



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Juuli-Tuuli Osmo

**Työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten
luottamuksen muodostuminen esimies-
alaissuhteessa**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen
pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Juuli-Tuuli Osmo		
Tutkielman nimi:	Työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten luottamuksen muodostuminen esimies-alaisuudessa		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä:	86

TIIVISTELMÄ:

Luottamuksen yhteys organisaation tulokseen on havaittu viime vuosina voimakkaammin. Siitä on tullut yksi avainkäsitteistä erityisesti organisaation sisäisen suhteiden tutkimuksessa. Alaisen näkökulmasta esimiehdessä on alaisen tärkein ihmissuhde työpaikalla. Luottamuksen rakentuminen esimies-alaisuudessa luo organisaatiolle parempaa kilpailukykyä ja henkilöstövoimavaroja kuten parempaa työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden on havaittu vaikuttavan olennaisesti työntekijän haluun pysyä yrityksessä ja työkykyyn erityisesti työuran alkuvaiheessa olevilla työntekijöillä. Tässä tutkielmassa tutkimusongelmana on selvittää työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten luottamuksen muodostumista esimies-alaisuudessa. Ongelmaa lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Tutkielmassa selvitetään työuran alkuvaiheen vaikutusta esimies-alaisuuteen. Lisäksi tutkitaan mistä asioista työuransa alkuvaiheessa olevat alaiset kokevat luottamuksen rakentuvan sekä heikentyvän esimies-alaisuudessa.

Luottamus on kahden ihmisen vastavuoroista uskoa toisen positiivisen aikomuksen ja käyttäytymisen suhteen. Esimies-alaisuus tarkoittaa vuorovaikutussuhdetta, joka esimiehen ja alaisen välille muodostuu heidän yhteistyössään. Työuransa alkuvaihe rajattiin tässä tutkimuksessa henkilön kolmeen ensimmäiseen vuoteen kyseisellä alalla, huolimatta siitä kuinka mones työura se hänelle oli. Teoreettinen tausta muodostettiin aikaisimman aiheesta tehdyn tieteellisen tutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen avulla. Osaksi teoreettista taustaa sisällytettiin esimiehen ja alaisen välistä vaihtosuhdetta kuvaava leader-member exchange (LMX)-teoria ja luottamukseen vaikuttavia osatekijöitä kuvaava luottamuksen malli. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin tekemällä kymmenen yksilöhaastattelua, joissa haastateltiin työuransa alkuvaiheessa olevia alaisia, joilla oli esimies. Aineisto analysoitiin deduktiivista analyysia käyttäen.

Tutkimustuloksissa nousi ilmi, että työuran alkuvaihe vaikuttaa esimies-alaisuuteen lisäantyneenä ohjauksen tarpeena. Esimies vaikuttaa myös oleellisesti alaisen työuralla pysymiseen. Työuransa alkuvaiheessa olevan alaisen luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa esimiehen antama huomio, mahdollisuus kysyä esimieheltä ja luotettavuus. Alaiset puolestaan itse pyrkivät olemaan luottamuksen rakentumiseksi avoimia, pitämään lupaukset ja hoitamaan työtehtävät hyvin. Työuransa alussa olevan alaisen luottamusta esimiestä kohtaan heikensi lupauksen pettäminen, piittaamattomuus ja kyvyttömyys. Tutkimustuloksien perusteella työuransa alkuvaiheessa oleva alaisen luottamuksen rakentumisessa on yhtäläisyyksiä aiempiin yleisiin alustutkimuksiin. Työuransa alkuvaiheessa oleva alainen arvottaa kuitenkin luottamuksen muodostumisessa hieman erilaisia asioita, kuten suuresti saamaansa ohjausta ja avoimuutta. Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää työuransa alkuvaiheessa toimivat alaiset valmistautuessaan työuransa aloitukseen. Myös ryhmät, kuten erityisesti esimiehet, voivat hyödyntää saatuja tuloksia toimissaan työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten kanssa.

AVAINSANAT: alainen, esimies, esimies-alaisuus, luottamus, työura

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkielman keskeiset käsitteet	13
1.3	Tutkielman rakenne	14
2	Esimies-alaissuhde	16
2.1	Luottamus esimies-alaissuhteessa	17
2.2	Esimies-alaissuhdeteoria LMX	18
2.3	Esimies-alaissuhteen luottamuksen rakentuminen	20
2.3.1	Luottamuksen malli	22
2.4	Esimies alaissuhteen luottamuksen heikentyminen	25
3	Alainen työuran alkuvaiheessa	28
3.1	Työuran alkuvaiheessa olevan alaisen luottamuksen muodostuminen esimies-alaissuhteessa	30
4	Tutkimuksen metodologia	33
4.1	Tutkimusstrategia	33
4.2	Aineiston kerääminen	34
4.3	Tutkimuksen otanta	36
4.4	Aineiston kuvaus	38
4.5	Aineiston analyysi	39
4.6	Aineiston reliabiliteetin arviointi	42
5	Tutkimustulokset	46
5.1	Esimies-alaissuhde	46
5.2	Luottamuksen muodostuminen	53
6	Johtopäätökset	58
6.1	Tutkimuskysymysten analysointi	58
6.2	Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	65
6.3	Käytännön ehdotukset	67
	Lähteet	70

Liitteet	86
Liite 1. Haastattelurunko	86

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkielman rakenne.	15
Kuvio 2.	Luottamuksen malli (suomentaen mukailleen Mayer, Davis & Scoorman, 1995, s. 7).	25
Kuvio 3.	Aikaisemmissa tutkimuksissa useimmiten toistuvat tekijät luottamuksen heikentymisestä.	27
Kuvio 4.	Haastateltavien lainauksen jälkeisten lyhenteiden selitykset.	41

Taulukot

Taulukko 1.	Esimies-alaisuuden luottamuksen rakentumisen viisi elementtiä. (mukailleen tekstistä Lehto, 2017)	21
-------------	---	----

Lyhenteet

LMX	leader-member exchange -teoria
-----	--------------------------------

1 Johdanto

Luottamuksen yhteys organisaation tulokseen on havaittu viime vuosina voimakkaammin. Organisaatiossa luottamuksella on havaittu olevan vahva yhteys työuran työtyytyväisyyteen, yhteistyöhön, työhön sitoutumiseen ja sen myötä organisaation tulokseen (Khan & Omar, 2018). Luottamus on kahden ihmisen vastavuoroista uskoa toisen positiiivisen aikomuksen ja käyttäytymisen suhteen (Lee & Choi, 2003). Yhteiskunnallisesti aihe on noussut ajankohtaiseksi Suomalaisten työelämätoimijoiden muodostamassa Työelämä 2020 -hankkeessa, jonka yhtenä pääteemana on ollut keskittyä luottamuksen parantamiseen työpaikoilla, missä onnistuttiin. Hankkeen päätyttyä se koettiin onnistuneeksi, koska tulevaisuudessa vain luottamuksen varaan on mahdollista rakentaa menestyvä organisaatio ja sen kulttuuri (Valtakari & Nyman, 2019). Maailmanlaajuisesti luottamuksen merkitys organisaatioille on tunnustettu huomattavaksi. Tämä perustuu siihen, että luottamus työsuhteissa lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, jolloin he ovat motivoituneempia tarjoamaan parempaa henkilökohtaista työpanosta. Tämä tarjoaa organisaatioille paremmat mahdollisuudet menestyä (Serrat, 2017).

Luottamuksesta on tullut yksi avainkäsitteistä organisaation sisäisten ja välisten suhteiden analysoinnissa (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007, s. 393). Viime vuosina erityisesti organisaation sisäisen suhteiden luottamuksen tutkimuksessa on tullut yhä huomattavampi ja ajankohtaisempi tutkimuskohde (Law ja muut, 2019). Alaisen näkökulmasta esimiesuhde on alaisen tärkein ihmissuhde työpaikalla. Vastavuoroinen ja avoin esimiesalaissuhde helpottaa muun muassa päivittäistä kanssakäymistä ja vähentää täten myös väärinkäsityksen mahdollisuutta (Kelloway & Barling, 2010). Luottamus on tunnustettu keskeiseksi ja ajankohtaiseksi elementiksi esimies-alaisuhteessa (Lehto, 2017). Esimiesten ja alaisten välinen luottamus on ollut intensiivisesti keskusteltu aihe, jonka merkityksestä organisaatioille on saatu selvä yksimielisyys (esim. Schoorman ja muut, 2007). Organisaatorakenteen muuttuessa ja yritysten kilpailun kasvaessa luottamus esimiesten ja alaisten välillä alaisten sitouttamiseksi organisaatioon onkin ollut hyvin ajankohtainen aihe tieteellisessä keskustelussa. Viimeisen 15 vuoden aikana kiinnostus aiheeseen on kasvanut eksponentiaalisesti ja sen voidaan olettaa kasvavan vielä tulevaisuudessakin,

kun organisaatioiden välinen kilpailu kiristyy (Nienaber ja muut, 2015, s. 508). Kuitenkin luottamuksen täysin yksiselitteinen määrittely ilmiön eri lähestymistapojen ja kompleksisuuden vuoksi on haasteellista (Hosmer 1995; Kramer 1999; McKnight & Chervany, 2001)

Aikaisemmat tutkimukset, joissa tarkastellaan esimiehen ja tämän johdettavan alaisen välisen vuorovaikutuksen toimivuutta, perustuvat usein *leader-member exchange* (LMX)-teoriaan, jonka mukaan luottamus on keskeistä johtajan ja johdettavan välillä (Uhl-Bien, 2006, s. 672). Aikaisemmat tutkimukset luottamuksesta esimies-alaisuudessa ovat todenneet aiheen ymmärtämisen kannalta hyväksi teoriaksi Mayerin ja muiden (1995) luottamuksen mallin, jonka mukaan luottamukseen vaikuttavat kolme osatekijää; kyvykyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys. Koska mallin kehittämisestä on aikaa, on otettava huomioon tuoreemmat sitä täydentävät tutkimukset. Tässä tutkielmassa täydennetään mallia ja hyödynnettävyyttä tuoreemmilla Burke ja muiden (2007) sekä Lapidot ja muiden (2007) tutkimuksilla.

Vaikka luottamus esimies-alaisuudessa on yleisellä tasolla paljon tutkittu ilmiö, nähdään luottamus yhtenä haastavimpana ja vaikeimmin ymmärrettävimpänä tutkimuskohdeena, vaikka samalla se on erityisen kiehtova aihe tutkimukselle, koska se tarjoaa rajatonta uusia konteksteja (Lyon ja muut, 2012). Tätä tukee luottamuksen määrittely monitahoiseksi ja haastavaksi tutkittavaksi (Möllering, 2001; Schoorman ja muut, 2007). Toisaalta vaikka luottamusta on tutkittu johtamisen kentässä paljon (Dirks & Ferrin, 2002; Dirks, 2006; Klaussner, 2012), on siihen liittyvässä tutkimuksessa edelleen paljon kysymyksiä. Luottamuksen yksiselitteinen käsitelmäärittely on ilmiön kompleksisuuden ja sen lukuisten eri lähestymistapojen vuoksi ongelmallista (Hosmer 1995; Kramer 1999).

Kun esimies-alaisuudessa saavutetaan luottamusta, voidaan alaisen ja esimiehen ammattitaitoa hyödyntää paremmin. Luottamuksen rakentuminen tarkoittaa näin organisaatiolle parempaa kilpailukykyä, henkilöstövoimavaroja sekä organisaation elinvoimaa. Luottamuksen heikentymisen on havaittu vaikuttavan negatiivisesti esimerkiksi

organisaation tulokseen, kehittämiseen, ihmisten väliseen kommunikaatioon, motivaatioon, innovatiivisuuteen ja työtyytyväisyyteen. (Nienaber ja muut, 2015; Khan & Omar, 2018) Toisaalta työntekijöiden työtyytyväisyyden on tunnistettu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteeseen työtä kohtaan. Varsinaisen työn ohella suhteen esimieheen on tunnistettu vaikuttavan eniten työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyden on havaittu vaikuttavan olennaisesti työntekijän halun pysyä yrityksessä ja työkykyyn erityisesti työuran alkuvaiheessa olevilla työntekijöillä. Työntekijän luottamus työsuhteissa parantaa työsuhteen laatua ja siten lisää sitoutumista. Työsuhteiden laatu lisää työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista ja kehittää siten heidän halukkuuttaan luoda ja jakaa tietoa (Thomson & Heron, 2006; Curado & Vieira, 2019). Työuran varhaisessa vaiheessa olevat työntekijät ovat elintärkeitä yrityksille, jotta ne voivat säilyttää elinvoimaisuutensa sekä terveen ja tasaisen kehityksen (Lee ja muut, 2017).

Aikaisempi tutkimus havaitsi myös yhtäläisyyksiä luottamuksen ja työtyytyväisyyden välillä ja sitä kautta vähäisen työpaikkojen vaihtuvuuden välillä erityisesti työuransa alkuvaiheessa olevilla (mm. Dirks & Ferrin, 2002; Law ja muut 2019). Tutkiessaan työuransa alussa olevia uusia sairaanhoitajia Laschinger ja Spence (2012) havaitsivat, että heikentyneen luottamuksen myötä alhainen työtyytyväisyys vaikutti merkittävästi työntekijöiden kasvaneeseen haluun vaihtaa työpaikkaa. Aikaisemmassa tutkimuksessa havaittiin, että mitä korkeampi luottamus alaisilla oli esimiehiin, sitä alhaisempaan työntekijöiden vaihtuvuuteen päästiin (Li, 2009). Työuran varhaisessa vaiheessa olevat työntekijät ovat erityisen tärkeässä asemassa yrityksen kilpailukykyyn säilyttämisessä, joten ymmärryksen lisääminen heidän säilyttämisestään yrityksessä työntekijöinä on tärkeää (Lee ja muut, 2017). Nykyaikana yritysten kilpailun kiristyessä työntekijät ovat keskeistä henkistä pääomaa yrityksille, joten tämän vuoksi työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseen liittyvät seikat ovat hyvin ajankohtaisia (Yu ja muut, 2019). Erityisesti työuran alkuvaiheessa olevien työntekijöiden on tunnistettu pystyvän tuomaan yritykseen tuoreita näkökulmia, osaamista ja uusia tapoja toteuttaa työtehtäviä (Lee ja muut, 2017).

Suomen ikärakenteen johdosta työpaikoilla on käynnissä iso muutos, kun kymmeniä tuhansia pitkän työuran tehneitä henkilöitä siirtyy vanhuuseläkkeelle Suomen vanhan ikärakenteen johdosta joka vuosi. (Huovinen, 2017). Vastavalmistuneet, työuransa alkuvaiheessa olevat tulevat tulevaisuudessa korvaamaan suurien ikäluokkien työntekijät useilla eri aloilla ja eri työtehtävissä (Carlsson & Järvinen, 2012). Työuransa alkuvaiheessa olevien määrittely on aikaisemmin perustunut vahvasti ikään, mutta koska työuransa alkuvaiheessa voidaan nykyään olla minkä ikäisenä tahansa, johtuen muun muassa uudelleen koulutautumisesta, on tutkimus siirtynyt tarkastelemaan työuran alkua vuosina sen alkamisajankohdasta. Viime aikoina tutkijat ovat käyttäneet tutkimuksissaan työuran aloituksen jälkeistä 2-5 ensimmäistä vuotta tutkiessaan työuran alkuvaihetta (mm. Heffernan, 2018; Walker & Straw, 2019; Schaefer ja muut, 2020). Vakiintunein näistä tarkastelujaksoista oli kolme ensimmäistä vuotta työuran aloittamisen, joka tunnistettiin jo varhaisessa vaiheessa 1990-luvulla (esim. Leino & Leino, 1997).

Tämän vuoksi tässä tutkielmassa halutaan aikaisemmin paljon tutkittu aihe luottamus esimies-alaisuudessa yhdistää vähemmän tutkittuun näkökulmaan, eli työuransa alkuvaiheessa oleviin alaisiin. Työuransa alkuvaiheessa olevat alaiset ovat erittäin ajankohdainen ryhmä työelämässä tällä hetkellä, sillä työpaikoilla on käynnissä huomattava muutos isojen ikäryhmien siirtyessä vanhuuseläkkeelle. Työuran alkuvaiheessa olevat ovat tulevaisuudessa yhä tärkeämpiä yrityksille, jotta ne voivat säilyttää elinvoimaisuutensa sekä terveen ja tasaisen kehityksen.

1.1 Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Vaikka kiinnostus esimies-alaisuuden luottamuksen rakentumiseen aiheena on kasvanut eksponentiaalisesti, on tutkimus esimiesten ja alaisten välistä suhteista keskittynyt vielä enemmän luottamuksen tason arviointiin (Dirks & Ferrin, 2002; Fulmer & Gelfand, 2012) kuin luottamuksen muodostumiseen. Esimies-alaisuus on yleisellä tasolla paljon tutkittu aihepiiri, mutta Lyon ja muiden (2012) määritelmän mukaan se tarjoaa loputtomasti aina uusia tutkittavia näkökulmia. Perehdyttäessä aikaisempaan tutkimukseen

esimies-alaisuuden luottamuksen muodostumisesta työuransa alkuvaiheessa olevien näkökulmasta löydettiin kaksi tutkimusta. Niistä ensimmäinen oli Ballardin (2010) tutkimus, jossa tutkittiin ainoastaan työuransa alkuvaiheessa Y-sukupolven erikoispiirteitä esimies-alaisuudessa. Ballard (2010) nosti esille tutkimuksessa, että aihetta on tutkittu vähän ja myös hänen tutkimuksensa on rajoittunut, sillä siinä tarkastellaan vain työuransa alkuvaiheessa olevia Y-sukupolven miehiä tekniikan alla. Toinen löydetty tutkimus, Le Cornun (2013) tukee myös aiheen tarkastelukulman tärkeyttä. Hän tutki, miksi opettajat lopettivat työnsä viiden vuoden sisällä työuran alusta. Isoimmaksi syyksi nousivat suhteet työpaikalla erityisesti esimieheen. Työuransa alkuvaiheessa olevat opettajat olivat tyytyväisimpiä tilanteissa, jossa esimiehet ottivat aikaa esimies-alaisuuden kehittämiseen ja suhde perustui luottamukseen, huolellisuuteen ja rehellisyyteen. Näissä tilanteissa työuransa alussa olevat opettajat eivät myöskään tunteneet halua lopettaa kyseisessä valitsemallaan työuralla. Näissä tutkimuksissa on kuitenkin rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksissa Ballardin (2010) ehdottaa tutkimuksen laajentamista koskemaan tasa-arvoisesti miehiä sekä naisia ja Le Cornun (2013) puolestaan laajentaisi näkökulmaa eri koulutusaloille.

