni kontrollimuuttujia ovat vastaajien sukupuoli, ikä, työsuhteen laatu, työaika, ammattiasema, työnantajasektori, työpaikan koko ja työsuhteen pituus. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksen kontrollointi on tarpeen, jotta niiden mahdollinen vaikutus varsinaisena mielenkiinnon kohteena olevaan lähijohtamisen ja luottamusmielikuvan väliseen yhteyteen ei vääristäisi tutkimustuloksia.

Kaikista kontrollimuuttujista on poistettu "Ei tietoa" -vastaukset niiden vähäisen määrän vuoksi. Miehet saavat sukupuolimuuttujassa arvon 1 ja naiset 2. Aineiston sukupuolijakauma on kiitettävän tasainen. Työsuhteen laatu -muuttuja jakautuu jatkuvassa työsuhteessa oleviin (1) ja määräaikaisessa tai tilapäisessä työsuhteessa oleviin (2). Vastaajista valtaosa on jatkuvassa työsuhteessa. Myös työaika koskeva muuttuja on kaksiluokkainen (1 kokoaikaisessa työsuhteessa olevat ja 2 osa-aikaisessa työsuhteessa olevat) ja sen jakauma on miltei identtinen edellisen muuttujan jakauman kanssa, kokoaikaista työtä tekevien ollessa enemmistönä. Ammattiasema on aineistossa luokiteltu ylempiin toimihenkilöihin (1), alempiin toimihenkilöihin (2) ja työntekijöihin (3). Näistä alempien toimihenkilöiden luokka on havaintomäärältään suurin. Työnantajasektoreita ovat 1 valtio, 2 kunta/kuntainliitto ja 3 yksityinen sektori. Vastaajista suurimman osan työnantaja toimii yksityisellä sektorilla.

Alun perin 11-luokkainen, vinosti jakautunut työpaikan koko -muuttuja luokiteltiin neljään luokkaan (1= 1-9 hlö, 2= 10-29 hlö, 3= 30-99 hlö, 4= 100 hlö tai yli). Tällä tavalla työpaikan kokoa henkilömäärän perusteella kuvaavista luokista muodostui suhteellisen tasaiset toisiinsa nähden. Myös molemmat jatkuvat kontrollimuuttujat muutettiin luokitelluiksi. Ikä -muuttujasta tehtiin Koivumäen (2008) luokittelua mukailleen neliluokkainen siten, että 18-29 -vuotiaat, 30-39 -vuotiaat, 40-49 -vuotiaat ja 50-65 -

vuotiaat jaoteltiin omiin luokkiinsa. Työsuhteen pituus koodattiin viisiluokkaiseksi siten, että alle 2 vuotta, 2–5 vuotta, 6–10 vuotta, 11–20 vuotta ja 21–43 vuotta nykyisellä työpaikallaan työskennelleet jaoteltiin omiin ryhmiinsä. Vastaavaa työsuhteen pituuden luokittelua ovat käyttäneet myös Mamia ja Koivumäki (2006) omassa tutkimuksessaan. Sekä ikä- että työsuhteen pituus -muuttujat saatiin edellä mainituilla luokitteluperusteilla jakautumaan suhteellisen normaalisti. Tarkemmat tiedot kaikkien kontrollimuuttujien suorista jakaumista on nähtävissä liitetaulukossa 2.

6.4 Metodologia ja tutkimuseettiset näkökohdat

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät soveltuvat hyvin sellaisten aiheiden tutkimiseen, joissa on kiinnostuttu ilmiöiden yleisyydestä ja eri asioiden välisistä riippuvuuksista. Määrällistä tutkimusta on perusteltua käyttää muun muassa silloin, kun halutaan tietoa ilmiöiden rakenteista ja niiden välisistä yhteyksistä tai näiden todennäköisyyksistä, kuten tässä tutkimuksessa. (Alkula et al. 1994, 21–22.)

Tutkimuksen analyysivaiheen kuvailevan osuuden toteutan ristiintaulukoinnin avulla, tarkastelemalla vastaajien myönteisen vertikaalisen luottamusmielikuvan tasoa käyttämieni lähijohtamisen mittarien mukaan. Tällä tavoin luottamusmyönteisten määrä suhteessa eri lähijohtamista kuvaavien muuttujien luokkiin hahmottuu paremmin. Ristiintaulukointi on helppo ja selkeä tapa visualisoida aineistosta kiinnostuksen kohteena olevien muuttujien perustietoja, sekä tutustua aineistoon ja tarkastelun kohteena olevaan ilmiöön (Alkula et al. 1994, 175). Kuvaileva analyysi ei kuitenkaan ole riittävä keino selvittää tutkielmassani mielenkiinnon kohteena olevien muuttujien välisiä yhteyksiä, sillä sen avulla on mahdollista saada tietoa lähinnä vain muuttujien välisistä riippuvuuksista ja havaintojen sijainnista (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 175, 177, 179, 181). Yhteyksien tarkastelua varten tarvitaan selittävää analyysiä, johon paneudunkin heti kuvailevan analyysin jälkeen luvussa 7.2.

Selittävän analyysin menetelmänä käytän logistista regressioanalyysiä. Logistinen regressioanalyysi on kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä monimuuttujamenetelmä, jonka avulla voidaan tarkastella muuttujien yhteyksien todennäköisyyksiä silloin, kun selitettävä muuttuja on dikotominen, eli voi saada vain

kaksi arvoa. Selvitän logistisen regressioanalyysin avulla vaikuttaako valmentava lähijohtaminen positiivisen vertikaalisen luottamusmielikuvan todennäköisyyteen ja kuinka suuri vaikutus on. Tätä varten teen alun perin 5-luokkaisesta luottamusmuuttujasta dikotomisen. Vaihtoehtoisesti olisin voinut käyttää analyysimenetelmänä multinomiaalista logistista regressiota, joka olisi mahdollistanut sen, että luottamusmielikuvamuuttuja saa useampia kuin kaksi vaihtoehtoa. Tällöin en olisi kuitenkaan pystynyt tarkastelemaan myönteisen luottamusmielikuvan todennäköisyyttä suhteessa kielteiseen mielikuvaan, mikä on ollut oman tutkimusasetelmani lähtökohta. Erottelemalla luottamusmielikuvat edellä mainittuihin kahteen kategoriaan, saadaan selkeä käsitys siitä, millä todennäköisyydellä valmentavaa lähijohtamista osakseen saava alainen mieltää myös kollektiivisen vertikaalisen luottamuksen hyväksi. Tutkimuksen selittävän muuttujan ollessa binäärinen, on logistinen regressioanalyysi luonnollinen valinta analyysimenetelmäksi.

Logistisen regressioanalyysin ominaisuuksiin kuuluu myös mahdollisuus vakiodia useampia muuttujia samaan aikaan. Tällä tavoin menetelmä mahdollistaa myös sekoittavien tai väliin tulevien tekijöiden huomioimisen tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden yhteyksiä tutkittaessa. Oman tutkimukseni sisältää kontrollimuuttujina useita yksilötason tekijöitä, jolloin nähdään niidenkin vaikutus luottamusmielikuvaan ja lähijohtamisen ja luottamusmielikuvan yhteyteen.

Logistinen regressioanalyysi on mahdollista suorittaa tarkastelemalla odds ratiota eli niin sanottua riskisuhdetta, joka ilmoittaa tapahtuman todennäköisyyskertoimen suhteessa vertailtavana olevaan, eli referenssikategoriaan. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää keskimääräisiä marginaaliefektejä eli margineja, jotka ilmoittavat eron suhteessa referenssikategoriaan prosenttiyksikköinä. Odds ratio- malleja ei suositella vertailtavan keskenään, kun taas margins-mallit sallivat luotettavan vertailun. Tässä tapauksessa käytettäväksi valikoituu marginsit, sillä tutkimusasetelmani vaatii myös useamman eri mallin välistä vertailtavuutta.

Aineiston analyysin välineenä käytän kvantitatiivisen tutkimuksen analysointia varten kehitettyä STATA -tilasto-ohjelmaa. Ristiintaulukoinnit teen kyseisen ohjelman komennolla "tab" ja logistista regressioanalyysia varten käytän komentoa "logit" sekä "margins".

Valmista aineistoa käyttäessäni tutkimuksen toteutusta ja keräämistä koskevien tutkimuseettisten näkökohdista huolehtiminen on ollut aineiston kerääjän vastuulla. Tutkimuseettiä onkin otettu tältä osin tarkasti huomioon. Yksittäisten vastaajien henkilöllisyyttä ei pysty aineiston perusteella tunnistamaan. Tutkimus koskee suomalaisia palkansaajia laajasti, joten aineiston suuri perusjoukko on jo itsessään vastaajien anonymitteettiä suojeleva tekijä. Otantamenetelmänä satunnaisotos myös takaa sen, etteivät vastaajat ole valikoituneet tutkittaviksi minkään tietyn ominaisuuden perusteella, jonka avulla heidät voisi jäljittää.

Tarkastelen tutkielmassani myös vastaajien yksilöllisiin ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä, kuten ikää ja sukupuolta, jotka yleisesti ottaen voivat asettaa tutkimuksen eettisyydelle haasteita. Myös työnantajasektorin ja työsuhteen keston kaltaisten asioiden tarkastelu saattaisi jossain tapauksessa vaarantaa vastaajien yksilönsuojan, etenkin kun aineistosta on poistettu esimies- ja johtotehtävissä sekä yrittäjinä toimivat vastaajat. Aineistoon tekemieni rajausten jälkeenkin vastaajien lukumäärä on kuitenkin sen verran suuri, ettei tunnistaminen ole yksilötason muuttujien käsittelystä huolimatta mahdollista.

7 TULOKSET

7.1 Kuvailevat analyysit

Aloitan tutkimukseni tulosten esittelyn tarkastelemalla ristiintaulukointien avulla käyttämäni lähijohtamisen mittarien vaikutusta alaisten vertikaaliseen luottamusmielikuvaan. Taulukossa 1. on esitetty positiivisen luottamusmielikuvan ryhmään, eli luottamusmyönteisiin kuuluvien alaisten osuudet aineistossa sen mukaan, miten hyväksi he kokevat päätöksentekoon osallistamisen, oikeudenmukaisuuden ja tuen saamisen esimieheltään.

Taulukko 1. Myönteisen luottamusmielikuvan omaavien alaisien osuudet (% , n) yhteensä sekä lähijohtamista mittaavien muuttujien luokissa.

