

LUOTTAMUSSUHDE JOHTAMISEN MENESTYSTEKIJÄNÄ

**Sisällönanalyysi luottamussuhteen merkityksestä johtamisessa nuorten
työpajatoiminnassa ja etsivässä nuorisotyössä**

Tia-Marika Sohlman

Pro gradu -tutkielma

Sosiaalihallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Huhtikuu 2019

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, sosiaalihalntotiede

TIA-MARIKA SOHLMAN: Luottamussuhde johtamisen menestystekijänä. Sisällönanalyysi luottamussuhteen merkityksestä johtamisessa nuorten työpajojen toiminnassa ja etsivässä nuorisotyössä.

Pro gradu -tutkielma, 64 sivua, 2 liitettä (2 sivua)

Tutkielman ohjaajat: Professori (ma.) Sanna Laulainen
 Yliopistonlehtori Kaarina Mönkkönen

huhtikuu 2019

Avainsanat: Luottamus, luottamussuhteen johtaminen, nuorten työpajatoiminta, etsivä nuorisotyö

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan luottamussuhdetta johtamisen menestystekijänä nuorten työpajatoiminnassa ja etsivässä nuorisotyössä. Tutkimuksessa haetaan vastausta siihen, mikä merkitys luottamussuhteella on johtamisessa ja miten luottamussuhdetta voi vahvistaa. Lisäksi tarkastellaan seikkoja, jotka vahvistavat luottamussuhdetta, jolloin siihen liittyy haasteita tai epäluottamusta. Luottamus ja luottamussuhteet korostuvat työyhteisöissä, kun tulevaisuuden ennakointi on entistä haastavampaa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu luottamuspääoman käsitteeseen sekä Leader-member exchange -teoriaan (LMX). Empiirisessä osuudessa on tutkittu neljän eri organisaation johtavassa asemassa olevien ajatuksia luottamussuhteen merkityksestä johtamiseen sekä sitä, miten luottamussuhdetta voi vahvistaa. Empiirinen aineisto koostui laadullisen menetelmän avulla toteutetusta avoimesta fokusryhmähaastattelusta, johon on osallistunut yhteensä kahdeksan johtavassa asemassa olevaa asiantuntijaa neljästä eri organisaatiosta ja eri kunnista tai koulutuskuntayhtymistä Etelä-Suomen alueelta. Aineisto on analysoitu teoriaa ohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksessa käytiin vuoropuhelua tutkimusaineiston luottamusta ja luottamussuhdetta käsittelevän teorian sekä empiirisen osuuden välillä.

Tutkimuksessa on vahvistunut luottamussuhteen tärkeä merkitys johtamisessa, joka nähdään muuttuvana ja merkityksellisenä voimana ihmisten välillä. Tulosten mukaan vapaa-muotoisempi vuoropuhelu, viestintä, tavoitteellisuus ja avoimuus ovat tekijöitä, jotka korostuvat luottamussuhteen vahvistamisessa. Tulosten mukaan luottamussuhteen alku ja suhteen rakentuminen pikkuhiljaa luovat pohjaa luottamussuhteelle, jolloin sen nähdään kestävän paremmin etäisyyttä. Luottamuksen vahvistamisen keinoina nähdään kasvokkaiset tapaamiset ja rakenteet vuoropuhelulle sekä valmius puuttua haasteisiin, jotta luottamussuhdetta voidaan vahvistaa.

Tässä tutkimuksessa on vahvistunut näkökulma siitä, että luottamussuhde työntekijän ja johtajan välillä tulee huomioida muun johtamisen kanssa rinnakkain. Luottamussuhteeseen vaikuttavat aktiivisesti johtaja sekä työntekijä. Luottamussuhteen kehittäminen tulee nähdä työyhteisöissä muiden tavoitteiden rinnalla. Sen merkitys johtamiseen on laaja. Luottamussuhteen kehittämiseksi tarvitaan jatkotutkimuksia sekä työntekijän että johdon näkökulmasta, jotta saadaan kattavaa tietoa, sekä luottamussuhteen haasteista että työmenetelmistä luottamussuhteen edistämiseksi.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and
Business Studies, Department of Health and Social Management, Social management
sciences

TIA-MARIKA SOHLMAN: Relationship of trust as a success factor in leadership.
Content analysis of the perceptions of youth workshop and outreach youth work leaders.

Master's Thesis, 64 pages, 2 appendices (2 pages).

Thesis Supervisors: Sanna Laulainen, Professor and Kaarina Mönkkönen, Senior
lecturer.

April 2019

Keywords: trust, leadership and conducting a relationship of trust, youth workshop
activity, youth research work

The objective of this thesis was to discuss a relationship of trust as a success factor in leadership. Content analysis of the perceptions of youth workshop and outreach youth work leaders. The aim was to examine which are the essential requirements in conducting a relationship of trust and which are the challenges arisen from the managerial point of view. Trust and relationships of trust within a work community will play a more emphasized role, because predicting the future has become more challenging and employees have to be able to adapt to the changes which occur at an accelerating speed in the work environment. Especially the relationship between the employee and of the person in a managerial position is significant in doing work and enjoying it, it even affects work results.

Principal of trust appears as the basic concept in the theoretical framework and Leader-member exchange -theory. According to qualitative research the research question is explicit and there is dialogue between the theory and the empirical part about conducting a relationship of trust. The empirical material consists of a focus group interview and discussions, which were carried out with a qualitative research method. There were altogether eight interviewees in managerial positions, who are specialists in youth workshop activity and outreach youth work. The interviewees work in four different organizations as well as in several municipalities and municipal education and training consortia.

The results showed how important a role communication plays when developing a relationship of trust. The openness of communication and creating also informal structures for dialogue are crucial. On the other hand, a small amount or inefficiency of communication can be a challenge in a relationship of trust. It is important to develop skills how to solve the challenges. How the relationship of trust is built and developed in the very beginning plays an emphasized role. It is even seen tolerant to distance when the foundation is solid.

This research confirmed the viewpoint how leading a relationship of trust is attached in a parallel way with other leadership. Those investments in assessment and leading a relationship of trust are important. The always changing relationship of trust must also be examined from the employees' perspective. It is important to examine how to work with a challenging relationship of trust and how the leader's work methods can develop forward.

Sisällys

| | |
|--|----|
| 1 JOHDANTO..... | 3 |
| 1.1 Tutkimuksen tausta..... | 3 |
| 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset | 6 |
| 2 LUOTTAMUS TYÖYHTEISÖSSÄ..... | 8 |
| 2.1 Luottamus ihmisten välillä..... | 8 |
| 2.2 Luottamussuhteen rakentamisen edellytyksiä | 11 |
| 3 LUOTTAMUSSUHTEEN JOHTAMINEN | 16 |
| 3.1 Luottamussuhteen johtamisen keskeiset elementit | 16 |
| 3.2 Luottamussuhteen johtamisen haasteita..... | 22 |
| 4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS..... | 30 |
| 4.1 Kontekstina nuorten työpajatoiminta ja etsivä nuorisotyö | 30 |
| 4.2 Tutkimuksen lähestymistapa..... | 33 |
| 4.3 Fokusryhmähaastattelu ja aineiston keruu | 34 |
| 4.4 Aineiston analyysi..... | 38 |
| 5 LUOTTAMUSSUHDE JOHTAMISEN MENESTYSTEKIJÄNÄ..... | 42 |
| 5.1 Luottamussuhteen lähtökohtia | 42 |
| 5.2 Viestintä ja tavoitteellisuus luottamussuhteen johtamisessa..... | 44 |
| 5.3 Luottamussuhteen vahvistaminen osana johtamista | 48 |
| 6 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT | 52 |
| 6.1 Tutkielman luotettavuus ja eettisyys..... | 52 |
| 6.2 Tulosten pohdinta | 54 |
| LÄHTEET | 61 |
| LIITTEET LIITE 1 (1/2) | |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Luottamuksella ja onnistuneella vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus paitsi päivittäisessä työskentelyssä, myös ajatellen työn menestyksestä johtamista. Pitkäjänteisen työn ja tuloksellisen toiminnan saavuttamisen kannalta luottamussuhteen kehittämisen tulee olla osa työn kehittämistä ja johtamista. Luottamuksella näyttää olevan vahvoja yhteyksiä työssä viihtymiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen, kuten Iivonen (2004) ja Hakala (2017) väitöskirjassaan tuovat esille. Hakala korostaa selkeän vision ja vuorovaikutuksen lisäksi, luottamuksen olevan yksi tärkeimmistä huipputiimejä rakennettaessa. Raatikaisen (2015) mukaan saumattoman yhteistyön saavuttamiseksi työyhteisöissä, myös johtamisessa, tarvitaan luottamusta. (Iivonen 2004, 30-31; Hakala 2017, 28-30, 70; Raatikainen 2015, 149-150.) Näin ollen luottamuksen ja luottamussuhteen voidaan nähdä vaikuttavan merkittävästi organisaation onnistumiseen.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen luottamussuhdetta nuorten työpajatoiminnan ja etsisvän nuorisotyön johdon näkökulmasta. Tutkijat, kuten Reina ja Reina (2015, 19-29), Korsgaard kollegoineen (2015, 47-70), ovat tutkineet johtajan ja työntekijän välistä luottamusta edeltäviä asioita ja luottamussuhteen rakentumista, sekä ylipäätään luottamussuhdetta. Luottamus ja luottamussuhde ovat keskeisiä tekijöitä johtamissuhteessa ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Luottamus on jokaisen ihmisen kokemusperäistä tietoa, myös työtä johtavalla ihmisellä.

Luottamussuhteen kompleksisuus saivat kiinnostumaan aiheesta, joka voi vaikuttaa organisaation koko toimintaan sitä tukien tai haastaen. Luottamuksen johtaminen ja kehittäminen ovat nouseva tutkimusalue, jonka kehittämisessä vaikuttavat myös johtamistaidot. Näiden johtamistaitojen lisäksi myös työyhteisötaidot ja alaistaidot kuuluvat asiantuntijatyöhön. Vuorovaikutuksen määrän, laadun ja jaettavan tiedon laadun mittauksella voidaan tunnistaa luottamussuhteen rakentamiseen liittyviä elementtejä. Luottamuksen haasteilla tai sen menettämisellä nähdään olevan vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen, tavoitteiden toteuttamiseen sekä lisäksi yksilötasolla

merkittävästi työyhteisön henkilöstön suhteisiin. Työpaikoilla kannattaa kiinnittää entistä enemmän huomiota tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta myös luottamussuhteisiin, jotta voidaan työskennellä tehokkaasti ja saada työyhteisöissä mahdollinen potentiaali käyttöön. (Iivonen 2004, 30-31; Laulainen 2012, 101; Hakala 2017, 28-30, 70.)

Ihmisen oma tausta ja kokemus vaikuttavat, mutta kaikilla on mahdollisuus oppia luottamaan ja toimivaan luottamussuhteeseen. Johtajan tehtävä on tarjota mahdollisuuksia luottamussuhteiden rakentamiseen ja opetella itse luottamaan. Kun tutkitaan luottamusta ja luottamussuhdetta, johtajan ja työntekijän välinen suhde on huomioitava kahdensuuntaisena. Eroja kuitenkin löytyy ja näkökulma on erilainen, joten tästäkin lähtökohdasta on perusteltua tarkastella johtajan näkökulmaa. Hakalan (2017) mukaan hänen väitöskirjassaan esille nousi työntekijän aktiivisuus, joka näkyi epävirallisissakin kohtaamisissa ja tuli esille luottamukseen vaikuttavana tekijänä. Prosessina luottamussuhteen rakentumisen nähdään olevan jatkuvaa, muuttuvaa ja hyvin toimiessaankin hauras suhteen alkuvaiheessa. Kysymyksessä ei näin ollen ole yhdensuuntainen tai jatkuvasti tasainen kaikkien kanssa samanlainen suhde, vaan muuttuva ja eri henkilöiden välillä kehittyvä eri vaiheissa oleva suhde. (Brower 2000, 232; Hakalan 2017, 28-30, 70.)

Johtajien asema, ja myös valta, vaikuttavat työhön ja luottamussuhteeseen, kuten Laine (2009) edellä mainitun Iivosen ja Hakalan tavoin tuo esille. Työyhteisön taidoilla ja käytöksellä, kuinka toimimme vuorovaikutuksessa, tiedetään olevan merkitystä yhteisön toimivuuteen. Samoin on johtajan ja työntekijän osalta. Luottamus voidaan nähdä myös haluna oppia ja asettua alttiiksi. Toimiva tai vahvistuva luottamus motivoi, kannustaa ja sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin. Harisalo & Miettinen (2010, 42-43) nostavat esille luottamuspääoman käsitettä, jonka avulla voidaan saada ihmisiä ylittämään itsensä ja saavutuksiin, joihin ei muuten yllettäisi. Yhteensä pääomia on viisikko, josta luottamuksen nähdään olevan pääomien pääoma ja vaikuttavan muihin pääomiin. Tällä tarkoitetaan luottamuksen vahvaa voimaa, joka vaikuttaa muihin tekijöihin työyhteisössä.

Luottamussuhteen johtamisen merkitystä sekä haasteita johtajan näkökulmasta on tarkasteltu ja kuvattu vähemmän, erityisesti nuorten työpajatoiminnan ja etsivän nuorisotyön näkökulmasta. Tutkimuksen avulla voidaan jakaa tietoa ja kehittää osaamista, jotta pystytään vastaamaan tulevaisuuden muuttuviin ja moninaisiin haasteisiin. Kiinnostuin tutkimusaiheesta omien työtehtävieni ja kokemusteni kautta eri johtamistehtävissä sekä toimiessani valmennuspäällikkönä työpajatoiminnassa ja etsivässä nuorisotyössä.

Olen itse työskennellyt toimivassa luottamussuhteessa sekä astunut uutena työyhteisöön, jossa on ollut valmiiksi laajemmin epäluottamusta eri henkilöiden kesken. Oma kokemus vaikutti kiinnostuksen heräämiseen aiheesta. Tutustumalla johtajien näkemyksiin, voidaan kehittää johtamista ja luottamussuhteita sekä kiinnittää huomiota työyhteisötaitojen kehittämiseen.

Nuorten työpajojen ja etsivän nuorisotyön konteksti ja työn johtaminen voidaan myös monen muun toiminnan ohella katsoa olevan luottamuksen kannalta merkityksellinen. Aktiivisen vuorovaikutuksen lisäksi tarvitaan usein läsnäoloa, ajan ja tilan antamista. Nuoret ovat haavoittuvassa asemassa ja työntekijät nuoruuteen liittyvien työtehtävien parissa, jossa työskennellään siellä missä nuorten ovat, esimerkiksi heidän kotonaan ja hyvin henkilökohtaisten asioiden äärellä. Työpajoilla luottamussuhteiden kehittymisen näkökulmasta työ on hyvin itsenäistä, liikkuvaa ja vastuullista. Fyysisesti työ tapahtuu pääsääntöisesti eri paikassa kuin missä johtajat ovat tai työskentelevät ja työtä suunnitellaan hyvin itsenäisesti.

Nuorten työpajatoiminta ja etsivä nuorisotyö vastaavat osaltaan nuorten aktivoimiseen ja osallistamiseen tavoittelemalla ja työllistämällä nuoria, jotka ovat työmarkkinoiden ja koulutuksen ulkopuolella tai vaikeassa työmarkkina-asemassa. Työpajatoiminta ja etsivä nuorisotyö vastaavat siihen tarpeeseen, että löydämme erilaisia yksilöitä ratkaisuja yhä enemmän työllisyys- ja koulutuspolkuihin. Myös työpajatoiminnan ja etsivän nuorisotyön tyyppisissä asiantuntijaorganisaatioissa on nähtävissä tarpeita johtamiselle, joka joustaa nopeasti reagoiden ympäristöönsä. (Hämäläinen & Palo 2014, 11-14.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia luottamussuhteen merkitystä johtamisessa sekä sitä, miten luottamussuhdetta voidaan vahvistaa. Kontekstina on nuorten työpajatoiminnan ja etsivä nuorisotyön johtaminen. Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mikä merkitys luottamussuhteella on johtamiseen?
- 2) Miten luottamussuhdetta voi vahvistaa?

Käsittelen lyhyesti myös seikkoja, jotka voivat vahvistaa luottamussuhdetta epäluottamuksesta ja sen haasteista. Tämä on perusteltua, koska luottamusta vahvistavat asiat tukevat pois epäluottamuksen kehältä ja nämä asiat limittyvät toisiinsa. Tämän jälkeen esittelen tutkimuksessa sen metodologiset lähtökohdat ja tutkimuksen tulokset. Tekstin lopussa pohdin ja päättelen tämän tutkimuksen tuloksia, haasteita ja sen herättämiä ajatuksia.

Empiirinen aineisto ja analyysi on toteutettu selvittämällä neljän eri organisaation johtavassa asemassa olevan tämän hetkisiä näkemyksiä luottamussuhteen merkityksestä johtamisessa nuorten työpajatoiminnassa ja etsivässä nuorisotyössä. Tutkimuksen osallistujat ovat johtajia eri tasoilta nuorten työpajatoiminnasta ja etsivästä nuorisotyöstä. Kyseessä on tämän kohderyhmän ja tietynlainen tapauksen tai ryhmän näkemysten tutkiminen. Johtamisen tasoja ei erotella tässä tutkimuksessa ja siihen liittyvässä ryhmähaastattelussa. Osallistujat ovat ylempää johtoa tai keskijohtoa, jotka kaikki tekevät myös lähijohtamistyötä. Samat esimiehet työskentelevät molempien toimintojen, sekä työpajojen että etsivän nuorisotyön, parissa Etelä-Suomen alueella eri organisaatioissa. Heidän kanssaan on sovittu, että niitä ei eritellä tai esitellä tässä tutkimuksessa aiheen sensitiivisyydenkin vuoksi, vaan tarkastellaan itse aihetta.

Luottamuksen ja luottamussuhteen teemaan perehtyessäni huomasin tutkimusta aiheesta olevan jonkin verran. Tarkastelukulmat keskittyvät melko usein luottamuksen vaikutuksiin tai luotettavuuteen liittyviin ominaisuuksiin. Tässä tutkimuksessa teo-

reettinen viitekehys perustuu luottamuspääoman käsitteeseen ja tarkastelen luottamussuhdetta ja sen rakentumista myös lyhyesti Leader member exchange -teorian (LMX) näkökulmasta.

Kiinnostuin ensin luottamusaiheesta ja sitten nivoutuen kenttään, josta olen työtäväieni kautta kiinnostunut ja joka on muutoksessa erilaisten palvelujen uudistusten sekä ammatillisen koulutuksen uudistuksen myötä. Olen kiinnostunut johtamisesta luottamussuhteen kehittämisen näkökulmasta. Erityisesti tässä tutkimuksessa tutkin sitä, miten johtajat näkevät luottamussuhteen merkityksen johtamiseen ja miten luottamussuhdetta voi vahvistaa tai rakentaa tarvittaessa niin, että epäluottamus voitetaan.

2 LUOTTAMUS TYÖYHTEISÖSSÄ

2.1 Luottamus ihmisten välillä

Lähtökohtaisesti yhteiskunnassa puhutaan luottamuksesta, joka on käsitteenä kompleksinen sekä moniulotteinen. Laine (2009, 14-15) määrittelee luottamuksen tunteena, jonka kohdistamme ihmiseen, johon luotamme. Luottamusta on määritelty ja tarkasteltu eri näkökulmista ja erilaisista tieteellisistä näkökulmista, joten näin ollen määritelmä ei ole yksiselitteinen vaan aiheen kulloinenkin lähestymistapa vaikuttaa asiaan.

Nähdään että henkilö voi luottaa toiseen henkilöön toisessa asiassa, mutta voi olla seikkoja tai tilanteita samanaikaisesti, jossa luottamusta ei ole tai ei synny. Lewickin ja Bunkerin (2006, 1002) määritelmässä luottamuksesta korostuu henkilöiden välinen vuorovaikutus ja erityisesti se, että luottamuksessa on muuttuvia tasoja, jotka muovautuvat luottamussuhteiden ja kokemusten myötä.

Tutkimusten valossa voidaan nähdä luottamuksen ihmisten välillä perustuvan odotuksiin ja vuorovaikutuksen normaaleihin lainalaisuuksiin. Savolainen ja Ikonen (2014, 218-222) korostavat luottamuksen olevan sellaista, joka rakentuu ihmisten välisissä suhteissa. He korostavat suhteiden vastavuoroisuutta. Edellisten lisäksi Nooteboom (2006, 248-249) ja myös Baker (2007) tuo esille luottamusta tarvittavan ihmisten välille. Nooteboom korostaa näkökulmaa siitä, että luottamus on vahvasti liitoksissa odotuksiimme ja kokemuksistamme. Klaussner (2012) tiivistää luottamuksen olevan tunne, johon liittyvät henkilön omakohtaiset aiemmat kokemukset ja odotukset vuorovaikutuksesta. (Baker 2007, 279-282; Hakala 2011, 28-30, 70; Klaussner 2012, 417, 430-432.)