Perera ja Pearson (2011) sekä Leen ja muiden (2013) tutkimukset tukevat väitettä työuransa alussa olevien tutkimuksen vähäisyydestä ja ajankohtaisuudesta. Muun muassa Wagner ja Rush (2000, s. 381) kokoavat tutkimuksessaan useita tutkimuksia, jonka mukaan työuransa alkuvaiheessa olevat katsovat työelämää hyvin erilaisista lähtökohdista kuin pidempään työelämässä olleet työntekijät. He tarvitsevat esimerkiksi enemmän tukea esimieheltään. Perera ja Pearson (2011) sekä Lee ja muut (2013) ovat tunnistanee useita erikoispiirteitä, kuten erityisen huomion tarpeen, työuransa alussa olevilla. Lisääntynyt huomion tarve johtuu siitä, että työuransa alussa olevat tarvitsevat apua osaamisensa viemiseen käytäntöön. He voivat joiltain osin olla myös epävarmempia osaamisestaan (Perera & Pearson, 2011; Lee ja muut, 2013). Aiheen relevanttiutta tukee Leen ja muiden (2013) tutkimus, jossa nähdään ymmärrys varhaiseen uraan vaikuttavista tekijöistä kannattavaksi tavoiteeksi niin akateemiselle tutkimukselle kuin käytännön työelämälle.

Tässä tutkimuksessa nähtiin perustelluksi ja ajankohtaiseksi keskittyä työuran alkuvaiheessa oleviin alaisiin. Tätä tuki myös aiheen ajankohtaisuus suomalaisessa työelämässä, sillä suomalaisilla työpaikoilla on käynnissä merkittävä työntekijöiden vaihdos, kun kymmeniä tuhansia pitkän työuran tehneitä henkilöitä siirtyy vanhuuseläkkeelle Suomen vanhan ikärakenteen johdosta joka vuosi. (Huovinen, 2017). Vuonna 2019 vanhuuseläkkeelle siirtyi yli 44 000 henkilöä ja määrän voidaan odottaa kasvavan (Kannisto, 2020). Tämän vuoksi kaikkia eläköityviä ei voida korvata jo pidempään työelämässä oleilla, vaan tulevaisuudessa työuran alussa olevat nuoret työntekijät muodostavat huomattavan osan työntekijöiden osuudesta. Työuran alku ei ole riippuvainen iästä, mutta useimmiten työuran alussa ollaan nuorena valmistumaisillaan tai vastavalmistuneena opinnoista ensimmäiseen ammattiin. Siksi käynnissä oleva sukupolvenvaihdos lisää työuransa alkuvaiheessa olevien määrää työvoimassa huomattavasti (Huovinen, 2017). Toisaalta uudelleen koulutautuminen on lisääntynyt ja työntekijällä saattaa olla urallaan useampia alkuja (Feldman, 2007). Tämän vuoksi työuransa alkuvaiheessa alaisina ei voida yleistää olevan ainoastaan nuoria henkilöitä, vaan aihetta tulisi tarkastella laajemmin työuransa alussa olevien osalta, jota aikaisempi tutkimus ei ole ottanut huomioon (esim. Ballardin, 2010).

Tutkielman kirjallisuuskatsaus perustuu olemassa olevaan ajankohtaisen kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin vaadittavista tekijöistä luottamuksen muodostumiseen esimies-alaisuudessa. Jotta luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät ja asiat esimies-alaisuudessa ymmärrettäisiin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, sisällytettiin kirjallisuuskatsaukseen myös luottamusta heikentävät tekijät. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on näkökulma, jonka kautta tutkimuksen aihetta pyritään tarkastelemaan. Se seuraa yleensä tutkimuksen aiheen valintaa (Uusitalo, 2001). Esimies-alaisuuden muodostumisen tutkimukseen on aikaisemmin todettu toimivaksi johtaja-alaisuuden *leader-member exchange* (LMX)-vaihdantateoria (Sias, 2009, s. 33). Myös tässä tutkimuksessa LMX -teoria toimii osana teoreettista viitekehystä. Koska luottamukselle annetaan hyvin erilainen määritelmä lähteestä riippuen, haluttiin tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen sisällyttää Mayerin ja muiden (1995, s. 714–715) luoma luottamuksen mallin,

model of trust, jonka tarkoitus on luoda yksi yhteinen teoria luottamukselle ja siihen vaikuttavista tekijöistä tähän tutkielmaan. Luottamuksen mallin ja LMX-teorian avulla pyritään aiemman tutkimustiedon uudelleenorganisointiin ja teoreettiseen synteesiin tutkimusongelman mukaisesti.

Työuran alkuvaiheessa olevilla on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa olevan erikoispiirteitä, joten kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan myös, miten työuran alkuvaihe vaikuttaa esimies-alaisuuteeseen. Lopuksi halutaan tarkastella näitä asioita yhdessä tutkimalla, mistä asioista työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten luottamus rakentuu ja heikentyy esimies-alaisuudessa.

Tutkittavan aiheen ymmärtämisen ja vähäisen tutkimustiedon vuoksi, sisällytetään tutkimukseen metodologinen osuus, jossa kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla tutkitaan kyseistä ilmiötä haastatteleamalla kymmentä työuransa alkuvaiheessa olevaa työntekijää, jotka toimivat alaisina ja heillä on esimies. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille konkreettisia havaintoja luottamuksen rakentumisesta ja heikentymisestä esimies-alaisuudesta, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa myös todellisissa työympäristöissä työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten parissa, kun pitkään työurallaan olleet ikäluokat siirtyvät vanhuseläkkeelle ja yhä useampi työntekijä on yhtä aikaa työuransa alkuvaiheessa.

Tutkielman tutkimusongelmaa lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

1) Miten työuran alkuvaihe vaikuttaa esimies-alaisuuteeseen?

2a) Mistä asioista työuransa alkuvaiheessa olevat alaiset kokevat luottamuksen rakentuvan esimies-alaisuudessa?

2b) Mistä asioista työuransa alkuvaiheessa olevat alaiset kokevat luottamuksen heikentyvän esimies-alaisuudessa?

1.2 Tutkielman keskeiset käsitteet

Esimies-alaissuhde on esimiehen ja alaisen välinen työsuhte, joka on yksilöllinen (Mäkelä ja muut, 2013, s. 17). Graen ja Uhl-Bien (1995, s. 219) määrittelevät esimies-alaisuuden tarkoittavan vuorovaikutussuhdetta, joka esimiehen ja alaisen välille muodostuu heidän yhteistyössään. Tässä tutkimuksessa esimies-alaisuutta tarkastellaan esimiehen ja alaisen välisenä yksilöllisenä vuorovaikutuksen toimenä.

Luottamus on sidoksissa aina sen hetkiseen tilanteeseen ja luottamussuhteen osapuoliin, joten yhtä kattavaa määrittelyä luottamukselle on haastava luoda (Costa, 2003, s. 606–607). Yhden tunnetuimman luottamuksen määritelmän mukaan *”luottamus on yksilön tai osapuolen halukkuutta asettaa itsensä haavoittuvaiseksi toisen osapuolen toimille”* (Mayerin ja muut, 1995). Toisaalta luottamus määritellään yhteisössä syntyväksi odotukseksi rehellisestä ja säännönmukaisesta käyttäytymisestä. Se toteutuu tai tuhoutuu ihmisten kohtaamisessa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Lehto, 2017, s. 38–39). Werbel ja Henriques (2009, s. 781) määrittelevät luottamuksen haluksi tehdä itsensä haavoittuvaksi toiselle henkilölle huolimatta motiivien ja mahdollisten toimien epävarmuudesta. Tässä tutkimuksessa luottamuksella tarkoitetaan esimiehen ja alaisen vastavuoroista uskoa toisen positiivisen aikomuksen ja käyttäytymisen suhteen.

Alainen on henkilö, joka on organisaatiossa toisen henkilön valvonnan tai kontrollin alaisena (Loi ja muut, 2012; Haley ja muut, 2017). Alainen voi olla oman alansa tai työtehtäviensä asiantuntija, vaikka hänellä olisi oma esimies (Keskinen, 2005, s. 27). Tässä tutkimuksessa alainen nähdään organisaatiossa toimivana työntekijänä, joka on jonkun esimiehen kontrollin tai valvonnan alaisena.

Työuran alkuvaiheen määrittelystä on hyvin erilaisia näkökulmia, sillä varhaisessa vaiheessa Greenhouse (1987) luokitteli varhaisen työuran ikäryhmään 25-40 vuotiaat. Hall ja Mansfield (1975) ajattelivat, että työuran alkuvaiheen alkavan 20-vuotiaana ja päättyvän 34-vuotiaana. Tutkijat ovat aiemmin usein luokitelleet työura linkittyvän vahvasti ikään (Lee ja muut, 2017). Toisaalta työsuhteessa olevan alaisen ikä ja työuran vaihe eivät

välttämättä enää vastaa toisiaan. Monet eri syyt vaikuttavat siihen, että yksilön työuraan voi kuulua useampi työuran alkuvaihe. Esimerkiksi lisääntynyt uudelleen kouluttautuminen uuteen ammattiin johtaa yleensä siihen, että henkilö on uudelleen työuran alussa (Feldman, 2007, s. 154–155). Taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen myötä sekä työntekijöiden työkokemuksen ja urapolkujen erojen vuoksi tämän tyyppinen yksinkertainen luokittelu ei pysty sisällyttämään nykyään käsitteen alle kuuluvia eri-ikäisiä ja taustaisia ryhmiä. Uuden luokittelun mukaan työuran alkuvaiheen sopiva aikaikkuna on alle kymmenen vuotta työuran aloituksesta (Lee ja muut, 2017). Viime aikoina tutkijat ovat käyttäneet työuran alkuvaihetta tutkivissa tutkimuksissa työuran aloituksen jälkeistä 2, 3 tai 5 ensimmäistä vuotta (mm. Heffernan, 2018; Walker & Straw, 2019; Schaefer ja muut 2020). Vakiintunein näistä tarkastelujaksoista oli kolme ensimmäistä vuotta työuran aloittamisen, joka tunnistettiin jo varhaisessa vaiheessa 1990-luvulla (esim. Leino & Leino, 1997). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa työuran alkuvaiheella tarkoitetaan 0-3 vuotta työuran alusta riippumatta siitä monesko työura se työntekijälle on. Tutkimuksessa käsitellään kuitenkin aina työntekijän nykyistä työuraan, jonka alkamisesta on kulunut korkeintaan kolme vuotta.

1.3 Tutkielman rakenne

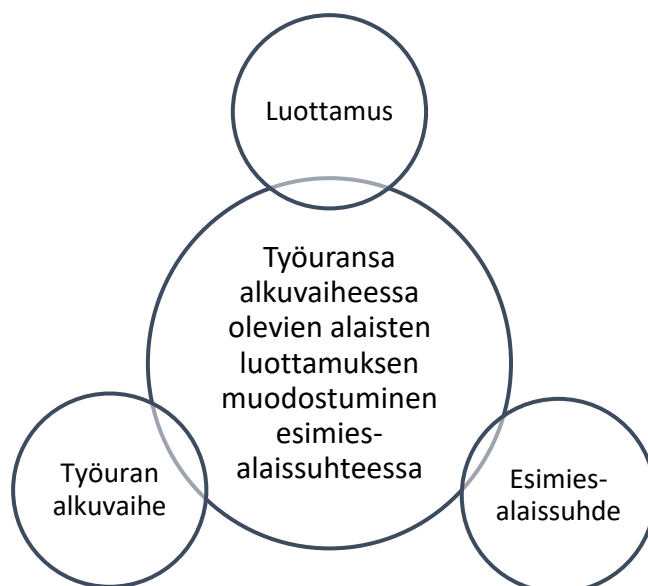
Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannossa on tarkoituksena taustoittaa tämän tutkimuksen aihetta ja ajankohtaisuutta. Johdannossa esitellään myös tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset.

Johdantoa seuraa teoriaosuus, jonka ensimmäinen kappale käsittelee esimies-alaisuhdetta. Esimiehen ja alaisen suhdetta määritellään tarkemmin heidän välisensä LMX-teorian kautta. Kappaleessa käsitellään luottamuksen rakentumista ja luottamuksen osatekijöistä koostuvaa luottamuksen mallia. Lisäksi käsitellään tekijöitä, jotka heikentävät esimies-alaisuuden luottamusta. Teoriaosuuden toisessa luvussa tarkastellaan, millainen on alaisen työuran alkuvaihe ja millaisia erikoispiirteitä siihen liittyy. Lisäksi syvennyttään

aikaisemmat luvut yhteen tuoden työuransa alkuvaiheessa olevan alaisen luottamuksen muodostumiseen esimies-alaisuudessa.

Tutkielman neljäs luku kokoaa yhteen tutkimuksen metodologian, jossa perehdytään käytettyyn tutkimusstrategiaan, aineison keruutapaan ja sen otantaan. Luvussa kuvataan myös aineistosta ja aineiston analyysitavasta. Itse aineiston reliabiliteettia eli luotettavuuden arviointi koettiin tärkeäksi luotettavuuden kannalta jo ennen tutkimustuloksia, joten se sisällytettiin tutkimuksen metodologiaan.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset ja niissä nousseet keskeisimmät elementit alaisten haastattelujen pohjalta. Viidennessä luvussa tutkimustulokset on jaettu esimies-alaisuuteeseen ja luottamukseen. Lopuksi aikaisempien kappaleiden pohjalta on rakennettu viimeinen kappale, johtopäätökset, jossa analysoidaan tutkimuskysymykset, arvioidaan koko tutkimuksen luotettavuutta ja sen perusteella esitetään myös jatkokatkimusehdotukset. Johtopäätöksien loppuun on myös sisällytetty tutkimustuloksien pohjalta muodostetut käytännön ehdotukset.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

2 Esimies-alaissuhde

Varhaisessa esimies-alaissuhteen tutkimuksessa Hollander (1978) toi esille, että johtaminen merkitsee tietyn vaikutussuhteen olemassaoloa kahden tai useamman henkilön välillä. Esimies-alaissuhde ymmärrettiin sosiaalisesti kanssakäymiseksi (Bass, 1990), josta neuvottelevat jokaisen suhteen esimies ja alainen. Puolestaan myöhemmin Burns (1995, s. 100) täydensi määrittelyä kuvailemalla esimies-alaissuhdetta *"ihmisten vuorovaikutukseksi, jossa on mukana erilaiset motivaatio- ja voimapotentialit, mukaan lukien taidot, jotka yhdistetään yhden tai useamman yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi"*. Varhaisesta määrittelystä huolimatta esimies-alaissuhdetta on tutkittu myös myöhemmin aktiivisesti paljon eri tieteenaloilla (esim. Sias, 2009; Nienaber ja muut, 2015).

Esimiehen ja alaisen suhteelle on ominaista tietty epäsymmetria, jossa esimiehellä on parempi asema, enemmän valtaa, tietoa ja mahdollisuus hallita. Tämän seurauksena alaisilla on suurempi epävarmuus ja riippuvuus. Alaiset ovat ylennyksissä, palkankorotuksissa tai työturvallisuudessa riippuvaisia usein esimiehestään (Sitkin ja Roth, 1993; Nienaber ja muut, 2015). Nykypäivänä esimiehen roolia ei voida enää luokitella pelkäämään määrääväksi osapuoleksi ja alaisen roolia käskyjä vastaanottavaksi osapuoleksi. Esimiehen rooli on muuttunut ammattimaisten alaisten joukkoa johtavaksi tai ohjaavaksi. Poikkeavaa ei ole myöskään, että alainen tietää jostain osa-alueista enemmän kuin esimies (Järvinen, 2012, s. 26–27). Työn onnistumisen ja mielekkyyden kannalta esimies-alaissuhde on merkittävässä roolissa työntekoa (Avolio ja muut, 2014, s. 117).

Tässä luvussa perehdytään luottamukseen esimies-alaissuhteessa ja sen tunnetuimpaan teoriaan eli esimiehen ja alaisen väliseen LMX-teoriaan. Lisäksi määritellään, mitkä tekijät rakentavat luottamusta esimies-alaissuhteessa. Sen ymmärtämisen kannalta käsitellään myös luottamuksen mallia. Lopuksi perehdytään mitkä asiat heikentävät luottamusta esimies-alaissuhteessa.

2.1 Luottamus esimies-alaisuudessa

Luottamus on samaan aikaan monimutkainen, abstrakti ja laaja ilmiö, joka on havaittavissa useissa ihmisen elämän osa-alueissa ja sen eri ilmenimismuodoissa. Luottamuksen monitahoisuuden vuoksi sitä tutkitaan monella eri tieteenalalla ja monesta eri näkökulmasta. Luottamusta tutkitaan useissa eri konteksteissa, kuten yksilöiden välillä, yksilön omana sisäisenä ominaisuutena, yksilöiden ja ryhmän välillä sekä ryhmien, yksilöiden kuin yritystenkin välisenä siteenä (Rousseau ja muut, 1998). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin luottamukseen tutkimiseen kahden yksilön välillä esimies-alaisuudessa.

Luottamuksen merkittävyydestä, etenkin nykyiselle organisaatiotutkimukselle, kertoo se, että luottamus on tunnustettu yhdeksi useimmin tarkastelluista ilmiöistä sillä saralla (esim. Bunker ja muut, 2004). Luottamus edistää työpaikoilla kitkatonta työskentelyä ja vähentää työntekijöiden välisiä jännitteitä. Luottamus myös motivoi työyhteisössä yksilöitä työskentelemään tehokkaammin yhteisten tavoitteiden eteen (Blundson & Reed, 2003). Luottamuksella on tunnistettu olevan merkittäviä vaikutuksia käyttäytymiseen, kuten parempaan yhteistyön tasoon (Dirks & Ferrin, 2002). Esimies-alaisuuden luottamuksella on tunnistettu olevan yhteyttä työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Se vaikuttaa myös työntekijöiden työtehtävien suorittamisen laatuun positiivisesti (Mäkelä ja muut, 2013).

Luottamus pohjautuu avoimuuteen ja rehellisyyteen, jonka myötä jokainen tietää miksi ja miten suhdetta rakennetaan ja miten se voi muuttua. Arvostus ja kunnioitus syntyy osapuolten välille esimies-alaisuudessa, kun kumpikin osapuoli tekee luvatut asiat ja antaa oman panoksensa suhteeseen (Mäkipeska & Niemelä, 2005). Esimiehen ja alaisen suhteen tietty epäsymmetria tekee luottamuksesta erittäin merkittävän kysymyksen tässä suhteessa. Siitä huolimatta alaisella on jonkin verran vapautta keneen ja missä määrin hän luottaa. Hän voi päättää olla vastaamatta esimiehen luottamukseen tai vähentää omaa panostaan luottamuksen muodostumiseen. Tämän vuoksi alaisten luottamuksella on merkittäviä vaikutuksia organisaatioihin (Nienaber ja muut, 2015).