VERTIKAALINEN LUOTTAMUSMIELIKUVA		
Luottamusmyönteiset		
	(%)	(n)
YHTEENSÄ	80	993
Esimiehen osallistavuus päätöksentekoon		
Vahva osallistavuus	91	465
Keskivahva osallistavuus	80	423
Heikko osallistavuus	51	105
Esimiehen oikeudenmukaisuus		
Vahva oikeudenmukaisuus	91	502
Keskivahva oikeudenmukaisuus	83	401
Heikko oikeudenmukaisuus	43	90
Esimiehen tuki		
Vahva tuki	94	327
Keskivahva tuki	87	370
Heikko tuki	63	296

Taulukosta selviää, että valtaosa alaisista kokee työpaikkansa vertikaalisen luottamusmielikuvan positiivisesti. Luottamusmyönteisten ryhmään kuuluu jopa 80 prosenttia vastaajista, luottamuskielteisten osuuden jäädessä näin ollen vain 20 prosenttiin. Edelleen nähdään, että kaikkien valmentavaa lähijohtamista kuvaavien muuttujien sisällä on selkeitä eroja myönteisen luottamusmielikuvan ryhmän prosenttijakaumissa.

Esimiehen päätöksentekoon osallistavuutta kuvaavan mittarin suhteen nähdään, että täysin samaa mieltä vastanneista suurin osa, jopa 91 prosenttia sijoittuu luottamusmyönteisten ryhmään. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa olevia on 80 prosenttia, ja jokseenkin tai täysin eri mieltä olevia 51 prosenttia positiivisen luottamusmielikuvan ryhmään kuuluvista. Vastaajien prosentuaalinen osuus luottamusmyönteisten ryhmässä siis vähenee, kun kokemus päätöksentekoon osallistamisesta kuvaavan väittämän paikkansapitävyydestä muuttuu negatiivisemmaksi.

Erot ovat ensimmäisen ja toisen luokan välillä 11 prosenttiyksikköä, ja toisen ja kolmannen luokan välillä 29 prosenttiyksikköä. Ensimmäisen ja viimeisen kategorian välillä eroa on jopa 40 prosenttiyksikköä.

Muuttujan sisäiset erot ovat suuria myös väittämän kohdalla, joka mittaa alaisen kokemusta esimiehen oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli luottamusmyönteisistä 91 prosenttia. Myös jokseenkin samaa mieltä olevien osuus ryhmään kuuluvista oli suuri, 83 prosenttia, ja vain alle puolet (43 prosenttia) oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä. Kuten päätöksentekoon osallistavuudessakin, vastaajien prosentuaalinen osuus myönteisen luottamusmielikuvan ryhmässä vähenee, kun oikeudenmukaisesta kohtelusta ollaan vähemmän samaa mieltä. Täysin samaa mieltä olevien ja jokseenkin samaa mieltä olevien välinen ero on 8 prosenttiyksikköä, ja jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin tai täysin eri mieltä olevien ero on 40 prosenttiyksikköä. Kahden ääripäävastauksen välillä eroa on 48 prosenttiyksikköä.

Esimiehen tukea kuvaava summamuuttuja jakautuu siten, että valtaosa, 94 prosenttia luottamusmyönteisiin kuuluvista sijoittuu paljon tukea saavien ryhmään. Keskimääräisesti esimieheltään tukea saavia on 87 prosenttia, ja vain vähän tukea saavia 63 prosenttia positiivisen luottamusmielikuvan ryhmään kuuluvista. Vastaajien prosentuaalinen osuus luottamusmyönteisten ryhmässä siis pienenee, kun esimieheltä saadun tuen määrä vähenee. Ero paljon ja keskimääräisesti tukea saavien välillä on 7 prosenttiyksikköä, ja keskimääräisesti ja vähän tukea saavien välillä 24 prosenttiyksikköä. Kaikkein eniten ja vähiten esimieheltään tukea saavien välinen ero luottamusmyönteisten keskuudessa on 31 prosenttiyksikköä.

Edellä esitellyt, luottamusmyönteisen ryhmän prosenttijakaumien erot päätöksentekoon osallistamisen, oikeudenmukaisuuden ja tuen eri luokissa viittaavat näiden lähijohtamista kuvaavien muuttujien ja vertikaalisen luottamusmielikuvan väliseen yhteyteen. Tätä oletettua yhteyttä voidaan myös pitää suhteellisen vahvana, sillä havaitut erot kategorioiden välisissä prosenttijakaumissa ovat suuria. Päätöksentekoon osallistamisen kohdalla erot ovat 11–40 prosenttiyksikköä, oikeudenmukaisuuden kohdalla 8–48 prosenttiyksikköä ja esimiehen tuen osalta 7–31 prosenttiyksikköä.

Tarkastelin ristiintaulukointien avulla myös yksilötason tekijöiden vaikutusta alaisten vertikaaliseen luottamusmielikuvaan. Näiden kontrollimuuttujien osalta myönteisen luottamusmielikuvan omaavien alaisten prosentuaaliset osuudet ja lukumäärät kunkin yksilötason tekijän luokissa on esitetty liitetaulukossa 3.

7.2 Selittävä analyysi

Tässä alaluvussa tarkastelen valmentavien lähijohtamiskäytänteiden yhteyttä alaisten vertikaaliseen luottamusmielikuvaan binaarisen logistisen regressioanalyysin avulla. Selvitän myös käyttämieni kontrollitekijöiden, eli vastaajien demografisten sekä työsuhteeseen ja organisaatioon liittyvien tekijöiden yhteisvaikutusta edellä mainittuun yhteyteen.

Taulukossa 2 esitän binaarisen logistisen regressioanalyysin keskimääräiset marginaaliefektit alaisten kokeman esimiehen päätöksentekoon osallistavuuden, esimiehen oikeudenmukaisuuden ja esimieheltä saadun tuen mukaan. Kaikissa kolmessa lähijohtamisen mittareissa olen valinnut referenssikategoriaksi muuttujan heikoimman luokan. Vertailuryhmiä ovat siis ne, joita ei ole osallistettu päätöksentekoon, eivät koe oikeudenmukaisuutta, eivätkä saa esimieheltään tukea. Tämä sen vuoksi, että olen tässä tutkielmassa kiinnostunut erityisesti niistä, joiden kohdalla tarkasteltuja lähijohtamiskäytänteitä esiintyy eniten. Vertaamalla heitä niihin, joiden kohdalla käytänteitä ei esiinny, saadaan myös parhaiten näkyviin luokkien ääripäiden väliset erot.

Taulukossa 2 havainnoin ensin yksittäistarkasteluin kunkin lähijohtamisen indikaattorin yhteyttä vertikaaliseen luottamusmielikuvaan, tarkemmin sanottuna luottamusmyönteisyyteen, kun muita tekijöitä ei ole vakioitu. Sen jälkeen lisäksi malliin mukaan kaikki lähijohtamista kuvaavat indikaattorit samaan aikaan (malli 4). Viimeisessä niin sanotussa kokomallissa tarkastelen lähijohtamista kuvaavien muuttujien yhteyttä vasteeseen niin, että myös kontrollitekijät, eli ikä, sukupuoli, työpaikan koko, työsuhteen pituus, työsuhteen pysyvyys, ammattiasema, säännöllinen työaika ja työnantajasektori on vakioitu (malli 5). Kontrollitekijöiden kaikki estimaatit on nähtävillä liitetaulukossa 4.

Taulukko 2. Logistisen regressioanalyysin keskimääräiset marginaaliefektit lähijohtamista mittaavien muuttujien yhteydestä alaisten myönteiseen luottamusmielikuvaan.

	Malli 1	Malli 2	Malli 3	Malli 4	Malli 5
Esimiehen osallistavuus päätöksentekoon					
Vahva osallistavuus	0.393*** (0.037)			0.113** (0.040)	0.114** (0.039)
Keskivahva osallistavuus	0.288*** (0.039)			0.0989** (0.032)	0.0979** (0.032)
Heikko osallistavuus (ref.)					
Esimiehen oikeudenmukaisuus					
Vahva oikeudenmukaisuus		0.479*** (0.036)		0.299*** (0.042)	0.285*** (0.042)
Keskivahva oikeudenmukaisuus		0.401*** (0.038)		0.267*** (0.039)	0.257*** (0.038)
Heikko oikeudenmukaisuus (ref.)					
Esimiehen tuki					
Vahva tuki			0.310*** (0.026)	0.161*** (0.034)	0.166*** (0.034)
Keskivahva tuki			0.241*** (0.028)	0.113*** (0.029)	0.112*** (0.029)
Heikko tuki (ref.)					
chi2	127.7	190.2	142.2	256.9	294.5
bic	1134.4	1071.9	1119.9	1033.7	1117.2
N	1243	1243	1243	1243	1243

Keskivirheet suluisissa

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

(Malli 5 on kokomalli, jossa myös yksilötason kontrollimuuttujat on vakioitu.)

Osallistavuus päätöksentekoon

Taulukosta 2 nähdään, että esimiehen osallistavuus päätöksentekoon on vahvasti ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0.001$) yhteydessä alaisten luottamusmyönteisyyteen, kun muita tekijöitä ei ole vakioitu. Päätöksentekoon osallistettujen todennäköisyys kuulua luottamusmyönteisten joukkoon on noin 39 prosenttiyksikköä suurempi kuin referenssiryhmänä olevien, eli niiden, joita ei ole osallistettu päätöksentekoon. Jonkin verran osallistettujen vastaava todennäköisyys on keskimäärin 29 prosenttiyksikköä suurempi, eli 10 prosenttiyksikköä alhaisempi kuin osallistettujen ryhmän. Osallistavuuden ja luottamusmyönteisyyden välinen yhteys siis vahvistuu selkeästi sitä mukaa, kun osallistavuus kasvaa.