Hyvä luottamussuhteen luominen työyhteisössä johtajan ja työntekijän välille on keskeistä arkipäivän verkostossamme. Harisalon ja Miettisen (2010, 14-15) mukaan luottamus on tekijä, joka säätelee monien työyhteisöjen toimenpiteiden tehokkuutta

ja vaikuttavuutta. Heidän mukaansa hyvin moneen haasteeseen työyhteisöissä voidaan vaikuttaa koulutuksella, tiedonkulkua tehostamalla, prosessityöskentelyllä ja uudistamalla rakenteita. Toiminnan tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen vaikuttavaa säätelevästi myös luottamus. Näin ollen, he tuovat esille luottamuksen olevan pääoma, joka vaikuttaa liittyen toiminnan tavoitteisiin ja muihin pyrkimyksiin. Tämän vuoksi heidän mukaansa luottamus on pääomien pääoma muiden pääomien rinnalla.

Työyhteisöissä tarvitaan työyhteisötaitoja, jotka kehittyvät ja muokkaantuvat jatkuvasti. Työyhteisötaidot ovat suhteessa niihin ihmisiin ja siihen yhteisöön, jossa kulloinkin toimimme. Käsitteenä ovat niin alaistaidot, esimiestaidotkin kuin organisatiokansalaisuuskin, jotka Roos ja Mönkkönen (2010, 266) mainitsevat työyhteisötaitojen rinnalla. Työyhteisöjen taidot, myös luottamuksen näkökulmasta tarkasteltuna, muodostuvat vuorovaikutuksessa toisten kanssa, jonka kautta luomme jaettuja merkityksiä. (Hardy, Phillips & Lawrence 1998, 70-72.)

Luottamuksen nähdään olevan tiedollista, jolla tarkoitetaan, että se perustuu arvioon tai tietoon toisesta sekä myös perustuu valintoihin. Ihmiset arvioivat toistensa luotettavuutta eri tilanteissa. Luottamusta vuorovaikutuksessa herättää se, että toinen käyttäytyy ennakoitavasti ja työyhteisössä jäsenten työyhteisötaidot vaikuttavat. Ihmisen tieto, tausta ja kokemus vaikuttavat monin tavoin luottamuksen rakentumiseen. Vuorovaikutus ja luottamus työyhteisössä paranee, kun asiat ovat aidosti esillä ja se vaatii osapuolten halukkuutta vastavuoroisuuteen. (Hardin 2002, 1-27.)

Raatikainen (2015) korostaa luottamuksen yksilöllisyyttä sen rakentuessa, mutta myös tilannesidonnaisuutta. Persoonallisuuden erot ja opitut vuorovaikutuksen tavat voivat olla selittäviä tekijöitä. Raatikainen nostaa esille tässä yhteydessä myös asiakasyhteistyösuhteet, joissa niissäkin, tilanneherkkyys ja emotionaalinen herkkyys

ovat huomion arvoisia ja tärkeitä luottamusnäkökulmasta. (Raatikainen 2015, 69-73.)

Myös Pentikäinen (2014) nostaa luottamuksen tekijäksi, jolla voidaan saavuttaa parempaa tulosta. Hän korostaa Harisalon ja Miettisen (2010) tavoin luottamusta työyhteisön muiden tavoitteiden näkökulmasta, esimerkiksi strategiатыön kautta. Hyvä strategia on haastava laatia, mutta vielä vaikeampaa on panna se toimeen. Oleellista toimeenpanossa on aito sitoutuminen ja vahva luottamus, jotta se voidaan toteuttaa. Luottamus työyhteisössä edellyttää oikeudenmukaisuutta päätöksenteossa ja kohtelussa. Käytännössä tämä tarkoittaa avointa ja läpinäkyvää toimintaa, sekä sitä että tavoitteet tehdään yhteiseksi ja että tietoa on saatavilla. Vastuuta ja valtuuksia tulee jakaa samanaikaisesti sekä toimia eettisesti. Nämä ovat keskeisiä hyvän johtamisen kriteerejä, joita myös Työterveyslaitos nostaa esille. Työyhteisössä sovitaan yhdessä toimintatavat ja sitoudutaan niihin sekä arvostetaan työyhteisötaitoja eli halua ja kykyä toimia rakentavalla tavalla, toisia auttaen ja tukien. (Harisalo & Miettinen 2010, 34-35, 42-43; Pentikäinen 2014, 16-17, 185; Työterveyslaitos 2017.)

Harisalo ja Miettisen (2010) luottamuspääoman käsite avaa luottamuksen ja luottamussuhteen roolia, kuinka sen avulla voidaan saada ihmisiä ylittämään itsensä ja saavutuksiin, joihin ei muuten yllettäisi. Yhteensä pääomia on viisikko. Pääomakäsite poikkeaa perinteisestä ajattelusta, jossa johtaminen on päätöksentekoa mitä organisaatiossa on tehtävä ja mihin suuntaan sitä kehitetään. Se hajauttaa hierarkista johtamista ja tukee vastuunottamiseen ja itsenäisempään työskentelyyn, mikä luo parhaimmillaan innostavaa työtä ja voi vähentää johtamisen kustannuksia. (Harisalo & Miettinen 2010, 34-35, 42-43.)

Harisalo ja Miettinen (2010, 18-22, 31) kuvaavat enemmän luottamusta pääomana ja vuorovaikutusta, enemmän kuin henkilökohtaisia ominaisuuksia. Pääoman käsite käsittelee laajasti johtajuudessa huomiotavia kaikkia ulottuvuuksia, josta on luotava synerginen kokonaisuus. Luottamus on keskeisin ja se tehostaa muiden käyttöä tai ollessaan heikkoa, heikentää koko kokonaisuutta. Kyseessä on eräänlainen kehä te-

kijöistä, jotka vaikuttavat toisiinsa. Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa. Luottamusta ei voida ostaa vaan luottamussuhde täytyy ansaita omalla käytöksellä. Ihmisten käsitykset ja odotukset luottamuksesta muuttuvat. Aiemmat kokemuksemme, uudet kokemukset, sekä olosuhteet vaikuttavat siihen, kuinka keskinäistä luottamusta arvioidaan.

Tulkinnallinen pääoma vaikuttaa ajatteluun aktiivisesti ja sen varassa kehitetään ja luodaan näkemyksiä. Sen tuotos on sellainen vuorovaikutus, joka on kaiken yhteistyön edellytys. Tulkinnallisella pääomalla tarkoitetaan myös tuotosta, joka on innovaatio. Pääoma aktivoi tiedollista pääomaa, jonka kautta saamme uutta tietoa ja hankimme sitä. Tiedollinen pääoma aktivoi sosiaalisen pääoman. Sosiaalisen pääoman eli verkoston avulla ihmiset vahvistavat yhteistyönsä perustaa esimerkiksi käytännöillä. Taloudellinen pääoma on puolestaan asioita toteuttava ja täytäntöön paneva voima, joka kanavoi henkisiä ja aineellisia voimavaroja. Sen tuotos on moraalitalous. (Harisalo & Miettinen 2010, 18-20.)

Luottamus syntyy yhteisvaikutuksena liittyen kanssakäymiseen, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Luottamuksen määrittely on haastavaa, koska se on dynaaminen eli muuttuva ihmisten ja kehityksen myötä, sekä kompleksinen, joka viittaa siihen, että ilmiöt sen ympärillä vaikuttavat toisiinsa. Kestävä johtaminen edellyttää, että lähtökohtaisesti luottamus näkökulma otetaan huomioon vuorovaikutussuhteissa ja luottamuksen eteen tehdään töitä. Luottamus nähdään menestyksen tekijänä. Johtamisessa menestyvät ne ketkä osaavat rakentaa ja ylläpitää luottamussuhteita. Toimiminen ennakoivasti ja sovitusti, tukee luottamusta ja rakentaa sitä. Asenteen lisäksi osaaminen vaikuttaa. Luottamukseen kuuluu myös oletamus, että henkilöllä on vaa-dittavaa osaamista omaan tehtäväänsä. (Laine 2009, 17-19; Ristikangas & Ristikangas 2010, 164-166.)

2.2 Luottamussuhteen rakentamisen edellytyksiä

Lain nojalla annetaan velvoitteita johtajien ja työntekijöiden välisen suhteen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Työsopimuslaki (2. luku 1§) edellyttää työnantajan edis-

tävän kaikin tavoin suhdetta työntekijöihin. Tutkimusten mukaan henkilöstön kokema luottamus vaikuttaa heidän tekemäänsä päätöksentekoon ja näin ollen luottamuksen kehittymiseen. Sitä mahdollistaviin seikkoihin tulee kiinnittää muun johtamisen ohella huomiota. Näin ollen voidaan ajatella hyvän johtamisen olevan työntekijän oikeus.

Luottamuksen rakentamista on tarkasteltu, millä tavoin johtajan ja työntekijän välinen luottamus voidaan hyödyntää organisaation luottamuksen näkökulmasta. Le-good (2016, 673-686) tuo esille luotettavaa käyttäytymistä henkilötasolla ja lisäksi organisaation luottamusta. Johtajan luotettavan käyttäytymisen on todettu auttavan organisaation luottamuksen rakentamisessa, joten yksittäisissä suhteissa rakennettu luottamussuhde voi vaikuttaa positiivisena, tai jopa negatiivisena, kehänä pidemmälle. Hän toi esille kokeneempien johtajien luotettavan käyttäytymisen ja organisaation luottamuksen suhdetta, joka oli tutkimuksessa vahvempi. Ihmisten luottamuskäyttäytymisen havaittiin tutkimuksessa ennustavan laajempaa organisaation luottamusta, johon kuuluvat luotettavuusperiaatteet ja luottamus johtajaan.

Luottamuksen voidaan nähdä etenevän vaihe vaiheelta, kuten Lewicki ja Bunker (2006, 119-123) esittävät. Eteneminen loppuvaiheessa voidaan työskennellä vahvasti päämäärän eteen, kun luottamus on saavutettu, eikä pelätä toisen aiheuttavan pettymystä. Ensimmäisessä vaiheessa (calculus-based trust, CBT), ihmiset tutustuvat toisiinsa ja luottamusta arvioidaan. Tässä vaiheessa pyritään turvaamaan oma selusta ja luottamuksellisen yhteistyön varmuutta ja kannattavuutta pyritään laskemaan.

Toisena vaiheena on tietämiseen perustuva luottamus (knowledge-based trust). Luottamuksen nähdään kehittyvän, kun luotetaan toisen arvoihin, valintoihin ja käyttäytymisen ennustettavuuteen. Ennakoitavuudella ja säännöllisellä avoimella vuorovaikutuksella nähdään olevan merkittävä rooli luottamusta lisäävä tekijänä. Kolmantena on tavoitteiden ja pyrkimysten, samaistumisen vaihe (identification-based trust). Samaistumisen vaiheessa ymmärretään jo enemmän toisen pyrkimyksiä, tarpeita ja odotuksia. (Lewicki & Bunker 2006,119-123.)

Raatikaisen (2015, 155-157) mukaan luottamuksen kokemuksessa ollaan arvojen ja asenteiden äärellä. Arvot antavat perustan, miten suhtaudumme toisiimme ja mitä asioita korostamme. Jos ne ovat kovin erilaiset ihmisten kesken, luottamuksen rakentaminen voi olla vaikeaa. Työyhteisön yhteistyö ja toimivuus luottamuksen näkökulmasta ilmenee niin että keskustelua pystytään käymään vaikeista ja epämiellyttävistäkin asioista.

Oleellisia keinoina työyhteisöissä luottamuksen edistämiseksi voidaan nähdä kunnioittaminen, vuoropuhelu ja kuuntelu. Merkityksellisiä seikkoja luottamuksen ja luottamussuhteen näkökulmasta ovat; ennustettavuus, oikeudenmukaisuus ja kunnioitus. Neuvottelut tai muu säännöllinen vuoropuhelu ovat keinoja ylläpitää luottamusta eli tarvitaan myös yhteistä aikaa jakaa ja vaihtaa ajatuksia. Avoimuus sekä asioiden ennakoitavuus, mutta myös ennakoitavuus liittyen toisen ihmisen käyttäytymiseen ja odotuksiin tätä kohtaan tukevat luottamusta. (Raatikainen 2015, 155-157.)

Laineen (2017) tutkimuksessa luottamussuhteen rakentamisen keskeisinä käsitteinä ovat oikeudenmukaisuus tai reiluus, vuorovaikutus ja lisäksi keskinäinen kunnioitus. Tutkimuksessa tulee esille ennakoitavuus sekä johtajan luotettavuus, johon vaikuttaa se kuinka hän osaa arvostaa, olla vakuuttava, kehittävä, palveleva ja yhteishenkeä ylläpitävä. Laineen lisäksi Kouzesin ja Posner (2011) mukaan käyttäytyminen on keskeisesti luottamusta luova tekijä. Luottamussuhteen rakentaminen vaatii ominaisuuksia, joilla aktivoidaan ja innostetaan ihmisiä. (Kouzes & Posner 2011, 60-62, 70-77; Laine 2017, 60-77.)

Luottamus on kokemusperäistä omaa tunnetta. Tällä tarkoitetaan seikkaa, että luottamusta ei voi ikään kuin ulkopuolelta vaatia tai kontrolloida. Oma kokemus, kulttuuri ja tausta vaikuttavat luottamuksen tasoon. Luotettavuudella taas tarkoitetaan sitä kuvaa, jonka ihminen antaa itsestään, eikä luottamus ole välttämättä yhteydessä suoraan luotettavuuteen. Yksilön luottavaisuus ja luontaista kykyä siihen on tutkittu erityisesti psykologian piirissä. Olennaista työyhteisössä on kuitenkin taidot, jolla oppii luottamaan ja rakentamaan luottamussuhteita. Luottamus voi myös vaihdella, erityisesti Hardin (2002) ja myös Laine (2009) ja Hakanen (2011) nostavat esiin tätä luottamuksen luonnetta. Ihminen voi pärjätä toisella osa-alueella, mutta tietyissä ti-

lanteissa häneen on vaikea luottaa. Tämä voi koskettaa esimerkiksi ihmisen addiktiota ja siihen liittyviä käyttäytymisen haasteita. (Hardin 2002, 20-27, Laine 2009, 25-27; Hakanen 2011, 67-70; Reina & Reina 2015, 19-29.)

Luottamuksen lähtökohtana on ihmisen oma perusluottamus itseensä ja omiin kykyihinsä. Tämä nähdään olevan lähtökohtana toisiin luottamiselle. Seuraavassa yhteistyön vaiheessa opetellaan luottamussuhdetta toiseen ihmiseen. Tähän kuuluvat yhteinen työskentely, vastaanottavuus ja avoimuus. Luottamuksen kohdistuminen ja kokemus nimenomaan ihmisiin, nähdään tärkeäksi taidoksi työn johtamisen näkökulmasta. Edellä mainittujen lisäksi Reina ja Reina (2015, 19-29) tuovat esille johtajan tärkeitä ominaisuuksia ja käyttäytymistä, kuten taitoa kannustaa positiivisesti ja taitoa auttaa toista ihmistä huomaamaan omat mahdollisuudet ja kykynsä. Luottamus voi syntyä hetkessä.

Brown ja Skinner (2007, 4-5) taas korostavat enemmän toiminnan tavoitteellisuutta ja tietoista toimintaa luottamuksen rakentamiseksi. Tätä on tutkittu erityisesti heidän kauttaan oppilas-opettajasuhteessa, mutta nousee esiin myös johtaja - työntekijä luottamussuhteen osalta. Johtajan oikeudenmukaisuus kuitenkin nousee vahvasti esiin ja sillä nähdään olevan laajaa merkitystä, ajatellen korkealaatuisia luottamussuhteita.

Organisaatioissa dialogi on yksi merkittävä mahdollistaja, johon ihmiset osallistuvat, jos saavat aidosti esittää ideoitaan ja ajatuksiaan sekä kehittää itsenäisesti työtään. Tämä tukee luottamusta pääomana ja luottamussuhteita. Mahdollisuus sanoa yksiselitteisemmin ei tai kyllä toisien esittämiin suunnitelmiin ei motivoi kovinkaan usein pitkällä tähtäimellä. (Harisalo & Miettinen 2010, 88-89.) Tämä voi tulla esille käytännön arjessa vastualueiden kehittämisessä tai jakamisessa arjen työssä.

Myös Brown ja Skinner (2007) nostavat esille osallistumisen tärkeyttä ja vuoropuhelua. Aktiiviseen osallistumiseen tukeminen ja kannustaminen tukevat luottamus-

suhdetta. Näitä ovat kysymykset, vuoropuhelu ja niiden kautta avautuva keskusteluyhteys, joka mahdollistaa sen, että suhdetta eteenpäin. Pitkäjänteisyys, yhteinen aika ja kohtaaminen auttavat myös ristiriitatilanteissa. (Brown & Skinner 2007, 4.)

Harisalo ja Miettinen (2010, 88-89) tuovat esiin dialogin tukemista joustavuuden taakajana, joka rohkaisee muuttamaan näkemyksiä työssä. Tehtävien suorittamisen tapaa on mahdollista muokata ja sitä tarkastella erilaisista näkökulmista. Aitoon dialogiin on ihmisten mahdollista päästä vain hyvän luottamuksen ilmapiirissä ja epäluottamus sen sijaan rajoittaa tehokkaasti dialogia. Sana dialogi viittaa uusien tarkoitusten muodostamiseen ryhmässä, jossa sekoittuvat tietämykset yhteen uuden tuottamiseksi. Näin ollen työyhteisössä luottamusta on mahdollista edistää ja ylläpitää dialogin avulla. Tämä epäonnistuu, jos ihmiset pitävät kiinni omista käsityksistään ja vaativat muita hyväksymään sen yksiselitteisesti.

Harisalon ja Miettisen lisäksi Laineen (2009) mukaan luottamuksen vahvistamiseen liittyy dialogi, asiantuntemuksen arvostaminen, yhdessä oppiminen ja asenne näihin. Jos dialogissa ja suhteessa vallitsee luottamus, voidaan antaa palautetta puolin sekä toisin, jonka avulla voidaan yhdessä kehittää toimintaa ja löytää kehittämiskohteita. (Laine 2009, 141-149.)

Luottamus ilmiönä on tutkittavana prosessimainen ja elävä sekä tutkimusaiheena herkkä sekä myös tunteita herättävä. Luottamus ja luottamussuhteen johtaminen ovat tutkimuksen keskeiset käsitteet. Teoreettinen viitekehys pohjaa luottamuspääoman käsitteeseen. Tällä on Harisalon ja Miettisen (2010) mukaan vahva tehostava vaikutus muille johtamisen osa-alueille. Jos luottamus heikkenee, vaikuttaa se heikentäen muita työskentelyn osa-alueita ja vähintään rajoittaa potentiaalin hyödyntämistä. Luottamus nähdään niin sanottuna pääomien pääomana, joka auttaa yhdessä neljän muun tekijän eli pääoman kanssa ihmisiä kohtamaan tämänhetkisiä muutoksia, kuten ennakoimattomuutta ja monimutkaisuutta sekä organisaatioiden kehittämistä. (Harisalo & Miettinen 2010, 18-19.)

3 LUOTTAMUSSUHTEEN JOHTAMINEN

3.1 Luottamussuhteen johtamisen keskeiset elementit

Leader member exchange -teoriassa eli LMX-teoriassa tarkastellaan johtajaa, työntekijää (johdettavaa) sekä heidän välistä suhdettaan. Kun tutkitaan luottamusta ja luottamussuhdetta, johtajan ja työntekijän välinen suhde on huomioitava kahdensuuntaisena. Asetelmassa nämä eroavat toisistaan ja näin ollen johtamisessa on omat näkökulmansa. Johtajan ja työntekijän luottamussuhteen laadun nähdään vaihtelevan heidän välillään. Vastavuoroisuus nähdään LMX-suhteessa olennaiseksi. Perinteisesti on tutkittu joko työntekijän tai johtajan näkökulmasta, ei molempien. Matta (2015) tuo esille molempien näkökulman tutkimusta edellytyksenä sille, että saadaan kattavampi kuva tilanteesta. (Browner 2000, 232; Matta 2015, 1690-1708.)

Luottamussuhteen johtamista on kuvattu luottamuspääoman käsitteen ja LMX-teorian kautta. LMX-teoria esittää johtajuutta suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta. Teoria lähtökohtaisesti painottaa luottamussuhteen alkavan positiivisena, mutta useatkaan tutkimukset eivät ota kantaa vastavuoroisuuteen luottamussuhteissa, vaan enemmänkin sitä on tarkasteltu johtamisen tai työntekijän näkökulmasta. Johtajan oikeudenmukaisuutta korostetaan LMX-teoriassa ja sen yhteyttä korkealaatuisiin luottamussuhteisiin. Teorian mukaan johtajan kannattaa pyrkiä kaikkien kanssa kypsään kumppanuuteen, jotta työskentely ja johtajuus olisi kaikkien tehokkainta. Suhde voi teorian mukaan kulkea kolmivaiheisesti muukalaisuudesta, tuttuuden kautta kumppanuuteen. Molemminpuolisella vastavuoroisuudella pystytään vaikuttamisella tähän. (Graen & Uhl-Bien 1995; 25-39; Koorsgard 2015, 47-70, Ikonen 2013, 46; Matta, 2015, 1690-1708.)