2.2 Esimies-alaissuhdeteoria LMX

Esimiehen ja alaisen suhdetta sekä sen toimintaa voidaan määritellä tarkemmin *leader-member exchange* (LMX)-teorian avulla, jota kutsutaan myös vaihtosuhdeteoriaksi. LMX-teoria on kuvattu yhdeksi keskeisemmäksi johtajuuden teoriaksi, jonka tutkiminen on aloitettu jo 1970-luvulla. Dansereau, Graen ja Haga (1975) ovat esittäneet esimiehien muodostavat yksilöllisen vaihtosuhteen jokaisen alaisensa kanssa. Yksilöllinen vaihtosuhte perustuu osapuolten yhteensopivuuteen ja alaisen kyvykkyyteen ja riippuvaisuuteen esimiehestä.

LMX-teoriassa vaihtosuhte esimiehen ja alaisen välillä alkaa kehittyä jo ennen alaisen aloitettua työskentelyä organisaatiossa. Ensimmäiset odotukset suhteen laadusta muodostuvat jo rekrytointivaiheessa, kun osapuolet tutustuvat toisiinsa työhaastattelussa ja esimies arvioi alaisen toimintaa. Esimies saattaa tarjota alaiselle jo myös alussa mahdollisuuksia omien kykyjensä käyttämiseen. Alkuvaiheen vuorovaikutuksen myötä osapuolten tutustuessa, he oppivat paremmin tuntemaan toisiaan ja toistensa tapoja kommunikoida. Esimies-alaisuuden kehitys jatkuu tutustumisen jälkeen luottamuksen rakentamisella ja roolien vahvistumisella yksilöllisten ominaisuuksien mukaan. Suhteen kehittymisen ja ylläpidon kannalta toimivalla vuorovaikutuksella osapuolten välillä on suuri merkitys. Vaihtosuhte voi ajan myötä kehittyä korkealaatuiseksi, kun vastavuoroista suhdetta vahvistavaa käyttäytymistä jatketaan, mutta näin käy yleensä vain muutamien esimiehen ja alaisen välillä. Vaihtosuhte on siis hyvin yksilöllinen. Korkealaatuisessa vaihtosuhteessa alainen nauttii esimiehen luottamusta ja saa näin haastavimpia ja mielenkiintoisempia tehtäviä, kun taas esimies saa sitoutuneen ja mielellään myös toimenkuvansa ulkopuolisia tehtäviä suorittavan alaisen (Graen & Uhl-Bien, 1995; Yukl, 2013).

Korkealaatuisen vaihtosuhteen osapuolet ovat samaan aikaan riippuvaisia toisistaan, mutta myös toisiaan tukevia ja lojaaleja. LMX-teoriassa keskeistä on, että suhteen ollessa korkealaatuinen, johtajuusprosessit ovat tehokkaita (Graen & Uhl-Bien, 1995). Heikkoalaatuinen vaihtosuhte on kyseessä silloin, kun molemmat osapuolet eivät pyri tekemään työtehtäviensä ulkopuolisia asioita, vaan pitäytyvät työtehtäviensä

perusvaatimuksissa. Tässä tapauksessa alainen yksinkertaisesti tekee työnsä ja saa siitä palkkaa ilman lisäetuja (Dansereau ja muut, 1975; Yukl, 2013).

Korkealaatuisten vaihtosuhteiden eli käytännössä hyvän esimies-alaisuuden luominen kaikkien alaisten kanssa ei ole välttämätöntä eikä edes täysin mahdollista, mutta siihen tulisi kuitenkin pyrkiä (Graen & Uhl-Bien, 1995). Tämän vuoksi esimiehen tulisi suhtautua jokaiseen alaiseen kunnioittavasti ylläpitäen näin suhteen keskinäistä luottamusta ja lojaaliutta. On kuitenkin hyvä huomioida, että jokainen alainen ei kaipaa lisää vastuuta tai uusia työtehtäviä. Tästä huolimatta jokaisen alaisen on silti saatava kokea itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Esimiehen tulisi siis luoda mahdollisuuksia jokaiselle alaiselle heidän omien kykyjensä mukaan. Korkealaatuinen vaihtosuhte ei kuitenkaan ole stabiili, jos sitä ei työtetä jatkuvasti, joten suhteiden ylläpitoon kannattaa panostaa (Scandura & Pellegrini, 2008). Esimerkiksi tilanteessa, jossa esimiehen ja alaisen välille syntyy ristiriita ja esimies ei kykene selvittämään sitä asiallisesti, vaihtosuhteen taso laskee luottamuksen heikentyessä. Kun jo aikaisemmin saavutettu luottamus rikkoutuu, menetetään vastavuoroisessa suhteessa sen toimivuus ja tehokkuus. Tällaisessa tilanteessa esimiehen on työskenneltävä suhteen eteen enemmän, saadakseen nostettua suhteen tason uudelleen korkeammaksi (Yukl, 2013).

Esimehen ja alaisen välinen suhde ei ole kuitenkaan ainoastaan esimiehen määriteltävissä ja pelkästään esimiehen vastuulla. Alaisen osuus esimiehen ja hänen suhteensa sisältöön ja laatuun on merkittävä, vaikka LMX-teoriassa korostetaan esimiehen toimintaa ja johtajuuden toteutumista vaihtosuhteen kautta (Yukl, 2013). Heinosen ja muiden (2013) mukaan hyvätasoisessa LMX-suhteessa myös alaistaitojen taso arvioidaan korkeaksi. On havaittu, että korkealaatuisia LMX-suhteita muodostavat alaiset ovat usein taitavia myös alaistaidoiltaan. Tällöin alainen osaa käyttäytyä organisaatiossa sen toimintaa edistävästi eli on samaan aikaan tunnollinen, kohtelias, lojaali ja osallistuva (Keskinen, 2005). Alainen, joka on alaistaidoiltaan taitava, kokee vastuuta omasta toiminnastaan osana organisaatiota ja työskentelee yhteistä päämäärää kohti esimies-alaisuuden luottamuksen edistämiseksi.

2.3 Esimies-alaisuuden luottamuksen rakentuminen

Luottamus on keskeinen elementti esimies-alaisuuden vaikutussuhteessa, mutta sen rakentamiseen vaadittavia tekijöitä esimies ja alainen painottavat yleensä hieman eri tavoin (Werbel & Henriques, 2009, s. 781). Luottamuksellisessa esimies-alaisuudessa luottamuksen rakentuminen vaatii yleisesti kummaltakin osapuolelta sensitiivisyyttä vuorovaikutuksessa, avoimuutta ja tavoitettavuutta. Nämä tekijät ovat yleensä merkittäviä kummallekin osapuolelle esimies-alaisuudessa. Alaiset pitävät tärkeänä erityisesti esimiehen pätevyyttä, vilpittömyyttä ja rehellisyyttä. Esimies arvottaa enemmän tiedonkulkua ja kunnioitusta. Jos esimiehet ja alaiset ovat kumpikin tietoisia ehdoista, jotka tukevat luottamuksen rakentumista, he voivat toimia tavalla, joka todennäköisemmin synnyttää heidän väliseen suhteeseensa luottamusta (Werbel & Henriques, 2009).

Luottamuksen rakentaminen esimies-alaisuudessa on työlästä ja aikaa vievää, mutta palkitsevaa. Lehto (2017) on erottanut, että luottamuksen rakentumista esimies-alaisuudessa edesauttavat viisi elementtiä, jotka pohjautuvat muun muassa LMX-teoriaan. Ensimmäinen elementti on arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys, joka perustuu siihen, että arvot ovat sopusoinnussa työntekijän ja yrityksen tai esimiehen välillä. Esimiehen itse tulee myös pyrkiä luomaan arvoja korostava ilmapiiri. Toinen elementti on toiminta-periaatteiden ja tapojen johdonmukaisuus, jossa korostuu työntekijöiden kohteleva samoja periaatteita käyttäen ja lupauksista kiinni pitäminen. Koettu luottamus syntyy siitä, että kaikki alaiset kokevat tullessa kohdelluiksi oikeudenmukaisesti ja työpaikan pysyvyys vaikuttaa vakaalle. Kolmas elementti liittyy osallistumiseen ja keskustelun avoimuuteen. Avoimuus on erityisen tärkeää mielipiteiden jakamisessa ja keskustelussa. Samaa aikaan on tärkeää arvostaa erilaisten ihmisten taitoja. Välittäminen ja turvallisuuden tunne on neljäs elementti, jossa tärkeää on myötätunnon, tärkeyden ja välittämisen osoittaminen inhimillisesti. Tärkeää on pyrkiä kohtaamisiin, jossa toisen tunteminen lisää turvallisuuden tunnetta esimies-alaisuudessa. Viimeinen elementti, osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet, keskittyy yksilön osaamisen arvostamiseen sekä työntekijän osaamisen valjastamiseen täysipainoisesti käyttöön ja tunteeseen siitä, että työntekijä

hallitsee työtään (Lehto, 2017). Elementit on mukaillen tekstistä koottu taulukkoon 1 niiden selkeyttämiseksi.

Taulukko 1. Esimies-alaisuuden luottamuksen rakentumisen viisi elementtiä. (mukaillen tekstistä Lehto, 2017)

Elementit	Pääpiirteet
1. Arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys	- Arvot sopusoinnussa työntekijän ja yrityksen välillä - Esimies luo arvoja korostavat ilmapiirin
2. Toimintaperiaatteiden ja tapojen johdonmukaisuus	- Työntekijöiden kohteleva samoja periaatteita käyttäen - Lupauksista kiinni pitäminen
3. Osallistuminen ja keskustelun avoimuus	- Avoimuus mielipiteiden jakamisessa ja keskustelussa - Erilaisten ihmisten taitojen arvostaminen
4. Välittäminen ja turvallisuuden tunne	- Myötätunnon, tärkeyden ja välittämisen osoittaminen inhimillisesti - Toisen tunteminen, jolla saadaan turvallisuuden tunnetta
5. Osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet	- Yksilön osaamisen arvostaminen - Osaamisen valjastaminen täysipainoisesti käyttöön ja työn hallinta

Nissisen (2004, s. 42) mukaan esimies-alaisuudessa luottamuksen rakentumisen lähtökohtana on, että esimiehen toiminta on mahdollisimman oikeudenmukaista, rehellistä ja tasapuolista. Annetut lupaukset ovat tärkeitä pitää ja turhia lupauksia tulee välttää. Toiminnan on tärkeää olla johdonmukaista ja päätöksenteon suoraviivaista. Esimiehen on myös tarvittaessa voitava asettaa alaisensa tarpeet omien tarpeiden edelle. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa myös molemminpuolinen oikeudenmukaisuus ja ennakoitavissa oleva käytös (Rauramo, 2008). Aiemmat empiiriset tutkimukset osoittavat, että korkea avoimen viestinnän taso ja tasainen tiedonkulku liittyvät merkittävästi positiivisesti luottamukseen (esim. Cho & Park, 2011). Erityisesti alaisten luottamusta esimieheen on havaittu vahvistavan korkea viestinnän taso (Ruppel & Harrington, 2000). Luottamus lisääntyy tilanteissa, joissa alainen kokee saavansa esimieheltä tukea (DeConinck, 2010) ja joissa on saatavana tehtävien suorittamiseen tarvittavaa koulutusta ja tehtävien tekemisen jälkeen palautetta (Podsakoff ja muut, 1996).

Puolestaan Mayerin ja muiden (1995) mukaan luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa kolme päätekijää, joita ovat kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys. Mayer ja muut (1995) ovat määritelleet luottamuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä luottamuksen mallissa.

2.3.1 Luottamuksen malli

Mayer ja muut (1995, s. 714–715) ovat luoneet luottamuksen mallin, *model of trust*. Mallin tarkoitus oli alun perin luoda yksi yhteinen määritelmä luottamukselle yhdistämällä eri tieteenalojen aikaisempia tutkimuksia. Luottamuksen mallissa oletuksena on, että osapuolilla on taipumus luottaa toisiinsa hyvin yksilöllisellä tavalla. Tällä on kuitenkin havaittu olevan huomattavampi merkitys suhteen alussa. Yksilöllinen taipumus luottaa on oleellisempaa suhteen alussa, mutta ei ole enää niin oleellista sen jälkeen, kun osapuolet ovat tutustuneet toisiinsa. Toinen mallin oletus on, että luottamukseen vaikuttavat arviot toisen henkilön luotettavuudesta (Mayer ja muut, 1995).

Mayer ja muiden (1995) alkuperäiseen malliin (ks. kuvio 2) on nimetty kolme esimiehen ominaisuutta, jotka ovat olennaisia luottamuksen rakentumisessa. Esimiehen ominaisuuksien; kyvykkyuden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden, on tunnistettu vaikuttavan eri tavoin luottamuksen rakentumiseen esimies-alaisuudessa. Henkilön arvioitu tai osoitettu osaamisen taso kertoo kyvykkyydestä. Hyväntahtoisuus liittyy luottamuksen kohteena olevan henkilön yhteistä etua tavoittelevaan ja hyvillä aikeilla tarkoitettuun toimintaan. Rehellisyys kertoo puolestaan toiminnan avoimuudesta, yhteisten periaatteiden noudattamisesta sekä oikeuden- ja totuudenmukaisuudesta (Mayerin ja muut, 1995). Ominaisuutena kyvykkyyteen kuuluvat käytännössä kaikki esimiehen taidot, pätevyys ja ominaisuudet, hyväntahtoisuuteen lukeutuu kannatteleva, toisesta välittävä suhde ja eheyteen esimerkiksi esimiehen eettisten ja moraalisten periaatteiden noudattaminen (McAllister, 1995). Seuraavaksi tarkastellaan näiden ominaisuuksien ilmenemistä tarkemmin.

Kyvykkyyttä arvioitaessa alainen tarkastelee näkemystään esimiehen pätevyydestä, taidoista ja osaamisesta tehtävissä. Niiden perusteella alainen muodostaa käsityksen esimiehen luotettavuudesta. Taidot, pätevyys ja ammatillinen osaaminen voivat antaa esimiehelle tietyllä aloilla perustuvaa vaikutusvaltaa, joka perustuu asiantuntijuuteen. Kyvykkyyteen yhdistyy erityisesti toiminta ja vaadittavat taidot ammatillisessa roolissa (Lapidot ja muut, 2007). Esimiehen kyvykkyyden muodostumiseen vaikuttaa hänen taitonsa taata puitteet toiminnalle ja työskentelylle organisaatiossa ja asettaa toiminnalle vakuuttava suunta (Burke ja muut, 2007). Toiminnalle suunnan asettaminen voi kertoa esimiehen kyvystä osata nähdä toimintansa kokonaiskuva ja ohjata tehtäviä kohti tavoitetta. Suunnan asettamisessa oleellista on esimiehen kyky tarjota työntekijöille merkittäviä, selkeitä ja haastavia tavoitteita ja tehtäviä (Hackman, 2002). Työntekijän luottamuksen ja suunnan asettamisen yhteyttä ei ole varsinaisesti tutkittu, mutta yhtäläisyyksiä on nähtävissä, sillä luottamus vahvistaa esimiehen toimintaa (Burke ja muut 2007; Lapidot ja muut, 2007). Työskentelyn puitteisiin vaikuttavat esimiehen työn suunnittelu, resurssien oikea kohdistaminen ja tiimin hyvästä keskinäisestä käyttäytymisestä huolehtiminen. Myös esimiehen puolelta avoimen kommunikaation edistäminen lisää luottamusta (Hackman, 2002; Burke ja muut 2007).

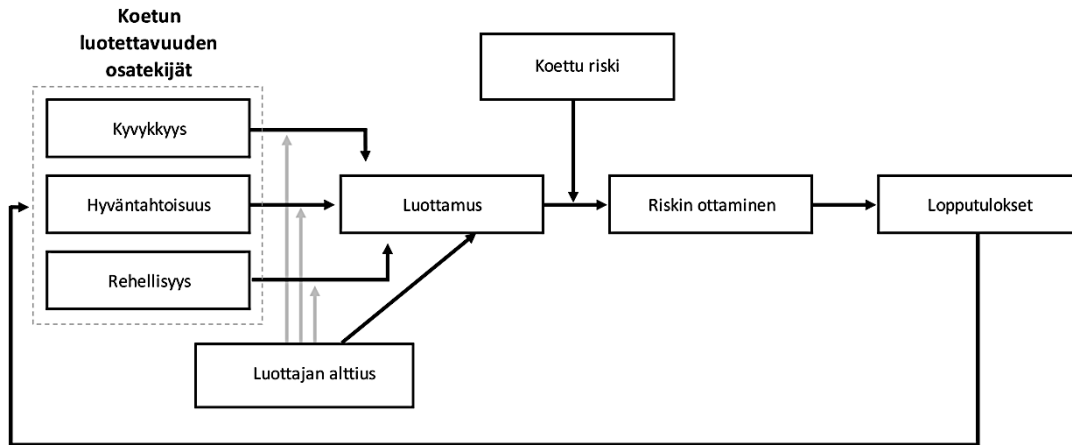
Hyväntahtoisuus nähdään usein henkilön haluna tehdä hyvää luottajalle eli tässä tapauksessa alaiselle sen sijaan, että tavoittelisi omaa etuaan (Lapidot ja muut, 2007). Alaisen arvio esimiehen hyväntahtoisuudesta perustuu esimerkiksi esimiehen vuorovaikutukseen ja alaisia tukevaan ja kehittävään toimintaan. Hyväntahtoisin esimiehen nähdään arvostavan alaisiaan yksilöinä, välittävän aidosti alaisistaan ja heidän hyvinvoinnistaan (Burke ja muut, 2007; Lapidot ja muut, 2007). Hyväntahtoisuus näkyy esimiehen toiminnassa esimerkiksi hänen helposti lähestyttävyytenä ja avoimuutena henkilökohtaisissa asioissa. Hyväntahtoinen esimies myös kannustaa ja auttaa alaisia herkemmin sekä osoittaa uskovansa alaisen osaamiseen ja onnistumisiin (Lapidot ja muut, 2007). Kun epävarmuus vähenee esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa, alaisen ja esimiehen välinen luottamus kehittyy. Positiivista ilmapiiriä luova ja vuorovaikutussuhteistaan huolehtiva esimies vahvistaa alaisen käsitystä hänen hyväntahtoisuudestaan

(Burke ja muut 2007). Alaiset tulkitsevan herkemmin esimiehen hyvántahoiseksi, kun heillä on mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Esimies, joka tukee alaisten ongelmanratkaisukykyä, itsehallintoa ja vaikuttamismahdollisuutta, liitetään hyvántahtoiseen johtajaan. Hyvántahtoisien johtajan käsitystä sekä esimiehen ja alaisen välistä luottamuksen kehittymistä edistävät lisäksi esimiehen oikeudenmukaisuus ja johdonmukainen käyttäytyminen (Burke ja muut, 2007).