Vakioitaessa muut lähijohtamisen mittarit, osallistavuuden ja luottamusmyönteisyyden välinen yhteys muuttuu kohtalaiseksi ja tilastollinen merkitsevyystaso merkitseväksi ($p < 0.01$). Osallistettujen todennäköisyys laskee 39 prosenttiyksiköstä 11 prosenttiyksikköön ja jonkin verran osallistettujen 29 prosenttiyksiköstä hieman alle 10 prosenttiyksikköön. Myös osallistettujen ja jonkin verran osallistettujen välinen keskinäinen ero todennäköisyyksissä siis kapenee selkeästi. Yhteyden heikkeneminen viittaa tarkasteltujen lähijohtamisen indikaattorien yhteisvaikutukseen suhteessa luottamusmyönteisyyteen. Myös tilastollisen merkitsevyyden heikentyminen erittäin merkitsevästä merkitseväksi tukee tätä päätelmää. Esimiehen oikeudenmukaisuus ja tuki siis selittävät osaltaan esimiehen osallistavuuden ja luottamusmyönteisyyden välistä yhteyttä.

Kontrollitekijöiden vakiointi ei juurikaan muuta tilannetta lähijohtamisen kokonaisuuden vakiointiin nähden. Erot mallin 4 ja 5 todennäköisyyksien välillä ovat vain 0,1 prosenttiyksikköä. Yhteys myös pysyy merkitsevänä ($p < 0.01$). Kontrolloitavat tekijät yhdessä tarkasteltuina eivät siis selitä osallistavuuden ja luottamusmyönteisyyden välistä yhteyttä.

Esimiehen oikeudenmukaisuus

Myös esimiehen oikeudenmukaisuus on tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0.001$) yhteydessä alaisten luottamusmyönteisyyteen. Eniten esimiehen oikeudenmukaisuutta kokevien todennäköisyys luottamusmyönteisyyteen on 48 prosenttiyksikköä suurempi ja jonkin verran oikeudenmukaisuutta kokevien 40 prosenttiyksikköä suurempi kuin epäoikeudenmukaisuutta kokevien referenssiryhmän. Yhteys oikeudenmukaisuuden kokemuksen ja luottamusmyönteisyyden välillä on siis vahva ja vahvistuu oikeudenmukaisuuden kokemuksen kasvaessa.

Kun esimiehen päätöksentekoon osallistavuus ja tuki vakioidaan, pysyy yhteys tilastollisesti erittäin merkitsevänä ($p < 0.001$). Yhteys heikkenee oikeudenmukaisuutta kokevien osalta 48 prosenttiyksiköstä 30 prosenttiyksikköön ja jonkin verran oikeudenmukaisuutta kokevien osalta 40 prosenttiyksiköstä 27 prosenttiyksikköön. Vakioinnista huolimatta yhteys pysyy siis vahvana. Muut lähijohtamiskäytännöt

selittävät näin ollen jonkin verran havaittua oikeudenmukaisuuden ja luottamuskokemuksen välistä yhteyttä. Kontrollitekijät eivät selitä yhteyttä, sillä niiden vakioinnilla ei ole lähes lainkaan vaikutusta verrattuna lähijohtamisen indikaattorien vakiointiin.

Esimiehen tuki

Esimieheltä saatu tuki on niin ikään vahvasti ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0.001$) yhteydessä alaisten luottamusmyönteisyyteen. Verrattuna referenssikategoriaan, eli niihin, jotka eivät saa tukea lainkaan, on tukea saavien ryhmän todennäköisyys kuulua luottamusmyönteisiin 31 prosenttiyksikköä suurempi. Jonkin verran tukea saavien vastaava todennäköisyys laskee edellisestä ryhmästä 7 prosenttiyksikköä, arvoon 24 prosenttiyksikköä. Tuen yhteys myönteiseen luottamuskokemukseen siis vahvistuu sitä mukaa, mitä enemmän tukea alaiset esimieheltään saavat.

Vakioitaessa muut lähijohtamiskäytännöt, tuen ja luottamusmyönteisyyden välinen yhteys heikkenee kohtalaiseksi, mutta yhteys pysyy tilastollisesti erittäin merkitseväenä ($p < 0.001$). Tuettujen ryhmässä todennäköisyys luottamusmyönteisyyteen laskee 31 prosenttiyksiköstä 16 prosenttiyksikköön ja jonkin verran tuettujen ryhmässä 24 prosenttiyksiköstä 11 prosenttiyksikköön. Esimiehen tuen ja luottamusmyönteisyyden välinen yhteys selittyy siis osittain päätöksentekoon osallistamisen ja oikeudenmukaisuuden vaikutuksilla. Tässäkään kontrolloitavien tekijöiden vakiointi ei vaikuta edellä mainittuun yhteyteen merkittävästi.

7.3 Tulosten yhteenveto

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli, *millainen on valmentavan lähijohtamisen ja alaisten vertikaalisen luottamusmielikuvan välinen yhteys suomalaisissa työorganisaatioissa?* Aikaisempien lähijohtamista ja perinteisellä tavalla mitattua, henkilökohtaista vertikaalista luottamusta koskevien tutkimusten (Koivumäki 2008; Laine 2008; Koivumäki et al. 2006; Mamia & Koivumäki 2006; Seppälä 2012; Konovsky & Pugh 1994) perusteella muodostamani hypoteesi tähän tutkimuskysymykseeni liittyen oli, että valmentavalla lähijohtamisella (tukea antava, päätöksentekoon osallistava ja

oikeudenmukainen esimiestyö) on positiivinen yhteys myös alaisten luottamusmielikuvaan, eli kokemukseen työyhteisönsä vertikaalisten suhteiden kollektiivisesta luottamuksellisuudesta ja avoimuudesta.

Tulosten mukaan niin esimiehen päätöksentekoon osallistavuus, esimiehen oikeudenmukaisuus kuin esimieheltä saatu tukikin ovat erikseen tarkasteltuna vahvassa positiivisessa yhteydessä luottamusmielikuvaan. Yhteydet kasvavat lähijohtamiskäytäntöjen valmentavuuden kasvaessa ja ovat myös voimakkaimpia niiden alaisten keskuudessa, joiden kohdalla kyseinen lähijohtamiskäytäntö on kaikkein valmentavinta. Tämä tulos tukee hypoteesiani ollen samalla edellä mainittujen aikaisempien tutkimusten mukainen. Kaikilla tarkastelluilla lähijohtamiskäytännöillä ja vertikaalisella luottamusmielikuvalla näyttäisi siis olevan samankaltainen yhteys kuin kyseisillä käytännöillä ja perinteisesti mitatulla yksilön henkilökohtaisella vertikaalisella luottamuksella.

Toisaalta, kaikkien tarkasteltujen lähijohtamiskäytänteiden kohdalla yhteys luottamusmyönteisyyteen heikkenee, kun muut lähijohtamisen indikaattorit vakioidaan. Päätöksentekoon osallistavuudella, johtamisen oikeudenmukaisuudella ja esimieheltä saadulla tuella on siis yhteisvaikutuksia suhteessa vertikaaliseen luottamusmielikuvaan. Toisin sanoen, ne muodostavat yhdessä paremman kokonaiskuvan valmentavasta lähijohtamisesta kuin erikseen tarkasteltuina. Tämä on linjassa aikaisempien tutkimusten ja teorioiden kanssa (ks. mm. Koivumäki 2008; Laine 2008; Koivumäki et al. 2006; Mamia & Koivumäki 2006; Seppälä 2012; Mäkipeska & Niemelä 2005) joiden mukaan lähijohtaminen on monen asian summa, jonka merkitys muodostetaan siitä tehdyn kokonaisarvion perusteella. Lähijohtamista tuleekin, kuten myös tässä tutkielmassa on tarkoitettu, tarkastella ensisijaisesti kokonaisuutena yksittäisten käytänteiden sijaan. Myös tällöin kaikki yhteydet säilyvät vähintään kohtalaisina ja tilastollisesti merkitsevinä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen viittaava hypoteesi saa tukea siis myös tältä osin. Valmentava lähijohtaminen on oikeudenmukaisuutena, tukena ja päätöksentekoon osallistavuutena mitattuna kokonaisuutena positiivisessa yhteydessä alaisten mielikuvaan organisaationsa vertikaalisen luottamuksen tilasta.

Eräs yksittäinen johtamiskäytäntö ansaitsee kuitenkin tässä yhteydessä erityishuomiota. Tarkastelluista kolmesta lähijohtamiskäytännöstä kaikkein voimakkain yhteys on nimittäin oikeudenmukaisuuden ja luottamusmielikuvan välillä. Oikeudenmukaisuuden osalta yhteys pysyy vahvana myös muut lähijohtamiskäytänteet vakioitaessa. Oikeudenmukaisuudella näyttäisi siis näistä lähijohtamiskäytännöistä olevan vahvin itsenäinen yhteys luottamusmielikuvaan. Tämä ei ole yllättävää aikaisemman vertikaalista luottamusta koskevan tutkimuksen valossa, jossa oikeudenmukaisen johtamisen on havaittu olevan erittäin huomattava tekijä luottamuksen kannalta (Brockner & Siegel 1996; Lind & Tyler 1988; Mamia & Koivumäki 2006; Koivumäki 2008; Konovsky & Pugh 1994; Sapienza & Korsgaard 1996). Tulos tukee samalla päätöstäni tarkastella kyseisiä muuttujia myös erikseen, sen sijaan että olisin pyrkinyt muodostamaan niistä suoraan lähijohtamista koskevan summamuuttujan.

Toinen tutkimuskysymykseni oli *miten tarkastelemani yksilötason tekijät vaikuttavat yhdessä valmentavan lähijohtamisen ja vertikaalisen luottamusmielikuvan väliseen mahdolliseen yhteyteen?* Tähän liittyvä hypoteesini oli, että valmentavan lähijohtamisen ja vertikaalisen luottamusmielikuvan välinen yhteys ei merkittävästi muutu, kun kontrollitekijät huomioidaan. Muodostin kyseisen hypoteesin nojaten ensisijaisesti luottamusta koskevaan teoria- ja tutkimustietoon, joka korostaa luottamuksen rakentumista sosiaalisena vuorovaikutusprosessina (ks. esim. Harisalo & Miettinen 2010, Laine 2008, 2009; Mäkipeska & Niemelä 2005;). Tällöin luottamusarvioiden kaikkein olennaisimpana perustana on ihmisten toiminta. Aikaisempaa tutkimustietoa tarkastellessa ei ole myöskään viitteitä siitä, että jokin tässä tarkasteltu demografinen, työsuhteeseen tai organisaatioon liittyvä muuttuja toistuvasti tutkimuksesta toiseen nousisi esiin merkittävänä tekijänä vertikaaliseen luottamuksen kannalta (ks. Jokivuori 2002, 75–76; Koivumäki et al. 2006; Koivumäki 2008; Mamia & Koivumäki 2006).