Luottamussuhde on muuttuva ja syntyy ihmisten välisen kanssakäymisen ja yhteistyön yhteisvaikutuksesta. Luottamussuhteet tarvitsevat aikaa ja on mahdollista, että luottamussuhteet kehittyvät eri tahtia eri henkilöiden kanssa. Alussa luottamussuhde on myös erityisen haavoittuvainen puolin ja toisin, myös Leader-Member Exchange-teorian (LMX) mukaan. Alun jälkeen, kun vuorovaikutussuhde etenee, voidaan päästää tuttavuuteen. Työntekijällä on itsellä aktiivinen rooli vuorovaikutuksessa ja

suhde rakentuu tahtia ja eri tasoille eri ihmisten kanssa. Tietynlaisen suhteessa tapahtuvan tiedon vaihdon ja testaamisen jälkeen, voi suhde kehittyä positiivisesti kumppanuuden tasolle, jolloin suhteessa on vahvaa luottamusta. (Korsgaard 2015, 60-65; Graen & Uhl-Bien 1995, 25-39.)

Luottamuksellisen ympäristön nähdään olevan avain luottamussuhteen etenemiseen ja menestykseen. Tämän nähdään olevan johtajan päävastuuta. (Fairholm & Fairholm 2000, 102) On huomioitavaa, että johtaja voi luottaa työntekijään, vaikka työntekijä ei samalla tavoin luottaisi johtajaan. (Brower 2000, 22.) Myös Savolainen (2011; 2014) tuo esiin luottamukseen ja luottamussuhteisiin liittyvän oleellisesti rakentuminen ihmisten välillä ja yhteistyön näkökulma.

Johtamiseen kuuluu tavoitteiden konkretisointia, arvojen ja vision selkiyttämistä sekä ihmisten tukemista ja innostamista yhteisten tavoitteiden eteen. Joku aloittaa, johtaa ja saa ihmiset seuraamaan, Harisalo & Miettisen (2010) mukaan. Luottamussuhteen osalta on nostettu eri tutkimuksissa esille todellisten muutosten ja tulosten tapahtuvan ihmisten kautta, minkä vuoksi Laine (2009) nostaa esille Harisalon ja Miettisen tapaan johtamisressurssien suuntaamista työntekijöiden tukemiseen ja luottamussuhteen rakentamiseen. Ihmisten valinnat arjessa vaikuttavat luottamuksen kasvuun ja vahvistuessaan se luo menestystä ja edellytyksiä muille pääomille, kuten tiedolliselle, tulkinnalliselle, sosiaaliselle ja taloudelliselle pääomalle. Tämän vuoksi luottamuspääomaa kutsutaan pääomien pääomaksi. (Laine 2009, 23-24, Miettinen & Harisalo 2010, 42-45.)

Johtamisen vaikutus tulee esille työyhteisöissä ja ihmisten työhyvinvoinnissa. Kelloway, Turner, Barling & Loughlin (2012, 26, 39-55) tuovat esille suunnitelmallisuuden ja ulottuvuuden. Jos johtaminen keskittyy käsittelemään yksittäisiä tapauksia tai asioita suunnitelmallisen ja työskentelyn sijaan, se ei tue luottamusta ja luottamussuhteen rakentamista.

Kouzesin ja Posnerin (2011, 77-79) nostavat esiin mahdollisuudet, joita saavutetaan ajan kanssa luottamussuhteissa, vaikka suhteen alun nähdään alkavan kehämäisesti

ja myös hauraasti. Vastavuoroisuuden ja hyvän luottamussuhteen edellytykset erilaisissa yhteisöissä sekä yksittäisen henkilöiden välillä nähdään perustuvat avoimuuteen ja haluun. Johtajan ja työntekijän välistä luottamusta edeltäviä asioita on tutkittu.

Luottamussuhteen syntymistä ovat tutkineet Kouzes ja Posner (2011), joiden mukaan sen syntyminen vaatii vuoropuhelua ja rakentuu rohkaisemalla sekä itse luottamalla toiseen ihmiseen. Pelkästään asioiden toimittaminen tai käytännön asioiden hoitaminen ei siis tue itsessään luottamussuhdetta ja sen rakentumista. Työntekijän tulee voida luottaa johtajaansa, jotta toiminta johtaa eteenpäin, luo uskoa ja tukee innostusta eteenpäin. Kouzes ja Posner tuo esille ammatillisen asiantuntemuksen ja pätevyyden toimivan luottamuksen edistäjänä. (Kouzesin ja Posnerin 2011, 75-79.)

Hardy, Phillips ja Lawrence (1998) painottavat luottamuksen muodostuvan vuorovaikutuksessa, jossa osapuolet luovat jaettuja merkityksiä. Heidän mukaansa luottamusta määritellään viestinnän, hyväntahtoisuuden ja ennustettavuuden kautta. Luottamuksen yhteydessä rinnalla käsitteenä käytetään hyväntahtoisuutta, jonka lisäksi käytetään reiluutta tai hyviä aikomuksia. Ennustettavuudella ja kompetenssilla tarkoitetaan usein luottamuksen suhteen sitä, että toisella osapuolella oletetaan olevan osaamista ja hänen oletetaan käyttäytyvän tai toimivan tietyllä tavalla. (Hardy, Phillips & Lawrence 1998, 66-72.)

Hakanen (2017, 70) kuvaa edellä mainittujen Kouzes ja Posnerin (2011, 75-79) tapaan että luottamussuhdetta ja sen tilaa, on hyvä seurata heti yhteistyön alusta saakka. Keinoina esitetään mittareita, joita ovat vuorovaikutuksen määrä, laatu ja myös jaettavan tiedon laatu, jotta voidaan aidosti vaikuttaa, tukea ja kehittää luottamussuhteen kehittymistä. Tässä lähtökohtana on työntekijän aktiivinen rooli. Hakanen korosti tutkimuksessaan paitsi selkeää visiota toiminnan edistäjänä, erityisesti luottamukseen ja vuorovaikutukseen panostamista, kun pyritään löytämään keinoja, joiden tuella voidaan rakentaa menestyviä tiimejä.

LMX-teorian mukaan työntekijöiden ja johtajien luottamussuhteella on merkityksellisiä vaikutuksia muihin tekijöihin, kuten työntekijöiden motivaatioon ja käyttäytymiseen. (Matta 2015, 1686-1708.) Baker (2016, 279) on tutkinut, että työntekijöiden käyttäytyminen, joka keskittyy luottamuksen rakentamiseen ja rohkeaan viestintään johtajan kanssa, liittyy positiivisella tavalla käyttäytymiseen, jolle on ominaista kannustaminen ja yhteisen näkemyksen tavoittelu.

Harisalo ja Miettinen (2010) korostavat myös edellisten tapaan tutkimustulosten viittavan siihen, että positiivisella vuorovaikutteisella käyttäytymisellä on luottamusta luovaa merkitystä organisaatioissa. Rakenteellisten ratkaisut ja hallinnollinen tekniikka eivät yksistään riitä organisaatioiden tavoitteiden toteuttamisen tueksi ja luottamuksen vahvistajaksi vaan organisaatio on ihmisten välistä kanssakäymistä. (Harisalo & Miettinen 2010, 21, 34-35, 72-73.) Tässä kiteytyy mielestäni se, että jos luottamussuhteessa epäonnistutaan tai siihen tulee säröjä, menetetään yhteyttä ihmisiin ja tällöin toteutuu hierarkinen ylhäältä alaspäin toteutettava johtamistyyli sen sijaan, että tuetaan aloitteellisuutta ja innostavaa työskentelyä sekä annetaan ihmisille vastuuta.

Lisäksi Harisalo ja Miettinen (2010) mukaan perinteisen johtamisen ajatellaan olevan päätöksentekoa, joka määrittyy suurimmassa määrin sen hetkisiin tehtäviin ja johtajan määritelmään mitä milloinkin tehdään tai mitä kehitetään. Sen sijaan luottamukseen perustuva johtaminen tukee palkitsevaa ja tasavertaisempaa sekä monisuuntaista työskentelytapaa, joka perustuu laajemmin vastavuoroisuuteen. (Harisalo & Miettinen 2010, 20-21.) Luottamus vaikuttaa siis olevan myös kykyä avoimuuteen, toisten ajatusten ja käsitysten kunnioittamista sekä neuvottelua. Uusien tapojen ja asioiden kohtaaminen vaatii johtajuudelta myös halua ja asennetta sekä taitoa ottaa nämä kaikki huomioon.

Luottamuksen tehtävänä on auttaa ihmisiä kehittymään ihmisinä ja auttaa arjen tilanteissa. Johtamisessa tavoitteellisen toiminnan, prosessien ja esimerkiksi määräl-

listen tavoitteiden lisäksi vaikuttavat ihminen ja yksilöllisyys. Ihmisten luovat pohjaa luottamukselle sekä myös joskus rajoja luottamuspääoman kasvulle ja kehitykselle. (Harisalo & Miettinen 2010, 15-16, 39.)

Luottamuksen rakentuminen vaatii vastavuoroisuutta, yhteistyötä ja näin ollen aikaa, jotta luottamus ehtii kehittyä. Tämä on hyvä huomioida perehdytyksessä ja ylipäättään työyhteisöjen vaihtuvuudessa. Werbel ja Henriques (2009) ovat LMX-teoriaa tutkiessaan todenneet luottamussuhteessa olevan myös korkealaatuisina erilaisia vaihteita, eikä se noudata pelkästään ylöspäin nousevaa tai tasaista kehää. Myös Ikonen (2013) ja Hakala (2017) ovat tuoneet esille suhteen kompleksisuutta ja vaihtelevuutta. (Werbel & Henriques 2009, 788-790; Ikonen 2013, 110-114; Hakala 2017, 28-30, 70.)

Reina ja Reina (2015, 19-92) esittävät kolmivaiheista mallia luottamussuhteiden rakentamiseen, mikä alkaa siitä, että henkilö rakentaa omia luottamustaitoja, jotta voi edetä ikään kuin eteenpäin. Tämän jälkeen voi opetella yhteistyötä toisten kanssa. Luottamuksen ylläpitäminen ja rehellisyys korostuvat tässä vaiheessa, jonka jälkeen henkilö voi kohdistaa luottamusta toiseen. Tämän mukaan luottamussuhde on erittäin vastavuoroinen. Toisen auttaminen huomaamaan omia kykyjä, vastaanottavuus ja toisen päätösten kunnioitus, tukee luottamussuhdetta.

Räisäsen (2012, 190-191) mukaan johtajalla tulee olla johdonmukaisuutta ja luotettavuutta, jotta hän voi johtaa. Näitä piirteitä hän korostaa, niin että näitä ei saisi puuttua, vaikka muutoin erilaisia piirteitä puuttuisi. Tämä sisältää tietynlaista ennakoitavuutta, jotta työntekijöiden odottama tuki ja ymmärtäminen toteutuvat. Johtamisessa tulee huomioida ja kestää työntekijöiden odottama tuki ja ymmärrys sekä että johtajan on hyvä kestää mahdollista vaihtelua muun yhteisön olemuksessa tai tunnetiloissa. Nämä nähdään tärkeinä luottamusta lisäävinä tekijöinä.

Johtamistyön luottamussuhteita käsittelevässä oppaassa Laine (2009) on määritellyt luottamuksen syntyehdoja, joita on kolme pääkohtaa. Luotettavalla henkilöllä tulee olla niin sanotusti hyvät aiheet. Työtä johtavaan henkilöön on pystyttävänä luottamaan, että hän huomioi toisen kyvyt, tekee parhaansa, eikä epäile lähtökohtaisesti

toisen aikeita. Toinen merkittävä seikka on se, että johtajalla täytyy olla asioiden ja ihmisten johtamisen taitoa. Työntekijöihin luottaminen luo onnistumista, virheistä oppimista ja ottaa työnsä paremmin hallintaan. (Laine 2009, 141-142.)

Johtajien tapa tehdä työtä vaikuttaa suoraan työyhteisöön ja usein luottamusongelmat liittyvät tietoon tai taitoon käsitellä luottamuksen tilaa. Laineen (2009) näkökulma työn kohtuullistamisesta on osana luottamussuhdetta, johon johtamisen näkökulmasta voidaan vaikuttaa. Vahva luottamussuhteen johtaminen on eettistä johtamista. Työn kohtuullistamiseen ja eettiseen johtamiseen tarvitaan vastavuoroisuutta ja avoimuutta, jotta tiedetään ajantasaisesti eri puolia työstä. (Laine 2009, 141-142.)

Työyhteisöjen tulee ja kannattaa käytännössä panostaa luottamusta edistävään ja tukevaan toimintaan. Käytännöt ja rakenteet toiminnan tasolla, luottamustiedon lisääminen, sekä tavoitteellisuus luottamussuhteiden edistämässä voivat olla vahvistavina tekijöinä. Johtavassa asemassa ovat tärkeimpiä, mutta huomioiden koko työyhteisö. Vahvan luottamussuhteen ja luottamuksellisen yhteisön piirre on oikeudenmukaisuus. (Laine 2009, 141-142.)

Ikonen (2013) painottaa luottamuksessa myötätuntoa ja sosiaalisia taitoja eli myös vuorovaikutusta, joiden avulla johtaja pystyisi ottamaan niin sanotun seuraajankin roolin. Ikonen nostaa myös esille vastavuoroisuuden ja korostaa alaitaitoja ja työntekijöiden vastuuta luottamuksen rakentamisessa. Näiden avulla kyetään paremmin asettamaan realistisia odotuksia. Ikonen suosittelee vuorovaikutustaitojen kehittämistä luottamuksen rakentamiseksi ja korostaa kasvokkain tapahtuvaa keskustelua ja sille ajan antamista luottamussuhteen kehämäisyydenkin perusteella. (Ikonen 2013, 117-118, 130-131.)

Livonen (2004, 30-31) tuo esille luottamuksen kehittymisen edellytyksenä vielä enemmän johtajuutta, korostaen työyhteisön mahdollisuuksia sekä myös haasteita, joita tulisi ottaa huomioon lähtökohtaisesti luottamussuhteessa. Johtajan nähdään

olevan työssä asioiden ja ihmissuhteiden osalta avainasemassa. Johtajan rooli on yhdistää ryhmää ja luoda edellytyksiä luottamuksen kulttuurille. Jos ei sitä saavuteta, voi muodostua vahvempi kontrollin ja vallankäytön tarve.

Saarisen (2017, 192-193) mukaan tulee muistaa työyhteisöjen johtamisessa, luottamuksen olevan myös ryhmien ominaisuus ja kuvaa eräänlaista yhteishenkeä sekä kulttuurista tai sosiaalista pääomaa, jonka tuella ryhmät tai yhteisö voi toimia menestyksekkäästi ja myötätuntoisesti yhteisen hyvän puolesta. Luottamuksen nähdään olevan myös ihmisen ominaisuus, toisaalta se on myös kykyä saada aikaan toisten kanssa enemmän kuin yksin. Johtamisessa tämä tukee, kun suuntaudutaan yhdessä kohti epävarmempia aikoja tulevaisuudessa.

3.2 Luottamussuhteen johtamisen haasteita

Lähtökohtaisesti luottamussuhteeseen voidaan nähdä liittyvän seikat, jotka rakentavat ja vahvistavat tai haastavat sitä. Haastavia tekijöitä ovat esimerkiksi epävarmuutta aiheuttavat tilanteet, jotka Mishra ja Mishra (2013, 59–61) nostavat oleellisina esille. Tällaisia voivat olla uudet tilanteet tai tavat toimia, jotka aiheuttavat epävarmuutta, haavoittuvuutta tai erityistä tarvetta luottamukselle. Luottamuksen pysyvyyttä ja kehittymistä haastetaan tällöin. Henkilöiden välillä tapahtuvaan luottavuuden katsotaan tarkoittavan sitä, että ihminen tekee esimerkiksi työssään mitä lupaa, on rehellinen sekä tietoa jaetaan läpinäkyvästi, jotta avoimuus kanssakäymisessä toteutuu. Tähän liittyy myös ennakoitavuutta ja myös pystyvyyttä sekä myötätuntoisuutta. Pystyvyydellä tarkoitetaan sitä, että muut voivat luottaa toisen pystyvän tehtävään tai asiaan.

Jos odotukset luottamussuhteessa eivät täyty tai luottamus rikkoutuu pikkuhiljaa tai haasteet luottamuksen kehällä lähtevät voimakkaasti liikkeelle, aiheutuu Lewicki ym. (2006, 1000-1002) mukaan epäluottamusta, joka heikentää luottamusta. Tämä saattaa tapahtua pikkuhiljaa tai joskus voimakkaammin. Toinen henkilö, voi tällöin arvioida uudelleen tilaansa ja luottamusta suhteen toiseen, jolloin ollaan luottamussuhteessa hauraalla pohjalla. Osin haasteita luottamuksessa on selitetty kulttuurisista tekijöistä tai vääristä etukäteisolettamuksista tai tilanteista käsin. Myös Savolainen

ja Ikonen (2014, 218-220) näkee luottamuksen hauraana, johon voi tulla helposti säröjä, joita voi käsitellä parhaiten kasvokkaisella, niin sanotuilla face to face -tapauksilla ja prosessilla, jossa osoitetaan sitoutumista ja sitoudutaan luvattuihin ja sovituihin asioihin.

Tässä tutkimuksessa aiemmin on todettu luottamuksen liittyvän vahvasti odotuksiimme ja kokemuksiimme. (Nooteboom 2006, 248-249) ja myös Baker (2007, 279-282) tuovat esille luottamusta tarvittavan ihmisten välille. Näihin odotuksiin ja kokemuksiin liittyvät seikat voivat aiheuttaa haastetta luottamussuhteiden syntyyn. Jokaisen henkilön tausta ja kokemukset kohtaamisista ovat erilaisia. Lisäksi Klausner (2012, 417, 430-432) tiivistää luottamuksen olevan tunne, johon liittyvät henkilön omakohtaiset aiemmat kokemukset ja odotukset vuorovaikutuksesta.

Ihmisten välisessä luottamuksessa on aina vähintään kaksi osapuolta, myös vastavuoroisessa johtaja työntekijä asetelmassa. Saarinen (2017, 54-57) ja lukuisat edellä mainitut tutkijat ovat todenneet ihmisen sosiaalisuuden olevan kykyä vastata luottamuksen tarpeeseen ja luottamussuhteen elävän ja muuttuvan. Haasteet luottamussuhteen johtamisessa syntyvät usein pienissä arkisissa asioissa, kuten Ikonen (2013) väitöskirjassaan tuo esille. Luottamusta voi heikentää myös tiedostamatta asiaa, jos luottamussuhteen rakentamiseen ei panosteta. Pienten asioiden kohdalla, erityisesti kahdenvälisessä vuoropuhelussa tai kohtaamisissa, luottamuksen on mahdollisuus voimistua tai heikentyä. Lähtökohtaisestikin tähän tarvitaan kunnioitusta, arvostusta sekä erilaisuuden hyväksyntää, joista luottamussuhteen on mahdollista kasvaa ja vahvistua. (Ikonen 2013, 5-6.)

Tilanteet johtajan ja työntekijän välillä, joihin liittyy epävarmuutta, haavoittuvuutta tai erityistä tarvetta luottamukselle, tuovat omat haasteensa luottamuksen kehittymiselle. (Mishra & Mishra 2013, 59–60.) Luottamus ja epäluottamus vaikuttavat toisiinsa, eivätkä ole vastakkaisia ilmiöitä. Omat arvot ja asenteet vaikuttavat ja ulottuvat toimintaamme erityisesti epävarmuuden hetkillä. Ammatillisuus ja henkilökohtaiset rajat tulee hallita. Toisaalta luottamuksessa ja sen haasteissa vaikuttavat henkilökohtaiset asiat, jotka vaihtelevat eri tilanteiden ja ihmisten välillä. Toisaalta luottamus tai epäluottamus eivät ole vain henkilökohtainen asia vaan sen on määräytyä

yhteisökohtaisestikin. Ihmisten välinen epäluottamus aiheuttaa varovaista, tarkkailevaa ja epäilevää vuorovaikutusta avoimuuden sijaan. (Raatikainen 2015, 132-133.)

Epäluottamuksen kasvu tekee Harisalon ja Miettisen (2010, 54-55, 90) mukaan todennäköisesti tyhjiksi johtajien ponnistelut ja vaikuttaa luottamussuhteeseen. Johtamisen kustannusten nähdään kasvavan sitä enemmän, mitä enemmän on epäluottamusta. Se etäännyttää ja saa ihmiset tuntemaan toisensa vastustajiksi. Vastavuoroisuus korostuu luottamussuhteessa ja molempien osapuolien merkitys tilanteessa.