Rehellisyyden käsitykseen liittyy alaisen tulkinta esimiehen johdonmukaisten periaatteiden noudattamisesta ja moraalisuudesta (Burke ja muut, 2007; Lapidot ja muut, 2007). Esimiehen rehelliseen toimintaan kuuluvat alaisten lupauksen pitäminen, kaikkien tasa-arvoinen kohtelu ja suoraan puhuminen. Lisäksi oleellista on vilpitön, uskollinen ja eettinen käytös (Lapidot ja muut 2007). Rehellisyyteen arviointiin vaikuttavan myös esimiehen aikaisempi käyttäytyminen, maine sekä esimiehen puheiden ja tekojen yhdenmukaisuus. Mielikuvaa esimiehen rehellisyydestä vahvistaa alaisen käsitys omien ja esimiehen arvojen yhteneväisyydestä (Burke ja muut, 2007). Tätä tukee Govier (1997), jonka mukaan osapuolen uskomus hänen ja toisen jakamista arvoista ja toiminnan perustuminen näihin yhteisiin arvoihin on luottamuksen perusta. Esimiehen rehellisyyttä tarkastellessa keskeistä on sen vastuullisuus. Vastuullisuus voi ilmetä yksilön haluna kantaa vastuuta tai se aiheutua myös ulkoisten tekijöiden aiheuttamasta vastuunjaosta. Toinen keskeinen käsite on johdonmukaisuus, jossa rehellisyyttä ja luotettavuutta osoittaa esimiehen vastuunotto omasta toiminnasta (Burke ja muut, 2007).

Maineen on huomattu myöhemmässä tutkimuksessa (esim. Hall ja muut, 2004) vaikuttavan luottamuksen malliin. Maine vaikuttaa esimiehiin välillisesti aikaisemmin kuvattujen ominaisuuksien kautta (Hall ja muut, 2004). Esimiehen maineen arvioimiseen vaikuttaa tilanne ja konteksti. Mainetta arvottava ja arvioiva sosiaalinen ryhmä vaikuttaa lopulliseen koettuun maineeseen (Burke ja muut, 2007; Hall ja muut 2004). Työyhteisöissä esimiehen mainetta muokkaavat tiedon välittäminen toisille kollegoille ja vuorovaikutus muiden kanssa. Myös yksilöiden aikaisempien kokemusten vuorovaikutussuhteissa on

todettu voivan vaikuttaa maineeseen ja esimiestä kohtaan asetettaviin odotuksiin (Ferris ja muut, 2009).



Kuvio 2. Luottamuksen malli (suomentaen mukailien Mayer, Davis & Scoorman, 1995, s. 7).

2.4 Esimies alaisuuden luottamuksen heikentyminen

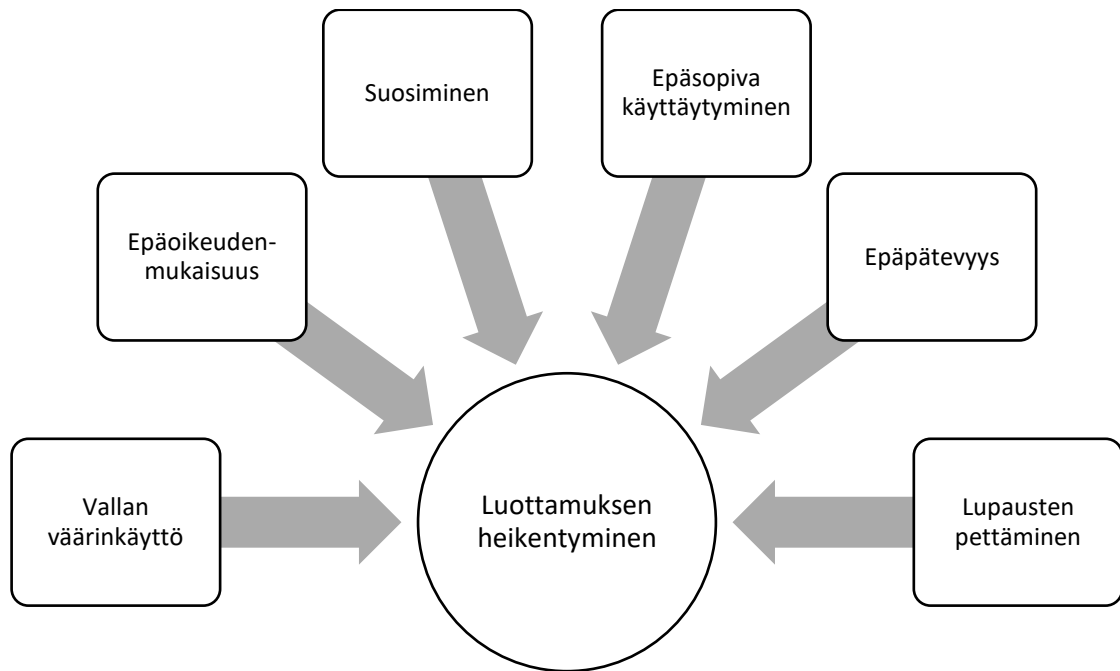
Luottamuksen heikentyminen tarkoittaa epäluottamusta (Lewick & Tomliso, 2003). Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa luottamus ja epäluottamus määritellään toistensa vastakohtiksi (esim. McKnight & Chervany, 2001). Luottamus on pohjimmiltaan luottajan itsensä asettumista haavoittuvaksi, kun riski otetaan perustuen positiivisiin odotuksiin siitä, että luottamuksen kohteena oleva henkilö käyttäytyy suotuisalla ja hyvällä tavalla. Luottamuksen loukkauksia tapahtuu, kun luottamuksen kohteena ollut henkilö rikkoo positiivisia odotuksia tai hyödyntää saatua luottamustaan (Elangovan & Shapiro, 1998; Kim ja muut, 2009). Luottamus alkaa rikkoutua, kun odotukset luottamussuhteen toista osapuolta kohtaan eivät täytykään (Lewick & Tomliso, 2003). Luottamus voi heikentyä merkittävästi tai jopa rikkoutua kokonaan yhdenkin rikkomuksen takia. Toisaalta se voi myös vähentyä asteittain (Lewick & Bunkerin, 1996; Harisalo & Miettinen, 2010). Epäluottamusta saadaan myös aikaan, kun luottamukseen vaikutetaan negatiivisesti

esimerkiksi pettämällä henkilön odotukset. Muita syitä ovat myös vihjeet toisen osapuolen vahingollisista motiiveista tai epäily toisen osapuolen vilpillisyydestä. (Kramer, 1999.)

Nykyinen tutkimus luottamuksen heikentymisestä esimies-alaisuudessa on kuitenkin osin rajoittunutta, koska se ei luokittele puhtaasti alaisen näkökulmaa luottamuksen menettämisestä (Andiappan & Trevino, 2010; Dirks ja muut, 2011). Jokainen työntekijä kokee epäluottamuksen eri tavalla ja se merkitsee ihmisille eri asioita. Esimies-alaisuudessa luottamuksen heikentymisen korjaaminen on vaikeaa, vie aikaa sekä kuluttaa työyhteisöä. Epäluottamuksen kasvamisen myötä ihmiset alkavat suojautua ja varautua valmiiksi pettymyksiin, jolloin työn kehittyminen kärsii (Harisalo & Miettinen, 2010). Toisaalta epäluottamusta aiheuttavia tekijöitä on hankala kohdentaa, ne ovat yleensä tilannesidonnaisia ja työyhteisökohtaisia, eivätkä yleisiä (Kets de Vries, 2007). Epäoikeudenmukaisuus on yhteydessä epäluottamukseen (Stenvall ja muut, 2007, s. 74). Vastaavasti oikeudenmukaisuuden todettiin aikaisemmin kasvattavan luottamusta esimies-alaisuudessa.

Erittäin yleistä on, että luottamukseen kiinnitetään vasta huomiota, kun sitä aletaan kadottaa tai se menetetään kokonaan (Savolainen, 2016). Lewickin ja Bunkerin (1996) sekä Harisalon ja Miettisen (2010) mukaan luottamuksen heikkenemiseen esimies-alaisuudessa vaikuttaa lupauksien pettäminen, epärehellinen käyttäytyminen, tiedon panttaaminen, sääntöjen rikkominen tai aseman väärinkäyttäminen. Luottamusta heikentäviä tekijöiksi ovat myös kiusaaminen, salailu, toisen selän takana puhuminen, loukkaaminen ja ristiriidat (Lount ja muut, 2008). Myös sovittujen tehtävien laiminlyönti, sovitusta aikataulusta poikkeaminen, osaamattomuus, piittaamattomuus ja lupauksien pettäminen ovat luottamusta vaarantavaa toimintaa. Toisaalta on tunnistettu, että esimies-alaisuuden luottamusta heikentävät hieman eri tekijät riippuen kumman osapuolen luottamuksen heikkenemistä tarkastellaan. Esimiehen luottamusta alaiseen vähentää erityisesti alaisen työtehtävien laiminlyönti, ja alaisten luottamusta esimieheen taas rikkovat etenkin esimiehen lupauksien pettäminen, pätevyyden puute ja liiallinen kontrolli (Kets de Vries, 2007; Dirks ja muut, 2011). Tätä tukee se, että esimiehen petosta pidetään

olennaisena tekijänä luottamuksen rikkoutumisessa (Boles ja muut, 2000; Lount ja muut, 2008). Aikaisemmissa tutkimuksissa alaiset kokivat luottamuksen heikentäjinä tai rikkojina useimmiten esimiehen vallan väärinkäytön, epäoikeudenmukaisuuden, suosimiseen, ei sopivan käyttäytyminen, epäpätevyyden tai kyvyttömyyden. Luottamusta heikentävien tekijöiden selkeyttämiseksi nämä useimmiten toistuvat tekijät on koottu kuvion 3.



Kuvio 3. Aikaisemmissa tutkimuksissa useimmiten toistuvat tekijät luottamuksen heikentymisestä.

3 Alainen työuran alkuvaiheessa

Sana alainen tarkoittaa alkuperäisessä merkityksessään henkilöä, joka on organisaatiossa toisen henkilön valvonnan tai kontrollin alaisena (Loi ja muut, 2012; Haley ja muut, 2017). Esimies-alaisuuden muodostavat suhteeseen vaikuttavat osapuolet eli esimies ja alainen (Guest, 2004, s. 541). Jackson ja Parry (2018) kritisoivat, että alainen käsitteenä on huomattavasti vähemmän tutkittu aihe kuin esimies, vaikka yleensä työntekijät ovat suurimman osan työuransa ajasta alaisia.

Alaisen toimenkuvaan kuuluu omien työtehtävien ohella useimmiten myös yhteistyö kollegoiden ja esimiehen tai esimiesten kanssa. Myös alaisella on mahdollisuuksia vaikuttaa esimies-alaisuuteen. Vaikuttamismahdollisuuksia ovat muun muassa oman mielipiteen tuominen esille, jotta kehitettäviä asioita voidaan viedä ja näin työtehtäviä ja -paikka kehittää. Alainen voi hyödyntää myös osaamistaan ja kertoa esimiehelle kehitysideoita koskien omia työtehtäviään. Esimiehen velvollisuus on perehtyä ideoihin ja niiden pohjalta pyrkiä yhdessä alaisen kanssa kehittämään niitä käytännössä työyhteisön hyväksi (Keskinen, 2005).

Työuraa voidaan tarkastella joko yksilön tai organisaation näkökulmasta. Yksilön ja organisaation näkökulmaa ei voida kuitenkaan irrottaa täysin toisistaan, koska organisaatio vaikuttaa pitkälti mahdollisuuksiin, joita yksilöllä on työuran luomisessa (Varila & Kallio, 1992). Yksilön näkökulmaa tarkastellessa joudutaan välttämättä tarkastelemaan samalla myös organisaation näkökulmaa, sillä ne linkittyvät vahvasti toisiinsa (Vanhala, 1986). Tässä tutkimuksessa työuran tarkastelu on painotettu alaisen yksilön näkökulmaan työuran alkuvaiheessa.

Työuran alkuvaiheen määrittelystä on hyvin erilaisia näkökulmia, sillä varhaisimmassa vaiheessa katsottiin työuran alkuvaiheen kattavan 20-34 vuotiaat (Hall & Mansfield, 1975) ja myöhemmin käsitteen sisään kuuluvan kaikkien 25-40 vuotiaiden (Greenhouse, 1987). Varhaisissa työuran alkuvaiheessa tutkimuksissa tutkijat ovat aiemmin usein luokitelleet työura linkittyvän vahvasti ikään (Lee ja muut, 2017). Toisaalta työsuhteessa

olevan alaisen ikä ja työuran vaihe eivät välttämättä enää vastaa toisiaan. Tämä johtuu esimerkiksi uudelleen kouluttautumisesta, jolloin työuraan voi sisältyä useampikin työuran alkuvaihe (Feldman, 2007, s. 154–155). Taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen myötä sekä työntekijöiden työkokemuksen ja urapolkujen erojen vuoksi tämän tyyppisen yksinkertaisen luokittelun ei nähdä kykenevän vastaamaan nykypäivän tarpeeseen saada luetettavaa määritelmää työuransa alkuvaiheessa olevista. Uuden luokittelun mukaan työuran alkuvaiheen sopiva aikaikkuna on alle kymmenen vuotta työuran aloituksesta (Lee ja muut, 2017). Viime aikoina tutkijat ovat käyttäneet tutkimuksissaan työuran aloituksen jälkeistä 2, 3 tai 5 ensimmäistä vuotta tutkiessaan työuran alkuvaihetta (mm. Hefernan, 2018; Walker & Straw, 2019; Schaefer ja muut, 2020). Vakiintunein näistä tarkastelujaksoista oli kolme ensimmäistä vuotta työuran aloittamisen, joka tunnistettiin jo varhaisessa vaiheessa 1990-luvulla (esim. Leino & Leino, 1997). Tätä kolmen ensimmäisen vuoden näkökulmaa työuran aloituksesta käytetään myös tässä tutkimuksessa.

Suurin tällä hetkellä työuransa alkuvaiheessa oleva ryhmä on nuoret aikuiset. Uskotaan, että vuoden 2020 loppuun mennessä työväestöstä puolet on nuoria aikuisia, kun vuonna 2010 vastaava luku oli vasta 20 prosenttia. Työelämässä ollaan ensimmäistä kertaa vuoden 1985 jälkeen tilanteessa, jossa suurin yksittäinen ikäryhmä Suomen työelämässä tulee koostumaan alle 40-vuotiaista työntekijöistä. (Kultalahti, 2015.) Uusi työuran alku on urakehityksessä uusi ja ajankohtainen näkökulma. Uusi työura tarkoittaa tilannetta, kun henkilö kouluttautuu uudelleen ja siirtyy eri alalle, jolloin hän on taas uudelleen työuransa alussa. Työuran kontekstissa ainoastaan yhden työuran valitseminen ja siinä kehittyminen loppu työuran ajan ei ole enää ainut vaihtoehto. (Arulmani ja muut, 2014.)

Työuran alkuvaihe on merkittävässä osassa tulevan työuran suunnan, ammatissa pysymisen ja uralla menestymisen kannalta (Eraut, 2003; Lee ja muut, 2013). On tunnistettu, että työuran alussa olevat tarvitsevat erityistä huomiota, jonka avulla heillä on paremmat mahdollisuudet hyödyntää osaamistaan käytännössä työuran alkupuolella. Erityinen huomion tarve näkyy usein lisääntyneenä tarpeena ohjauksessa, avun saamisessa ja esimiehen tuessa (Lee ja muut, 2013). Asiantuntijat kuvaavat nuoria, työuransa alussa

olevia joustavaksi ja teknisesti taitavaksi, mutta vaativan välitöntä tyydytystä (Beck & Wade, 2004). Työuransa alussa olevien on huomattu olevan kuitenkin osittain taitavampia, sillä he mukautuvat muutokseen helpommin kuin pidempään työelämässä olleet. Tämä perustuu siihen, että heillä ei ole pitkän työuran aikana muodostuneita tapoja tehdä työtä. Työuransa alussa olevat ovat optimistisempia sekä näkevät johtamisen enemmän osallistuvana prosessina. Työuransa alussa olevilla alaisissa on erilainen käsitys tiedoista, auktoriteetista, kulttuurista ja etuoikeuksista kuin työuransa lopussa olevilla. Tämä voi selittyä alun innokkuudella, kun kaikki työtehtävät ovat vielä uusia (Orrell, 2008).

3.1 Työuran alkuvaiheessa olevan alaisen luottamuksen muodostuminen esimies-alaisuudessa

Aikaisemmin tunnistettiin, että työuransa alkuvaiheessa olevien luottamuksen rakentumisesta esimies-alaisuudessa löytyi rajoittuneesti tietoa heitä täysin yksilöivästä luottamuksen rakentumisesta. Tämän vuoksi tarkastellaan tässä kappaleessa eroavaisuuksia, joita pystyttiin aikaisemmasta tutkimuksesta tunnistamaan työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten ja yleisesti alaisten luottamuksen muodostumisen välillä. Luottamuksen rakentumista esimies-alaisuudessa ei tarkastella enää uudelleen yleisellä tasolla tässä kappaleessa.

Työuransa alussa olevat arvostavat itsenäisyyttään työpaikalla (Martin & Tulgan, 2001; Gravett & Throckmorton, 2007), mutta samalla he haluavat esimiehensä olevan heti saatavissa, jotta he saavat vastaukset kysymyksiin ja apua (Reynolds ja muut, 2008). Työuran alussa olevat, jotka ovat usein samalla vastavalmistuneita, tuntevat itsensä usein epävarmoiksi omasta ammatillisesta pätevydestään. Tämän vuoksi he tarvitsevat usein muita alaisia enemmän tukea, kuten neuvoja ja ohjaamista (Lee ja muut, 2013). Heidän on huomattu arvostavan kommunikointia esimiestensä kanssa (Reynolds, Bush, & Geist, 2008). Työuran alussa olevat ovat innokkaampia soveltamaan tietämystä haastavissa tehtävissä omalla tavallaan ja tahdillaan ilman esimiehen pakottamista (Martin & Tulgan, 2001;

Martin, 2005). Uusissa esimiehen ja alaisen välisissä suhteissa henkilöiden väliset yhtäläisyydet ovat merkittävä positiivinen tekijä, kun taas vakiintuneissa suhteissa saman näkökulman jakaminen on tärkeämpää (Levin ja muut, 2006). Toisaalta on tunnistettu, että esimies-alaisuuden pituudella ei ole vaikutusta luottamukseen, mikä osoittaa, että luottamus ei kasva automaattisesti ajan myötä (Levin ja muut, 2006; Nienaber ja muut, 2015). Vaikka työuransa alkuvaiheessa olevien esimies-alaisuus suhde on yleensä kestänyt vasta pisimmällään joitain vuosia, luottamuksen rakentumiselle on tunnistettu jotain erikoispiirteitä (esim. Perera & Pearson, 2011 & Lee ja muut, 2013).