Tutkielman tulokset tukevat myös toiseen tutkimuskysymykseeni liittyvää hypoteesia. Valituilla kontrollitekijöillä ei ole yhdessä tarkasteltuina merkittävää vaikutusta valmentavan lähijohtamisen ja myönteisen luottamusmielikuvan väliseen positiiviseen yhteyteen. Valmentavalla lähijohtamisella on siis tulosten perusteella itsenäinen, vastaajan demografisista, työsuhteeseen ja organisaatioon liittyvistä tekijöistä riippumaton positiivinen yhteys alaisten mielikuvaan työskentely-organisaationsa vertikaalisesta luottamuksesta.

8 KOKOAVAA TARKASTELUA

8.1 Johtopäätökset

Aikaisempien tutkimusten perusteella, perinteisesti mitattu vertikaalinen luottamus on ollut suomalaisessa työelämässä yleisesti ottaen hyvällä tasolla (ks. Koivumäki 2008; Laine 2008; Koivumäki et al. 2006; Mamia & Koivumäki 2006; Seppälä 2012). Luottavaisia on huomattavasti enemmän, kuin niitä, jotka eivät luota esimieheensä tai johtoon. Käsillä oleva tutkielma osoitti samansuuntaista yleiskuvaa; suurimmalla osalla aineiston vastaajista on myönteinen mielikuva organisaationsa vertikaalisista luottamussuhteista. Tutkimus antaa siis suomalaisen työelämän luottamusilmapiirin tilasta myönteisen kuvan. Alaisten kokemukset kollektiivisesta vertikaalisesta luottamuksesta vaikuttaisivat ainakin tämän aineiston perusteella olevan linjassa henkilökohtaisesti koettua vertikaalista luottamusta tarkastelevien tutkimusten kanssa.

Varsinaisesti kaikkein olennaisin ja mielenkiintoisin tulos tämän tutkielman kannalta on kuitenkin se, että valmentavalla lähijohtamisella on päätöksentekoon osallistavuudella, johtamisen oikeudenmukaisuudella ja esimieheltä saadulla tuella mitattuna yksilödemografisista, työympäristöstä ja -olosuhteista riippumattomia yhteisvaikutuksia suhteessa organisaation vertikaalista luottamusta koskeviin mielikuviin. Valmentava lähijohtaminen on siis tulosten mukaan itsenäisessä positiivisessa yhteydessä alaisten luottamusmielikuviin. Syitä tämän kaltaisen yhteyden olemassaoloon voidaan etsiä monesta suunnasta. Aloitan mahdollisten syy-yhteyksien pohdiskelun paneutumalla esimiehen keskeiseen merkitykseen organisaatiota koskevien kollektiivisten mielikuvien luomisen prosessissa.

Esimies luottamusmielikuvan keskeisenä toimijana

Esimiehen tärkeää roolia luottamusmielikuvan edistämässä voidaan hahmottaa ensinnäkin työorganisaatioissa vallitsevan hierarkian näkökulmasta. Esimies toimii auktoriteettiasemassa suhteessa alaisiinsa, jolloin hänellä on lähtökohtaisesti suhteellisen paljon valtaa heihin. Onkin loogista, että esimiehen esimerkillä on enemmän merkitystä

organisaation vertikaaliseen luottamukseen ja siitä syntyvään mielikuvaan, kuin esimerkiksi muiden alaisten antamalla esimerkillä. Esimies myös edustaa alaisille usein tärkeää, joskus jopa ainoaa henkilökohtaista kontaktia organisaation johtoon. Henkilökohtainen suhde ja kokemus auktoriteetin kanssa samaan ryhmään identifioitumisesta lisäävät kyseisen auktoriteetin toiminnalle annettavaa painoarvoa. Mikäli siis esimiehen toiminta itseä kohtaan koetaan luottamusta edistäväksi, mahdollistaa se koko johdon legitimaation ja näin luottamuskäsitys voi yleistyä koskemaan koko organisaation vertikaalisia suhteita (vrt. Tyler & Degoey 1996, 332–333, 348–349).

Harisalo ja Miettinen (2010, 44) korostavat samoin, että luottamuspääoma rakentuu esimerkin avulla, ja työyhteisössä ensisijainen toimija tässä suhteessa ovat johtavassa asemassa olevat henkilöt. Esimies, joka toimii luottamusta herättävästi, saa muutkin toimimaan luottamuksen periaatteiden mukaan. Tällöin organisaation luottamusmielikuva vahvistuu.

Lähijohtajaan kohdistettu henkilökohtainen luottamus saattaakin olla olennainen tekijä valmentavan johtamisen ja vertikaalisen luottamusmielikuvan välillä havaitun yhteyden kannalta. Aikaisemmissa tutkimuksissa (Koivumäki 2008; Laine 2008; Koivumäki et al. 2006; Mamia & Koivumäki 2006; Seppälä 2012) on havaittu tässä tutkielmassa tarkasteltujen valmentavan lähijohtamistapojen kaltaisten toimintakäytäntöjen olevan yhteydessä alaisten henkilökohtaiseen luottamukseen esimiestä kohtaan. Lähijohtamisella voidaan siis luoda puitteet hyvälle esimiehen ja alaisen väliselle suhteelle ja edesauttaa sillä tavoin luottamuksen syntymistä suhteessa esimieheen. Tilanne näyttäytyi nyt hyvin samanlaisena kun tarkasteltiin vastaavaa yhteyttä organisaation luottamusmielikuviin. Eräs tämän tutkielman tulosten tulkintavaihtoehto onkin, että luottamus esimieheen toimisi mekanismina valmentavan johtamisen ja luottamusmielikuvan välillä. Tällöin valmentava johtaminen saisi alaisen luottamaan esimieheensä, mikä vasta sitten saisi aikaan mielikuvan kollektiivisesta luottamuksesta.

Edellä esitettyä ajatusrakennelmaa tukee omalta osaltaan luottamuksen sosiaalinen malli. Esimies on alaisten kanssa samaan työskentely-yksikköön kuuluva osa organisaation johtoa, joten hän edustaa alaisille tietystä miehestä vahvasti koko kyseistä instituutiota. Koko johdon luotettavuutta koskeva arvio saattaa näin ollen tapahtua esimiestä koskevan

henkilökohtaisen luottamuskokemuksen välityksellä. Edelleen, jos alaiset pitävät johtoa luotettavana, on todennäköisempää, että he olettavat myös koko organisaation johdon ja alaisten molemminpuolisten suhteiden olevan luottamuksellisempia, kuin jos johtoa pidettäisiin epäluotettavana.

Sosiaalisen vaihdon teoriaa tarkastellessa tullaan samaan johtopäätökseen hieman eri tulokulmasta; luottamusta herättävä toiminta saa aikaan vastavuoroisen velvoitteen toimia luottamusta edistävällä tavalla. Ajan saatossa tällaisesta vastavuoroisen sosiaalisen vaihdon käytännöstä muodostuu yleinen normi, oletusarvo, jolloin siitä tulee yhteisön pääomaa. Ei siis ole yllättävää, että juuri lähiesimiehen toiminta on merkittävä tekijä sen kannalta, millaiseksi alaisten ja johdon väliset luottamussuhteet alaisten näkökulmasta mielletään. Lähijohtaja on - tahtomattaankin - aktiivinen sosiaalisen vaihdon kulttuuria, ja näin ollen organisaation luottamusmielikuvan edellytyksiä luova toimija.

Sosiaalisen vaihdon teorialla voidaan perustella myös sitä, miksi yksilötason kontrollitekijöiden yhtäaikainen vakiointi ei sekoittanut lähijohtamisen ja luottamusmielikuvan välillä havaittua yhteyttä, vaikka joissakin yksittäisissä perinteistä yksilön vertikaalista luottamusta käsittelevissä tutkimuksissa on havaittu joidenkin taustatekijöiden vaikuttavan kyseiseen yhteyteen. Sosiaalisen vaihdon näkökulmasta luottamusmielikuva on erityisesti esimerkkien avulla kollektiivisesti rakentuvaa yhteisön pääomaa. Yksilöön, työsuhteeseen tai työympäristöön liittyvät tekijät eivät ole näin ollen yhtä merkityksellisiä luottamusmielikuvien kannalta, kuin lähiesimiehen johtamiskäytäntöjen avulla ilmentämät sosiaalista vaihtoa koskevat esimerkit ja niistä syntyvät yhteiset normit.

Luottamusmielikuvan rakentuminen liikkeenä organisaatiokulttuurin tasolta toiselle

Valmentavan lähijohtamisen taustalla saattavat kuitenkin olla myös kyseistä lähijohtamismallia tukevat organisaatorakenteet ja johtamisjärjestelmät, jolloin yksilötason tekijöiden merkitys häivyttyy sekä luottamusta luovan esimiestyöskentelyn että luottamuksen ilmapiiriä edistävien rakenteiden ja prosessien summana. (vrt. Ilmonen 2000). Koko organisaatiokulttuuri kaikkine osa-alueineen saattaa olla näin tukemassa jaetun kokemuksen syntymistä vertikaalisesta luottamuksesta.

Oletettua tapahtumaketjua voidaan verrata Mäkipeskan ja Niemelän (2009) teoriassa esitetyn organisaatiokulttuurin organisaatiotason, työyhteisötason ja syvärakennetason väliseen vuorovaikutukseen. Kulttuurin organisaatiotasolla määrittävät valmentavan lähijohtamisen toteuttamisen edellytykset, mitä tulee johtamisjärjestelmään ja johtamista sääteleviin rakenteisiin. Alaisen ja lähijohtajan välinen luottamuksellinen suhde sen sijaan ilmenee kulttuurin työyhteisötasolla, kun taas alaisten yhteiset luottamusta koskevat mielikuvat kuuluvat organisaatiokulttuurin syvärakenteeseen. Organisaatio- ja työyhteisötasoon vaikuttaminen on suhteellisen helppoa. Tässä tapauksessa niihin vaikuttaminen voisi tapahtua kehittämällä lähijohtamista sääteleviä toimintarakenteita, lähijohtajien koulutuksia, organisaation byrokratiaa ja muita järjestelmään liittyviä tekijöitä sellaisiksi, että oikeudenmukaisuus, päätöksentekoon osallistaminen ja tuki ovat mahdollisia, mielellään jopa keskeisiä lähijohtamisen toteuttamistapoja. Sen seurauksena voidaan odottaa valmentavaa lähijohtamista ja positiivisia tuloksia myös organisaatiokulttuurin työyhteisötasolla, vertikaalisissa luottamussuhteissa, mihin aikaisempien tutkimusten tulokset lähijohtamisen ja vertikaalisen luottamuksen yhteydestä viittaavatkin. Tämän tutkielman tulokset implikoivat jatkumoa edelleen myös työyhteisötason ja syvärakenteen välillä: Työyhteisötasolla saavutetut yksilöiden henkilökohtaiset, esimiehiä koskevat luottamuskokemukset sulautuvat ajan myötä koko yhteisöä koskevaksi sisäiseksi todellisuudeksi, kollektiiviseksi alitajunnaksi vertikaalisten suhteiden luottamuksellisuudesta. Tällöin on kyse organisaatiokulttuurin syvärakenteen muutoksesta, jolla voi olla hyvin laajoja ja kauaskantoisia myönteisiä vaikutuksia niin organisaatiolle kuin siinä toimiville ihmisillekin.