Harisalo ja Miettinen (2010) korostavat luottamusta ja varmuuden merkitystä ja sitä, kuinka epäluottamus puolestaan merkitsee epäuskoa ja epävarmuutta. Aktiivisen vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun toteuttamisen haasteet saattavat liittyä tiukkoihin aikatauluihin tai resursseihin, mutta ne voivat liittyä myös haluun painottaa työssä muita seikkoja, ihmisten luontaiseen haluun pitää kiinni tutusta ja välttää epävarmuutta. Epäluottamus myös rajoittaa tehokkaasti tiedon ja kokemusten avointa jakamista. (Harisalo & Miettinen 2010, 54-55, 90.)

Epäluottamus romuttaa kehitystä ja se voi kasvaa nopeastikin, minkä vuoksi organisaatioiden on hyvä keskittyä luottamuksen haasteisiin sekä luottamuksen vahvistamiseen sekä ylipäättään luottamussuhteisiin. Työtä johtavat henkilöt tai myös työntekijät voivat haastaa luottamusta. Organisaatioiden ja työyhteisöjen arjessa on mahdollista myös hyötyä kanssaihminen haavoittuvuudesta ja olla puuttumatta esille tulleisiin haasteisiin. Haavoittuvuutta voi olla eri tasoilla ja sitä on helppoa käyttää hyväksi eri keinoin esimerkiksi olla puhumatta puolesta, kieltäytymällä tukemasta, ”auttaa” paikoissa, joissa toinen ei sitä toivo ja käyttämällä valtaa tehdä joku asia ohi toisen tai ylipäättään vääristelemällä totuutta. Kun epäluottamus voi vallata miltei hetkessä, luottamukseen taas tarvitaan usein aikaa. (Harisalo & Miettinen 2010, 38-39, 56.)

Laine (2009, 140-142) on puolestaan tutkimuksensa tulosten perusteella todennut, että epäluottamus voi syntyä lähes huomaamatta pienistä asioista edeten. Luottamus saattaa horjua, jos ei sitä ei pystytä ylläpitämään. Laine korostaa epäluottamuksen

kehämäisyyttä. Sanojen ja tekojen välinen ristiriita sekä keskinäinen tiedonvälitys voivat aiheuttaa epäluottamusta, jos pantataan tietoa tai vääristellään sitä itselle sopivissa paikoissa. Tämä aiheuttaa myös työyhteisöissä epäluottamusta. Virheet ja negatiivisen kehän jatkuminen voivat syntyä myös ammattitaidottomuudesta, huolimattomuudesta tai välinpitämättömyydestä.

Luottamus ja epäluottamus eivät ole vastakkaisia ilmiöitä, vaan ne ovat enemmänkin dynaamisessa suhteessa eli vaikuttavat toisiinsa. Epäluottamus ihmissuhteissa, niin asiakas- ja potilassuhteissa kuin työntekijä-johtamissuhteissa, tulee esille usein erilaisissa arvostuksissa tai arvoasetelmissa, joihin omat arvot ja asenteet vaikuttavat. Myös luottamuksen ja epäluottamuksen kokeminen on henkilökohtainen kokemus, mutta luottamuksellisen tai epäluottamuksen kulttuurin on mahdollista ilmetä yhteisö- tai organisaatiokohtaisesti. Epäluottamukselle ihmissuhteissa on ominaista sen kahlitsevuus ja turvattomuus. (Laine 2009, 131-132.)

Harisalo ja Miettinen (2010) nostavat esille ihmisten välisen käyttäytymisen, mutta kuitenkin korostaen johtajan käyttäytymistä ja omaa toimintaa. Luottamusta johtajiin voi menettää, jos he eivät toimi puheidensa mukaisesti. Luottamuspääoman ja yhteisten tavoitteiden avulla voidaan tukea käsittelemään haasteita ja vahvistaa tunnetta onnistuneesta etenemisestä sekä halusta asioiden ratkaisemiseksi. (Harisalo 2010, 41, 47-48, 55-56.) Luottamushaasteisiin tarttuminen ja perehtyminen siihen miten luottamus rakentuu ja mitä sen parantamiseksi voidaan tehdä, on merkityksellistä, jotta asiaa voidaan ymmärtää. Tällöin pystytään ohjaamaan työskentelyä siihen suuntaan. Tarvitaan myös tietoisuutta tilanteesta, koska lähtökohtamme ja kokemuksemme ovat erilaisia.

Laine (2009) tuo esille, että haasteet luottamuksessa voivat syntyä ja kasvaa hyvinkin huomaamatta ja heikentynyttä luottamusta voidaan vahvistaa, kun saadaan tietoa tilanteesta. Ihmisten päivittäiset vuorovaikutusvalinnat vaikuttavat luottamukseen. Luottamus ei siis ole yksisuuntainen henkilöltä toiselle annettava asia tai seikka, jota joko on tai ei ole, vaan siihen vaikuttavat usea eri tekijä. Esimerkiksi se vaikuttaa miten ihmiset käyttäytyvät, mitä pitävät tavallisena työkäyttäytymisenä, miten puhuvat ja miten suhtautuvat asioihin ja vaikkapa epäkohtiin. Lähdetäänkö niitä ratkai-

semaan vai kuinka suhtaudutaan epäonnistumisiin ja kuinka tartutaan haasteisiin. Perinteisen mallin sijaan Laine tuo esille päivittäistä vuorovaikutusta ja vastavuoroisuutta, niin johtajan kuin työntekijän kohdalla. (Laine 2009, 139, 141-142.)

Vuoropuhelua tarvitaan ja johtaja voi kysyä mitä pitää tehdä, jotta johtaa paremmin työyhteisöä ja näin viedä esille nostettuja asioita eteenpäin. Useassa organisaatiossa on käytössä henkilöstölle osoitettuja kyselyjä, joiden avulla voidaan saada tietoa työn sujuvuudesta ja luottamuksesta. Näissä kyselyissä on tärkeää kysyä oikeita ja oleellisia asioita, jotta niistä saadaan hyödynnettävää tietoa. Joskus myös kyselyjen tulokset ovat kaukana todellisesta tilanteesta tai eivät vastaa niin sanottuun kehitettävään tarpeeseen. Toisaalta joskus voi olla niin että ei luoteta välttämättä johtajan kykyyn ottaa kritiikkiä vastaan tai vaihtoehtoisesti toteutetaan palautetta jyrkällä palautteella purkamalla pahaa mieltä. Kehittävän palautteen antaminen on usein haaste, johon kannattaa kannustaa. (Laine 2009, 132-133, 135-136.)

Kyselyjen sisällön tarkka suunnittelu onkin asioita, joiden avulla voidaan saada kuvaa ja tietoa kehitettävistä tai yhteisössä etenevistä asioista. Asioiden eteenpäin vieminen hyvin organisoidun työn avulla ja rakenteita kehittämällä, on mahdollisuus, jonka avulla voidaan osaltaan lisätä luottamusta. Asiat täytyy myös saada näkyviksi. Selkeästi määritellyt toimenkuvat ja kehitettävät palaveri- ja viestintäkäytännöt luovat sekä pelisäännöt ylläpitävät ja luovat luottamusta. Tämä tukee valmistelutyötä ja ennakoitavuutta. Tällöin ei tarvita toistuvaa arvuuttelua tai selvittämistä kenen, miten ja miksi, vaan voidaan enemmän tehdä yhdessä asioita eteenpäin ja suunnata tavoitteiden toteuttamiseen energiaa. (Laine 2009, 132-133, 135-136.)

Kouzes ja Posner (2011, 5-12) mukaan ammatillinen pätevyys tai kyvykkyys ovat olennaisia luottamussuhteen syntymiselle, kuten myös Lewicka (2012, 200-230) ja useat muut tutkimukset korostavat. Käyttäytymiseen liittyviä piirteitä, jotka liittyvät

luottamussuhteen, ovat kyky nähdä tai visioida tulevaisuutta, rehellisyys ja innostavuus. Näiden ominaisuuksien lisäksi oikeudenmukaisuus ja reiluus korostuvat tutkimuksissa työn johtamisen näkökulmasta.

Savolaisen, Ikosen (2014, 219-222) ja Laineen (2009, 131-133) mukaan koetulla luottamushaasteilla on vaikutusta ihmisten työtehoon ja työn laatuun, minkä vuoksi myös johtamisen näkökulmasta asiaan on tärkeää panostaa ja panostaa asian parantamiseen. Harva jaksaa pidempään ponnistella merkittävien työsuoritusten eteen, jos ihmissuhteet jatkuvat työyhteisössä tulehtuneina tai koetaan merkittävästi epäluottamusta työn eri osa-alueilla. Erityisesti Laine korostaa ihmissuhteiden toimivuuden tai toimimattomuuden vaikuttavan työssä jaksamiseen, mikä on yleensä ottaen vaikea asia ratkaista. Työn määrällinen kasvu ja kokemus siitä, että ei pysty hoitamaan työtä hyvin, vaikuttaa lannistavasti.

Luottamuksellisessa suhteessa on helpompi tarttua tehtävän työn haasteisiin joustavasti. Epäluottamustilanteessa on annettava aikaa vuorovaikutukselle ja ratkaistava kysymyksiä mahdollisimman nopeasti. Työyhteisöön voi juurtua tapoja kierrättää ohjeistuksia, asioita ja palautetta paljon johdon kautta. Tämä voi viestiä passiivisuudesta, vetäytymisestä ja epäluottamuksesta. Asioiden käsittelemistä voi tukea. Myös tässä kasvokkainen tapaaminen ja vuoropuhelu toimii parhaiten. Lisäksi palautteen antaminen ja saaminen voivat auttaa eteenpäin. (Laine 2009, 72-73.)

Palautteen antamista sekä kannustamista voi ja kannattaa harjoitella, jonka jälkeen on mahdollista, että erilaisen palautteen antaminen sujuu arjessa, jolloin ne eivät myöskään kasaudu vaan asiasta tulee luonteva tapa toimia. Pelkästään johdolle keskinäistä yhteistyötä ja palautteen antamista tukevaa toimintaa ei kannata jättää, vaan se on koko yhteisön asia. Muutoin ei päästä välttämättä sille samalle tasolle, jolle

yhteisesti toimimalla voi päästä, jos kaikki yhteinen toiminta on johdon vastuulla. (Laine 2009, 72-73.)

Jos luottamus tekee rohkeammaksi, luo ennakoitavuutta ja saa ihmiset toimimaan yhteen tulosten eteen, matka epäluottamuksesta luottamukseen työyhteisöissä on hyvin merkityksellinen. Eteen tulevien haasteiden kääntäminen luottamukselliseksi suhteeksi edellyttää joskus erityistä panostusta ja tietoista tavoittelua luottamuksen rakentamiseksi uudelleen. Erityisen hyvä on, jos tilanteisiin tartutaan mahdollisimman pian ja mahdollisimman neutraalisti, jotta asia ei monimutkaistuisi ja negatiiviset asiat eivät saisi lisää voimaa. (Harisalo 2010, 53-56; Savolainen & Ikonen 2014, 219-222.)

Luottamussuhteen haasteissa auttavat avoin keskustelu, joustavuus, oman kannan esille tuominen ja toisen osapuolen kuuntelu ilman ennakkoluuloja. Se että saa kertoa ilman toisen jatkuvaa kyseenalaistamista, vetoamista tai perustelua ja kannustetaan avoimuuteen, tukee jatkamaan. Tilanteen hallittavuus säilyy paremmin ja työskentelyä tukee hyvin johdonmukaisuus. Myös muut luottamusta tukevat elementit tehostavat ongelmien ratkaisua ja nopeuttaa puuttumista haasteisiin. Tiivis seuranta ja arviointi kannustavat jatkamaan sekä toimimaan prosessin hyväksi. Tämä edellyttää sitoutumista ja halua, jotta usko, varmuus ja erityisesti luottamus rakentuvat. (Harisalo 2010, 53-56; Savolainen & Ikonen 2014, 219-222.)

Ryhmätkin koostuvat yksittäisistä ihmisistä. Asiallinen tieto ja osaaminen sekä vuorovaikutustaidot mahdollistavat ryhmäasenteiden muokkaamista. Jokainen tekee valintoja, miten ja mihin aikaa käyttää. Onnistuakseen ihmisen tulee olla tietoinen ja valita suuntaa, joka tukee tavoitteiden saavuttamista. Lähtökohtaisesti tilanne luottamukselle voi olla suotuisa. Suhtautuminen edellyttää päätöksentekoa tietoisesta

suunnasta ja esimerkiksi halua kehittää työyhteisötaitoja. Tästä on olemassa myönteisiä laajojakin esimerkkejä, kuten asenteiden muuttuminen seksuaalivähemmistöjä kohtaan. (Saarinen, 2017, 178-179; Kaski & Miettinen, 2018, 45-46, 121.)

Luottamussuhteiden haasteista taas voi seurata organisaatioon niin sanottu pullonkaula, millä tarkoitetaan haasteiden seuraavaan helposti muille osa-alueille ja esimerkiksi työn tehokkuuteen. Jos ryhmän tai tiimin potentiaali ei ole parhaalla mahdollisella tavalla käytössä, tarvitaan enemmän todennäköisesti enemmän tukea ja ohjausta. Energiaa saattaa kulua enemmän epäolennaiseen, varmistukseen kuinka toteuttaa tehtäviä, ihmissuhteiden haasteisiin tai vastustukseen, kuin perustehtävän suorittamiseen. (Harisalo 2010, 53-56; Ristikangas & Ristikangas 2010, 166-168.)

Näin ollen ilman luottamusta, voi olla vaikeampi ja haastavaa toteuttaa johtamisen kehittämistä, esimerkiksi valmentavaa johtamista, mitä toteutetaan esimerkiksi osassa nuorten työpajatoimintaa ja etsivää nuorisotyötä.

4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

4.1 Kontekstina nuorten työpajatoiminta ja etsivä nuorisotyö

Tutkimuksen kontekstina on nuorten työpajatoiminta ja etsivä nuorisotyö johtajien näkökulmasta. Työpajojen perustehtävä on valmentaminen, jossa keskeistä on ammatillisen kasvun kehittäminen ja vuorovaikutussuhde. Työpaja on yhteisö, jonka toiminnassa on keskeistä työn ja valmennuksen kautta tapahtuva tekemällä oppiminen.

Työpajoilla harjoitellaan työelämätaitoja erilaisilla työpajoilla ja valmennuksessa. Etsivän nuorisotyön tarkoituksena on tukea nuoria ohjaavana ja tukevana tahona palvelujen sekä koulutuksen ja työelämän välimaastossa. Näiden toiminnoissa työskentelee sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia, nuorisonohjaajia, eri ammattialojen työvalmentajia ja yksilövalmentajina muun muassa yhteisöpedagogeja. Mukana ovat paitsi eri työntekijät, sidosryhmät, työ ja päämäärät, mitkä limittyvät johtamisessa sekä sen haasteissa.

Työpajoilla työskentelee työvalmentajina erilaisten ammattialojen asiantuntijoita, kuten kokkeja, rakennusalan ammattilaisia sekä esimerkiksi sosiaali- ja nuorisoalan henkilöstöä yksilövalmennustehtävissä. Työvalmentajat huolehtivat valmentautujien työvalmennuksesta erilaisiin tehtäviin painottuvilla työpajoilla. Joillain pajoilla on mahdollisuus myös Seinättömään pajatoimintaan, jolloin valmennus tapahtuu erilaisissa yrityksissä. Nuorten työpajatoiminta pohjaa nuorisolakiin (Nuorisolaki 1285/2016) ja on osa nuorisotakuuta.

Työpajojen valmennustyölle on ominaista monialaisuus ja moniammatillisuus, joka on osa työtä. Nuorten työpajatoiminta sijoittuu julkisen sektorin palvelukokonaisuudessa sosiaalialan palvelujen ja koulutus- ja työmarkkinoiden välimaastoon. Toiminta on monialaista ja moniammatillista. Työpajat ovat työvaltaisia ja yhteisöllisiä oppimisympäristöjä. Työpajatoiminta tarjoaa nuorisolaissa säädettyä nuorten sosiaalista vahvistamista ja henkilökohtaisia tavoitteita tukevaa toimintaa. Nuorten työpajat on tarkoitettu alle 29-vuotiaille työttömille nuorille. (Kinnunen 2016, 6-7.)

Etsivä nuorisotyö on erityisnuorisotyötä, jonka tehtävänä on auttaa alle 29-vuotiaita nuoria, jotka ovat koulutuksen tai työmarkkinoiden ulkopuolella tai jotka tarvitsevat tukea saavuttaakseen tarvitsemansa palvelut. Toiminnassa viedään työtä myös sinne missä nuoret liikkuvat ja tarjotaan heille tukea sekä kerrotaan alueen palveluista. Etsivästä nuorisotyöstä säädetään nuorisolaissa (Nuorisolaki 1285/2016). Tavoitteena on tarjota nuorelle yksilöllistä tukea ja palveluohjausta. Tuki perustuu vapaaehtoisuuteen ja tarvittavaan tiiviiseen verkostotyöhön. Etsivän nuorisotyössä korostuvat kohtaaminen, kokonaisvaltaisuus ja luottamus. Opetus- ja kulttuuriministeriö on tukenut etsivää nuorisotyötä vuodesta 2008 lähtien. Uusi nuorisolaki, joka korvaa nuorisolain vuodelta 2006, on tullut voimaan 1.1.2017 (Bamming 2017, 1).

Etsivässä nuorisotyössä korostuvat kohtaaminen ja yhteistyö nuoren kanssa, jossa on mahdollisuus kulkea rinnakkain lyhyt tai pidempi matka, joka tukee kohti aikuisuutta. Etsivä nuorisotyö tarjoaa varhaista tukea, jos nuori sitä itse haluaa ja toimii nuoren rinnalla, mutta ei tee päätöksiä nuoren puolesta. Työssä korostuu luottamus ja kokonaisvaltainen yhteistyö tarvittavien toimijoiden kanssa. Toiminnassa edistetään nuoren kasvua ja itsenäistymistä sekä vahvistetaan taitoja, joiden avulla voi rakentaa jatkopolkuja. (Aluehallintovirasto 2018, 1.)

Perustehtävänä näille toiminnoille on erilaisten työ-, harjoittelu- ja koulutusjaksojen sekä etsivän nuorisotyön palvelujen tarjoaminen. Toiminta on joustavaa ja rakennetaan mahdollisimman yksilöllisin poluin nuoren omia tavoitteita tukien. Toiminta on nuorelle valmennus-, toiminta tai työ- ja oppimisympäristö. Nuorten työpajatoiminta vastaa osaltaan tähän yhteiskunnalliseen ja ajankohtaiseen haasteeseen sekä tarjoaa nuorille muun muassa mahdollisuuden työelämän pelisääntöjen harjoitteluun. (Hämäläinen & Palo 2014, 11-14.)

Muutokset toimintaympäristöissä kiihtyvät ja tunnistettuja muutostekijöitä ovat esimerkiksi koulutustason nousu, kansainvälistyminen ja globalisaatio. Työtehtävät muuttuvat kaiken muun kehityksen myötä ja työtä tehdään eri tavoin. Näiden pariin tutustutaan etsivän nuorisotyön ja työpajatoiminnan erilaisten työmuotojen kautta. Etsivä nuorisotyö ja työpajat ovat avainasemassa tehtävässä, jossa nuorten työpajat tavoittelevat matalampaa kynnystä nuorille opintoihin tai työelämään. Alan johtami-

sen ja toiminnan odotetaan noudattavan sille ominaisia arvoja ja tukevan perustehtävää. Myös työpajatoiminnan ja etsivän nuorisotyön tyyppisissä asiantuntijaorganisaatioissa on nähtävissä tarpeita johtamiselle, joka joustaa nopeasti reagoiden ympäristöönsä. (Hämäläinen & Palo 2014, 11-14; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen, Vartiainen 2010, 5, 9.)

Työpajatoimintaa toteuttavat kunnalliset organisaatiot sekä yhdistykset ja säätiöt. Tutkimukseen osallistuvat neljä organisaatiota toimivat Etelä-Suomessa työvalmennuksen ja työllistämisen yksikköinä ja toteuttavat etsivää nuorisotyötä, jotka toimivat osana koulutuskuntayhtymiä tai ovat kuntien yksiköitä. Organisaatiot noudattavat Opetus- ja kulttuuriministeriön (2018) nuorten työpajatoiminnan perusteita ja suosituksia.

Nuorten tukemista ja palveluohjausta toteutetaan myös etsivän nuorisotyön keinoin. Toiminta sisältää työ-, yksilö- ja oppimisvalmennusta. Tavoitteena on motivoida, edistävää ja tukea ammatillista kehittymistä sekä tulevaisuuden suunnittelua. Erilaisilla työpajoilla toteutetaan työvalmennuksen rinnalla yksilöllistä valmennusta tarpeen mukaisesti. Tämän tavoitteena on tukea nuoren arkea sekä sosiaalisia taitoja ja -valmiuksia.