Työuran alussa oleva voi kokea haasteelliseksi yhdistää aikaisempaa tietoa koulutuksesta ja mahdollisesta aikaisemmasta työkokemuksesta käytäntöön. Erityisesti koulutuksen kautta hankitun osaamisen yhdistäminen osaksi käytäntöä tuntuu usein työuransa alussa olevista haasteelliselta ja tässä hän tarvitsee esimiehensä apua (Lee ja muut, 2013). Työuransa alussa olevat työntekijät eivät välttämättä ymmärrä niin nopeasti esimiehen heitä kohtaan muodostamia odotuksia. Heidän on huomattu oletettavan usein, että heillä tulee olla valmiudet tehdä kaikkia annettuja tehtäviä ja myös kaikissa tehtävissä tulisi onnistua heti (Blackman & Miller, 2003).

Työuransa alussa olevat työntekijät tuntevat tarvetta erottautua työllistyäkseen parempiin tehtäviin ja edistääkseen luottamuksen rakentumista esimiehen kanssa (Brown & Hesketh, 2004; Pinton & Ramalheiran, 2017). Erottautuakseen he tarjoutuvat usein ottamaan lisätehtäviä osaksi omia työtehtäviä. Myös työssä onnistumisia saatetaan tuoda herkemmin muiden tietoon (Roulin & Bangerter, 2013a; 2013b). Koska useimmilla työuransa aloittavalla alaisella on rajallisesti aikaisempaa työkokemusta, esimiehet sijoittavat heidät herkemmin työuran aloitustason *entry-level* tehtäviin. Toisaalta joidenkin tutkimusten mukaan työntekijältä voidaan odottaa työuran alkuvaiheesta huolimatta laajasti osaamista eri tehtäväalueista. Tämä taas voi aiheuttaa heille painetta onnistua (Pinto & Ramalheira, 2017).

Erautin (2003) ja Lee ja muiden (2013) tutkimuksissa tarkasteltiin vastavalmistuneen valitsemiaan työuraa ja siinä pitäytymistä ensimmäisen kolmen vuoden aikana. Ensimmäisten vuosien aikana saatu tuki vaikutti henkilön päätöksensä pysyä valitsemallaan työuralla. Lisäksi Gardner (1992) osoitti, että työuransa alussa olevan päätökseen lopettaa valitsemallaan työuralla vaikutti eniten yksittäisenä tekijänä tyytymättömyys urakehityksen mahdollisuuksin.

Työuran alussa olevat arvostavat korkealle itsensä kehittämisen ja parantamisen mahdollisuutta ja he luottavat heidän esimiehensä olevan heidän apunaan tässä kouluttajan roolissa (Raines, 2003). He haluavat osallistua työurallaan pidempään olleita enemmän heidän työtään koskevaan päätöksentekoprosessiin (Lancaster & Stillman, 2002). Howe ja Strauss (2000) ovat osoittaneet, että työuran alkuvaiheen alaiset pyrkivät myös herkemmin kumppanuuteen esimiehensä kanssa. Tämä tukee kirjallisuus, jonka mukaan vastavalmistuneet haluavat henkilökohtaisia yhteyksiä ja kommunikointia kaikkien työkollegoiden kanssa (Martin & Tulgan, 2001; Orrell, 2008).

Tuore alainen näkee esimiehen roolin laajempaan kuin pelkästään hallinnollisena työtehtävien antajana (Lee ja muut, 2013). Tämä on johdonmukaista kirjallisuuden kanssa, joka koskee esimiehen roolin laajentamista ihmissuhderooliin (Sasser & Leonard, 1980). Newstrom ja Bittel (2002) ovat huomanneet tutkimuksessaan, että vastavalmistunut alainen näkee esimiehen rooliin kuuluvan mukanaolon eri työvaiheissa, eikä vain hallinnollisena esimiehenä. Tällaisia työvaiheita ovat asiakas- tai laatuongelmat ja henkilöstöasiat. Heidän tutkimuksessaan korostuu myös kommunikoinnin tärkeys esimiehen kanssa. Tämä on yhdenmukaista Therkelsenin ja Fiebichin (2003) näkemyksen kanssa, jonka mukaan tehokas viestintä on arvokas ihmissuhdetaito ensimmäisissä työpaikoissa alaiselle ja auttaa luottamuksen muodostumisessa.

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tutkimustapaa ja kerrotaan mitä metodeita tutkimuksessa on käytetty. Metodologia on yleinen lähestymistapa, jolla tutkimusaihetta tutkitaan. Se on käyttökelpoista siinä tapauksessa, kun se hyödyttää käytännön tutkimusta. Metodologia määritelläänkin siis menetelmien opiksi tiedonhankinnassa. Metodilla tarkoitetaan puolestaan erityistä tutkimustekniikkaa, joka on käytännöllinen silloin, kun se yhdistää teorian ja metodologian (Metsämuuronen, 2000; Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkimuksen metodologian valinnassa on pyrittävä muodostamaan kokonaisvaltainen pohjan tutkimukselle. Sen vuoksi on tärkeää tehdä keskenään yhteensopivia valintoja ongelmanasettelun, tieteenfilosofian, tutkimusstrategian ja teoreettisen ymmärtämisen avulla, jonka seurauksena pystytään luomaan hyvä tutkimuspohja. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset ohjaavat ennen kaikkea tutkimuksen metodologiaa ja sitä koskevia valintoja. Ne myös ratkaisevat mitä tutkimusstrategiaa käytetään sekä millaista aineistonkeruumenetelmää ja analyysitekniikkaa tutkimuksessa hyödynnetään (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jossa tutkittava joukko on numeerisesti suuri ja edustava otos. Ilmiötä pyritään kuvaamaan numeerisen tiedon pohjalta (Heikkilä, 2014, s. 10). Toinen tutkimusstrategian on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka pyrkii kuvaamaan ilmiötä, kuten yksittäistä tapausta, mahdollisimman tarkasti. Siinä rakennetaan kokonaiskuva prosessista, joka perustuu todellisten ihmisten kokemuksiin asioihin ja heidän näkemyksiinsä ilmiöön liittyen, jolloin myös tutkimuksessa käytetään menetelmiä, joissa päästään käsiksi ilmiöön konkreettisesti. Näitä menetelmiä voivat olla esimerkiksi haastattelut ja havainnoinnin menetelmät (Kananen, 2017). Tämän tutkimuksen osalta koetaan parhaaksi tavaksi lähestyä tutkittavaa ilmiötä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusstrategian kautta, koska sen avulla pystytään

rakentamaan kokonaiskuva kuvaamalla ilmiön yksittäisiä tapauksia. Tutkimuksessa parhaaksi lähestymistavaksi nähdään tapa, joilla saadaan tuotua esille työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten käsityksiä ja kokemuksia esimies-alaisuuden luottamuksesta. Tämän vuoksi nähdään, että parhaisiin tuloksiin päästään syventymällä tutkittavaan ilmiöön ja saamaan esille löydöksiä, jotka perustuvat todellisiin sanoihin, merkityksiin ja tulkintoihin (Strauss & Corbin, 1990; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tätä tukee se, esimies-alaisuuden rakentumisen nähdään olevan prosessi, joka perustuu luottamuksen rakentumiseen henkilöiden välillä (Costa, 2003, s. 606–607.)

Työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten parissa ilmiön tutkiminen nähdään kuitenkin uutena näkökulmana, josta löytyy verrattain vähän ilmiötä selittävää tutkimuksellista tietoa. Kanasen (2017) mukaan laadullisen tutkimuksen käyttö on perusteltua silloin, kun ilmiöstä tiedetään suhteellisen vähän ja sitä halutaan kuvata mahdollisimman syvällisesti. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa ilmiötä lähdetään tutkimaan selittävästi ja kuvailevasti, pyrkimällä tuomaan esille asioita, jotka vastaavat tutkimusongelmaan työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten luottamuksen muodostumiseen esimies-alaisuudessa. Lisäksi esille nousevilla asioissa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin työuran alkuvaiheen vaikutuksesta esimies-alaisuuteeseen ja työuransa alkuvaiheessa oleva alaisien kokemista asioista luottamuksen rakentumiseen sekä heikentymiseen esimies-alaisuudessa.

4.2 Aineiston kerääminen

Eskola ja Suoranta (1998, s. 87) ovat jakaneet haastattelut kolmeen luokkaan, joita ovat strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut eli teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. Strukturoitu haastattelu vastaavat osittain kvantitatiivista tutkimuksen lomakekyselyä, sillä niissä on valmiit kysymykset ja vastaukset. Strukturoidut haastattelut ovat yleensä vain osa laadullisen tutkimuksen haastatteluja. Teemahaastattelulla on ennakoon määritelty aihealueet eli teemat, jotka tullaan käymään läpi haastateltavan kanssa. Kysymyksiä voidaan myös laatia etukäteen, mutta haastattelun aika muodostettavilla lisäkysymyksillä reagoidaan haastateltavan vastauksiin. Avoimessa haastattelussa

käydään lähinnä vapaata keskustelua valitusta aiheesta, jolloin keskustelu kulku riippuu paljon haastateltavasta (Kananen, 2017, s. 73–74).

Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, koska se tarjoaa tutkittavalle asialle riittävää liikkumavaraa, mutta samalla rajaa keskustelua tarpeeksi määritettyjen teemojen avulla. Haastattelun teemat muodostettiin etukäteen tutkimuksessa käsitellyn teorian pohjalta. Teemoiksi muodostuivat työuran alkuvaihe sekä esimies-alaisuuden luottamuksen muodostuminen. Haastattelun teemoihin pohjautuen luotiin valmis kysymyspohja (ks. liite 1), jotta voitaisiin varmistua siitä, että haastattelussa käsitellään tutkittavaa asiaa. Haastatteluissa valmistauduttiin kuitenkin esittämään lisäkysymyksiä pohjautuen haastateltavien kertomaan, jotta aiheen ymmärrys lisääntyisi.

Haastattelu voi muodoltaan olla syvä-, yksilö- tai ryhmähaastattelu. Syvähaastattelussa on useita haastattelukierroksia, jossa jokaisella pyritään syventymään aiheeseen lisää. Syvähaastattelu on kuitenkin tunnistettu toimivammaksi haastattelumuodoksi psykologiassa ja mielenterveysalalla. Yksilöhaastattelussa haastatellaan yhtä henkilöä kerrallaan, jotta voidaan syventyä hänen kanssaan käsiteltävään aiheeseen. Ryhmähaastattelussa haastatellaan kahta tai useampaa henkilöä yhtä aikaa, jolloin se säästää haastattelijan aikaa ja aiheesta voidaan keskustella yhdessä ryhmän kanssa. Toisaalta ryhmähaastattelussa ryhmätilanteen vaikutukset saattavat näkyä vastauksissa (Kananen, 2017). Tämä tutkimus haluttiin toteuttaa yksilöhaastatteluna, koska haastateltavat alaiset saattavat kokea esimies-alaisuuden henkilökohtaisena asiana, josta ei haluta keskustella kuin luottamuksella ainoastaan haastattelijan kanssa. Lisäksi on tärkeää huomioida, että haastateltavat ovat työuransa alkuvaiheessa olevia, joiden on aikaisemmassa tutkimuksessa huomattu olevan epävarmoja osaamisestaan. Tämän nähtiin vaarana heijastua haastattelun tuloksiin, jos olisi käytetty ryhmähaastattelua, jossa haastattelevat saattaisivat mukailla liikaa toistensa näkemyksiä.

Haastattelut nauhoitetaan, jotta haastattelun aikana voidaan kirjoittamisen sijasta keskittyä haastatteluun. Haastattelun jälkeen nauhoitukset litteroidaan yleiskielisellä

litteroinnilla, jossa teksti muutetaan kirjakielelle poistaen tauot, puhe- ja murrekielen turhat ilmaisut (Kananen, 2017) koska niitä ei koeta oleellisiksi tässä tutkimuksessa.

4.3 Tutkimuksen otanta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ei ole tarpeen. Laadullisessa analyysissä on harvoin järkevää tai mahdollista tehdä niin monia haastatteluja, että yksilöiden väliset erot olisivat tilastollisesti merkitseviä (Alasuutari, 2012, s. 30–31). Haastateltavien määrä haluttiin pitää laadullisen tutkimuksen kannalta tieteellisesti merkittävänä, mutta niin että jokainen haastattelu voitiin litteroida ja analysoida laadukkaasti. Sen vuoksi tutkielmaa varten haluttiin haastatella kymmentä ihmistä ja lopullinen otanta sisältää myös kymmenen haastattelua. Tutkimuksen pohjautuessa kvalitatiiviseen tutkimukseen, pyritään tutkimuksen otanta suuntaamaan oleellisimpiin henkilöihin aiheen kannalta. Tutkittaessa työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten esimies-alaisuhteen rakentumista, kohderyhmänä toimivat työuransa alkuvaiheessa olevat työntekijät.

Haasteltavia lähdettiin etsimään kahden pääkriteerin avulla, joista ensimmäinen oli, että haastateltava on nykyisen työuransa alkuvaiheessa eli työskennellyt varsinaisen työuran aikana 0-3 vuotta. Toinen kriteeri oli, että haastateltava on alainen, jolla on esimies. Aikaisempi tutkimus aiheesta oli rajoittunutta, koska tutkimustieto työuransa alkuvaiheessa olevista alaisista tunnistettiin vähäiseksi ja osin rajoittuneeksi. Löydetyt aikaisemmat tutkimukset Ballardin (2010) ja Le Cornun (2013) toivat esille aiheen tutkimuksen vähäisyyden ja rajoittuneisuuden sukupuolen jaottelun ja kapeiden alamääritysten vuoksi. Tämän vuoksi haastateltaviin haluttiin sisällyttää tasapuolisesti sekä miehiä että naisia ja eri aloilta. Osaan haastateltavista otettiin yhteyttä suoraan tutkijan kontakteista ja varmistettiin heidän sopivuutensa tutkimukseen käymällä kriteerit läpi. Osa haastateltavista ilmoittautui itse kiinnostuneeksi osallistua tutkimukseen sen jälkeen, kun LinkedIn-yhteisöpalvelussa julkaistiin haastateltavien hakuilmoitus. Jo hakuilmoitukseen kirjattiin selkeästi, millaista tutkimusta ollaan tekemässä ja mitkä ovat haastateltavilta vaadittavat kriteerit.

Hieman ennen haastatteluiden sopimista haastateltavien kanssa Suomen hallitus linjasi 16. maaliskuuta 2020 vallitsevan koronavirus COVID-19 epidemian leviämisen estämiseksi, että koko maahan julistetaan poikkeusolot ja tämän myötä suositellaan välttämään tarpeetonta oleilua yleisillä paikoilla ja ylimääräistä kontaktia (Valtioneuvosto, 2020). Haastatteluun osallistuvien turvallisuuden vuoksi kaikki haastattelut päätettiin toteuttaa ratkaisulla, jotta haastattelut eivät aiheuttaisi henkilökohtaista kontaktia haastattelijan ja haastateltavan välille. Tämä tarkoitti käytännössä etäyhteyttä haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tästä kerrottiin haastateltaville jo hakuvaiheessa ja kaikki haastateltavat olivat hyvinkin halukkaita toteuttamaan haastattelut etäyhteydellä.

Kun haastattelut ja niiden ajankohdat oli sovittu, kaikille haastatteluun osallistuville lähetettiin lisäksi etukäteen sähköpostiviesti, jossa käytiin tarkemmin läpi tiedot tehtävästä tutkimuksesta. Sähköpostiviesti sisälsi tiedot tutkimuksessa tutkittavista teemoista ja arvoidun haastattelun kestoajan 45 minuuttia. Sähköpostiviestissä kerrottiin myös, ettei haastatteluun tarvitse valmistautua etukäteen ja se tulisi olemaan hyvin keskustelunomainen. Tässä sähköpostiviestissä oli myös mukana erittäin selkeät ohjeet etäyhteyden muodostamiseen, sähköinen kalenterikutsu ja kutsulinkki etähaastatteluun liittymiseen. Näiden ohjeiden avulla haluttiin varmistaa haastatteluihin tekninen sujuminen. Haastateltaville kerrottiin sähköpostissa myös esimerkkikysymyksiä, jotka eivät kuitenkaan olleet sanatarkasti suoraan lopullisesta haastattelurungosta. Ennakkoon lähetettävän sähköpostiviestin avulla haastateltaville pyrittiin välittämään mahdollisimman selkeästi kaikki käytäntöön liittyvät asiat, jotta haastateltavat voisivat asennoitua haastatteluun mahdollisimman hyvin ja mahdolliset jännitystä aiheuttavat tekijät poistuisivat. Lisäksi sähköpostiviestillä pyrittiin luomaan haastateltaville mahdollisimman hyvä kuva haastattelun teemoista. Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluilla pyritään samaan olennaisia havaintoja haastateltavien ajatuksista ja kokemuksista haastattelun teemoihin liittyen, joten ennakkoon toimitettu selkeä tieto haastattelun teemoista tavoitteli sitä, että haastateltavat voisivat osallistua haastatteluihin omina itsenään, luottavaisin mielin ja ilman ennakkoon valmistautumista.

Kaikki haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2020, aikavälillä 24.-26. maaliskuuta. Yhdeksän haastattelua tehtiin Microsoft Teams -sovelluksen videopuheluiden avulla ja yksi puhelimesta. Haastateltavat saivat itse vaikuttaa, kummalla edellä mainitulla alustalla haastattelu tehtiin, jotta sen järjestäminen olisi mahdollisimman helppoa heille. Jokaisen haastattelun alussa pyydettiin haastateltavalta lupa haastattelun nauhoitukseen ja kaikki haastateltavat myönsivät luvan. Haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teams -sovelluksen nauhoitustoiminnolla ja puhelimesta tehty haastattelu puhelimen äänitallennusominaisuudella.

4.4 Aineiston kuvaus

Haastateltavat olivat työskennelleet nykyisellä työurallaan kaikki tutkimusta määrittävän aikaisemmin esitetyn luokittelun mukaisesti alle kolme vuotta. Haastateltavilla henkilöillä lyhyin työura oli kolme kuukautta ja pisimpään nykyisellä työurallaan ollut oli työskennellyt kolme vuotta. Keskiarvo haastateltavien työurien pituudesta oli 18,7 kuukautta eli hieman yli puolitoista vuotta. Nykyiset esimies-alaissuhteet olivat pituudeltaan lyhimillään yhden kuukauden kestoisia ja pisimmillään 2,5 vuoden mittaisia. Keskiarvo haastateltavien nykyisistä esimies-alaissuhteista oli 9,7 kuukautta. Haastateltavien valinnassa ei asetettu kriteereitä heidän ikänsä osalta. Haastateltavat olivat iältään 22-45-vuotiaita, keskiarvon ollessa 27 vuotta. Löydetyssä aikaisemmassa tutkimuksessa sukupuolijakaumaa kritisoitiin, joten haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että sukupuolijakauma olisi tasainen. Lopullisiin haastatteluihin osallistui neljä miestä ja kuusi naista, jonka myötä sukupuolijakauma toteutui tutkimuksen osalta hyvin.