Mikäli esimieheen kohdistettu luottamus siis toimisi mekanismina valmentavan lähijohtamisen ja kollektiivisen luottamusmielikuvan välillä, voitaisiin todeta, että lähijohtamiseen vaikuttamalla voidaan edistää paitsi työyhteisötason luottamuskulttuuria, myös luottamuksen juurruttamista kulttuurin ytimeen, sen syvärakenteeseen. Tämä on merkittävää, sillä syvärakenne on organisaatiokulttuurin tasoista kaikkein haasteellisin hahmottaa ja muokata. Mikäli organisaatiokulttuuri halutaan nähdä yhtenä kehitettävissä olevana strategisena kilpailutekijänä (vrt. Harisalo 2009), tulisi syväkulttuurista ja sen muokkaamisen mahdollisuuksista olla kiinnostunut myös vertikaalisen luottamuksen tutkimuksessa siinä missä muistakin kulttuurin tasoista. Käsillä olevan tutkielman avulla olen halunnut tuoda oman panokseni tähän keskusteluun.

Tunteet, tarpeet ja vallankäyttökokemukset mahdollisina mekanismeina henkilökohtaisen luottamuksen ohella

Esimieheen kohdistetun luottamuksen ohella voidaan tarkastella muitakin mahdollisia mekanismeja valmentavan lähijohtamisen ja luottamusmielikuvan välillä. Mäkipeskan ja Niemelän mukaan (2005, 79) ihmisten tunteilla ja tarpeilla on suuri merkitys syväkulttuurin kannalta, sillä ne edesauttavat jaettujen mielikuvien syntymistä. Saattaa olla, että valmentavan lähijohtamisen ja luottamusmielikuvien yhteys selittyykin osin positiivisilla tunteilla ylipäättään, joita valmentava johtamistapa saa alaisissa aikaan. Valmentava johtaminen on myös otollinen tapa varmistaa johdettavien tarpeiden kuulluksi tuleminen ja mahdollisimman hyvä täytyminen, sillä läsnä oleva kohtaaminen ja kiinnostus toisten ajatuksia kohtaan on valmentavan johtamisen perusasenne. Ilman tällaista asennoitumista on vaikeaa toimia aidon osallistavasti, oikeudenmukaisesti ja toista tukien. Alaisen kokemus aidosta kuulluksi ja kohdatuksi tulemisesta taas helpottaa hänen omien tunteiden ja tarpeiden esiin tuomista, mikä on tietysti ensimmäinen edellytys niiden mahdollisuudelle tulla täytetyksi. Toisaalta, jo pelkästään esimiehen taholta ylipäättään kuulluksi ja kohdatuksi tulemisen inhimillisen perustarpeen täytyminen voi vahvistaa ja vauhdittaa myönteisten mielikuvien syntymistä, vaikka esiin nousseita pienempiä tarpeita ei pystyttäisikään täyttämään.

Myös valtaan ja sen käyttötapoihin liittyvillä kokemuksilla sanotaan olevan tärkeä osuus organisaation syväkulttuurin rakentumisessa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 81). Valmentavaan johtamiseen kuuluu keskeisenä elementtinä ohjaava, valtuuttava ja alaisen omaa ajattelua aktivoiva toimintatapa, jossa esimiehen positio ei ole niinkään ylhäältä alaspäin suuntautuva, vaan yhteistyöhön pyrkivä. Tällainen päätöksentekoon ja toimintaan osallistaminen tarkoittaa alaisen näkökulmasta vahvaa työn autonomiaa eli vallan saamista koskien omaa työtä. Vallan jakamista pidetään yleisesti ottaen positiivisena työn tekemiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvänä tekijänä, joten voi olla, että valmentavaan johtamiseen kuuluvat vallan jakamista ilmentävät käytänteet johtavatkin ensisijaisesti positiiviseen kokemukseen organisaation johdon ja lähijohtajan vallankäyttötavoista, vaikuttaen vasta sitä kautta luottamusmielikuviin.

Niin alaisten lähijohtajaan kohdistamaa henkilökohtaista luottamusta, kuin alaisten tunteita, tarpeita ja niiden täyttymistä sekä kokemusta esimiehen yleisestä tavasta käyttää valtaa työyhteisössä voidaan kaikkia siis esittää valmentavan lähijohtamisen ja

vertikaalisen luottamusmielikuvan väliseksi mahdolliseksi mekanismeiksi. Näiden ehdotelmien todentaminen vaatisi kuitenkin empiirisiä lisätutkimuksia. Esimerkiksi laadullisen jatkotutkimuksen avulla olisi mahdollista selvittää laajasti millaisia erilaisia suoria seurauksia lähijohtamisen valmentavuudesta alaisille on, ja mikä on heidän mielestään niiden merkitys sille mielikuvalle, joka heille syntyy organisaation luottamussuhteista laajemmin.

Luottamusmielikuva kärsii etenkin säännönmukaisesta heikosta valmentavuudesta

Tuloksista ilmenee myös, että esimiehen päätöksentekoon osallistavuudella, oikeudenmukaisuudella ja tuella on eniten merkitystä luottamusmielikuvalla silloin, jos niitä ei tapahdu juuri lainkaan. Kaikista kolmesta ryhmästä huomattavasti negatiivisin mielikuva organisaation vertikaalisesta luottamuksesta on niiden keskuudessa, joiden kohdalla lähijohtamisen valmentavuus on heikointa. Erot kahden valmentavampaa lähijohtamista osakseen saaneiden ryhmän välillä eivät sen sijaan olleet kovin suuria. Tärkeintä ei siis välttämättä ole se, että osallistavuutta, oikeudenmukaisuutta ja tukea kuuluu lähiesimiehen johtamiskäytäntöihin mahdollisimman paljon, vaan se, että näiden käytäntöjen mukaan toimitaan edes useimmiten. Tällöin luottamusmielikuvan ja sen mukana luottamuskulttuurin on mahdollista säilyä. Säännönmukaisesti heikosti toteutettu lähijohtaminen voi sen sijaan aiheuttaa epäluottamusta esimiestä kohtaan, jolloin myös työyhteisön vertikaaliset suhteet nähdään yleisesti negatiivisempina ja luottamuskulttuuri kärsii. Epäluottamusta aiheuttaa esimerkiksi johtajan auktoriteettiaseman väärinkäyttö (Harisalo & Miettinen 2010, 49), jolloin lähestytään oikeudenmukaisuuden ja päätöksentekotapojen teemoja. Epäluottamus voi nopeastikin pilata kovalla työllä hankitun luottamuspääoman, joten mahdollisiin epäluottamusta herättäviin lähijohtamistapoihin tulisi kiinnittää organisaatioissa huomiota (Harisalo & Miettinen 2010, 49).

Oikeudenmukaisuus luottamusmielikuvan keskeisenä rakennusaineena

Kun valmentavia lähijohtamiskäytäntöjä tarkastellaan erikseen, on niistä kaikkein voimakkain yhteys oikeudenmukaisuuden ja luottamusmielikuvan välillä. Myös henkilökohtaista vertikaalista luottamusta tarkastelevissa tutkimuksissa (mm. Koivumäki 2008; Konovsky & Pugh 1994) onkin havaittu, että oikeudenmukaisuus on erittäin tärkeä

lähijohtamiskäytäntö luottamuksen kannalta. Johtamiskirjallisuudessa yleisemminkin korostetaan oikeudenmukaisuutta eräänä olennaisimmista johtamisen toimintaperiaatteista (ks. mm. Smith et al. 2012; Surakka & Laine 2011; Tarkkonen 2012).

Voidaankin ajatella, että epäoikeudenmukaisuus rikkoo sosiaalisen vaihdon vastavuoroisuuden normia periaatteellisella tasolla: Jos henkilö toimii epäreilusti minua kohtaan, ei minulla ole enää velvoitetta toimia häntä kohtaan reilusti, vaan käänny todennäköisemmin häntä vastaan. Tällöin menetetään ihmisten välinen yhteys ja vastavuoroisuuden mahdollisuus sen myötä. Epäoikeudenmukaisuudessa on pohjimmiltaan kyse auktoriteettiaseman väärinkäytöstä, johon liittyy epätasapainoiset valtasuhteet ja valta-aseman väärinkäyttö. Alainen on aina jossain määrin alisteisessa asemassa esimieheensä nähden, joten voidakseen luottaa tähän hänen on voitava lähtökohtaisesti luottaa eritoten siihen, ettei esimies käytä valta-asemaansa väärin. Esimiehellä on periaatteessa täysin itsenäinen, alaisen toiminnasta riippumaton mahdollisuus valita miten omaa valta-asetelmaansa suhteessa alaiseen käyntelee. Tästä syystä oikeudenmukaisuus voidaan ymmärtää erityisen tärkeänä edellytyksenä myös alaisten positiiviselle vertikaaliselle luottamusmielikuvalle.

Näin ajateltuna oikeudenmukaisuudessa on siis kyse olennaisesta sosiaalisen vaihdon ja luottamusmielikuvan muodostumisen edellytyksestä, kun taas tuen antaminen tai päätöksentekoon osallistaminen ovat oikeudenmukaisuuteen verrattuna toimintoja, joissa annetaan jotakin “ylimääräistä” tai “lisää”, kohennetaan jo jollain tasolla olemassa olevaa luottamusmielikuvan perustaa. Tämä on yksi mahdollinen tapa ymmärtää oikeudenmukaisuuden muita vahvempaa yhteyttä luottamusmielikuvaan.