Nuorten työpajojen ja etsivän nuorisotyön konteksti ovat luottamuksen kannalta merkityksellisiä. Nuoret ovat haavoittuvassa asemassa ja työntekijät nuoruuteen liittyvien työtehtävien parissa, jossa työskennellään siellä missä nuorten ovat, esimerkiksi heidän kotonaan. Työpajoilla luottamussuhteiden kehittymisen näkökulmasta työ on hyvin itsenäistä, liikkuvaa ja vastuullista. Työ painottuu vuorovaikutukseen ja nuoren rinnalla kulkemiseen, mikä tarkoittaa esimerkiksi yhdessä asiointia ja asioiden hoitamisen tai työelämätaitojen opettelua. Fyysisesti työ tapahtuu pääsääntöisesti eri paikassa kuin missä johtajat ovat tai työskentelevät.

4.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkielmassa aihetta on lähestytty ymmärtävän, hermeneuttisen tiedonintressin mukaan, joka ohjasi tutkielmaa sen eri vaiheissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa Hirsjärven ym. (2007) mukaan on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Myös Tuomen, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan tutkija on tutkimusasetelman luoja sekä tulkitsija. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 133, 158-160; Tuomi ym. 2009, 68-69.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu luottamuspääoman käsitteeseen ja tarkastelen luottamussuhdetta ja sen rakentumista myös lyhyesti Leader member exchange -teorian (LMX) näkökulmasta. LMX-teorian avulla voidaan tarkastella johtajan ja työntekijän välisiä vuorovaikutussuhteita, erityisesti luottamussuhteen rakentumista. Tämä sosiaalihalintotieteen pro gradu on toteutettu kirjallisuuteen sekä ryhmähaastattelumateriaaliin pohjautuvana, yhteen vetävänä ja kuvailevana analyysinä. Tutkielmaa varten koottiin empiirinen aineisto, josta on tehty teoriaa ohjaavan sisällönanalyysi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 133, 158-160; Tuomi & Sarajärvi 2009, 68-69.)

Sisällön analyysiä voidaan pitää laadullisen analyysin perusmuotona, minkä vuoksi se sopii hyvin tähän tutkimukseen. Sisällönanalyysi tarkoittaa tekstiaineistojen teemoittelua ja tyypittelyä ja se on asennoitumiseltaan fenomenologista, siinä toimitaan usein ikään kuin tekstien ehdoilla. Aineiston keruu toteutettiin ryhmähaastattelumenetelmällä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 133, 158-160; Tuomi & Sarajärvi 2009, 68-69.)

Tutkimuksen tavoitteena on tulkinta, ymmärtäminen ja merkityksenanto. Tässä laadullisessa tutkimuksessa aineistosta on tavoitteena havaita tai löytää uutta tai ymmärtää kohteen todellisuutta. Tutkimuslähtökohta on tulkinta ihmisten toiminnasta ja johtajuutta tarkastellaan sosiaaliseen konstruktionismiin pohjaavasta johtajuusnäkökulmasta käsin, jossa todellisuuden nähdään rakentuvan ihmisten välillä ja heidän välisessään vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48; Ruusuvuori, Nikander, Hyvärinen 2010, 11-18.)

Oma taustani tutkimukseen liittyy tehtävääni nuorten työpajatoiminnan ja etsivän nuorisotyön valmennuspäällikkönä. Näin ollen olen työstänyt omaa työtäni johtamisen näkökulmasta ja kiinnostuin tutkimaan sitä, miten voimme onnistua johtamisessa parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän kautta kiinnostus heräsi siihen, mikä merkitys luottamuksella ja luottamussuhteella on johtamiseen, sekä siihen miten sitä voi vahvistaa. Kuulin työtehtävieni kautta perustetusta ja aloittelevasta vertaisryhmästä, joka haluaa kehittää työpajojen ja etsivän nuorisotyön johtamista. Esille tuli mahdollisuus hyödyntää ja tarkastella luottamusta ja luottamussuhdetta tämänhetkisen johdon näkökulmasta.

Kun kiinnostuin aiheesta, lähetin tutkimusluvan suostumuslomakkeet neljään eri organisaatioon Etelä-Suomen alueella, josta on edustus johtamisen tueksi perustetussa vertaisryhmässä. Kaikki organisaatiot antoivat tutkimusluvan. Myös ryhmän jäsenet olivat itse halukkaita ryhmähaastatteluun. Ryhmä on perustettu johtamisen tueksi ja sen tavoitteena on kehittää vertaisten kanssa johtamista sekä jakaa hyviä käytäntöjä. Ryhmän osallistujat saattavat vaihdella normaalin työyhteisön muutosten myötä.

Kokoonpano muodostui ja valikoitui alun perin sattuman varaisesti, kun tämän tutkimuksen ohjauksen myötä asetettiin tavoitteeksi johtajien ja ryhmän haastattelu. Tämä oli luonteva tutkimuskohde luottamussuhteen johtamisen tarkastelulle, jotta saisin puheliaan ja rikkaan keskusteluryhmän sekä tarvittavaa tietoa tutkimukseen teemaan.

4.3 Fokusryhmähaastattelu ja aineiston keruu

Tutkimuksen asetelma on kokemusten ja näkemysten jakaminen. Luottamussuhde on aiheena sensitiivinen ja luottamus omaan kokemukseen perustuva. Tarkoitus on saada tietoa juuri tämän ryhmän kautta johtamisen näkökulmasta. Osallistuvat henkilöt ovat valikoituneet johtajista koostuvan oman uudehkon vertaisryhmän kokoonpanosta. Kohdistin aiemmin lähetetyn avoimen kutsun koko tälle johdon vertaisryhmälle sähköpostitse. Tarkka osallistujien määrä varmistui lähellä haastattelupäivää.

Mukaan ilmoittautui kaikki ryhmään tällä hetkellä kuuluvat kahdeksan henkilöä, joten tässä tutkimuksessa tarkastellaan tämän tietyn ryhmän näkemystä aiheesta. Osa kokoonpanosta oli vaihtunut jo alussa siirtyessä toisiin tehtäviin tai muusta luonnollisesta syystä, joten ryhmä oli uusi haastattelun ajankohtana.

Tutkimuksessa on käytetty fokusryhmähaastattelua menetelmänä ja haastattelu toteutettiin toukokuussa 2017 yhtenä ryhmähaastatteluna, johon osallistui kahdeksan johtajaa. Pyrin pitämään keskustelua mahdollisimman avoimena. Toin tämän tavoitteen esille etukäteen ja pyrin tukemaan sitä haastattelun aikana antamalla tilaa ja luomalla hyvät sekä rauhalliset puitteet. Ryhmä suhtautui aiheeseen myönteisesti, mikä vaikutti mielestäni positiivisesti siihen, että asiat ja haastattelu järjestyivät tutkimuksen näkökulmasta sovitulla tavoin.

Haastattelussa mukana olijat ovat sopineet käsittelevänsä asioita myös luottamuksellisesti tämän tutkimuksen ulkopuolella. Kaksi kertaa vuodessa kokoontumiset aloittanut vertaisryhmä ei ollut muotoutunut tiiviiksi, vaan osallistujista osa oli tulossa mukaan ensimmäistä kertaa haastattelun kerralla. Haastattelu toteutettiin suunnitellusti ja sovitusti päivänä, jolloin ryhmä oli itse ennakolta sopinut kokoontumispäivän.

Ryhmä oli siis kutsuttu tutkimuksen teeman ympärille ja kaikki kutsutut tahot osallistuivat sovitusti. Haastattelu nauhoitettiin. Sovimme osallistujien aloitteesta tutkimustyön esittelystä pro gradun valmistumisen jälkeen, jossa esittelen tutkimusta ja sovimme ryhmän aloitteesta teeman työstämisen jatkamisesta käytännön kehittämisen näkökulmasta.

Tutkimuksen esihaastattelun suoritin yhteistyökumppanin kanssa, joka tekee itse käytännössä työtä nuorten parissa sekä työskentelee lähijohtajana. Haastattelu oli lyhyt, koska kysymykset olivat suunnattu ryhmähaastatteluun ja tietyn ryhmän tarkasteluun. Totesin suunnittelemani rungon haastatteluun toimivan ja olevan hyvä pohja keskustelulle. Myös esihaastatteluun osallistuja henkilö oli tätä mieltä, että asia jäi myös riittävän avoimeksi ilman johdattelua. Toisaalta pohdin, tarvitsenko lisää kysymyksiä ja tuleeko aiheeseen riittävän syvällisesti käsittelyä, kun huomioidaan

myös aiheen sensitiivisyys. Näin ollen päädyin antamaan osallistujille myös mahdollisuuden palata aiheeseen kirjeitse tai puhelimitse.

Tutkimuksessa käytetty fokusryhmähaastattelu on laadullinen menetelmä, jossa haastattelija ylläpitää ryhmäkeskustelua. Keskustelua pyritään saamaan osallistujien välille, jotta saadaan mahdollisimman rikas ja monipuolinen aineisto. Menetelmä tuottaa tyypillisesti runsaan ja mahdollisesti työläänkin aineiston. Aineiston esittäminen tapahtuu tässäkin tutkimuksessa luokiteltuina teema-alueina ja käytän myös suoria lainauksia haastattelusta kuvaamaan aitoja kommentteja ja mielipiteitä. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507-1512; Tong, Sainbury & Craig 2007, 349-355.)

Fokusryhmähaastatteluun osallistuu yleensä 4-10 henkilöä ja pääsääntöisesti haastattelijoita on yksi tai useampi henkilö. Ryhmähaastattelussa haastattelijan asema on jossain määrin heikompi, niin että asetelma ei ole samalla tavoin kysy-vastaa tyyppinen, vaan ryhmän vuorovaikutustilanne. Tällöin ei välttämättä suunnata puheenvuoroa suoraan haastattelijalle. Fokusryhmähaastattelu taas tallennetaan lähes aina, kuten tässäkin tutkimuksessa. Haastattelu tallennettiin nauhurin avulla koko ryhmän ollessa läsnä. Haastatteluun osallistujista on kerätty perustiedot, vaikkakin aineistosta näkyy ainoastaan tunniste henkilö eli tunnuksena H ja numero. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1509-1510; Pietilä 2017, 113-115.)

Haastattelu ja laadullinen sopii hyvin tämän tyyppisen aineiston tarkasteluun. Haastattelumenetelmä oli avoin ja sisälsi teemoja teoriasta, mikä mahdollisti näin ollen ilmiön tarkastelun mahdollisimman avoimesti. Aihepiiri ja sen teemat olivat valittuna, mutta tutkija oli valmis tarvittaessa täydentämään teoriaa. Teoreettinen viitekehys ei ohjannut tiiviisti haastattelun kulkua, mutta antoi raameja. Tämä mahdollisti myös syvemmän tarkastelun yksittäisille haastattelussa nouseville asioille, mikä on tärkeää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73-76.) Lisäksi haastattelun jälkeen annettiin tässä tutkimuksessa mahdollisuus jatkaa tai täydentää teemasta kirjeitse tai puhelimitse mitä ei käyttänyt kukaan haastateltavista.

Haastattelumenetelmä on perusteltua tutkimuksessa myös sen vuoksi, että menetelmä salli minulle haastattelijana tarkentavien kysymysten mahdollisuuden ja mahdollisimman avoimen näkemysten esittelyn haastatteluun osallistujille. Haastattelussa oli keskustelunomainen tapa ja haastattelijalla keskeinen rooli keskustelun johdattamisessa eteenpäin. Tällöin haastattelijan on myös mahdollisuus tehdä intuitiivisia ja kokemusperäisiä väliintuloja haastattelutilanteessa. (Puusa 2011, 76.)

Tässä tutkimuksessa haastattelurungon teemat muodostuivat aiheen ja teorian perusteella. Haastattelun pääteemoiksi muodostuivat luottamus ja luottamussuhteen johtaminen nuorten työpajatoiminnassa ja Etsivässä nuorisotyössä, luottamussuhteen vahvistaminen ja haasteet. Tein viisi sivua A4-ruutulehtiölle kirjallisia muistiinpanoja koko haastattelun ajan ja lisäksi nauhuri nauhoitti haastattelua 78 minuuttia. Ryhmä keskusteli ja työskenteli hyvin rikkaasti. Keskustelun ilmapiiri avoin. Se jopa yllätti avoimuudella ja teema herätti keskustelua. Tilanne oli mielestäni luonnollinen ja rauhallinen.

Piirsin tapaamisesta pöydän ympärillä istumakartan, josta pystyn tunnistamaan puhujia tallenteelta. Tutkimusten haastatteluun pyritään valitsemaan henkilöitä, jotka pystyvät tuottamaan asiasta tietoa. Onnistuneessa ryhmähaastattelussa osallistujat tuovat eri näkökulmia aiheeseen. Fokusryhmähaastatteluissa voi olla tavoitteena ryhmän vastausten taustalla olevat merkitykset suorien vastausten lisäksi. Koska kysymyksessä on ihmisten välinen vuorovaikutustilanne, voi tapahtua myös jotain yllättävää. Näkökulmia voivat kaventaa lisäksi esimerkiksi liian dominoivat tai varovaiset osallistujat. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1509-1510; Pietilä 2017, 113-115.)

Tässä tutkimuksessa fokusryhmähaastattelun tasapaino osallistujien kesken oli hyvä ja osallistujat puhuivat pääosin pysyen haastattelun aiheissa. Haastattelijan tehtäväksi jäi löyhempi rooli varmistaa teemahaastattelurungosta aihe, välttää kaikenlaista johdattelua tai oletuksia ja antaa runsaasti tilaa keskustelulle. Jäin miettimään olisiko jotain muuta ja syvempää tai laajempaa tullut esille yksilöhaastattelujen avulla.

Vaikutti siltä, että osallistujat kannustivat toisiaan puhumaan ja kertomaan, joten keskustelua aiheesta riitti runsaasti. Tilanne vaikutti myös vertaistuelliselta keskustelulta, jossa aktiivisesti keskityttiin kuuntelemaan toisen näkemyksiä. Kyseessä on tässä tutkimuksessa tietyn ryhmän tämänhetkisten näkemysten tarkastelu, mikä vastaa hyvin tutkimuksen tavoitteeseen.

Haastattelun aikana huomioin jatkuvasti ryhmän eri henkilöitä, vaikkakin toiset puhuivat enemmän kuin toiset, mikä on ymmärrettävää. Olen aiemmin muissa tehtävissä ohjannut ryhmiä, mikä saattoi auttaa tai tukea tässä tehtävässä, vaikkakin tämä ryhmä tällaisena kokoonpanona oli minulle uusi. Oma taustani saattoi vaikuttaa siihen, että sain johtajat hyvin osallistumaan ja innostumaan mukaan haastatteluun. Toisaalta omat ennako-oletukset täytyi vahvasti huomioida ja tiedostaa, jotta ne eivät vaikuta itseen ja tuota ennako-oletuksia vastauksista. Pysin avoimeen suhtautumiseen ja koen että tilanne oli hyvin luonteva, mutta vastaukset myös osin yllättivät. Pysin olemaan vahvasti taustalla haastattelijan roolissa, en asiantuntijan. Vastaukset sekä aineisto osin myös yllätti rikkaudella ja osallistujat avoimuudellaan.

4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi on tehty teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, joka auttaa nostamaan keskeisiä teemoja ja joiden avulla on tehty yhteenvetoa sekä tuotu esille ryhmähaastatteluun osallistuneiden näkemyksiä sekä kokemuksia. Sisällönanalyysi tarkoittaa tekstiaineistojen teemoittelua ja tyypittelyä, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Haastattelu on nauhoitettu ja sen jälkeen kirjoitettu sanasta sanaan auki. Tämän jälkeen sieltä poimittiin ne asiat, jotka sisältyvät analyysiin ja teemoihin sekä sellaiset, jotka jäivät sen ulkopuolelle. Aineiston analyysi tukeutuu teoriaan, joka ohjasi niin sanottuna kehyksenä tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-114.)

Luin kirjoitetut liuskat ja haastattelun läpi useita kertoja, jotta sain kokonaiskuvaa johtamisesta ja luottamussuhteen merkityksestä johtamiseen sekä siitä, miten luottamussuhdetta voi vahvistaa tai kehittää. Tämän aineiston pelkistämisen ja teemojen näkyväksi tekemisen jälkeen, ryhmittelin eli abstrahoin tekstistä niitä teoreettisia käsitteitä, joita tutkimus käsittelee. Haastattelun teemat ovat; luottamus työyhteisössä,

luottamussuhteen merkitys johtamiseen, luottamussuhteen vahvistaminen ja sen edellytykset johtamisen näkökulmasta, luottamussuhteen haasteet työyhteisössä.

Teemoittelin haastattelut valitsemieni teoreettisten käsitteiden pohjalta ensin alleviivaamalla tekstistä ja sitten luonnostelmalla paperille, sekä yhdistelemällä saman otsikon alle tulevia asioita. Tässä vaiheessa löytyi hyvin tutkimuksen kannalta relevantteja otsakkeita, kuten luottamussuhteen rakentamisen edellytyksiä, luottamussuhteen johtamisen merkitystä ja johtamisen toimintaa kuvaavia sanoja ja asioita, kuten johtajan tavoitteellisuus ja viestintä, sekä luottamussuhteen vahvistamiseen ja haasteisiin liittyviä teemoja myös.

Erittelin materiaalista löytämiäni tietoja ja tämän jälkeen niiden sekä teorian pohjalta muodostui johtopäätöksiä sekä vastauksia tiettyihin teemoihin. Haasteiden osuus aineistossa käsitteli enemmän johtajan työn rajaamista luottamussuhteessa ja uudelleen eteenpäin suuntaamista. Varsinainen epäluottamuksen tema jäi keskustelussa vähemmälle huomiolle, mutta siitä kuitenkin lyhyesti keskusteltiin. Pohdin voiko tema olla sellainen, josta oli vaikeampi ryhmässä keskustella tai tiedostetaanko asiaa riittävästi. Kuitenkin esille tulleista asioista kävimme hyvin avointa keskustelua. Olen nostanut asiat esille tuloksissa liittyen esimerkiksi luottamussuhteen vahvistamisen osioon.

Keskustelussa ja aineistossa nousi esille asioita luottamussuhteen merkityksestä johtamisessa, sekä lisäksi vuoropuhelu (erilaisin painotuksin) luottamussuhteen vahvistajana, mikä painotti tarkastelemaan sitä edelleen syvemmin. Lopullisiksi teemoiksi muodostuivat luottamussuhde ja erityisesti se mikä merkitys luottamussuhteella on johtamisessa nuorten työpajatoiminnassa ja etsivässä nuorisotyössä sekä lisäksi luottamussuhteen vahvistaminen.

Ensimmäisenä haastattelunauhat litteroin sanasta sanaan, yhteensä lähes 26 sivua tekstiä rivivälillä 1. Haastatteluun osallistui 8 henkeä. Ulkopuolelle jäi lyhyt alkuteksti, jossa oli selkeästi haastattelun kannalta epärelevanttia kuulumisten vaihtoa ja ryhmän asettumista keskustelemaan johtamisesta. Toisaalta tämä keskustelu varmasti viritti aiheen pariin. Luin haastattelut läpi, jonka jälkeen katsoin aineistosta merkityksiä ja luin tämän jälkeen litteroidun aineiston sekä muistiinpanoni läpi. Ne

tukivat hyvin toisiaan ja selkeyttivät sitä mitä juuri tämä kohderyhmä haastattelussa halusi nostaa esille. Litteroinnin tarkkuus riippuu myös tutkimuskysymyksestä ja tässä tutkimuksessa riittää sanatarkka litterointi, kun kyseessä eivät ole ryhmän vuorovaikutus tai vaikkapa normit. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1511.)

Kirjasin havaintojani omiin yksiköihin sen mukaan mitä puheenvuoro käsitteli. Kuvaukset käsittelivät aluksi johtamisen tilannetta ja muutoksia tällä hetkellä - ajankäyttöä, oman henkilöstön luottamusta yleisellä tasolla, millainen on luotettava työntekijä, uuden työntekijän kanssa luottamussuhteen aloittamisen tärkeyttä, miten luottamussuhde tukee johtamista ja tavoitteiden eteenpäin viemistä ja lisäksi mitkä ovat edellytyksiä aidolle luottamussuhteelle ja miten sitä voi vahvistaa.

Aineiston analyysissä tarkastelin luottamuksen edellytyksiä tai lähtökohtia, luottamussuhteen merkitystä johtamiselle, luottamussuhdetta vahvistavia seikkoja ja luottamussuhteen haasteita. Teemoittelin tekstiä tutkimuskysymysten pohjalta löytyneistä teemoista ja katsoin kokonaisuuden läpi, mitä merkityksiä on avattu. Aineistosta löytyi vastauksia teemoihin ja asioihin, mitkä antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kuvasin teemojen alle luottamussuhteen kannalta merkittäväksi koettuja teemoja. Lopullisesta aineistosta muodostuneet teemat sisältävät myös joitain ehdotuksia luottamussuhteeseen liittyvän teeman yleisemmäksi kehittämiseksi.