Kolme haastateltavaa oli uudelleen työuransa alussa uudelleenkouluttautumisen myötä ja muut seitsemän haastateltavaa olivat ensimmäisen työuransa alussa. Haastateltavista kuusi oli valmistunut nykyisen työuransa ammattiin kahden vuoden sisään, muut neljä viimeistelivät opintojaan ja olivat valmistumassa nykyiseen tutkintoonsa vuoden 2020 aikana viimeistään joulukuussa 2020. Haastateltavien kaikki tutkinnot olivat korkeakoulutasoisia, kolme ylempää korkeakoulututkintoa ja seitsemän alempaa

korkeakoulututkintoa. Tutkinnon tasoa ei ollut rajattu, kun haastateltavia lähdettiin etsimään, joten se on sattumaa tässä tutkimuksessa. Haastateltavien valinnoissa kiinnitettiin myös huomiota siihen, että he työskentelisivät tasaisesti eri aloilla. Haastateltavien alat jakautuivat karkeasti jaoteltuna tekniseen, informaatiotekniikkaan ja kaupalliseen. Haastateltavista kaksi työskenteli koulutuksen, kolme henkilöstöhallinnon, yksi informaatiotekniikan, kaksi myynnin ja markkinoinnin, yksi tekniikan ja yksi taloushallinnon parissa. Löydetyssä aikaisemmassa tutkimuksessa ala oli rajoittunut vain opetushenkilöstöön. Tässä tutkimuksessa saatiin haastateltaviksi useita eri alojen työntekijöitä, joten tavoite tutkia yleispätevästi useita eri aloja mitään alaa poissulkematta koettiin onnistuneeksi.

4.5 Aineiston analyysi

Aineiston analyysia tehtäessä tulee aina ensin tehdä yleinen katsaus laadulliseen analyysiin. Aineiston alanyysimenetelmiä on useita ja on tärkeä valita juuri käsiteltävään aineistoon sopiva analyysimenetelmä. Sisällönanalyysin tarkoitus on saada tutkittavasta asiasta kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi mahdollistaa jotain käsitteellisiä liikkumavapauksia, mutta edellyttää myös joidenkin rajoitteiden hyväksymistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Toisaalta sisällönanalyysia on kritisoitu, koska sillä saadaan kerätty aineisto järjestetyksi vain johtopäätösten muodostamista varten (Grönfors & Vilka, 2011). Laadullisen aineiston analyysissa voi tutkimuksen tulkinnessa käytettävässä päättelyn logiikka olla joko induktiivinen, deduktiivinen tai abduktiivinen. Logiikkana induktiivisessa on mennä yksittäisestä yleiseen, deduktiivisessa yleisestä yksittäiseen ja abduktiivisessa teoriamuodostus on mahdollista siinä tapauksessa, kun havaintoihin liittyy jokin johtolanka (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tässä tutkimuksessa käytetään deduktiivista analyysia, josta käytetään myös nimeä teorialähtöinen tutkimus, jossa logiikkana on mennä yleisestä yksittäiseen. Siinä tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Aineiston analyysia ohjaa tässä tapauksessa valmis teoria ja päämääränä on useimmiten olemassa olevan

teorian testaaminen uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia jo aiemmin tutkittua teemaa, eli luottamuksen muodostumista esimies-alaisuudessa, mutta uudessa kontekstissa, työuransa alkuvaiheessa olevien alaisen näkökulmasta. Tutkimusaineiston analyysi perustuu olemassa oleviin teorioihin, mutta siitä pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia uudessa kontekstissa.

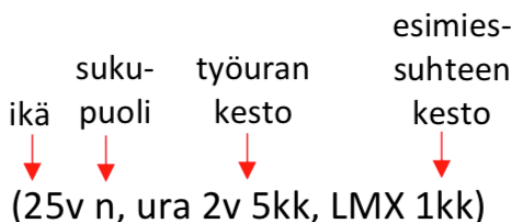
Sisällönanalyysissä voidaan yleisesti erottaa viisi eri vaihetta, jotka ovat analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu ja tulkinta sekä luotettavuuden arviointi. Teorialähtöisessä sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan analyysirunko, joka voi olla väljäkin. Aineistosta poimitaan asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon, mutta myös ulkopuolelle jäävät asiat poimitaan. Ulkopuolelle jäävistä asioista voidaan muodostaa uusia luokkia, kun noudatetaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatetta testaamalla aikaisempaa teoriaa uudessa kontekstissa. Analyysissä on tärkeä tunnistaa viitekehäyksessä määritellyt ilmaukset ja niiden eroja. Tuloksena kerrotaan haastateltavien käsityksiä tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tässä tutkimuksessa äänitetty haastattelu litteroitiin poistaen samalla epäolennaiset huomautukset ja aiheesta täysin poikkeava keskustelu. Aineisto luettiin useaan kertaan ja vastaukset pyrittiin järjestelemään haastattelukysymysten alle. Tämän jälkeen luotiin analyysirunko, josta haluttiin tehdä väljä, koska teoriaa testaan uudessa kohderyhmässä ja uusia poikkeavia asioita voi esiintyä. Teorialähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti poimittiin aineistosta ensin isompia yläluokkaa kuvaavia ilmiöitä ja ryhmiteltiin sitten sen jälkeen vielä alaluokkiin. Osa asioista toistui, mutta myös uusia havaintoja tehtiin. Aineistoa pyrittiin tulkitsemaan sisällönanalyysin keinoin ja arvioimaan myös sen reliabiliteettia.

Tutkimusaineistoa analysoitaessa ei lähtökohtaisesti oteta huomioon sitä, millä alalla tai tehtävässä henkilö työskentelee, joten nämä tiedot on poistettu vastauksista. Tämän

tutkimuksen tavoitteena ei ole vertailla eroja eri alojen välillä, vaan saada eri alat kattava kokonaiskäsitys laajemmin työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten ajatuksista. Haastateltavien valinnassa haluttiin kuitenkin pyrkiä siihen, että vastauksia saataisiin useamman eri alan edustajilta, jotta aikaisempien tutkimusten tuoman rajoittuneisuuden osalta ei tulisi samoja haasteita. Sitaatteja on muokattu siten, että turhat täytesanat on poistettu tekstin selkeyttämiseksi ja luettavampaan muotoon. Tästä huolimatta muokkaukset on tehty siten, että haastateltavan sanominen ei vääristy. Jotta sitaattit olisivat ytimekkäitä ja kuvaisivat mahdollisimman hyvin käsiteltävää asiaa ilman epäolennaista kerrontaa, on osasta sitaateissa jätetty välistä lauseita pois. Tässä tapauksessa sitaatin välissä on [...] -merkintä, joka kuvaa lauseiden välissä olevan käsiteltävän aiheen kannalta epäolennaista tekstiä.

Haastattelujen kautta pyritään saamaan esille kohdehenkilöiden ajatuksia työuransa alkuvaiheeseen liittyvistä erityispiirteistä sekä heidän kokemuksiinsa luottamussuhteen rakentumisesta ja heikentymisestä ensimmäisten kolmen työvuoden aikana työurallaan. Haastateltavien lainauksiin haluttiin luoda selkeä koodimerkkijärjestelmä, jotta lainauksesta on mahdollista erottaa erityisesti työuran pituus ja nykyisen esimies-alaisuuden kesto. Lainauksen jälkeisissä suluissa ensimmäinen numero merkitsee ikää, n-kirjainnaista ja m-kirjain miestä. Ura sanan jälkeen on ilmoitettu vuosissa ja kuukausissa nykyisen työuran kesto. LMX lyhenteen jälkeen kerrotaan haastateltavan nykyisen esimies-alaisuuden kesto vuosissa ja kuukausissa.



Kuvio 4. Haastateltavien lainauksen jälkeisten lyhenteiden selitykset.

4.6 Aineiston reliabiliteetin arviointi

Aineiston reliabiliteettia eli luotettavuutta, aineiston keruun oikeaa tapaa ja toistettavuutta on tärkeä tarkastella, jotta voidaan ymmärtää niiden tutkimuksellinen arvo. Reliabiliteetin arviointi on alun perin suunnattu kvantitatiiviseen tutkimukseen. Ongelmallista kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioinnista tekee se, että laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä käsitellä muuttumattomia objekteja. Vaikka perinteisen reliabiliteetin käyttämisen mahdollisuudesta laadullisen tutkimuksen yhteydessä on ristiriitaisia näkemyksiä, aineiston luotettavuuden parantamisen ja toistettavuuden keinoja on hyvä punnita. (Hirsjärvi & Hurme, 2011; Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioimisesta on tunnistettu kolme kohtaa. Niistä ensimmäinen on erityisen metodin tai metodien reliabiliteetin arviointi *quixotic reliability*. Siinä tulee tarkastella missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen, mutta tällaisen arvioinnin on todettu voivan olla ongelmallista. Esimerkiksi jos johonkin yksittäiseen haastattelukysymykseen ei ole mahdollisista vastata kuin ennalta arvattavasti samalla tavalla, ei vastauksia tulkittaessa päästä tutkittavassa asiassa kovin syvälle. Kyseisen asian ongelmallisuus riippuu siitä tavasta, jolla tutkimuksessa suhtaudutaan kieleen ja totuuksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Tässä tutkielmassa pyrittiin tutkimuskysymyksistä tekemään mahdollisimman avoimia, jolloin haastateltavat eivät voisi vastata niihin vain tietyllä tavalla. Tutkija loi haastattelurungon (ks. liite 1) itse tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen pohjautuen. Kysymykset asetettiin niin, että niillä uskottiin saatavan ymmärryksen kohteena olevasta aiheesta myös uutta ja ennalta arvaamatonta tietoa.

Jotta voitiin varmistua haastattelurungosta ja sen toimivuudesta tutkittavan aiheen kannalta, järjestettiin esitestaava haastattelu. Haastattelun esitestauksen ja harjoittelun on todettu lisäävän yleensä luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Sen toteutuksen jälkeen esitestaava haastattelu litteroitiin. Litteroidusta aineistosta analysoitiin, saatiinko valituilla kysymyksillä tarpeeksi tutkittavaa asiaa monipuolisesti käsitteleviä vastauksia ja etteivät vastaukset olisi ennakoitavissa. Esitestaavan haastattelun litteroinnin jälkeen

kysymysten esitysjärjestys ja loogisuus tuntui onnistuneelta ja kaikki kysymykset tarpeellisilta. Haastattelurunko todettiin toimivaksi ja sen olevan joustava tulevaisuudessa haastattelussa myös mahdollisten lisäkysymysten kysymisen kannalta. Tästä huolimatta ei voida ikinä täysin vakuuttua kysymysten avoimuudesta, koska esimerkiksi sanajärjestys voi ohjalla vastaajia vastaamaan tietyllä tavalla. Esitestaavassa haastattelussa haastateltava ei ollut kokenut luottamuksen menettämistä, joten häneltä kysyttiin lisäkysymyksenä asioista, jotka voisivat heikentää luottamusta esimieheen tulevaisuudessa. Kysymys päätettiin lisätä myös viralliseen kysymysrunkoon, jotta siinä olisi vaihtoehtoinen kysymys kaikille heille, joilta luottamus esimieheen ei ollut vähentynyt nykyisessä esimies-alaisuuhteessa.

Toinen kohta laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioimisessa on ajallinen reliabiliteetti, *diachronic reliability*. Siinä arvioidaan havaintojen tai mittauksen pysyvyyttä eri aikoina. Ongelmallista tässä arvioinnissa on laadullisessa tutkimuksessa objektien muuttuminen kontekstista riippuen (Kirk & Miller, 1986, Hirsjärvi & Hurme, 2011). Toisaalta on kritisoitu, että laadullisella tutkimuksella voidaan vain eri asteisesti, enemmän tai vähemmän, koskettaa tutkittavaa asiaa. Tutkittavaa asiaa ei voida koskaan kuvata raportissa täysin samanlaisena kuin se tutkijalle ilmenee oikeassa tutkimustilanteessa. Tutkimuksessa täytyy hyväksyä, että ei voida koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista (Eskola & Suoranta 2000; Töttö, 2004). Myös tässä tutkimuksessa hyväksyttiin, että tutkittava ilmiö ei ole muuttumaton, koska haastateltavien omien kokemusten määrä ja laatu vaikuttaa vastauksiin. Lisäksi tutkimustieto työuransa alkuvaiheessa olevista lisääntyy koko ajan, jolloin asian ymmärrys ei ole muuttumatonta. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että ne olisivat mahdollisimman tutkimuksen tarkoitusta vastaavia ja auttaisivat ymmärtämään tutkittavia asioita. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus ja tutkimusjoukko rajattu vain kymmeneen haastateltavaan, jonkun verran täytyy nojata haastateltavien vastauksien olevan totuuksia. Videoimisen tai nauhoittamisen ja sen jälkeen puhtaaksi kirjoittaminen sana sanalta on myös todettu lisäävän reliabiliteettia (Hirsjärvi & Hurme, 2011; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän vuoksi kaikki haastattelut haluttiin

nauhoittaa, jotta voitiin sulkea pois haastattelijan väärinymmärryksen mahdollisuus muistiinpanoja kirjoittaessa.

Haastattelut pyrittiin järjestämään ja toteuttamaan niin, että reliabiliteetti olisi luotettava. Tätä lisää teemahaastattelussa erityisesti tutkijan oleminen itse haastattelijana sekä hänen läsnäolonsa tilanteessa (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Suomen hallituksen linjaamien koronavirus COVID-19 toimien vuoksi järjestettävät etähaastattelut nähtiin toisaalta hyvänä asiana, jolloin jokainen haastateltava sai valita itselleen mieluisan rauhallisen ympäristön haastattelua varten. Toisaalta haastattelijan fyysisen läsnäolon on todettu lisäävän reliabiliteettia. Etähaastatteluissa ei voida olla fyysisesti läsnä ja sen vuoksi ei myöskään saada täyttä varmuutta, ettei haastateltavien ympäristössä ole häiriötä. Myöskään katsekontaktia ei ollut mahdollista etäyhteyden kautta.

Haastateltavilta ei kysytty kysymyksiä vallitsevaan koronavirus COVID-19 -tilanteeseen liittyen, sillä haastatteluissa koettiin parhaaksi keskittyminen tutkimuksen teemoihin. Tästä huolimatta todella moni haastateltava toi itse ilmi, että koronavirus COVID-19 oli aiheuttanut myös heidän työpaikallaan poikkeusjärjestelyjä, kuten järjestelyjä työympäristöön kotiin siirryttäessä ja uhan yhteistoimintaneuvottelujen alkamisesta. Haastattelun aineiston toistettavuuden kannalta nämä tekijät on otettava huomioon siten, että ne voivat vääristää jonkin verran tuloksia. Esimerkiksi jos haastattelut olisi järjestetty kahta kuukautta aikaisemmin, kun koronavirus COVID-19 ei ollut vielä Suomessa, olisi haastateltavien ajatuksiin työuraan, luottamukseen ja esimies-alaissuhteeseen liittyen voitu saada hieman erilaisia vastauksia. Tämän uskotaan johtuvan siitä, että koronavirus COVID-19 on aiheuttanut erikoisjärjestelyjä työn suorittamiseen ja työn jatkuvuuden varmuuteen. Tämä on voinut heikentää haastateltavien uskoa työpaikan tulevaisuuteen ja luottamusta sekä organisaatioon että esimieheen.

Kolmas kohta laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioimisessa on johdonmukaisuus tuloksissa, *synchronic reliability*. Usein tulokset saadaan aikaan eri välineitä käyttäen ja tuloksien huomataan poikkeavat toisistaan. Tällöin tutkijan on tärkeä haastaa itseään

pohtimaan laadullisin menetelmin saatuja tulokset samasta ilmiöstä ja punnitsemaan niiden paikkansa pitävyyttä (Hirsjärvi & Hurme, 2011; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa kaikkien kymmenen haastateltavan haastattelut pyrittiin toteuttamaan samalla tavalla, jotta voitaisiin sen kautta poissulkea niiden poikkeaminen toisistaan. Koska tutkittavien otanta oli vain kymmenen ihmistä, täytyy hyväksyä, että jo kahden tai kolmen samankaltaisen esiintymä tässä tutkimusjoukossa on merkittävä tulos, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa näin ei olisi. Tutkimusjoukon rajallisen määrän vuoksi myös yhden haastateltavan ajatuksien poikkeamia nostettiin esille. Haastattelut litteroitiin tarkasti sana sanalta kirjoittamalla nauhalta kuullut kommentit, sekä kuuntelemalla kommentit myös aina uudelleen, jotta pystyttiin varmistumaan oikeinkirjoituksesta haastateltavan kertoman mukaisesti. Tällä pyrittiin haastattelut tuottamaan sellaiseen kielelliseen ulkoasuun, ettei niissä ole tulkinnan varaa kuitenkaan ilmaisuja muokkamatta. Tutkimuksessa hyväksyttiin myös, ettei täydellistä ymmärrystä tutkittavasta asiasta voida tehdä ja sen vuoksi tutkielman loppuun sisällytettiin jatkotutkimusehdotukset.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään aineistossa nousseet olennaisimmat havainnot ja päätelmät haastateltavina olevien alaisten luottamuksen muodostumisesta esimies-alaissuhteessa. Ensin keskitytään siihen, millaisia ennako-odotuksia haastateltavilla oli ennen työuran aloittamista. Sen jälkeen syvennytään heidän kokemuksiinsa omasta esimies-alaissuhteesta ja sen vaikutuksesta heidän työuransa alkuvaiheeseen. Tämän jälkeen keskitytään toiseen isoon teemaan eli kokemuksiin työuran alkuvaiheessa olevien luottamuksen rakentumisesta ja heikentymisestä esimies-alaissuhteessa.

5.1 Esimies-alaissuhde

Aikaisemman tutkimuksen valossa esimies-alaissuhde on vuorovaikutussuhde, joka muodostuu esimiehen ja alaisen välille heidän yhteistyönsä tuloksena. Aikaisempien tutkimusten mukaan esimies-alaissuhde alkaa muodostua jo ensitapaamisesta, joka on usein työhaastattelu.