8.2 Tutkimuksen puutteet

Kriittistä pohdintaa voidaan harjoittaa ensinnäkin tutkielman menetelmiin, muuttujiin ja mittareihin liittyviä valintoja koskien. Valmentavan lähijohtamisen ja vertikaalisen luottamusmielikuvan yhteyttä on tarkasteltu tässä tutkielmassa logistisen regressioanalyysien keinoin, jolloin luottamusmielikuvasta tehtiin dikotominen muuttuja. Selitettävän muuttujan tarkastelu useampiluokkaisena antaisi dikotomista jaottelua tarkemman kuvan vertikaalisen luottamusmielikuvan eriytymisestä aineistossa, kun luottamusmielikuva voisi saada useampia arvoja. Koska mielenkiinnon kohteenani on

kuitenkin ollut valmentavan lähijohtamisen yhteys vastaajien todennäköisyyteen kuulua työyhteisön vertikaalisen luottamuksen myönteiseksi kokevien joukkoon sen negatiiviseksi kokevien sijaan, on tässä tutkimuksessa ollut perusteltua käyttää selitettävän muuttujan karkeampaa kahtiajakoa. Multinomiaalisen regressioanalyysin keinoin voisi halutessaan jatkossa tutkia luottamusmielikuvien tarkempaa hajontaa lähijohtamisen yhteydessä.

Selittävästä muuttujista etenkin päätöksentekoon osallistamisen kohdalla voidaan esittää eriäviä mielipiteitä sen itsenäisyydestä suhteessa oikeudenmukaiseen johtamiseen. Tässä tutkielmassa olen kuitenkin päätenyt pitämään nämä kaksi asiaa erillään siitä syystä, että katson päätöksentekoon osallistamisen kertovan ennemminkin työn autonomian lisäämisen tavoitteesta kuin suoraan johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Päätöksentekoon osallistaminen toki varmasti lisää myös alaisten oikeudenmukaisuuden kokemusta, mutta katson, että johtamisen oikeudenmukaisuus ei välttämättä vaadi alaisten osallistamista päätöksentekoon. Johtaminen voi olla reilua ja tasapuolista sellaisissakin työ-ympäristöissä, joissa alaisten työn autonomian mahdollistaminen on esimerkiksi olosuhteiden pakosta lähes mahdotonta.

Myös esimiehen tuen operationalisointiin sisältyy kriittisiä näkökulmia. Esimiehen tukea kuvaava summamuuttuja on koottu muuttujista, jotka kuvaavat esimiehen palautteen antamista, henkilökohtaiseen kehittymiseen kannustamista ja yhteisten asioiden kehittämiseen rohkaisua. Operationalisoinnin taustaoletuksena on, että alainen kokee nämä lähijohtajan toimintatavat mielekkäinä ja positiivisina, motivaatiota ja osallisuutta lisäävinä tekijöinä. On kuitenkin mahdollista, että joku kokee edellä kuvatut toimintatavat esimerkiksi ahdistavana oman työnteon arvioimisena tai rasittavina lisävaatimuksina, jolloin kyse ei hänelle olekaan tuen saamisesta vaan negatiivisesta kontrolloinnista.

Vaikka tutkimusasetelmassa vakioidut, määrällisesti mitattavat yksilötason tekijät eivät siis vaikuttaneetkaan merkittävästi lähijohtamisen ja luottamusmielikuvan väliseen yhteyteen, on muilla, laadullisilla yksilöllisillä ominaisuuksilla luonnollisesti merkitystä aina, kun tarkastellaan inhimillisiä kokemuksia ja mielikuvia. Valitettavasti tässä tutkielmassa käytetyillä menetelmillä ei ollut mahdollisuutta ottaa huomioon sellaisia yksilöiden persoonallisuuteen, kokemuspohjaan, maailmankuvaan tai ihmiskäsitykseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, millaisia merkityksiä ja tulkintoja yksilöt

antavat erilaisille tilanteille, tapahtumille - ja myös käytännön lähijohtamiselle. Laadullisen jatkotutkimuksen avulla olisikin mielenkiintoista selvittää, miten paljon eroja yksilöllisissä oikeudenmukaisuudelle, osallistavuudelle ja tuelle annettavissa tulkinnoissa ja merkityksissä alaisten välillä on, ja miten nämä eroavaisuudet voitaisiin ottaa valmentavassa lähijohtamisessa entistä paremmin huomioon.

Summamuuttujien osalta voidaan aina myös ajatella, että kunkin muuttujan tarkastelu erikseen antaisi summamuuttujaa tarkemman kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tapauksessa summamuuttujan käyttöä tuki kuitenkin hyvä Cronbachin Alphan arvo (0,8) sekä aikaisempien tutkimusten vastaavat operationalisoinnit.

Teknisten, menetelmiin ja mittareihin liittyvien pohdintojen lisäksi olen miettinyt kirjoittamisprosessin kuluessa paljon myös kielen ja teorian käytön haasteita. Tutkielmassa on ollut pakko käyttää hierarkkisia asemia korostavia, jossain määrin jopa alentavalta kuulostavia ilmauksia, kuten “alainen” ja “johdettava”. Tämä johtuu ainoastaan siitä, että suomen kielessä ei ole tasavertaisempia alaisen ja johtajan rooleja ja niiden eroja kuvaavia sanoja olemassa, kuten vaikkapa englannin kielessä (vrt. esim. “employee”) on. Valmentavan johtajuuden idean kannalta kuitenkin keskeistä on lähijohtamisen vuorovaikutteisuus ja ylhäältä-alas -johtamisesta suuntautuminen pois kohti tasavertaista yhteistoimintaa hierarkiarajojen yli, minkä ajatuksen toivon retoriikan asettamista rajoituksista huolimatta välittyvän tutkielman lukijalle.

E erityisen haastava tehtävä tämän tutkimusasetelman puitteissa on ollut teoreettisen taustan rajaaminen, sillä tutkielman kaikki keskeiset käsitteet ovat yksittäinkin tarkasteluina erittäin runsaasti tutkittuja ja moniulotteisia, eikä akateemisella kentällä vallitse minkäänlaista konsensusta edes siitä, miten kyseiset käsitteet tulisi määritellä. Niin sosiaalinen pääoma, luottamus, johtaminen kuin valmentava lähijohtaminenkin ovat aiheina vaatineet useita radikaaleja näkökulmarajauksia ja -valintoja sekä rutkasti sosiologista mielikuvitusta, jotta niiden kvantitatiivinen tutkiminen on ollut ylipäättään mahdollista tämän kokoisessa työssä.

Rajaamisen nimissä työstä oli jätettävä pois muun muassa esimies-alaisuuteisiin kiinteästi liittyvä LMX – teoria (leader-member exchange theory), joka kuvaa mielenkiintoisella tavalla kahdenvälisen luottamuksen hierarkkista rakentumista

työorganisaatioissa. Toinen merkittävä näkökulma, jota ei voitu tutkielmassa ottaa huomioon on alaistaitojen merkitys valmentavan lähijohtamisen ja luottamusmielikuvan väliseen yhteyteen. Tilausta olisikin vastaavalle tutkimukselle, joka huomioisi myös alaisten toiminnan tai tarkastelisi jopa pelkästään alaistaitojen ja vertikaalisen luottamusmielikuvan yhteyttä.

Tehdyistä rajauksista huolimatta tutkielman teoriaosuus on lievästi ylipainottunut, mutta se on mielestäni perusteltua keskeisiin käsitteisiin liittyvän poikkeuksellisen suuren tieteellisen antikonsensuksen vuoksi. Etenkin sosiaalista pääomaa, luottamusta ja näiden välistä suhdetta koskevien omien määritelmieni perustelemiseksi on ollut tarkoituksenmukaista avata suhteellisen laajasti erilaisia vaihtoehtoisia näkemyksiä kyseisiin ilmiöihin liittyen. Tarkoitukseni onkin ollut tämän pro gradu -tutkielman avulla myös samalla selkiyttää sekä itselleni että muille näitä sosiologiassa yleisesti käytettyjä peruskäsitteitä. Tällä tavoin olen pyrkinyt omalta osaltani helpottamaan niiden ymmärtämistä ja käyttöä sekä empiirisessä tutkimuksessa että käytännön työelämässä ja sen kehittämisessä.

Lähtökohtaisesti tutkielmani keskeiset aiheet sopisivatkin epämääräisyydessään oikeastaan paremmin laadullisen tutkimuksen menetelmin tutkittaviksi. Toisaalta, pidän tärkeänä myös sitä, että perinteisiä sosiologisia aiheita, kuten sosiaalista pääomaa ja luottamusta, tarkasteltaisiin yhä enenevässä määrin myös kvantitatiivisesti. Määrällisen tutkimuksen avulla tämän tyyppisille ilmiöille saadaan parhaassa tapauksessa tärkeää uudenlaista ymmärrystä ja positiivista huomiota myös sosiaalitieteiden ulkopuolella.

8.3 Pohdinta

Teoreettisena lähestymistapana erityisesti organisaatioiden syväkulttuuri on tuonut tähän tutkielmaan mukanaan mielenkiintoisen ja hieman erilaisen tavan tarkastella luottamuksen ja johtamisen yhteyttä, kuin mihin suurin osa sosiologisesta luottamustutkimuksesta perinteisesti nojautuu. Ottaessaan huomioon luottamuksen kokemuksellisuuden sekä inhimillisten tulkintojen merkityksen syväkulttuurin käsite tavoittaa mielestäni jotain aivan olennaista ihmisten kollektiivisessa luottamuskäyttäytymisessä. Voidaan pohtia, mikä merkitys yksilön vahvallakaan henkilökohtaisella vertikaalisella luottamuksella sosiaalisen pääoman kannalta on, jos

hän tulkitsee työyhteisönsä vertikaalisen kokonaisluottamuksen heikoksi. Asioiden objektiivisella laidalla, faktoilla luottamusta - tai ylipäättään mitään inhimillistä elämäneluetta - koskien ei myöskään nähdäkseni ole yksilön ajatuksissa laisinkaan samanlaista painoarvoa, kuin sillä, mikä hänen kokemuksellinen tulkintansa ja sitä kautta mielikuvansa kyseisestä asiasta on. Tästä syystä onkin loogista, että vuorovaikutusosaaminen on keskeistä myös lähijohtajan työssä. Positiivisten mielikuvien synnyttäminen vaatii lähijohtajalta kykyä ennakoida ihmisten tekemiä tulkintoja ja tilanteista syntyviä kokemuksia, sekä oman toiminnan suhteuttamista näihin. Näin johtamista voidaan mukauttaa kunkin johdettavan osalta parhaan mahdollisen johtamiskokemuksen ja luottamusmielikuvan aikaansaamiseksi.