Olen huomionut ja pohtinut rooliani tässä tutkimuksessa ja sen asettelussa sekä sen myötä pyrkinyt olemaan aineiston suhteen neutraali. Koen myös, että asemani on riittävän neutraali ja etäinen ryhmää kohtaan, että pystyn haastattelun toteuttamaan. Niin sanottua perinteistä valta-asemaa tai asiakas - työntekijä asetelmaa ei ole, joka saattaisi vaikuttaa merkittävästi vastauksiin. Fokusryhmähaastattelun ideana on, että haastatteluun pyritään valitsemaan henkilöitä, jotka pystyvät tuottamaan asiasta tarvittavaa tietoa, joiden vuoksi tämä kyseinen ryhmä on hyvä ja valikoitui. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1509.)

Pohdin ryhmän kokoonpanoa ja otoksen kokoa ajatellen haastattelua myös tämän tutkielman ohjauksessa. Päädyin valmiiseen ryhmään, vaikkakin vasta perustettuun ryhmään. Tällöin voi olla helpompi mennä haastattelemaan ja saada myös tutkimuksen kannalta tarvittavaa tietoa. Ihmiset ovat halukkaita ja toisaalta mahdollisesti

myös valmiita avoimesti jakamaan ajatuksiaan valitsemastani aiheesta, kun he osallistuvat. Tällöin he myös ovat sovitusti paikalla ja todella halukkaita keskustelemaan, kuten tämän ryhmän kohdalla tapahtui.

Pietilä (2017) muistuttaa kuinka asiantuntijoiden saaminen haastatteluun voi olla vaikeaaakin. Tästäkin syystä pidin tärkeänä tätä ryhmää, erityisesti huomioiden tutkimuksen aiheen sensitiivisyys. Asiantuntijahaastattelu on rajallinen aineiston tuottamisen menetelmä. Ryhmän koostumus on tärkeä asia, jota tutkijan on myös tarkkaan pohdittava. Se ketä haastattelee, on liityttävä olennaisesti tutkimuskysymyksiin, jotta saadaan tarvittavaa ja relevanttia aineistoa. Haastattelijana toimimista ja ryhmähaastattelun johtamista suositellaan myös harjoiteltavaksi, mutta koska ryhmien johtaminen on itselle tuttua, en kokenut harjoitteluun tarvetta, vaan tilanne sujui luonnollisesti. (Pietilä 2017, 119, 125, 218, 228-229.)

Tutkimuksen tuloksia esittelevässä osiossa esittelen keskeisiä edellytyksiä luottamussuhteen rakentamiselle. Lisäksi sitä miten luottamussuhdetta voi vahvistaa ja mikä merkitys luottamussuhteella on johtamisessa. Aineiston tuloksissa olen pyrkinyt tarkastelemaan luottamussuhdetta johtamisen näkökulmasta. Kontekstina on nuorten työpajatoiminta & etsivä nuorisotyö. Ryhmähaastattelu on tehty vuonna 2017 henkilöstöjohtamistyötä tekeville lähijohtajille ja johtajille, joita ei ollut tarpeen eritellä tittelin tai organisaatioiden perusteella. Tämä oli myös lähtökohtana haastatteluille. Tuloksia esitellessäni käytän esimerkkilainauksissa merkintää henkilö eli H.

5 LUOTTAMUSSUHDE JOHTAMISEN MENESTYSTEKIJÄNÄ

5.1 Luottamussuhteen lähtökohtia

Tämän tutkimuksen tuloksista ilmenee, että luottamussuhdetta johtamisen näkökulmasta edistää halu ja asenne yhdessä työskentelyyn sekä yhteisiin tavoitteisiin panostaminen. Tämä voi tukea laajemmin suunnitelmallisuutta ja yhteisten tavoitteiden selkeyttämistä. Myös Laineen (2009, 24) mukaan yhteinen asioiden jakaminen ja vuoropuhelu edistävät luottamusta ja sitä että uskomme enemmän ihmisen hyvään tahtoon ja siihen että hän pyrkii katsomaan asioita myös toisen kannalta. Hyvä tahdon ilmaisu voi vaikuttaa luottamuksen syntyyn merkittävästi, jopa enemmän kuin osaaminen.

Tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus tuli tuloksissa esille siitä näkökulmasta, että huolehditaan työntekijöiden samoista mahdollisuuksista, mutta huomioiden yksilöt. Johtamisessa on hyvä tiedostaa yksilölliset ominaisuudet ja odotukset, jotka tulivat esille tuloksissa. Myös Klaussner (2012, 417, 430-432) tiivistä luottamuksen liittyvän vahvasti odotuksiin vuorovaikutuksesta, johon liittyvät henkilökohtaiset omat aiemmat kokemukset ja sen myötä odotukset.

Haastateltavana olleiden johtamistyötä tekevien mukaan työntekijältä odotetaan halua osallistua ja sitoutua, minkä nähdään usein rakentuvan pikkuhiljaa. Yhdessä tekeminen tarkoittaa tulosten mukaan vuoropuhelua, kuuntelemista, avoimuutta ja kohtaamista molemmin puolin, jotta tiedetään ”missä mennään arjessa”, kuten tuloksissa tuli esille. Lisäksi tämä pitää sisällään yhteistä tavoitteiden käsittelyä ja niiden jakamista työyhteisössä sekä niihin sitoutumista. Sitoutuminen sovittuihin asioihin tuli esille luottamuskäsitelmästä teoriaosuudessa sekä tämän tutkimuksen haastatteluissa. Se osaltaan tukee luottamussuhteen myönteistä kehittymistä.

Luottamussuhteen katsottiin rakentuvan usein pikkuhiljaa myös tässä aineistossa, mikä tukee teoriaa. Luottamuksen voidaan nähdä etenevän vaihe vaiheelta, kuten Lewicki & Bunker (2006, 119-123) esittävät. Luottamuksellisessa suhteessa voidaan työskennellä vahvasti päämäärän eteen, kun luottamus on saavutettu, eikä pelätä toisen aiheuttavan pettymystä. Haastattelussa mukana olleet kuvasivat tulosten mukaan

ihmissuhteita merkityksellisiksi erityisesti yhteisön sujuvuuden kannalta ja kuvasivat työntekijöiden asemaa luottamussuhteessa yhtä lailla aktiivisena. Yhteisiä tilaisuuksia ja tapaamisia sekä säännöllisiä rakenteita pidetään tärkeinä, jotka osaltaan mahdollistavat vuoropuhelua sekä luottamussuhteiden kehittymistä.

Luottamussuhteen johtamisen kannalta katsotaan olevan merkityksellistä, miten lähdetään alussa luomaan pohjaa luottamussuhteelle. Tutustumisvaiheessa tunnustellaan puolin ja toisin. Johtajien näkemysten mukaan perehdyttäjällä ja hänen näkemyksillään katsotaan olevan suuri merkitys jatkon kannalta. Sillä luodaan pohjaa työlle ja sille, miten sitä tehdään.

”Kun tulee uusia työntekijöitä, niin se on aika tärkeää, että miten rakentaa pohjat, ihan niin kuin kaikissa ihmissuhteissa, koska sit se kestää etäisyyttä myös, eikä koeta eriarvoisena kohteluna.” (H5)

Johtajat toivat esille, huomanneensa kuinka alkuun ja perehdytykseen panostaminen vaikuttaa, myös siitä näkökulmasta, että miten työntekijä sopii tulevaan tehtävään ja tulevaan tiimiin, mutta myös johtaja - työntekijä näkökulmasta. Vuorovaikutuksen toimivuutta, sekä luottamussuhteen mahdollisuuksia ja ihmisen sopivuutta työryhmään pyritään arvioimaan jo rekrytointivaiheessa. Persoonallisuuksien ja henkilöiden välinen vuorovaikutus korostuvat tässä näkökulmassa rakentuu LMX-teoriaa mukaillen. Tutkijoiden mukaan usein luottamussuhde saavutetaan ajan kanssa ja erityisesti alku alkaa kehämäisesti ja usein hauraasti (Kelloway ym. 2012, 26, 39-55; Kouzesin ja Posnerin 2011, 77-79.)

Tulosten mukaan johtaja - työntekijä välisen luottamussuhteen muodostumisen jälkeen sen nähdään usein kestävänsä myös etäisyyttä. Johtajat kuvasivat joidenkin henkilöiden kohdalla asioiden ikään kuin sujuvan, vaikka kaikkea ei kerrata tai pidetä usein yhteyttä. Useat tutkijat (Browner 2000, 232; Werbel & Henriques 2009, 788-790; Matta 2015, 1690-1708; Korsgaard ym. 2015, 60-65) nostivat esille luottamussuhteen alun olevan hauras ja näin ollen näkemykset tässä tutkimuksessa mukailevat tätä. Haastattelun tulokset tukevat tätä käsitystä.

Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus tulivat tuloksissa esille arvoina, jotka edistävät luottamusta, mutta myös haastavina asioina kun työntekijät ovat erilaisia ja heillä on erilaiset elämäntilanteet sekä tarpeet. Se että tuntee työntekijät, tuo varmuutta luottamussuhteen rakentamisen suhteen. Koetaan että tasapuolisuuden kokemusta on joskus vaikea toteuttaa, kun yksilölliset tarpeiden ollessa erilaiset. Tämän nähdään mahdollisesti vaikuttavan luottamussuhteeseen sitä haastavana. Tuloksissa nousi esille oikea-aikaisuuden sekä rajaamisen kysymyksiä, joita pohdittiin työntekijöiden taas vastaavasti pohtivan omassa työssään nuorten kanssa.

Kyllä se on niin ku ansaittava tässä puolin ja toisin. Esimiehen pitää ansaita se luottamuksensa työntekijöiltä omalla toiminnallaan arjessa. Oikeudenmukaisuudella, avoimuudella ja tasapuolisuudella. Se ei voi olla mielivaltaista. (H4)

Tuloksissa johtajat tunnistavat osan työntekijöistä sellaisiksi, jotka hoitavat enemmän yhteisiä työasioita ja tavoitteita eteenpäin. Tällöin voi lähteä helpommin oletuksesta, että asiat etenevät eli luotetaan työntekijään. Tulosten mukaan johtajat kokevat joskus odotuksia vuorovaikutuksessa, jotka aiheuttavat ristiriitaista pohdintaa omassa suhtautumisessa asiaan. Tämä tuli esille osassa vastauksista liittyen henkilökohtaisessa elämässä tukemiseen ja vapaamuotoisempaan vuorovaikutukseen. Toisaalta haluttiin olla myös hienotunteisia henkilökohtaisiin asioihin liittyen, eikä ottaa niitä aktiivisesti puheeksi. Tämä tukee myös Laineen (2017, 60-77) tutkimusta, jossa korostettiin luottamuksen keskeisinä rakentamisen käsitteenä olevan oikeudenmukaisuus. Hän nosti esille myös reiluuden kokemuksen, jonka teemoja tuloksista nousi esille.

5.2 Viestintä ja tavoitteellisuus luottamussuhteen johtamisessa

Viestinnän vähäisyys tai vaihtoehtoisesti sen tehottomuus, nähdään haasteena sekä riskinä luottamussuhteen menestyksekkäälle johtamiselle ja sen myötä työyhteisön muulle toiminnalle. Johtajan viestintä ja siinä koetut haasteet tulivat haastatteluissa esiin liittyen toimivaan ja luottamussuhdetta vahvistavaan johtamiseen. Tavoitteissa pysymisen ja sääntöjen noudattamisen koetaan olevan tärkeää. Tuloksissa tuli esille

myös työntekijöiden työn tuen varmistamisen merkitystä kriittisten/ tärkeiden tavoitteiden saavuttamisessa ja niissä pysymisessä. Luottamussuhteen nähdään vaikuttavan toiminnan tavoitteiden edistämiseen. Kasvokkainen tapaaminen nousi esille luottamussuhteen näkökulmasta tärkeänä. Tässä yhteydessä kuvattiin myös nuorten parissa tehtävää valmennustyötä ja verrattiin työntekijöiden toimivan samantyyli-
teissä tehtävissä suhteessa valmentautujiin.

”Keskustelua täytyy olla. Ei vaan heitellä asioita, et noi pitää tehdä ja noi saavuttaa vaan käydään johdon eri tasoilta sitä keskustelua face to face -keskustelua niiden ihmisten kanssa.” (H3)

Viestinnän tueksi kehittäviä rakenteita, esimerkiksi yhteisiä kokouksia, pidettiin tärkeänä luottamussuhteen kannalta. Tähän liittyy erilaiset toimivat viestintäkanavat ja palautteen antaminen. Lisäksi kasvokkaisen dialogin toteutuminen ja keskusteleminen tavoitteista, jotta niitä voidaan tavoitella yhdessä. Käytännössä tämä tarkoittaa tulosten mukaan erilaisia toimivia rakenteita sekä työntekijöiden, mutta myös yhteisiin kokouksiin osallistumista.

Tällöin voidaan myös tarkastaa sovittuja suuntaviivoja, jotta voidaan reagoida muutoksiin yhdessä ja tukea myös itseohjautuvuuteen. Myös yksilöiden kasvu, mahdollisuus ottaa vastuuta ja tukea toisia sekä kerryttää osaamista mahdollistuu yhdessä paremmin. Käytännön toteutuksessa johtajilla on useita tapoja ja yhtä oikeaa on ollut vaikeaa löytää.

Johtajan katsotaan voivan tukea luottamussuhdetta omalla luottamusta herättävällä käyttäytymisellä, vaikkakin suhteen vastavuoroisuus korostui. Perustyön haasteiden tuntemus, tahto kuunnella sekä olla tiukoissa paikoissa tukena, tulivat esille yksittäisinä luottamussuhdetta edistävinä tekijöinä. Näkemyksiä tukevat myös Laineen (2009) tulokset. Lewickin ja Bunkerin (2006, 1002) määritelmässä luottamuksesta korostuu henkilöiden välinen vuorovaikutus ja erityisesti se, että luottamuksessa on muuttuvia tasoja, jotka muovautuvat luottamussuhteiden ja kokemusten myötä. Myös Legoodin (2016, 673-686) esille tuoma luotettava käyttäytyminen ja Kouzesin

ja Posnerin (2011, 75-79) näkökulmat ammatillisesta asiantuntemuksesta ja pätevyydestä tulivat esiin tutustumisvaiheessa.

Luottamussuhteita haastavaksi nähdään vastavuoroisuuden puuttuminen ajoittain. Myös jatkuvat muutoksen haastavat viestintää, jolloin on pohdittavana kertoako keskeneräisiä asioita ja missä vaiheessa. Pelkkä tehtävien jakaminen ei tue luottamussuhteen syntymistä ja ongelmiin tarttumista mahdollisimman varhain pidetään tärkeänä. Teoriassa nostetaan esille myös epävirallisten ja vapaamuotoisempien tapaamisten merkitys luottamussuhteessa. Niiden nähdään tukevan luottamussuhdetta, mikä ei korostunut tämän tutkimuksen tuloksissa. Tuloksissa tuli esille jollain tapaa etäisempi rooli ja toisaalta tiedostettiin, että vuoropuhelua tarvitaan enemmän. (Browner, 2000, 232; Hakala 2017, 28-30, 70.) Harisalo & Miettinen (2010, 14-15) taas nostivat esille myös pienet huomioitavat asiat tai tavat tässä yhteydessä suhteen rakentajana.

Haastattelujen mukaan johtajat pitivät tärkeänä tiedon saamista, palautteen saamista eri tasoille ja vuoropuhelua niin, että se ei ole pelkästään välikäden tietoa. Eri tasoilta johtaja ei kaikissa tapaamisissa tai tiimikokouksissa ole, mutta tietoa on hyvä saada eri tavoin. Kuitenkin rakenteita säännölliselle dialogille ja yhteydenpidolle, pidetään merkittävänä luottamussuhteen kannalta.

”... ja täytyy tuntea perustyön haasteet, johon tarttua, et sä voit johtaa tätä työtä.” (H6, H4)

Dialogisuus ja sen pitkäjänteisyys, jossa aidosti esitetään ideoita luo osallisuutta ja motivoi yhdessä tekemiseen sen sijaan että on mahdollisuus vaikuttaa vain kyllä tai ei vastauksia toisten ehdotuksiin. Teorian perusteella Laine (2009, 60-77) ja Harisalo & Miettinen (2010, 88-89) nostivat esille myös talkoohenkeä ja sitä että tiukoissa paikoissa käytännön tukea on saatavilla. Johtajalla tulee olla myös halua korjata asioita.

Luottamussuhteen johtamiseen nähdään kuuluvan henkilökemiat ja erilaiset persoonat, joiden nähtiin yhdessä rakentavan kulloinenkin tiimi. Näiden rakentaminen ja

henkilökohtaisten tarpeiden korostamisen tai tuen tarpeen korostuminen työyhteisöissä nähtiin johtamisen kannalta osin haastavaksi, kuten edellä totesin. Vaikkakin tuloksissa nousi esille viestintään liittyvä avoimuus liittyen toimivaan luottamussuhteeseen, mutta toisaalta myös tukeutuminen poikkeuksellisen paljon johtajaan (henkilökohtaisissa asioissa) ja avoin yllättäväksikin koettu monenlaisten tunteiden näyttäminen työpaikalla. Toisaalta vapautta tuoda oma mielipide esille, pidetään tärkeänä. Tulokset kuvaavat kompleksisuutta teemassa.

Johtajan omaan viestintään liittyen tuloksissa pohdittiin myös ajoitusta ja viestinnän ajoituksen merkitystä. Johtajat korostivat haastattelussa oman asiantuntemuksen ylläpitämistä ja kiihtyvissä toimintaympäristön muutoksissa ajan tasalla pysymisen haasteita. Luottamusta herättää mahdollisimman hallittu ja avoin, läpinäkyvä viestintä. Näistä viestiminen on ajoittain haastavaa, kun asiat voivat olla kesken ja muuttua kesken viestinnän.

Myös Hardy, Phillips & Lawrence (1998, 66-72) painottavat tämän tutkimuksen tulosten mukaisesti luottamuksen muodostuvan vuorovaikutuksessa, jossa osapuolet luovat jaettuina merkityksiä. Heidän mukaansa luottamusta määritellään viestinnän, hyvántahtoisuuden ja ennustettavuuden kautta. Hyvän luottamussuhteen edellytyksen he korostavat perustuvan erilaisissa yhteisöissä ja henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa avoimuuteen ja haluun.

”Kun on kova muutosmyllerrys päällä niin ongelma on se, että sä et tunnista milloin sä oot onnistunut, koska tavallaan kaikki palikat on ilmassa nii mistä sä silloin bongaat et nyt mä onnistuin.” ”Tää näkyy työhyvinvointi kyselyssäki, vaikka nuorten palautteet ja tunnusluvut on loistavii”. (H5)

”Kyl me ollaan paljon vartijoina, sitä mä joskus mietin. Jos ne saa nämä asiat nuorten kanssa läpi nämä meidän valmentajat, niin ollaanko me sitten niin paljon huonompia, jos me ei saada toteutettua niitä samoja asioita esimiehinä joidenkin alaistemme kanssa.” (H3)

Aiemmat tutkimukset tukevat tuovat myös esille suunnitelmallisuutta sekä tavoitteellisuutta johtamisessa liittyen luottamukseen ja luottamussuhteen vahvistamiseen.

Kelloway Turner, Barling & Loughlin 2012, 26, 39-55.) Johtamisessa nähdään osittain palauttajan roolia suhteessa tavoitteisiin, mikä haastaa luottamusta ja turhauttakin, jos sovitut asiat eivät etene, mikä tulee esille tiimikokouksissa tai annetuissa työtehtävissä.

Toisaalta tuloksissa tuli esille, että isot muutokset ja uudistukset ymmärrettävästi aiheuttavat haasteita tavoitteisiin sekä niiden toteuttamiseen. Turhauttavaksi tai haastavaksi koetaan, jos kaikkia ei saada mukaan ”yhteiseen suuntaan”. Niin johtajan kuin työntekijän omaan ammatillisuutta ja tavoitteellisuutta korostettiin luottamusta heittävinä, sekä ennakoitavuutta. Kouzes ja Posner (2011) tuovat esille myös ammatillisen asiantuntemuksen ja pätevyyden merkitystä luottamuksen edistäjänä. (Kouzes & Posner 2011, 75-79.)

5.3 Luottamussuhteen vahvistaminen osana johtamista

Luottamussuhteen johtamisen kannalta on tulosten mukaan merkityksellistä, miten alussa luoda pohjaa toimivalle luottamussuhteelle. Tällä tarkoitetaan yhteistyön ja vuoropuhelun alkua, jolla on johtamisen näkökulmasta merkitystä aineiston mukaan työn toimivuuden ja luottamussuhteen vahvistumisen kannalta. Haastatteluissa korostui työsuhteen alkuun liittyvä yhteinen ajankäyttö ja luottamussuhteen luomiseen panostus. Luottamussuhteita tulisi kehittää muun johtamisen, kuten perehdytyksen rinnalla.

Johtamistyö tapahtuu vuorovaikutuksessa ja luottamussuhde muuttuu. Henkilöstön odotukset koetaan joskus vaativiksi, eikä niinkään pelkästään enää työhön liittyviksi. Haasteena näyttäytyikin tilanteiden ja luottamussuhteiden moninaisuus. Haastatteluissa tuli useita kertoja esille johtajien korostama työntekijöihin suhtautumisen oikeudenmukaisuus, jonka suhteen he refleктоivat haastattelussa kriittisesti toimintapajojaan ja toivat esille pyrkimystään oikeudenmukaisuuteen ja avoimuuteen. Ryhmähaastattelussa keskustelua herätti luottamussuhteen kompleksisuus.