Ennako-odotukset

Työuran alussa olevan työntekijän on usein vaikeampi hahmottaa mitä odottaa tulevalta työltään ja esimies-alaissuhteeltaan ennen työsuhteen alkua. Tämä johtuu siitä, että työuransa alkuvaiheessa olevalla työntekijällä ei ole aikaisempaa käytännön kokemusta vastaavalta työuralta ja hänellä on ainoastaan teoriapohja koulutuksestaan. Työuran alkuvaiheessa olevan ennako-odotukset koskevat yleensä enemmän työtä, vaikka esimiehen on tunnistettu olevan tärkeä välillinen vaikuttaja myös siihen. Haastateltavilta haluttiin kysyä yleisesti ennako-odotuksista, ohjaamatta heitä rajaamaan tätä pohdintaan vain esimies-alaissuhteeseen. Haastateltavat pohtivat ennako-odotuksia laajasti. Vastauksissa korostui haastateltavien innokkuus kaikkea uutta kohtaan. Toisaalta monet haastateltavista myönsivät, etteivät tienneet mitä odottaa. Haastateltavien odotuksissa nousi esille kuitenkin myös samoja asioita, kuten uuden oppiminen, opitun vieminen käytäntöön ja innokkuus. Osa vastaajista oli asettanut myös selkeitä odotuksia

suhteeseensa esimiehen kanssa. Esimieheltä odotettiin tukea, asioiden opettamista ja ymmärrystä alussa. Jossain vastauksista ennako-odotuksia ei kohdistettu suoraan esimieheen, vaikka yleisellä tasolla toivottiin apua käytännön asioissa.

”Täyspäiväisenä aloittaminen oli iso harppaus ja siinä tulee paljon uutta, varsinkin kun siirryin heti hyvin haastaviin tehtäviin, jossa ollaan koko ajan oman mukavuusalueen ulkopuolella. Siinä toivoo tukea esimieheltä ja ymmärrystä siitä, että kaikki on uutta.” (22v n, ura 1v 5kk, LMX 3kk)

”Mielenkiinnolla odotin. Oli kiva päästä omalle alalle. Odotin et sais käytännön oppeja, siitä mitä oppinut koulussa.” (25v n, ura 2v 5kk, LMX 1kk)

Alainen, joka koki ennako-odotusten olevan eniten erilaisia, kuin toteutuneiden odotuksien, kohdisti ne työyhteisöönsä. Hän ei ollut tyytyväinen, että työyhteisössä kaikki eivät noudattaneet arvoja, jota esimies oli työhaastattelussa yrityksen kertoneen noudattavan.

”No esimerkiksi arvot yrityksessä. Siinä vaiheessa, kun aloitti, ei ehkä osannut suodattaa sitä kaikkea positiivista hypetystä, mitä haastatteluissa oli käyty. [...] Toiset saattaa olla vähän, että ei jaksaa jatkuvaa hypetystä ja että rauhottuisivat välillä. Ehkä sellaiset siinä vaiheessa, kun on aloittanut uudessa työssä, ei olisi välttämättä halunnut kuulla.” (23v n, ura 2v, LMX 1v 5kk)

Kaikki ne henkilöt, jotka olivat uudelleen työuransa alussa, tekivät havainnoissaan enemmän vertailua nykyisen uuden työuran ja aikaisempien työurien odotusten välillä. He olivat nykyisen työuran lisäksi työskennelleet sitä ennen jo yhdellä tai kahdella aiemmalla työuralla ja olivat nyt uudelleenkouluttautumisen myötä uudelleen työuransa alussa. Heidän ennako-odotuksissansa korostui muita vastaajia huomattavasti enemmän odotukset esimiehdettä kohtaan, vaikka myöskin heiltä kysyttiin vain yleisellä tasolla odotuksia. Aiemmasta työurasta luopumiseen liittyi myös usein negatiivisia syitä, joiden odotettiin olevan paremmin uuden työuran alussa. Erityisesti esimiehdettä oli aikaisemmin ollut monella vastaajalla huono, jonka vuoksi he odottivat esimieheltä ohjausta, tukea ja johtamista. Heidän ennako-odotuksensa olivat myös yleisesti korkeammat ja konkreettisemmat. Tämä saattoi johtua siitä, että he tiesivät joitain asioita aikaisemmalta

työuralta. Heidän vastauksissaan korostui muita haastateltavia enemmän myös innostuneisuus uutta kohtaan.

”Aika korkealla oli kyllä odotukset, kun mun aikaisempi työura on ollut alalla, jossa johtajuus on tosi näennäistä. Niin tosi innolla odotin, että pääsisi uudelle työuralla ihan uuden johtajuuden piiriin, jossa esimies on oikeesti johtaja. [...] Se huono aikaisempi johtajuus antanut perspektiiviä tähän uudelle työuralle. [...] Niin osas odottaa viel enemmän siltä johtajuudelta, toki sekin vaikutti, että organisaatio oli isompi mihin menin niin esimerkiksi paljonko esimiehellä on aikaa.” (29v n, ura 1v 3kk, LMX 2kk)

”Kun siirryin (toiselta alalta) tälle alalle, odotin paljon. Odotin, että saan sellaisen esimiehen, joka ohjaa mua, kertoo miten asiat pitäisi tehdä, mikä on hyvää ja huonoa, sekä että saisi palautetta paljon. Odotin, että pääsisin oppimaan paljon uutta ja saisi tehdä työtä, jossa pääsisi eteenpäin.” (23v n, ura 2v, LMX 1v 5kk)

Esimies-alaisuuden alku

Haastateltavilta kysyttiin, miten esimies otti heidät vastaan heidän aloittaessa työskentelyä. Haastateltavat alaiset eivät maininneet esimies sanaa, mutta viittasivat esimieheen ja miten hänen kanssaan työskentely ja tutustuminen oli lähtenyt liikkeelle heti työsuhteen alussa. Haastateltavat puhuivat hyvin positiivisesti esimiehestään, häneen tutustumisesta ja työskentelyn aloittamisesta yhdessä. Osa mainitsi esimieheen tutustumisen jo työhaastatteluvaiheessa. Tämä oli heistä positiivista, sillä silloin esimies oli jo hieman tuttu tässä ensimmäisenä varsinaisena työpäivänä. Lähes kaikki haastateltavat kokivat tärkeäksi kertoa myös siitä, oliko esimies vai toinen henkilö perehdyttänyt heidät. Vastauksissa nousi esille myös esimiehen merkitys kiinnostuksesta alaiseen ja tämän teke- mistä kohtaan. Tämä näkyi haastateltavien vastauksissa esimiehen puolelta kuulumisen kysymisenä ja keskusteluna työn sujumisesta. Monet alaisista pitivät tärkeänä, että alusta asti esimiehen kanssa oli pystynyt keskustelemaan myös tulevaisuuden haaveista ja mihin päin työuraa lähdettiin suuntaamaan.

”Tosi lämpimästi, ihan päivittäin hän(esimies) tuli kysymään miten menee ja mitä oot tehnyt ja mikä on filis. Ihan alusta asti istuttiin alas. Ihan alussa jo kysyttiin missä haluan olla tulevaisuudessa ja mitä haluan tehdä. Oltiin aidosti kiinnostuneita.” (29v n, ura 1v 3kk, LMX 2kk)

”Hän (esimies) oli mukana rekrytointiprosessissa ja tuli jo siinä tutuksi. Hän vastasi myös perehdytyksestä, niiltä osilta miltä itse pystyi. Sitten toinen henkilö, joka tekee tätä samaa työtä, niin hän jatkoi siitä perehdytystä. Melkein heti kyllä tuli sellainen, että kommunikaatio oli sellaista, että jos tulee jotain niin voi olla yhteydessä. [...] Muutaman ekan viikon jälkeen soiteltiin miten hommat alkanut.” (25v n, ura 3kk, LMX 3kk)

Alaisen kokema esimiehen rooli hänen työssään

Haastateltavien alaisten kanssa keskusteltiin esimiehen roolista heidän työssään. Tämän aiheen kohdalla nousi hyvin paljon eroja haastateltavien vastauksissa. Osa haastateltavista koki, että esimiehen rooli oli suunnannäyttävä, joka ohjaa työn etenemistä, antaa ohjeita, kertoo muutoksista ja neuvoa tarvittaessa. Tällaisiin kokemuksiin sisältyivät usein kehityskeskustelut. Toisaalta alaiset pitivät itsenäisyydestä ja vapaasta tavasta tehdä työtä, mutta samalla se toi vastuuta ja aiheutti ajoittain myös paineita, kun käytännön kokemusta työelämästä ei vielä ollut.

”Sen rooli on sellainen, että se vastaa siitä, mihin suuntaan mun työtä pitäisi kehittää. Käydään tietenkin kehittämiskeskusteluita. Koen, että sen rooli ei ole niinkään sitä operatiivista toimintaa johtaa mun työssä, vaan enemmänkin sitä, mihin suuntaan mun työskentely etenee ja niitä isoja linjoja viemään eteenpäin. Samalla se antaa semmoista vapautta mutta vastuuta itsenäisesti hoitaa asioita.” (25v m, ura 2v 5kk, LMX 2v 5kk)

”Suunnannäyttävä. Käytännössä hoitaa kaikki operatiiviset päätökset ja mä oon se, joka sen toteuttaa ja jahtaa tavoitteita ruohonjuuritasolla.” (26v m, ura 3v, LMX 9kk)

Toiset vastaajat korostivat puolestaan enemmän yhteisiä projekteja esimiehen kanssa, joiden myötä he työskentelivät päivittäin esimiehen kanssa. Tällöin esimiehen rooli ei ollut ainoastaan johtava, vaan kollegamainen, joka oli jossain työtehtävissä myös samalla tasolla alaisen kanssa.

”Tehdään tosi paljon yhteistyötä hänen kanssaan päivittäin. Meillä on tosi paljon yhteisiä asiakkaita mitä hoidetaan hänen kanssaan. Et hän on myös työkaveri ja kollega. Työtehtävien lisäksi mitä tehdään yhdessä niin nyt varsinkin, kun ollaan

etänä niin hän soittaa mulle joka toinen päivä ja on kiinnostunut ja läsnä mun arjessa.” (29v n, ura 1v 3kk, LMX 2kk)

Useimmat haastateltavat vastasivat esimiehen roolin suhteessa heihin olleen muuttumaton sinä aikana, kun alainen ja esimies ovat työskennelleet yhdessä. Haastateltavista ne, joiden esimies-alaissuhteet ovat pisimmät haastateltavien joukosta, vastasivat, että rooli on jo muuttunut. Rooli oli muuttunut enemmän tasavertaiseksi, mutta vähemmän läsnäolevaksi. Esimies oli auttanut heitä alussa, tarjonnut apua ja ollut saatavilla. Nyt ohjaaminen ja osallistuminen oli vähentynyt. Haastateltavat, jotka kokivat suhteen muuttuneen, pisin esimies-alaissuhteen kesto oli vuoden ja viisi kuukautta ja toiseksi pisimmän yhden vuoden ja viisi kuukautta. Kolmanneksi pisimpään nykyisessä esimies-alaissuhteessaan oleva oli ollut siinä yhdeksän kuukautta, mutta ei kokenut vielä esimiehen rooliin suhteessa häneen muuttuneen. Myöskään muut haastateltavat, joiden esimies-alaissuhde oli tätä lyhyempi, eivät kokeneet siinä esimiehen roolin vielä muuttuneen.

”Siinä mielessä se rooli on muuttunut, että huomaa, ettei enää osallistu niin paljoa arjessa minun tekemiseen, kun alussa oli enemmän läsnä. Nyt on enemmän taustalla ja pitkällä aikavälillä käydään läpi, että miten voidaan viedä asioita eteenpäin.” (25v m, ura 2v 5kk, LMX 2v 5kk)

”Semmoinen tukeva rooli ja mitä pidemmälle mentiin, niin vähemmän, mutta aina kun sitä tukea tarvitsi, niin sitä sai. Kyllä se muuttui myös jonkun verran. Siinä alussa se oli enemmän sellainen ohjaava rooli, joka kertoo mitä pitää tehdä. Mutta mitä pidemmälle mentiin esimies-alaissuhteessa, oltiin enemmän tasavertaisia.” (23v n, ura 2v, LMX 1v 5kk)

Osaamisen todistaminen esimiehelle

Työuran alussa olevien on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu jonkun verran joutuvan todistamaan osaamistaan esimiehelle enemmän kuin pidempään työuralla olleiden. Tämä selittyy osin heidän omana epävarmuutenaan. Kun haastateltavilta kysyttiin, kokivatko he, että heidän täytyi todistaa osaamistaan esimiehelle työuran alussa, vastasi suurin osa haastateltavista, ettei heidän tarvinnut. Muutamat haastateltavista vastasivat heitä seurattavan tarkemmin työtehtävien suorittamisessa. He kokivat joutuvansa

tuomaan myös enemmän omia onnistumisia esimiehen tietouteen varsinkin, kun työuran aloittamisesta oli jo yli puoli vuotta aikaa.

”Sitten kun pääsi pidemmälle ja kehittyi ja huomasi, että osaa asioita, niin sen osalta, että se huomattaisiin esimiehen puolelta ja organisaatiossa, että on pääsyt jo eteenpäin uralla ja osaa asioita, vaikka alkuvaiheessa se oli enemmän semmoista opettelua.” (25v m, ura 2v 5kk, LMX 2v 5kk)

”Alkuun ei vaadittu mitään, mutta mitä pidempään on ollut, niin isommat saappaat mitä pitää täyttää ja tulee vastuuta, mikä pitää täyttää. Ei tietenkään alkuun näin ollut, mutta nyt kuuluu jo vakioempiin. Mun mielestä on tosi hyvä, että annetaan uudelle työntekijälle realistiset aikamäärät, tai että omaa vauhtia voi tehdä. Että voi vetää hihasta sitten kun on valmis, niin voidaan alkaa puhumaan näistä vastuusta.” (25v m, ura 7kk, LMX 7kk)

Toisaalta myös yksittäinen vastaus nousi esille, jossa haastateltavan työtehtävien tekemistä seurattiin oleellisesti enemmän työuran alussa, kuin muiden samassa asemassa olevien jo pidempi työurallaan olleiden.

”Kyllä mä koen. Että niin kuin enemmän katsottiin mun tekemisiä kuin niiden, jotka olivat pidempään olleet. Tavallaan haluttiin löytää sellainen luottamus tai todistaa, että voidaan luottaa muhun.” (23v n, ura 2v, LMX 1v 5kk)

Haastateltavat, jotka kokivat vahvasti, ettei osaamista tarvinnut osoittaa esimiehelle tai muille toivat ilmi, että olivat realistisesti kertoneet heti jo työhaastattelussa esimiehelle mitä osaavat ja mitä eivät. Tämä saattoi olla syy siihen, ettei heille asetettu odotuksia ja myös he itse eivät kokeneet tarvetta tuoda osaamistaan ilmi työtehtävien normaalin suorituksen lisäksi.

”Olin heti alusta asti työhaastattelussa kertonut konkreettisella tasolla mitä mä osaan ja mitä en ja missä haluan kehittyä, koska mä en halunnut väärinkäsityksiä tai joutua tilanteeseen, että multa odotetaan sellaisia asioita mitä mä en osaa. Uskon, että se oli syy enimmäksi miksi mut valittiin. Mä en ollut valmis paketti, vaan mä olin niin sanotusti hiottavissa.” (29v n, ura 1v 3kk, LMX 2kk)

Esimiehen vaikutus työuralla pysymiseen

Esimiehen ja hänen kanssaan muodostetun suhteen onnistumisen tai epäonnistumisen on havaittu vaikuttavan yllättävän paljon työuran alussa olevan alaisen valitsemalla työuralla pysymiseen. Haastateltavien vastauksissa oli paljon hajontaa, sillä osa koki esimiehen vahvasti vaikuttaneen nykyisellä työuralla pysymiseen. Vastauksissa korostui esimiehen vaikuttaneen työuran suuntaan, antaneen hyvän kuvan kyseisestä alasta ja innostaneen. Esimiehen toiminta oli myös luonut kiinnostusta haastateltavalle olla myös joskus itse esimies.

”Kyllä siinä mielessä, että on esimiehen rooli ollut sellainen, että on antanut oppia asioita ja kehittyä. Se on luonut hyvän mahdollisuuden uran alkuvaiheessa päästä tähän alalle ja päästä konkreettisesti tekemään asioita. Se on antanut aika hyvän jatkokuvan tätä.” (25v m, ura 2v 5kk, LMX 2v 5kk)

”Esimies-alaisuudessa sen verran, että uran alkuvaiheessa on aika oleellista, kuka esimies sinulla on, koska se ohjaa sinun työtä aika paljon. Alussa kun et voi tehdä ilman, että joku kertoo, mitä tehdä, niin jos uran alkuvaiheessa on huono esimies, niin se saattaa viedä kaikki halut siltä alaltakin. Jos on taas hyvä esimies, se tuo vain pelkkää innostusta ja positiivista lisää.” (23v n, ura 2v, LMX 1v 5kk)

”Vahvistanut sitä myös, että mä haluan olla joskus esimies itekin. Vaikuttanut enemmän siihen, että haluan olla nykyisellä työuralla.” (29v n, ura 1v 3kk, LMX 2kk)

Toisaalta osa haastateltavista koki vahvasti, että vaihtaisi ennemmin työpaikkaa, kuin työuraa, jos esimies olisi huono. He kokivat, että vaikka suhde esimieheen oli ollut onnistunut niin alan kiinnostavuus ei ollut heidän mielestään sidonnainen esimiestyöhön. Nykyinen valittu ala ja työura oli kiinnostanut heitä niin paljon jo esimies-suhteen alkua, ettei se saisi heitä vaihtamaan alaa, vaikka suhde esimieheen olisikin huono.

”Ei oikeastaan, mulla se on tullut omasta henkilökohtaisesta kiinnostuksesta. Mutta tietysti se, että jos olisi ollut tosi huonoja esimieskokemuksia niin en mä vaihtais alaa vaan työpaikkaa. Koska mä en usko, että alan kiinnostavuus on sidonnainen esimiestyöhön.” (22v n, ura 1v 5kk, LMX 3kk)

Vaikka vastaukset esimiehen vaikutuksesta työuralla pysymiseen vaihtelivat, oli esimies luonut kaikille jotain ajatuksia työurasta sekä kuinka houkuttelevaksi ja mielekkääksi haastateltava sen koki jatkossa.

5.2 Luottamuksen muodostuminen

Haastatteluissa saatiin hyvä kuva siitä, vallitseeko haastateltavana olevan alaisen ja hänen esimiehensä välillä luottamus. Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän ja heidän esimiehensä välillä vallitsee luottamus. Vastauksissa korostui se, että haastateltavat pohjivat erityisesti esimiehen roolia luottamussuhteessa, eivätkä yleisesti onko luottamussuhde molemminpuolinen. Haastateltavat korostivat esimiehen olevan luottamuksen arvoinen, koska hän huomioi heitä, on avoin, esimieheltä voi kysyä tarvittaessa ja erityisesti, että kerrotut vaikeatkin asiat pysyvät alaisen ja esimiehen välisinä eivätkä leviä muille.