Luottamus on Harisalon ja Miettisen (2010, 179) mukaan kaikkein tärkein pääoma, mitä tulee niin työorganisaatioihin, kuin muihinkin sosiaalisen ja yhteiskunnallisen elämän alueisiin, sillä ilman sitä ihmisten toiminta olisi pahimmillaan kylmän laskelmoivaa, häikäilemättömän itsekästä ja toisia hyväksi käyttävää. Ihmiset toisin sanoen etäännyisivät toisistaan omiin poteroihinsa, jolloin yhteistyön tekemisen edellytykset kuihtuisivat olemattomiin. Ilman toimivaa yhteistyötä organisaatio on rykelmä omia tehtäviään tekeviä ihmisiä, eikä yhteisiin tavoitteisiin päästä, ainakaan koko potentiaalın voimalla. Luottamuspääoma on tästä syystä aivan olennaista myös muiden pääomamuotojen - kuten sosiaalisen ja taloudellisen pääoman - syntymiselle ja kasvamiselle. (Harisalo ja Miettinen 2010, 179.) Siksi juuri luottamusmielikuviin panostaminen voi olla todella hyödyllistä organisaatioiden kokonaisu-menestyksen kannalta.

Hyvä luottamuskulttuuri voi parhaimmillaan helpottaa myös esimiehen johtamistyötä sekä vähentää johdon toteuttaman valvonnan tarvetta (Harisalo & Miettinen 2010, 127–128). Koska valmentava lähijohtaminen on tämän tutkimuksen mukaan yhteydessä positiivisiin luottamusmielikuviin, jotka kytkeytyvät organisaation luottamuskulttuuriin, voidaan päätellä, että valmentavaan lähijohtamiseen panostamalla saadaan aikaan myös esimiehen ja johdon työn kuormittavuuteen ja valvonnan kustannuksiin liittyviä kevennyksiä pitkällä aikavälillä. Nämä lukeutuvat nähdäkseni sosiaalisen pääoman hyötyihin, eli Ruuskasen (2001) teorian mukaisesti sosiaalisen pääoman tuotoksiin.

Valmentava johtajuus voi siis olla oivallinen johtamisen painopiste tulevaisuuden työelämän muutokseen vastaamisessa ja suomalaisten työorganisaatioiden kehittämisessä. Ainakin tämän tutkimuksen perusteella valmentava lähijohtaminen näyttäisi toimivan hienosti myönteisen vertikaalisen luottamuskulttuurin rakentamisessa ja sitä kautta mahdollisesti myös sosiaalisen pääoman vahvistamisessa työyhteisöjen hyödynnettävissä olevaksi resurssiksi.

KIRJALLISUUS

- Aaltonen Tapio, Heikki Pajunen & Kalle Tuominen. 2005. *Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Adams, J. Stacey. 1965. "Inequity in Social Exchange." Teoksessa *Advances in Experimental Social Psychology*, toim. Leonard Berkowitz. New York: Academic Press, Vol. 2, 267–299.
- Adler, Paul S. 2001. "Market, Hierarchy, and Trust. The Knowledge Economy and the Future of Capitalism." *Organization Science* 12:2, 215–234.
- Alkula, Tapani, Seppo Pöntinen & Pekka Ylöstalo. 1994. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Alkula, Tapani, Seppo Pöntinen & Pekka Ylöstalo. 1995. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Argyris, Chris. 1990 (alkup. 1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bies, Robert J. 1987. "The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage." Teoksessa *Research in organizational behavior*, toim. Barry M. Staw & Larry L. Cummings. Greenwich, CT: JAI, Vol. 9, 289–319.
- Bourdieu, Pierre. 1983. "Ökonomisches Kapital, Kulturelles Kapital, Soziales Kapital." *Soziale Welt Sonderband 2*, 183–198.
- Boxall, Peter & John Purcell. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Brockner, Joel & Phyllis Siegel. 1996. "Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust." Teoksessa *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, toim. Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc, 390–409.
- Brockner, Joel & Wiesenfeld, Batia. 1994. *The Interactive Impact of Procedural Justice and Outcome Favorability: The Effects of What You Do Depend Upon How You Do It*. Julkaisematon käsikirjoitus, Columbia University School of Business.
- Choi, M.S. 2005. *A Case Study of an Action Learning Program: Can Action Learning Be an Approach to Enhance a Manager's Coaching Skills?* Väitöskirja. Washington D.C.: The George Washington University.
- Coleman, James. 1988. "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology* 94, 95–120.
- Coleman, James. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Cropanzano, Russel & Robert G. Folger. 1991. "Procedural Justice and Worker Motivation." Teoksessa *Motivation and Work Behavior*, toim. Richard M. Steers & Lyman W. Porter. New York: McGraw-Hill, 2. painos, 131–143.
- Eisenberger, Robert & Robin Huntington. 1986. "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 71:3, 500–507.
- Ellinger, Andrea D. & Robert P. Bostrom. 1999. "Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations." *The Journal of Management Development* 18:9, 752–771.
- Fox, Alan. 1974. *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber & Faber.
- Gambetta, Diego. 1988. "Can we trust trust?" Teoksessa *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, toim. Diego Gambetta. Oxford, UK: Basil Blackwell, 213–238.
- Hanifan, Lyda J. 1916. "The Rural School Community Center." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67, 130–138.
- Harisalo, Risto. 2009. *Organisaatioteoriat*. 2.painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Harisalo, Risto & Ensio Miettinen. 2010. *Luottamus. Pääomien pääoma*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hiltunen, Arto. 2012. *Johtamisen taito – elämän mittainen matka*. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hjerpe, Reino. 2005. "Sosiaalinen pääoma, sen taloudelliset vaikutukset ja akkumulaatio." Teoksessa *Sosiaalisen pääoman kentät*, toim. Pertti Jokivuori. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy, 103–132.
- Hogan, Robert, Gordon J. Curphy & Joyce Hogan. 1994. "What we Know About Leadership: Effectiveness and Personality." *American Psychologist* 49, 493–504.
- Ilmonen, Kaj & Kimmo Jokinen. 2002. *Luottamus modernissa maailmassa*. Jyväskylä: Kopijyvä kustannus Oy.
- Ilmonen, Kaj. 2000. "Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus." Teoksessa *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*, toim. Kaj Ilmonen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 9–38.
- Isosaari, Ulla. 2006. "Vallankäyttö terveydenhuollon yksiköissä: Lähijohtaminen organisaation valtajärjestelmän näkökulmasta." *Premissi* 1:1, 45–49.
- Jokivuori, Pertti. 2002. "Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: Kilpailevia vai täydentäviä?" *Studies in Education, Psychology and Social Research 206*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Juuti, Pauli. 2011. "Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista." Teoksessa *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*, toim. Pauli Juuti. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 68–82.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1989. *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*. New York: Simon and Schuster.

Katz, Daniel & Robert L. Kahn. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. 2. painos. New York: Wiley & Sons.

Koivumäki, Jaakko, Arto Kankaanpää, Harri Melin & Raimo Blom. 2006. "Luottamus työorganisaatioissa: Empiirinen tarkastelu." Teoksessa *Työelämän taitekohtia*, toim. Pertti Jokivuori, Raija Latva-Karjanmaa & Arja Ropo. Työpoliittinen tutkimus 277. Työministeriö, Helsinki, 72–94.

Koivumäki, Jaakko. 2008. *Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino oy.

Konovsky, Mary A. & S. Douglas Pugh. 1994. "Citizenship Behavior and Social Exchange." *Academy of Management Journal* 37, 656–669.

Kovalainen, Anne & Johanna Östberg. 2000. "Sosiaalinen pääoma, luottamus ja julkisen sektorin restrukturaatio" Teoksessa *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*, toim. Kaj Ilmonen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 69–92.

Kuokkanen, Anna. 2015. *Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa: Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Laine, Nina. 2009. *Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan*. Tampere: Taurus Media.

Laine, Nina. 2008. *Trust in Superior- Subordinate Relationship. An Empirical Study in the Context of Learning*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino oy.

Lewis, J. David & Andrew Weigert. 1985. "Trust as Social Reality." *Social Forces* 63:4, 967–983.

Lewicki Roy J. & Barbara Benedict Bunker. 1996. "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships." Teoksessa *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, toim. Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 114–139.

Lind, E. Allan & Tom R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.

Macneil, Christina. 2001. "The Supervisor as a Facilitator of Informal Learning in Work Teams." *Journal of Workplace Learning* 13:6, 246–253.

Mamia, Tero & Jaakko Koivumäki. 2006. "Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot." Teoksessa *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*, toim. Tero Mamia & Harri Melin. 2006. Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö, 99–178.

Mamia, Tero & Harri Melin. 2006. *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö.

Manka, Marja-Liisa. 2012. *Työn ilo*. 1.–3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Morgan, David & Rachid Zeffane. 2003. "Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management." *The International Journal of Human Resource Management* 14:1, 55–57.

Mäkelä, Pekka & Floora Ruukonen. 2005. ”Luottamus sosiaalisen pääoman teorioiden ydinkäsitteenä.” Teoksessa *Sosiaalisen pääoman kentät*, toim. Pertti Jokivuori. 2005. Jyväskylä: Minerva, 21–44.

Mäkipeska, Marja & Terttu Niemelä. 2005. *Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita.

Nahapiet, Janine & Sumantra Ghoshal. 1998. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage." *Academy of Management Review* 23:2, 242–266.

Narayan, Deepa & Michael F. Cassidy. 2001. “A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory.” *Current Sociology* 49:2, 59–102.

Nonaka, Ikujiro & Toshihiro Nishiguchi (toim.). 2001. *Knowledge Emergence. Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. Oxford: Oxford University Press.

Pentikäinen, M. 2009. *Ensiasteleet esimiehenä*. Helsinki: WS Bookwell.

Puusa, Anu & Helen Reijonen. 2011. *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Helsinki: Unipress.