Arvostava läsnäolo ja pienet teot arjessa vaikuttavat luottamussuhteeseen. Niiden tarpeellisuus tunnistetaan ja nousi aineistosta. Toisaalta tarve myös vaihtelee, mutta luottamussuhteen mahdollisuuksien luominen nähdään johtajan tehtäväksi niin että

on kiinnostunut itse työstä ja tekijöistä. Harisalon ja Miettisen (2010, 14-15) mukaan luottamus on tekijä, joka säätelee monien työyhteisöjen toimenpiteiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta.

”Vuoropuhelun selkeät keinot täytyy olla, jotta luottamus voi olla ja sitä voi vaalia.” (H7)

”Teot arjessa ja tehdäänkö sovittuja asioita. Sillä on merkitystä.” (H1)

Vastuu toimintaympäristössä tulossa tai menossa olevista muutoksista tuli esille haasteena, jonka nähtiin aiheuttavan epävarmuutta laajemmin työyhteisön tai organisaation luottamukseen. Lisäksi tuloksista ja viestinnästä koetaan vastuuta, joka vaikuttaa johtamiseen. Työntekijöillä halutaan ja nähdään olevan mahdollisuus vaikuttaa. Yhteistä halua osallistua pidettiin tärkeänä ja sitä halutaan tukea. Johtajat arvosivat sitä, että työntekijöissä tai työyhteisössä on halua osallistua ja vaikuttaa.

”Muutokset ja niihin sopeutuminen ja se epä tietoisuus johtamisessa näkyy. Pitää aika paljon osata tehdä sitä rauhoittelua ja kertoa sitä tietoa niin paljon kuin osaa että luottamus säilyis. Isoja muutoksii tulee nyt koko ajan. Ollaa huomattu, että vaikuttaa jaksamiseen.” (H5)

Ryhmässä tuli useasti esille nuorten työpajatoiminnan ja etsivän nuorisotyön johdon tietämys ja haasteet myös käytännön työn ympäröivästä tilanteesta ja arjesta liittyen ajankohtaisiin muutoksiin sote- ja koulutussektorilla. Vuokko Niiranen ym. (2010, 5, 9) tuo esille reformeissa johtajuuteen ja sen joustamiskykyyn sekä epävarmuuden sietoon. Reformi ei voi kohdistua Niirasen mukaan vain organisaation rakenteisiin vaan se edellyttää erityisesti työntekijöiden erityisosaamisen huomiointia, sitoutumisen huomiointia johtamiselta sekä koko yhteisöltä valmiutta oppivaan ja mukautuvaan työyhteisöön. Muutoskohdissa nämä teemat näyttävät korostuvan yksilö- ja yhteisötasolla.

”Nykyään tässä pitäis osata niin ku hyvin ennakoida, ei vuosi vaan kaksi tai kolme eteenpäin miten nää järjestelmät ja tarpeet muuttuu. Aina kun sä johdat asioita, sä johdat myös ihmisiä ja ihmiset reagoi asioihin ja silloin on monenlaista haastetta.”(H3)

Johtamistyön näkökulmasta haastatteluissa tuli esille työyhteisössä havaittavaa väsymys muutostilanteisiin ja toisaalta haasteena nähdään perustelijan rooli minkä vuoksi asioita ja muutoksia tehdään. Muuttujia ja muutoksia koetaan olevan aiempaa huomattavasti enemmän ja nopeammalla tahdilla, mikä vaikuttaa pitkäjänteisen ja luotettavan työympäristön rakentamiseen. Toimintaympäristön epävarmuuden sietäminen vs. luottamus aiheuttivat pohdintaa.

Tuloksissa tulee esille reilouden nimissä toimiminen ja työntekijöiden työsuhteen velvoitteiden mukainen ja sovittujen tavoitteiden mukainen toiminta. Luottamussuhteen näkökulmasta asiat ovat merkityksellisiä tehdä sovittulla tavalla ja työntekijä halutaan näyttävän nuorille esimerkkiä tästä. Jäin pohtimaan tarvitaanko perustelijan roolia enemmän muutosten, epäluottamuksen vai suhteen alun tai pikkuhiljaa alkavan suhteen vuoksi? Luottamussuhteen voima tuli myös tässä yhteydessä esille.

”Ihmisii tulee kohdata reilusti että se ei saa liittyä vallankäyttöön tai sellaiseen koska minä ole esimies ni minä voi tehdä sitä tai tätä vaan semmoisee että mä oon reilu ihmine ihmiselle, et on nii kun säännöt ja kaikille samat säännöt mut siel on juttuja jotka täytyy katsoa eteenpäin. (H3)

Toimivan luottamussuhteen nähdään myös pitävän vuoropuhelua ja yhteishenkeä ikään kuin yllä. Tässä avoimessa ”puhutaan asiat halki” -kulttuurissa nähtiin kaikkien panosta tarvittavan ja sen edistävän asioiden käsittelyä sekä avointa ilmapiiriä työyhteisön ja johtajan - työntekijän välillä. Vuoropuhelun ylläpitäminen ja kohtauksien merkitys korostuvat arjessa, jossa johtajat kuvaavat toimintaympäristön kiihdyttäviä muutoksia.

Saarinen (2019, 192-193) korostaa paitsi yksilöstä lähtevää luottamusta, myös yhteishengen merkitystä ja sitä että ihminen ei ole niin sanotusti yksilönäkään omavarainen, vaan määrittäyty lisäksi läheissuhteidensa ja yhteisöjensä kautta. Lewicki & Bunker (2006, 119-123) nostivat esille myös ennakoitavuuden ja säännöllisen avoimen vuorovaikutuksen, mikä tukee tämän tutkimuksen tuloksia.

Oikea-aikaisen ja tarpeen mukaisen tuen antaminen nousee esille johtamistyön haasteena ja tämän nähdään vaikuttavan menestyksekkääseen luottamussuhteen johtamiseen. Luottamussuhteen toimiessa tuntuu, että asiat etenevät sovitusti. Tuloksissa nousi esille muutoksessa oleva työkenttä, jossa myös johtajien itsensä joustamiskyvyn koetaan olevan koetuksella, erityisesti toimintaympäristön haasteiden, mutta osin myös johtajuuden odotusten suhteen. Toimivan luottamussuhteen nähdään olevan epävarmassa ympäröivässä tilanteessa tuki työssä. Laine (2009) korostaa että johtajien tapa tehdä työtä vaikuttaa suoraan työyhteisöön ja usein luottamusongelmat liittyvät tietoon tai taitoon käsitellä luottamuksen tilaa, jota voi kehittää koulutuksenkin avulla. (Laine 2009, 141-142.)

Tämän tutkimuksen haastattelujen mukaan luottamussuhteen johtamisen nähdään olevan merkityksellinen ja jatkuva osa työtä, mikä tulee huomioida arjen kohtaamisissa ja erityisesti suhteen alussa. Vaikkakin teorian mukaan Reina ja Reina (2015, 19-29) esittää että luottamus voi syntyä hetkessä, se ei tullut näissä tuloksissa yhtä suorasti esille, vaan lähinnä tunteena, että alkulähtökohta on hyvä ja eteneminen tapahtuu pikkuhiljaa sekä avoimena vuoropuheluna, jossa kuunnellaan puolin ja toisin.

Luottamuksen nähdään olevan muuttuva voima ihmisten välillä. Haasteeksi tuloksissa nousi se, jos sovittuja asioita ei tehdä tai viedä tavoitteita eteenpäin. Nämä tekijät nousivat enemmän tuloksissa kuin henkilökohtaiset suhteet. Luottamuksen haasteiden nähdään vaikuttavan koko työyhteisöön, niin johtamiseen kuin työn sujuvuuteen, jonka johdosta niiden käsittely on tärkeää. Ongelmien käsittely haastaa ja siihen tarvitaan johtamisessa valmiuksia. Luottamussuhde rakentuu ja kiinnittyy parhaimmillaan muun johtamisen kanssa rinnakkain, jolloin se tukee asioidenkin avointa käsittelyä ja tukee tavoitteiden toteuttamista. Tämä tukee Harisalón ja Miettisen (2010, 18-22, 31) näkemystä siitä, että luottamus on keskeinen tekijä, joka voi tehostaa tai heikentää kokonaisuutta.

6 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

6.1 Tutkielman luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tekijänä olen varmistanut asianmukaiset luvat tutkimukseen. Tutkimuksessa mukana olijat ovat kaikki saaneet valita ovatko mukana, mikä Kuulan (2006, 60-62) mukaan liittyy osallistujan itsemääräämisoikeuteen. Lisäksi tietojen suhteen olen käyttänyt tuloksia ainoastaan sovittuun tarkoitukseen ja toiminut luotattamuksellisesti julkaisten tuloksia vain tätä tutkimusta varten. Tuloksia raportoidessa pyrin raportoimaan teemaan ja tutkimuskysymyksiin pohjaten. Käytin kuvauksessa myös suoria lainauksia, jotka nousivat haastatteluissa esille ja tukevat aineiston ja tulosten yhteyttä.

Tutkija joutuu ottamaan kantaa luotettavuuteen kvalitatiivisessa tutkimuksessa jatkuvasti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida luotettavuuskriteereillä, joita ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.) Olen arvioinut tutkimusta näiden kriteerien tuella.

Tutkimusluvut pyysin etukäteen ja lähetin osallistujille tiedotteen tutkimukseen ja ryhmähaastatteluun osallistumisesta. Korostin näissä kaikissa vapaaehtoisuutta ja yllätyin kun kaikki pääsivät ja halusivat osallistua tutkimukseen sovittuna ajankohtana. Haastateltavat eivät ole erityisen haavoittuvassa asemassa. Aihe on sensitiivinen ja haastateltavien anonymiteettia suojellaan, joten tämän vuoksi kerron ainoastaan yleisesti toimintaympäristöstä. Näin ollen itse aihe korostuu.

Uskottavuutta lisää eri vaiheiden kuvaus ja myös huolellinen pohdinta, jota olen pyrkinyt tekemään käyttämällä aikaa aiheen parissa. Tutkimuksen uskottavuus ja eettiset ratkaisut liittyvät yhteen ja liittyvät asianmukaiseen sekä huolelliseen tapaan. Eettisyys on Kuulan (2006, 21-25) mukaan kykyä miettiä onko toiminut arvojen mukaisesti ja mikä on tilanteessa oikein tai väärin.

Tulosten siirrettävyydellä taas tarkoitetaan niiden siirrettävyyttä vastaaviin asioihin tai tilanteisiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tämä tutkimus antaa lisää tietoa luot-

tamussuhteen johtamisesta, jonka tieto on osin siirrettävissä, mutta kytkeytyy vahvasti kontekstiinsa tai vastaaviin tilanteisiin. Sen tulokset mukailevat ja tukevat pääosin teoriaosassa esittelyjä tutkimuksia, mutta eivät ole suoraan tulkittavissa muihin ryhmiin, vaan koskettavat tätä ryhmää eräänlaisena tapauksena. Toisaalta se kartuttaa tietoa luottamusteemaan ja luottamussuhteen merkityksestä johtamiseen ja tulokset saavat vahvistusta teoriasta sekä aiemmista tutkimuksista. Jatkotutkimuksissa tarkastelu eri näkökulmista on merkityksellistä, jotta voidaan saada mahdollisimman kattava ja kokonaisvaltainen kuva. Kuitenkin luottamustutkimukset usein ovat käsittelleet jompaakumpaa näkökulmaa.

Ryhmähaastattelua saattoi auttaa tai edistää se, että aihe on tuttu itselleni ja siihen oli luonnollista tulla aiheen sensitiivisyydestä huolimatta. Toisaalta jäin miettimään, olisiko voinut tarkentaa kysymyksiä ja saada edelleen syvyyttä haastatteluun. Osan haastateltavista oli tavannut aiemmin. Tällaisen aiheen käsittelyssä olimme ensimmäistä kertaa. Se että aihe on sensitiivinen, mutta kaikki ovat samassa tilanteessa johtajina, voi lisätä avoimuutta ja vertaisuuden kokemusta.

Ryhmähaastattelussa on aina myös eettinen näkökulma, jolle tutkijan on oltava herkkänä. Fokusryhmähaastattelussa on saman tyyppisiä eettisiä haasteita kuin muissakin laadullisissa menetelmissä. Haastattelutilanteessa asiat saattavat joitain osin edetä nopeasti ja joku ei koe ehtivänsä ryhmän mukaan tai ei halua paljastaa jotain tiettyä asiaa itsestään tai ajatuksistaan. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1511-1512.) Huomion tämän myös antamalla haastattelutilanteen lisäksi mahdollisuuden täydentää omaa osuutta sähköpostitse tai kirjepostiviestillä. Tähän ei kukaan kokenut tarvetta tai vastannut.

Aineiston analyysissä tutustuin siihen jo haastatteluvaiheessa, mutta annoin aikaa ja pyrin pitämään mahdollisimman hyvin itseni vapaana ennakkoojatuksista. Johtamisen haasteet koskettavat siis myös työpajakenttää. Teoreettinen esiymmärrys syntyi pääosin luottamuspääoman käsitteen sekä LMX-teorian kautta johtajien haastatteluissa. Tiedostin riskit oman ajatteluni pohjalta, myös sen, että johtajien tekemä työ on itselle tuttua ja jaamme osin mahdollisesti samoja kokemuksia. Pohdin millaisia ennakkooletuksia tämä voi itselleni teettää. Kylmä ja Juvakka (2007, 128-129) korostavat tutkimuksen tekijän reflektiivisyyttä ja tiedostamisen tärkeyttä liittyen

omiin näkemyksiinsä ja ajatuksiinsa ilmiöstä, jotta ne eivät vaikuttaisi eri vaiheisiin tutkimuksessa.

6.2 Tulosten pohdinta

Tässä tutkimuksessa tutkin luottamussuhteen merkitystä johtamisessa sekä sitä, miten luottamussuhdetta voidaan vahvistaa. Tutkimus käsitteli myös lyhyesti haasteita luottamussuhteiden johtamisessa. Kontekstina on nuorten työpajatoiminnan ja etsivän nuorisotyön johtaminen. Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä merkitys luottamussuhteella on johtamisessa?
2. Miten luottamussuhdetta voi vahvistaa?

Pro gradu -tutkielman tekijänä koen saaneeni tavoitteiden mukaisesti tietoa ja tutkimus on toteutettu tieteellisesti ja eettisesti pätevällä tavalla. Tutkimuksessa kuvaan, mikä merkitys luottamussuhteella on johtamiselle ja miten sitä voidaan vahvistaa. Tutkimuksen avulla sain käsityksen siitä, miten kartuttaa tietoa luottamussuhteen johtamisesta sekä kehittää sitä edelleen käytännössäkin. Tämä suhteen on tehtävä tarkastelutyötä sen suhteen millä tavoin luottamussuhteisiin kiinnitetään huomiota ja tavoitteellisesti kehitetään työtä myös tässä suhteessa.

Luottamussuhteen merkitys johtamiseen näyttää teorian ja tulosten mukaan vaikuttavan monella tavalla. Se vaikuttaa moniin merkittäviin seikkoihin mitkä tukevat työyhteisöä keskittymään oleelliseen sekä olevan myös yksilön kannalta merkityksellistä. Asioiden ja tavoitteiden kuvattiin sujuvan luottamuksellisessa suhteessa ”eteenpäin”. Luottamussuhteen nähdään olevan työn sujuvuuden kannalta olennaista, minkä johdosta mielestäni luottamussuhteen johtamiseen ja luottamussuhteen

haasteiden ennalta ehkäisemiseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Luottamussuhde pääomaa, joka vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja myös työyhteisön hyvien työolojen johtamiseen. Tämä vahvistui tämän tutkimuksen tuloksissa.

Johtamisessa vaativuutta lisää se, että samaan aikaan kuin rohkaistaan työntekijöitä avoimeen vuoropuheluun, on johdettava toimintaa sovittuun suuntaan. Jotta saavutetaan saumaton yhteistyö, tarvitaan luottamusta. Luottamus on herkästi muuttuvaa, joten myös tätä on johtamisen näkökulmasta johdettava muun toiminnan ohella. Perinteisen ja hierarkisemman johtamisen sijaan korostetaan vastavuoroisuutta ja siinä kahdensuuntaista suhdetta, johon vaikuttaa aktiivisesti työntekijä ja johtaja. Tällä voidaan saavuttaa mahdollisesti uudenlaistakin tehokkuutta, jos pystytään vaikuttamaan luovuutta ja motivaatiota vapauttavasti luottamuksen myötä. Luottamussuhteen edistämiseksi tulee vahvistaa niitä asioita, jotka toimivat ja pitää yllä vuoropuhelua.

Useat tutkimukset tukivat käsitystä tästä ja toivat esille LMX-teoriassa esitettyä kahdensuuntaista suhdetta. Tutkimuksen tulosten mukaan kehittyneet luottamussuhteet kestävät myöskin paremmin etäisyyttä sen vaikuttamatta luottamussuhteeseen merkittävästi. LMX-teorian kaltaista alkua muukalaisuudesta, voidaan nähdä johtajien haastatteluissa ja luottamussuhteen prosessimaisuutta myös. Samalla tavoin ei kuitenkaan ilmaistu sen etenevän tai haavoittuvan. (Browner 2000, 232; Werbel ja Henriques 2009, 788-790; Matta 2015, 1690-1708; Korsgaard ym. 2015, 60-65.)

Johtajat kuvasivat tuloksissa hyviä ja korkealaatuisia suhteiden ja kumppanuuden piirteitä. Tuloksissa tuli esille, että johtajat pyrkivät jatkuvaan parantamiseen sekä pyrkimykseen oikeanmukaisuudesta. Tämä vaikutti arvolta, jota kuvattiin tärkeänä, luottamusta edistävänä, mutta osin haastavana yksilöllisten tarpeiden vuoksi. Luottamussuhteen näkökulmaa pidetään tärkeänä, mutta asia ei ollut tavoitteena tai arvioitava työyhteisöissä, vaan siitä toivottiin lisää tietoa. Johtajan oikeudenmukaisuutta korostetaan LMX-teoriassa ja sen yhteyttä korkealaatuisiin luottamussuhteisiin.

Vastavuoroisuudella pystytään vaikuttamisella tähän ja edistämään luottamussuhteen positiivista etenemistä. (Graen & Uhl-Bien 1995; 25-39; Koorsgard 2015, 47-70, Ikonen 2013, 46; Matta, 2015, 1690-1708.)

Ihmisten johtamiseen ja tapaan saada yhteistyöstä menestystä vaikuttaa vastavuoroinen suhde ja sen laatu, kuten edellä on todettu. Luottamussuhde on voima, jonka varaan voi rakentaa ja jota tulee kehittää muun johtamisen kanssa rinnakkain. Persoonien ja ihmisten piirteiden kohtaamiseen vaikuttaa henkilökohtaiset ominaisuudet, joka vaikuttaa millaiseksi suhde muodostuu, mutta sen eteen voi ja kannattaa tehdä työtä. Kun ihmiset luottavat toisiinsa, on helppo toimia ja keskittyä olennaiseen. Kun luottamuksen lähtökohtana on ihmisen oma perusluottamus itseän ja omiin kykyihin ja tämän nähdään olevan lähtökohtana toisiin luottamiselle, kuten Reina ja Reina (2015, 19-29) on tutkimuksessaan esittänyt, ajattelen että on kysymys paljon moninaisemmasta kuin vaikkapa yksittäisen ihmisen taidosta johtaa.

Tuloksissa tuli esille, että luottamussuhde rakentuu ja muuttuu. Se ei ole yksiselitteinen ja haastatteluissa tuli myös esille johtajien työtehtävän rajaamisen vaikeus. Tämä saattoi tapahtua joissain hyviksi koetuissa luottamussuhteissa ja aiheutti pohdintaa. Tulosten mukaan on pääteltävissä, että työntekijät (tai osa heistä) saattavat odottaa johtajia enemmän henkilökohtaisempaa tai vapaamuotoisempaa kanssakäymistä. Käytännön johtamistyössä on mahdollista tarkastella omaa tapaa rakentaa ja ylläpitää luottamussuhdetta sekä olla tietoinen toiveista, joita vuoropuhelulle on. Luottamuksen prosessimaisuus voi vaikuttaa niin että se muuttuu myös suuntaa, jolloin luottamukseen voi tulla haasteita, jotka voivat taas määrätietoisesti työn avulla saada positiivisen suunnan. Tämä on hyvä tiedostaa ja työskennellä tavoitteellisesti epäluottamuksen voittamiseksi, mikä on merkityksellistä paitsi yksilön näkökulmasta, myös työyhteisön ja työn tavoitteiden näkökulmasta.