Putnam, Robert D. 2000. *Bowling alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Putnam, Robert D., Robert Leonardi & Rafaella Y. Nanetti 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.

Payne, Roy & Murray Clark. 2003. “Dispositional and Situational Determinants of Trust in Two Types of Managers.” *International Journal of Human Resource Management* 14:1, 128–138.

Ristikangas Marjo-Riitta & Leni Grünbaum. 2014. *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot*. Viro: Print Bes.

Ristikangas, Marjo-Riitta. & Vesa Ristikangas. 2010. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruuskanen, Petri. 2001. *Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntaukset ja mekanismit*. VATT-tutkimuksia 81. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Sapienza, Harry J. & M. Audrey Korsgaard. 1996. “Managing Investor Relations: The Impact of Procedural Justice in Establishing and Sustaining Investor Support.” *Academy of Management Journal* 39, 544–574.

Senge, Peter M. 2000. “Reflection on a Leader’s New Work: Building Learning Organizations.” Teoksessa *Knowledge Management. Classic and Contemporary Works*, toim. Daryl Morey, Mark T. Maubury & Bhavani Thuraisingham. Cambridge: The MIT Press, 53–60.

Seppälä, Tuija. 2012. *Trust Building and Cooperation in Supervisor-Subordinate Relationships and Work Units*. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos.

Shapiro, Debra L., Blair H. Sheppard & Lisa Cheraskin. 1992. “Business on a Handshake.” *Negotiation Journal* 8:4, 365–377.

Sinervo, Timo, Marko Elovainio, Laura Pekkarinen & Tarja Heponiemi. 2005. "Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana." Teoksessa *Sosiaalisen pääoman kentät*, toim. Pertti Jokivuori. Jyväskylä: Minerva kustannus Oy, 133–146.

Smith, Paul, Marilyn Farmer & Wendy Yellowley. 2012. *Organizational Behaviour*. New York: Routledge.

Snell, Scott, Shad Morris & George Bohlander. 2015. *Managing Human Resources*. 17. painos. Boston: Cengage Learning.

Surakka, Tarja & Nina Laine. 2011. *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tampere: Taurus Media.

Sweeney, Paul, D. & Dean B. McFarlin. 1993. "Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 55:1, 23–40.

Tarkkonen, Juhani. 2012. *Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. Helsinki: Unipress.

Their, Siv. 1994. *Det pedagogiska ledarskapet*. Tampere: Tammer-paino Oy.

Thibaut, John, & Laurens Walker. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Tyler Tom R. 1990. *Why People Obey the Law*. New Haven, CT: Yale University Press.

Tyler Tom R. & Peter Degoey. 1996. "Trust in Organizational Authorities. The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions." Teoksessa *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, toim. Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 331–356.

Tyler Tom R. & Lind, E.A. 1992. "A Relational Model of Authority in Groups." Teoksessa *Advances in Experimental Social Psychology*, toim. Mark Zanna. New York: Academic Press, Vol. 25, 115–191.

Tyler Tom R. & Roderick M. Kramer. 1996. "Whither Trust?" Teoksessa *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, toim. Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 1–15.

Työolobarometri 2013 [elektroninen aineisto]. FSD2946, versio 1.0 (2014–07-31). Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö & Helsinki: Tilastokeskus [tuottajat], 2013. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja], 2014.

Vanhala, Sinikka, Mauri Laukkanen & Antero Koskinen. 1997. *Liiketoiminta ja johtaminen*. Helsinki: KY-palvelu.

Viitala, Riitta. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta & Niina Koivunen. 2014. "Lähijohtaja henkilöstötyössä." Teoksessa *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrinn nostamat uudet haasteet*, toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Vaasa: Vaasan yliopisto, 151–171.

Williamson, Oliver, E. 1993. "Calculativeness, Trust and Economic Organization." *Journal of Law and Economics* 34, 453–500.

Österberg, M. 2014. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 4. uud. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

LIITTEET

Liitetaulukko 1. Selitettävän ja selittävien muuttujien suorat jakaumat luokittelujen jälkeen.

	N	%
Vertikaalinen luottamusmielikuva		
Myönteinen luottamusmielikuva	993	79,89
Kielteinen luottamusmielikuva	250	20,11
Yhteensä	1,243	100
Esimiehen osallistavuus päätöksentekoon		
Vahva osallistavuus	512	41
Keskivahva osallistavuus	527	42
Heikko osallistavuus	204	16
Yhteensä	1,243	100
Esimiehen oikeudenmukaisuus		
Vahva oikeudenmukaisuus	552	44
Keskivahva oikeudenmukaisuus	482	39
Heikko oikeudenmukaisuus	209	17
Yhteensä	1,243	100
Esimiehen tuki -summamuuttuja		
Vahva tuki	348	28
Keskivahva tuki	425	34
Heikko tuki	470	38
Yhteensä	1,243	100

Liitetaulukko 2. Kontrollimuuttujien suorat jakaumat luokittelujen jälkeen.

	N	%
Sukupuoli		
Mies	573	46
Nainen	670	54
Yhteensä	1243	100
Työsuhteen laatu		
Jatkuva(toistaiseksi voimassaoleva)	1095	88
Määräaikainen tai tilapäinen	148	12
Yhteensä	1243	100
Työaika		
Kokoaikainen	1097	88
Osa-aikainen	146	12
Yhteensä	1,243	100
Ammattiasema		
Ylemmät toimihenkilöt	298	24
Alemmat toimihenkilöt	519	42
Työntekijät	426	34
Yhteensä	1,243	100
Työantajasektori		
Valtio	106	8,53
Kunta/kuntainliitto	338	27,19
Yksityinen	799	64,28
Yhteensä	1,243	100
Työpaikan koko		
1-9 hlö	293	24
10-29 hlö	369	30
30-99 hlö	322	26
100+ hlö	259	21
Yhteensä	1,243	100

Liitetaulukko 2. Jatkuu

Ikä		
18-29 -vuotiaat	228	18
30-39 -vuotiaat	275	22
40-49 -vuotiaat	297	24
50-65 -vuotiaat	443	36
Yhteensä	1,243	100
Työsuhteen pituus		
0-1 vuotta	203	16
2-5 vuotta	341	27
6-10 vuotta	227	18
11-20 vuotta	227	18
21-43 vuotta	245	20
Yhteensä	1,243	100

Liitetaulukko 3. Myönteisen luottamusmielikuvan omaavien alaisten osuudet (% , n) yksilötason tekijöitä mittaavien muuttujien luokissa.

VERTIKAALINEN LUOTTAMUSMIELIKUVA		
Luottamusmyönteiset		
YKSILÖTASON TEKIJÄT	(%)	(n)
Sukupuoli		
Mies	81	463
Nainen	79	530
Työsuhteen laatu		
Jatkuva	80	874
Määräaikainen	80	119
Työaika		
Kokoaikainen	79	871
Osa-aikainen	84	122
Työpaikan koko		
1-9 hlö	88	257
10-29 hlö	82	303
30-99 hlö	77	248
100+ hlö	71	185
Ikä		
18-29 v.	85	194
30-39 v.	80	221
40-49 v.	76	225
50-65 v.	80	353
Ammattiasema		
Ylemmät toimihenkilöt	77	229
Alemmat toimihenkilöt	81	420
Työntekijät	81	344
Työnantajasektori		
Valtio	79	84
Kunta	78	264
Yksityinen	81	645
Työsuhteen pituus		
0-1 v.	88	179
2-5 v.	81	275
6-10 v.	78	178
11-20 v.	75	171
21-43 v.	78	190

Liitetaulukko 4. Logistisen regressioanalyysin keskimääräiset marginaaliefektit lähijohtamista mittaavien muuttujien yhteydestä alaisten myönteiseen luottamusmielikuvaan yksilötason tekijät huomioiden.

	Malli 1	Malli 2	Malli 3	Malli 4	Malli 5
Esimiehen osallistavuus päätöksentekoon					
Vahva osallistavuus	0.393*** (0.037)			0.113** (0.040)	0.114** (0.039)
Keskivahva osallistavuus	0.288*** (0.039)			0.0989** (0.032)	0.0979** (0.032)
Heikko osallistavuus (ref.)					
Esimiehen oikeudenmukaisuus					
Vahva oikeudenmukaisuus		0.479*** (0.036)		0.299*** (0.042)	0.285*** (0.042)
Keskivahva oikeudenmukaisuus		0.401*** (0.038)		0.267*** (0.039)	0.257*** (0.038)
Heikko oikeudenmukaisuus (ref.)					
Esimiehen tuki					
Vahva tuki			0.310*** (0.026)	0.161*** (0.034)	0.166*** (0.034)
Keskivahva tuki			0.241*** (0.028)	0.113*** (0.029)	0.112*** (0.029)
Heikko tuki (ref.)					
Ikä					
18-29 vuotta (ref.)					
30-39 vuotta					0.0132 (0.033)
40-49 vuotta					-0.0409 (0.036)
50-65 vuotta					-0.00884 (0.036)
Sukupuoli					
mies (ref.)					
nainen					0.0116 (0.024)
Työpaikan koko					
1-9 hlö (ref.)					
10-29 hlö					-0.0361 (0.027)
30-99 hlö					-0.0576* (0.028)
100 hlö tai enemmän					-0.119*** (0.032)

Liitetaulukko 4. Jatkuu

Työsuhteen pituus					
0-2 vuotta (ref.)					
2-5 vuotta					-0.0639* (0.032)
6-10 vuotta					-0.0737* (0.037)
11-20 vuotta					-0.0717 (0.038)
21-43 vuotta					-0.0754 (0.040)
Työsuhteen laatu					
Jatkuva työsuhde (ref.)					
Määräaikainen tai tilapäinen työsuhde					-0.0478 (0.040)
Ammattiasema					
Ylempi toimihenkilö (ref.)					
Alempi toimihenkilö					0.0410 (0.028)
Työntekijä					0.0589* (0.030)
Työaika					
Kokoaikainen työsuhde (ref.)					
Osa-aikainen työsuhde					0.0126 (0.033)
Työnantajasektori					
Valtio (ref.)					
Kunta/kuntainliitto					-0.0459 (0.038)
Yksityinen					-0.0219 (0.036)
<hr/>					
chi2	127.7	190.2	142.2	256.9	294.5
bic	1134.4	1071.9	1119.9	1033.7	1117.2
N	1243	1243	1243	1243	1243
<hr/>					

Keskivirheet suluisia.

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001