Luottamussuhteen haasteissa on olennaista löytää mahdollisia keinoja yhteisten ratkaisujen löytymiseksi, vaikkakin työyhteisöissä vaikuttavat myös erilaiset persoonat ja tavat toimia. Huomioitavaa on, että luottamussuhdetta voidaan vahvistaa ja se vaatii johdonmukaista työtä. Haasteiden tunnistaminen epäluottamuksesta johtuviksi ja

niihin tarttuminen, vaatii johtajalta niitä asioita, joita tässä tutkimuksessa luottamussuhteen vahvistamisen osalta tuli esille. Lisäksi joskus tarvitaan erityistä tukea, niin että purataan pitkittynyttä painolastia asioista, mutta niiden ennalta ehkäisemiseksi ajattelen, että asian tiedostaminen ja kehittäminen ovat avainasemassa. Haasteiden käsittely ei ollut tämän tutkimuksen päätehtäviä, mutta toimimattomien epäluottamustilanteiden tunnistaminen ja niihin nopea puuttuminen voi olla merkittävä tekijä monestakin näkökulmasta tavoitteiden toteuttamiseen asti.

Luottamussuhteessa johtamistyötä tekevä voi kysyä suoraan missä voi parantaa ja mitä tukea tarvitaan, kuten Harisalo ja Miettinen (2010, 52-56) tuovat esille. Aito kohtaaminen vuorovaikutuksen tasolla, joka edellyttää läsnäoloa ja tapahtuu uudelleen ja uudelleen kehänä, tukee luottamussuhteen johtamista. Tähän tarvitaan halua ja osaamista päästä tilanteesta eteenpäin. Sovitulla tavalla toimiminen ja tarvittava asian purkaminen on avain siihen, että ehkäistään luottamussuhteen heikentymistä.

Haastatteluista nousi tärkeänä läsnäolo. Kasvokkaisilla tapaamisilla nähtiin olevan parhaat edellytykset luottamussuhteen näkökulmasta. Myös pienet vapaamuotoiset hetket arjessa tai tiimeissä sekä halu olla mukana korjaamassa tarvittavia asioita, jotta johtajat tietävät ”missä arjessa mennään”. Näitä pidettiin luottamussuhteen kannalta olennaisina. Tämä ei tarkoittanut jatkuvaa läsnäoloa mutta rakenteita tapaamisille ja keinoja asian kehittämiseksi, erityisesti vastavuoroisuuden ja aidon vuoropuhelun toteutumisen näkökulmasta.

Luottamussuhteen johtamisen koettiin tulosten perusteella tarvitsevan säännöllisempiä rakenteita ja erityisesti tärkeimpänä vastavuoroisuuden ja aidon dialogin toteutumisen näkökulmasta. Luottamussuhteessa johtajan ja työntekijän välillä luottamus rakentuu kasvokkain ja tässäkin tutkimuksessa vahvistui sen hauras ja pikkuhiljaa muodostuva alku. On vaikea luoda luottamussuhdetta, jos ei tapaa tai näe toista. Vapaamuotoisemmat tapaamiset ja säännölliset rakenteet vuoropuhelulle voivat tämän tutkimuksen perusteella olla luottamussuhteiden vahvistamisessa yhtenä edistävänä

tekijänä johtamisessa. Johtamisen osalta voi tuoda esille tällöin hyviä aikeita luottamussuhteen näkökulmasta sekä osaamista, jonka avulla voidaan tukea työtä. Tätä tukevat Laineen (2017, 60-77) tutkimuksen tulokset.

Viestintä nähtiin tärkeänä osana työtä ja luottamussuhdetta. Oikea-aikainen viestintä henkilökohtaisen kohtaamisen lisäksi, tukee tutkimuksen mukaan luottamussuhteen johtamisessa. Tutkimustuloksissa nousi esille, että viestintä ja vuoropuhelu nähdään tärkeänä ylimmästä johdosta alkaen. Myös yhteinen tavoitteista keskustelu ja niihin palaaminen. Toisaalta tuloksissa oikea-aikaisen ja tarpeen mukaisen tuen antaminen nousee esille johtamistyön haasteena. Myös Savolainen ja Ikonen (201, 218-222) korostavat luottamuksen olevan sellaista, joka rakentuu ihmisten välisissä suhteissa. He korostavat suhteiden vastavuoroisuutta. Luottamussuhteen edistämiseksi tulee olla tietoinen seikoista, jotka vaikuttavat siihen.

Bakerin (2016, 279) mukaan työntekijöiden käyttäytyminen, joka keskittyy luottamuksen rakentamiseen ja rohkeaan viestintään johtajan kanssa, liittyy positiivisella tavalla käyttäytymiseen, jolle on ominaista kannustaminen ja yhteisen näkemyksen tavoittelu. Luottamusta syntyy avoimuudesta, ja esimerkiksi siitä, että ei salailla viestinnässä mitään turhaan. Tämän tutkimuksen haastatteluista nousi esille nämä seikat, joita haastateltavat pitivät tärkeinä.

Tulokset tukevat näkemyksiä, että luottamussuhteiden kokonaisuus toimiessaan rakentaa organisaatioita. Tämän avulla luoda uskoa siihen, että asioihin voi vaikuttaa ja yhdessä tekeminen kannattaa. Vastuu prosessista nähdään tämän aineiston perusteella olevan johtajalla, mutta se oli tutkimuksen asetelma, jolloin toisen osapuolen näkökulmaa ei tässä saatu. Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole yleistäminen, vaan tutkimus on pienehkö ja antaa kuvaa tämänhetkisestä tilanteesta ja tästä kontekstista. Tutkimuksen kohteena on pieni joukko ja yleistämiseen tarvittaisiin

laajempaa näkemystä. Toisaalta tulokset tukevat teoriasta nousseita seikkoja. Luottamussuhteen voidaan sanoa tuottavan menestystä nuorten työpajatoiminnan ja etsivässä nuorisotyön johtamiseen.

Työntekijällä nähdään olevan yhtä lailla aktiivinen rooli luottamussuhteessa, mutta johtajat toivat esille erityisesti oma roolinsa vastuun. Toisten käsitysten kuuleminen, vuoropuhelu, avoimuus ja luottamuksen ansaitseminen oman kompetenssin kautta nousivat esiin tässä tutkimuksessa. Oma ajantasainen tieto ja tavoitteellisuus sekä jopa palauttaminen asiakaskeisemmin tavoitteen ääreen, nähtiin johtajan tärkeäksi tehtäväksi. Nämä voivat osaltaan vahvistaa johtajien mukaan luottamusta.

Erilaisten näkökulmien avaaminen johtamisen näkökulmasta, luottamusteeman käsittely ja tutkimustulosten esittely, voivat osaltaan myös kartuttaa tietoa ja ymmärrystä johtamistyöstä. Aiemmin todetut, käyttäytyminen ja johtajan osaaminen, tukevat luottamuksen rakentamista, muuten ei rakenteellisetkaan ratkaisut ole riittäviä. Jäin pohtimaan yksilöllisyyttä suhteessa luottamuksen kokemukseen, tapaa persoonien kautta reagoida eri tavalla ja työstää asioita. Kuitenkin haastattelussa korostui yksilön näkökulmaa enemmän ryhmänä työntekijät. Luottamussuhteen haasteet ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisten, niin johtajiin kuin työntekijöihinkin.

Luottamus on vastavuoroista, joihin vaikuttavat taustalla ihmisen omat kokemukset. Kohtaamisissa luottamus on tekijä, jonka avulla tuleva yhteistyö rakentuu. Tutkimusta on hyvä tehdä jatkossa molempien, sekä johdon että työntekijöiden näkökulmasta, jotta tutkimus ja näkökulma olisi kattavampi. Työntekijöiden näkemykset luottamussuhteesta toisivat lisää näkökulmaa tämän kontekstinkin osalta ja on tärkeä jatkotutkimusaihe ajatellen työn kehittämistä. Tämä tutkielma kokosi johtajien näkemyksiä ja kartutti tietoa luottamussuhteesta heidän näkökulmastaan juuri kyseiseen kontekstiin, jossa luottamussuhteella on koko työkentällä merkityksellinen asema.

Työelämässä verkosto-osaaminen ja yhteistyö toisten ihmisten kanssa on korostunut entistä enemmän. Neuvottelutaitoja tarvitaan jatkuvasti ja teemme useasti töitä jaetujen yhteisten tavoitteiden parissa. Luottamussuhdetta voidaan vahvistaa myös varhaisella haasteisiin tarttumisella. Työtä johtavien ja työntekijöiden välinen suhde on

erityisen tärkeä ja merkityksellinen työn sujumisen ja työssä viihtymisen näkökulmasta. Luottamussuhteen merkitys johtamisessa korostuu myös erityisesti haasteiden kohdalla, jolloin kynnyks ottaa asioita esille puolin ja toisin on parhaimmillaan hyvinkin matala.

Tutkimuksen tuella voidaan kartuttaa tietoa ja valita käytännön kehittämiskohteita sekä saada asia paremmin tietoisuuteen; miten kehittää luottamussuhteita sekä niiden arviointia, kuten mahdollisesti vuorovaikutuksen määrää ja laatua. Luottamussuhteella on vaikutusta johtamisen eri osa-alueisiin sitä heikentävästi tai tehostavasti. Luottamussuhdetta tulee johtaa niin, että se on yksi osa-alue johtamisessa. Näin on mahdollista kehittää työyhteisön potentiaalia hyvin käyttöön ja innostaa mukaan yhteiseen kehittämiseen.

Tässä tutkimuksessa näkökulma on johtajan. Myös valta, joka vaikuttaa johtaja - työntekijä asetelmassa on mahdollinen näkökulma jatkotutkimusaiheelle luottamussuhteeseen liittyen. Kun työntekijällä on tietoa siitä, että voi saada tarvittavaa tukea ja häneen luotetaan ilman suurta kontrollin tarvetta, tukee se osaltaan työtä, niin johtamisen kuin perustyön tekemisenkin kannalta ja on varmasti yksilön kannalta merkittävä kokemus.

Tämä tutkimus antaa tietoa, millainen merkitys luottamussuhteella on johtamisessa ja miten luottamussuhteita voidaan vahvistaa ja kehittää. Lisäksi yhtä lailla johtajien kuin työntekijöiden on hyvä tarkastella tapaa rakentaa osaltaan luottamussuhdetta sekä mahdollisesti saada tukea keskustelulle, missä voi puolin tai toisin parantaa. Tutkimuksen tiedon kautta voi osaltaan tuoda ihmisille uskoa siihen, että asioihin voi vaikuttaa, toimivuutta voidaan tehostaa ja luottamussuhteita kehittää. Luottamussuhteen voidaan sanoa olevan merkittävä tekijä johtamisen menestystekijänä. Itselleni uuden tiedon ja luottamussuhteiden näkökulmien avaaminen on ollut avartava kokemus ja opettanut lisää inhimillisen vuorovaikutuksen voimasta.

LÄHTEET

Aluehallintovirasto. Etsivä nuorisotyö. Saatavissa: <https://www.avi.fi/web/avi/etsiva-nuorisotyö>. (Luettu 26.8.2018.)

Baker Susan. 2016. The Role of Trust and Communication in Fostering Followers Self Perceptions as Leaders. *Journal of Managerial Issues* 28, 201-230.

Bamming Ruth 2017. Etsivä nuorisotyö 2016. Valtakunnalliset tulokset 31/ 2017. Aluehallintoviraston julkaisuja, Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Brower Holly H & Schoorman David F & Hoon Tan Hwee 2000. A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member-Exchange. *Leadership Quarterly* 11(2), 227–250.

Brown Donald & Skinner Desiree A. 2007. Brown-Skinner Model for Building Trust with At-risk Students. *National Forum of Applied Educational Research Journal* 20(3), 3-6.

Fairholm Matthew & Fairholm Gil. 2000. Leadership & Organization Development Journal. Leadership amid the constraints of trust 21(2), 102-109.

Fraser, Wendy. 2010. Trust and repair: An exploration of how work groups repair a violation of trust. Unpublished doctoral dissertation, Fielding Graduate University, Santa Barbara, CA.

Graen, George, B. & Uhl-Bien, Mary 1991. The Transformation of Professionals into SelfManaging and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Journal of Management Systems* 3(3), 25–39.

Hacking Ian 2009. Mitä sosiaalinen konstruktioismi on? Vastapaino. Tampere.

Hakala Juha T. 2017. Tulevan maisterin graduopas. Gaudeamus. Helsinki.

Hakala Mila. 2017. The development and management of interpersonal trust in business network in health, exercise, and wellbeing markets. *Akateeminen väitöskirja*. Jyväskylä. *Studies in Business and Economics*, No 173.

Hardin Russell 2004. *Distrust: Theorizing Mainifesttations and Managements*. New York, Russel Sage Foundation.

Hardy, Phillips & Lawrence 1998. Distinguishing trust and power in Interorganizational relations: Forms and Facades of Trust. Forthcoming in: C. Lane & R. Bachman (eds.), *Trust Within and Between Organizations*, Oxford: Oxford University Press, 66-72.

Harisalo Risto & Miettinen Ensio 2010. *Luottamus. Pääomien pääoma*. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Hirvi Sari 2016. ”Mul on aina ovi auki”. Diskurssianalyttinen tutkimus lähijohtajan ja työntekijän välisen luottamussuhteen rakentumisesta terveydenhuollossa. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

Hyvärinen Matti, Nikander Pirjo, Ruusuvuori Johanna (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.

Hämäläinen Tuija & Palo Susanna 2014. Työpajapedagogiikka. Valmennuksen pedagogisia lähtökohtia työpajalla. Valtakunnallinen työpajayhdistys. Star-offset Oy. Helsinki.

Ikonen Mirjami 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Puheviestinnän vuosikirja, 135-151.

Ikonen Mirjami 2013. Trust development and dynamics at Dyadic Level. A narrative approach to studying processes on Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 53.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus

Kaski Satu & Miettinen Marianne 2018. Onnistumisen taidot. Löydä tie tavoitteisiin. Kirjapaja. Helsinki

Kelloway E. Kevin, Turner Nick, Barling Julian, Loughlin Catherine 2012. Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *An International Journal of Work, Health & Organizations*, 26 (1), 39-55.

Kinnunen Riitta 2016. Työpajatoiminnan ja etsivän nuorisotyön vaikuttavuus. Työkaluna sosiaalisen vahvistumisen mittari. Valtakunnallinen työpajayhdistys. Pieksänprint Oy. Pieksämäki.

Klaussner Stefan 2012. Trust and leadership: Toward an Interactive Perspective. *Journal of Change Management* 12(4), 417, 430–432.

Krot Katarzyna & Lewicka Dagmara 2012. The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management* 10(3), 224–233

Korsgaard M. Audrey & Brower Holly H. & Lester Scott W. 2015. It Isn't Always Mutual: A Critical Review of Dyadic Trust. *Journal of Management* 41(1), 47-70.

Kouzes James M. & Posner Barry Z. Credibility 2011. How Leaders GAIN and LOse it. Why people demand it. Jossey-Bass. San Fransisco.

Kuula Arja. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere.

Laine Nina. 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Uniprint, Tallinna.

Laine Nina 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning. University of Tampere. Department of Education. Academic dissertation.

Laulainen Sanna 2010. ”Jos mittää et anna niin mittää et saa” -Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Akateeminen väitöskirja. Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden julkaisusarja nro 9. Kuopio

Legood, Alison 2016. Leader trustworthy behavior and organizational trust: the role of the immediate manager for cultivating trust. 2016. Aston University. Journal of Applied Social Psychology 46 (12), 673-686.

Matta Fadel & Scott Brent 2015. Does seeing "eye to eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. Academy of Management Journal. 2015. Vol. 58 Issue 6, p1686-1708. Michigan State University.

Martin Robin & Guillaume Yves 2016. Leader-Member Exchange (LMX) Performance: A Meta-Analytic Review Personnel Psychology 69(1), 67-121. University of Manchester.

Metsämuuronen Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Gummerus Oy. Jyväskylä.

Mishra, Aneil, K. & Mishra Karen, E. 2013. The research on trust in leadership: The need for context. Journal of Trust Research 3(1), 59–69.

Mäntyranta Taina & Kaila Minna 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Duodecim; 124, 1507-1513. Mönkkönen Kaarina & Roos Satu 2010. Työyhteisötaidot. UNIpress. Kuopio.

Niiranen Vuokko, Seppänen-Järvelä Riitta, Sinkkonen Merja, Vartiainen Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus. Helsinki.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Vastapaino. Tampere, 11-18.

Nooteboom Bart 2006. Trust, institutions and development. Tilburg University. Netherlands.

Nuorisolaki 1285/2016.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo, Hyvärinen Matti & Pietilä Ilkka (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Ryhmäkeskustelu. Vastapaino. Tampere, 113-115.

Pentikäinen Mikael 2014. Luottamus. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) 2011. Laadullisen aineiston analyysi. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint. Vantaa, 114-149.

Raatikainen Eija 2015. Lujita luottamusta. Asiakassuhteen rakentaminen sosiaali- ja terveysalalla. Bookwell Oy. Juva.

Reina Dennis & Reina Michelle 2015. Trust and Betrayal in the Workplace. Building Effective Relationship in Your Organization. Okland: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Ristikangas Marjo-Riitta & Ristikangas Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WS Bookwell Oy. Juva.

Roos Satu & Mönkkönen Kaarina 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. UNIPress. Kuopio.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti. (Toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Räisänen Kirsi 2012. Työstressirokotus. Printservice oy. Helsinki.

Saarinen Risto 2017. Oppi luottamuksesta. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Savolainen, Taina 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: Unipress, 117–141.

Savolainen, Taina & Ikonen, Mirjami 2014. Trust-Communication Dyad in Inter-Personal Workplace Relationships – Dynamics of Trust Deterioration and Breach. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 12(4), 231–240.

Tong Allison, Sainbury Peter & Craig Jonathan. Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Qual Health Care* 2007;19: 349-357.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työsopimuslaki 2. luku 1§.

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

TIEDOTE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

Arvoisa vastaanottaja

Olemme sopineet Etelä-Suomen alueelta nuorten työpajojen johdon vertaisryhmän ryhmähaastattelusta Pro gradu tutkielmaani varten. Ajatus oli lähettää tämä saatekirje osallistujille, kun olen saanut tutkimusluvat, mutta odottelen vielä pikaisesti kahteen tutkimuslupaansa vastausta 8.5. mennessä.

Opiskelen Itä-Suomen yliopistossa Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksella. Pääaineeni on sosiaalihalvintotiede. Olen työskennellyt nuorten työpajatoiminnassa ja etsivässä nuorisotyössä valmennuspäällikkönä ja olen tällä hetkellä opintovapaalla työstäni. Valmistun myös ammatilliseksi opettajaksi toukokuussa.

Tässä kvalitatiivisessa tutkielmassa tutkin johtamista ja luottamussuhteen merkitystä ja kehittämistä johtaja-työntekijäsuhteissa. Luottamus ja luottamussuhde on merkittävä tekijä työyhteisöille. Se mahdollistaa tehokkaan toiminnan ja on tärkeä hyvinvoinnin tekijä. Tarkastelun näkökulma pohjautuu Leader-Member Exchange -teoriaan (LMX). Tarkoitus on ymmärtää ja kuvata luottamussuhdetta, sen merkitystä johtamiseen siten, kun henkilöt näkevät sen roolinsa kautta ja nuorten työpajojen kontekstissa.

Jokaisen henkilön tutkimukseen ja ryhmähaastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkimusaineisto ja -tulokset suojataan tutkimuksen aikana, sekä säilytetään tutkimuksen loputtua ja raportoidaan ilman tunnistetietoja siten, että tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden ja henkilöiden tiedot eivät käy siitä ilmi. Tutkielman teossa noudatetaan tieteelliselle tutkimukselle asetettuja eettisiä periaatteita.

Osallistujia noin 6-8 henkilöä, mikä toteutunee ennakkotietojen perusteella. Jokaisen mielipide ja näkemys on tärkeä. Haastattelun alussa esittelen lyhyesti tutkielman prosessin. Haastattelu nauhoitetaan ja analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Tämän haastattelun lisäksi on mahdollista täydentää vastauksia vapaamuotoisella tekstillä aiheeseen liittyen. Sovimme tästä tarkemmin haastattelutilanteessa.

Annan mielelläni lisätietoja.

Kiitoksin ja terveisin, Tia-Marika Sohlman

sähköposti: XXXXXXXXXXXXXXX, p. XXXXXXXXXXX

Ryhmähaastattelun runkoa

Nuorten työpajatoiminnan ja Etsivä nuorisotyön johtaminen

Mikä tukee tai edistää työpajojen ja etsivän nuorisotyön johtamista

Mikä merkitys luottamussuhteella on johtamiselle

apukysymyksiä:

- mihin luottamusta ja luottamussuhdetta tarvitaan
- mihin luottamussuhde perustuu

Miten luottamusta tai luottamussuhdetta voi vahvistaa

apukysymyksiä:

- mitä asioita luottamukseen liittyy
- miten luottamussuhde rakentuu
- miten luottamussuhdetta voi vahvistaa
- mitä on luottamus johtajan ja työntekijän välillä, millaisia haasteita
- kuinka haasteita voi ratkaista