”Koen ehdottomasti vaikka oltu vasta muutama kuukausi. Hän on ehdottomasti osoittanut sitä, että on luottamuksen arvoinen. On jo ihan ensimmäisestä päivästä lähtien osoittanut, että on luottamuksen arvoinen niin sitten mun on ollut helppo lähteä mun sitä rakentamaan omalta puoleltani. Hän ottaa asiat, jos kertoo niin vakavasti, heti tokalla viikolla mulla oli asia mistä halusin keskustella.” (22v n, ura 1v 5kk, LMX 3kk)

”Kyllä mä koen, että on. Koen että se on huomioinut mua ja meillä on keskusteluyhteys ja voidaan jutella asioista. Hän osoittaa sellaista välittämistä työtehtäviäni ja jaksamistani kohtaan ja kannustaa kertomaan, jos tulee jotain ongelmia työssä. Ne tuo sellaista luottamuksen tunnetta.” (25v m, ura 2v 5kk, LMX 2v 5kk)

Yksi haastateltava mainitsi vastauksessaan sanan luottamussuhde. Hän myös kuvasi luottamusta enemmän molemminpuolisena esimiehen ja alaisen välillä, eikä tarkastellut muiden tavoin luottamussuhdetta yksipuoleisena niin, että esimies oli ainoastaan luottamuksen muodostaja. Vastauksessa korostui hänen antamansa palaute esimiehelle tämän kehityskohteista ja positiivista asioista.

”Kyllä, tosi paljon pystyy sanoon, antaa palautetta ja kysyyn. En pelkää antaa palautetta pelkästään positiivisessa mielessä vaan myös negatiivisessa mielessä. Kasvattaa sitä luottamussuhdetta kumpaankin suuntaan. Kun on antanut paljon positiivista palautetta niin on helpompi antaa myös kehitettävää palautetta. Sit se luottamussuhde kasvaa siitä pikkuhiljaa.” (29v n, ura 1v 3kk, LMX 2kk)

Tämän lisäksi osa muista haastateltavaa sivusi myös hieman muita enemmän luottamussuhteen omaa osuutta ennen kuin siitä kysyttiin. Esille nousi esimiehen joustavuus, alaisen mahdollisuus toimia itsenäisesti ja saada vastuuta. Vastuun saamisen yhteydessä haastateltavat toivat esille esimiehen lähestyvän luottamuksen osoituksena juuri heitä vaikeiden työtehtävien osalta.

”On musta tosi hyvä luottamus, mä luotan häneen ja hän muhun. Saa toimia tosi itsenäisesti siellä, ei paljon kyseleäkään, paljon vastuuta on ja saa toimia itsenäisesti. Musta nää kuvastaa hyvin luottamusta. Hän on antanut hyvää palautetta mulle, että kaikki sujuu hyvin. Myös muilta henkilöiltä tullut hyvää palautetta. Hän on myös tosi joustava, kun mun piti keväällä päästä pidemmäksi aikaa reissuun, niin hän järjesti sen, että se reissu onnistui.” (26v m, ura 2v, LMX 1 v 5kk)

”On meillä. Pari kertaa, kun ollut joku vaikea työcase tai projekti niin hän on ottanut muhun yhteyttä pääsetkö töihin tai tekeen tän.” (26v m, ura 3v, LMX 9kk)

”Joo koen kyllä. Hän luottaa siihen, että mä hoidan mun työtehtävät hyvin. Mun puolelta se, että hän antaa tehdä niitä työtehtäviä omalla tavalla.” (25v n, ura 2v 5kk, LMX 1kk)

Luottamuksesta haluttiin saada vielä konkreettisempi kuva esimies-alaisuudessa. Tämän vuoksi haastateltavilta kysyttiin, pystyykö hän kertomaan esimiehelle vaikeista asioista tai pyytämään apua. Vastaukset olivat hyvin myönteisiä, sillä lähes kaikki haastateltavat kokivat pystyvänsä kysymään esimieheltä apua tai kertomaan vaikeista asioista esimiehelle, jos sellaisia tulisi. Varsinkin pidempään kysessä esimies-alaisuudessa olevat olivat jo kertoneetkin vaikeista asioista esimiehelle. Vastaavasti lyhyempään esimies-alaisuudessa olevat haastateltavat kertoivat enemmän kysyneensä apua esimieheltä. Myönteisistä vastauksista huolimatta osassa vastauksissa voitiin huomata kuitenkin alaisen arkailevan kertoa esimiehelle vaikeista asioista, jos esimies oli hyvin kiireinen. Vastauksissa nousi esille myös ajankohtainen aihe koronavirus COVID-19 epidemia, jonka

aiheuttamiin erikoisjärjestelyihin haastateltavat alaiset olivat tarvinneet esimiehen tukea.

”Kyllä mä koen, että pystyn kertomaan ja pystytään keskustelemaan. Välillä tulee sitten sellaista vain, että kun esimies on aika kiireinen, että mikä on paras hetki kertoa asioista. Se kiireellisyys vaikuttaa tietenkin, että juuri kun ei ole enää niin arjessa läsnä, niin pitää pohtia enemmän, milloin pystyy käymään niitä keskusteluita.” (25v m, ura 2v 5kk, LMX 2v 5kk)

”Joo kyllä ehdottomasti, olen myös sanonut, että olisin tarvinnut tähän tilanteeseen enemmän tukea, mutta tää koronatilanne korostaa sitä. Mutta pystyn ehdottomasti kertomaan. Oon saanut todella hyvän vastaanoton, jos oon kertonut, hän on älyttömän hyvä esimies tunnetaidoiltaan. Siinä myös miten ottaa asioita, kun hänelle kerrotaan asioita ja miten lähtee hoitamaan ja ottaa vastaan, kun hänelle kerrotaan. Eli ihan ihailen niitä esimies- ja tunneälyn taitoja.” (22v n, ura 1v 5kk, LMX 3kk)

Kaikkia haastateltavia haluttiin saada miettimään myös, miten he itse vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen esimiehen kanssa. Moni haastateltava yllättyi tästä kysymyksestä, mutta piti sitä hyvänä kysymyksenä, koska sen myötä heidän täytyi miettiä myös omaa rooliaan luottamuksen muodostumisessa. Haastateltavat olivat aikaisemmin pohjineet esimiehen osuutta luottamuksen muodostuksessa, mutta kysymyksen myötä saatiin heidät refleктоimaan myös omaa rooliaan luottamuksen osapuolena. Vastauksissa esille nousi erityisesti avoimuus, joka ilmeni vastauksissa asioiden kertomisena esimiehelle ja ongelmatilanteissa mahdollisimman nopeana keskustelunavauksena. Lisäksi vastauksissa toistui sovittujen asioiden ja työtehtävien tekeminen ajallaan sekä palautteen antaminen esimiehelle.

”En ole edes ajattelut tuota kysymystä mutta ehkä se avoimuus että pitää ne linjat auki, ei panttaa mitään ja jos joku asia epämääräinen niin kysyy ja jos jokin ei linjan mukaista niin kysyy. Itse ajattelen että avoimuus ja se että osallistuu vuorovaikutukseen ja siihen työhön. Mä ite huomaan myös että antaa myös palautetta, ihan pieniäkin pitkin matkaa. Kun ite on positiivinen ja tukee toisen toimintaa niin se edistää myöskin luottamuksen rakentumista. Ei vain suoraviivaisesti hoida asiaa vaan kiittää välillä ja toivottelee välillä. Tulee hyvä henki ihmisten välille.” (45v n, ura 6kk, LMX 6kk)

”Pyrin olemaan mahdollisimman luotettava. Teen ne tehtävät mitä mulle annetaan niin hyvin kuin mahdollista, pyrin olemaan oma-aloitteinen. Miettimään usein outside of box et, jos tehdään jotain tapahtumaa ja ei kysytä erikseen palautetta tai parannusehdotuksia koska tiedän et esimies arvostaa mua paljon ja haluaa kuulla parannusehdotuksia, jos on jotain.” (26v m, ura 3v, LMX 9kk)

Suhteeseen panostamisen vaikutus luottamukseen

Useiden haastateltavien vastauksissa nousi välillisesti luottamukseen viittavia asioita, kyttäessä kokevatko he esimiehen panostavan heidän väliseensä suhteeseensa. Ne vastaajat, jotka kokivat esimiehen panostavan suhteeseen, kokivat muita voimakkaammin heidän välillään vallitsevan luottamussuhteen. Panostaminen haastateltavan ja esimiehen väliseen suhteeseen näkyi luottamuksena, suorutena, välittömytenä, avoimena viestimisenä ja palautteen antamisena.

”Kyllä panostaa. Hän on aidosti kiinnostunut, miten mulla menee. Meil on tapahumia missä edustetaan firmaa. Hän haluaa tosi tarkasti tietää, miten mulla menee ja mikä on ollut hyvää ja mikä huonoa ja mitä voidaan parantaa.” (26v m, ura 3v, LMX 9kk)

”Hän tykkää pitää yhteyttä, huomaa että, hän oikeasti välittää siitä onko liikaa tai liian vähän töitä, miten perehdytys sujuu ja että viihtyy.” (25v n, ura 2v 5kk, LMX 1kk)

Luottamuksen heikkeneminen

Haastateltavat eivät mielellään vastanneet suoraan, että luottamus esimieheen olisi heikennyt jossain vaiheessa suhdetta huomattavasti tai mennyt kokonaan, mutta osa haastateltavista osasi nimetä kuitenkin yksittäisiä tekijöitä. Luottamusta oli heikentänyt yhdessä sovittujen asioiden hoitamatta jättäminen esimiehen puolelta. Luottamuksen menetys oli saanut haastateltavan miettimään, voiko esimieheen luottamaan jatkossa. Toisen haastateltavan vastauksessa huolimattomuus työntekijälle tärkeässä asiassa palkanmaksun oikeellisuudessa oli heikentänyt luottamusta. Sama haastateltava korosti luottamuksen menneen hetkellisesti ja palanneen myöhemmin, kun asia oli selvinnyt.

”Niin ehkä keskusteluissa, vaikka on käyty asioita läpi, niin toivoisi että ne asiat menisi sen osalta käytäntöön. Ne ei kuitenkaan ole, joten koen että ne ovat

heikentäneet luottamusta. Ei ne ole niin vakavia, että olisi mennyt luottamus, vaan juuri enemmän heikentänyt ja jatkon kannalta tullut, että voiko jatkossakaan vakavasti suhtautua siihen, jos jostain sovitaan näiden osalta, että pystyykö luottamaan, että ne hoituu.” (25v m, ura 2v 5kk, LMX 2v 5kk)

”Kun mun palkka menee hänen kauttaan laskutettavaksi tai maksuun. Mä luulin kerran et siel oli kerran virhe, niin sit tuli sellainen et ei meneekö tää tähän, että pitää joka kerta tarkistaa, ettei voi luottaa siihen et esimies kattoo et onks ne oikein. Mut sit sekin oli väärinymmärrys, et se olikin ollut oikein ja mä olin ite mokannut. Hetkellisesti meni luottamus, mut sit palas, kun oli peiliin katsomisen paikka.” (26v m, ura 3v, LMX 9kk)

Useat haastateltavat vastasivat, että näin lyhyen työsuhteen aikana luottamus ei ole vielä ehtinyt heikentyä, koska alainen ei ole ehtinyt vielä kokea esimiehen kanssa paljon eri tilanteita. Haastateltavilta haluttiin kuitenkin kysyä mitkä asiat voisivat kuvitteellisesti tulevaisuudessa heikentää luottamusta. Kaikki haastateltavat vastasivat tähän hyvin mielellään ja tunnistivat paljon konkreettisia omasta mielestä luottamusta heikentäviä asioita, jotka olivat monet vastakohtia luottamuksen rakentumiselle. Tällaisia olivat avoimuuden heikkous, selän takan puhuminen tai työntekijän yksityisten asioiden eteenpäin kertominen

”Myös jos tulevaisuudessa ei oltaisi avoimia työpaikan tai tiimin asioista. Jos alettaisiin vaikka peittelemään päätöksiä siitä kuka voi ottaa millaisiakin vastuuta.” (25v n, ura 3kk, LMX 3kk)

”Jos olisin kuullut jotakin kautta, että se olisi puhunut minun asioistani joillekin. Tai jos kuulisi ristiriitaista tietoa, että kuulisi eri asioita muualta mitä esimies on kertonut minulle.” (23v n, ura 2v, LMX 1v 5kk)

”Asian pimittäminen tai piilottelu. Ei puhuta avoimesti jostain asiasta. Puhuisi toisille muuta ja mulle jotain ihan muuta. Epäsuoraselkäisyys, jos ei ota sitä esimiehen roolia tai jos ei ota päätöksenvastuuta.” (29v n, ura 1v 3kk, LMX 2kk)

6 Johtopäätökset

Edellisessä luvussa, tutkimustuloksissa, on kuvailtu tutkimuksen avulla löydettyjä havaintoja ja päätelmiä. Tässä luvussa, johtopäätöksissä, keskitytään poimimaan näistä tuloksista tutkimuksen kannalta keskeisimmät löydökset, joita tarkastellaan aiheen aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimustiedon kanssa. Löydökset esitetään niin, että ne vastaavat samalla myös tutkimuksen ongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Tutkielma pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1) Miten työuran alkuvaihe vaikuttaa esimies-alaissuhteeseen?

2a) Mistä asioista työuransa alkuvaiheessa olevat alaiset kokevat luottamuksen rakentuvan esimies-alaissuhteessa?

2b) Mistä asioista työuransa alkuvaiheessa olevat alaiset kokevat luottamuksen heikentyvän esimies-alaissuhteessa?

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset esitellään jakaen tulokset tutkimuskysymysten mukaisiin teemoihin. Tutkimustuloksista tehdään havaintoja teoriaan pohjautuen. Sen jälkeen tutkimuksen arvon kannalta arvioidaan koko tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään sen pohjalta jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi esitetään tutkimustulosten käytännön ehdotukset, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa todellisissa työympäristöissä työuransa olevien alaisten parissa.

6.1 Tutkimuskysymysten analysointi

Miten työuran alkuvaihe vaikuttaa esimies-alaissuhteeseen?

Aikaisempi tutkimus (Gardner 1992), jossa tutkittiin työuransa alussa olevista ainoastaan vastavalmistuneita, osoitti että heidän tyytymättömyys urakehitysmahdollisuuksiinsa on suurin yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa työuransa alussa olevan päätökseen lopettaa nykyisellä, valitsemallaan uralla. Myöhemmin Erautin (2003) ja Lee ja muiden (2013) tutkimuksissa tarkasteltiin vastavalmistuneen valittua työuraa ja siinä pitäytymistä

ensimmäisen kolmen vuoden aikana. Ensimmäisten vuosien aikana saatu tuki vaikutti henkilön päätöksensä pysyä valitsemallaan työuralla valmistumisen jälkeisen kolmen vuoden aikana. Haastateltavien vastauksissa oli paljon hajontaa esimiehen ja hänen kanssaan muodostetun suhteen onnistumisen tai epäonnistumisen vaikutuksesta työuralla pysymiseen. Kuitenkin suurempi osa haastateltavista koki esimiehen vaikuttaneen vahvasti nykyisellä työuralla pysymiseen. Vastauksissa korostui esimiehen vaikuttaneen työuran suuntaan, antaneen hyvän kuvan kyseisestä alasta ja innostaneen työtehtävissä. Esimiehen kanssa muodostettu suhde oli vaikuttanut lisäksi positiivisesti haastateltavien kiinnostukseen olla itse esimies tulevaisuudessa. Ne haastateltavat, jotka kokivat, että esimies ei vaikuttanut nykyisellä valitulla työuralla pysymiseen kokivat, että esimiesuhteella ei ole sidonnaisuutta esimiestyöhön. Jos huonoja esimieskokemuksia tulisi, niin nämä haastateltavat vaihtaisivat mieluummin työpaikkaa, kuin alaa, jolla työskentelevät. Toisaalta tämä vahvistaa tämän tutkimuksen alussa esille tuotujen aikaisempien tutkimuksen havaintoja yhtäläisyyksistä luottamuksen ja työtyytyväisyyden välillä ja sitä kautta vähäisen työpaikkojen vaihtuvuuden välillä erityisesti työuransa alkuvaiheessa olevilla (mm. Dirks & Ferrin, 2002; Law ja muut 2019).

Aikaisemmasta tutkimuksesta nousi esille, että työuran alussa olevat tuntevat epävarmuutta omasta ammatillisesta osaamisesta ja pätevyydestä, joten he tarvitsevat usein muita alaisia enemmän tukea, joka näkyy lisääntyneenä tarpeena ohjauksessa ja neuvomisessa (Lee ja muut, 2013). Tätä tukivat tämän tutkimuksen haastateltavien vastaukset, sillä he odottivat jo ennen työsuhteen alkua esimieheltä tukea, asioissa neuvomista ja ymmärrystä heitä kohtaan alussa. Tämä saattoi johtua siitä, että haastateltavat alaiset kokivat, että heillä on vielä vain vähän osaamista, joka aiheuttaa epävarmuutta työn suorittamisessa. Haastateltavien kanssa keskusteltaessa työsuhteen aloituksen jälkeisestä ajasta, korostui erityisesti muutostilanteissa lisääntynyt tarve saada tukea esimieheltä. Tällainen muutostilanne oli käynnissä nyt, kun suurin osa haastateltavista koki tuen tarpeen lisääntyneen uudelleen johtuen koronavirus COVID-19 epidemiasta ja sen aiheuttamista työtapojen muutoksesta esimerkiksi lisääntyneeseen etätyön määrään.

Työuran alussa työntekijän haasteena on usein yhdistää aikaisemmin hankittua tietoa esimerkiksi koulutuksesta ja mahdollisesta aikaisemmasta työkokemuksesta. Varsinkin koulutuksessa omaksuttujen asioiden vieminen osaksi käytäntöä tuntuu usein työuransa alussa olevista haastavalta ja tässä alaisten on huomattu tarvitsevan esimiehen apua (Lee ja muut, 2013). Haastateltavista lähes kaikki nostivat esille halun viedä osattua teoriaosaamista käytäntöön tai halun oppia asioista käytännössä. Monet haastateltavista vastasivat myös tarvitsevansa esimiehen tukea ja neuvoa tässä. Haastateltavat olivat saamaan aikaan innostuneita uuden oppimisesta, mutta myös epävarmoja osaamisestaan.

Työuransa alussa olevat työntekijät eivät välttämättä ymmärrä niin nopeasti esimiehen heitä kohtaan muodostamia odotuksia. He olettavat usein, että heillä tulee olla valmiudet tehdä kaikkia annettuja tehtäviä ja myös kaikissa tehtävissä tulisi onnistua heti. (Blackman & Miller, 2003). Haastatteluissa vain pieni osa alaisista koki joutuvansa tuomaan enemmän omia onnistumisia esimiehen tietouteen. Toisaalta myös haastatteluissa nousi esille, että työuransa alussa olevien alaisten tehtävien tekemistä seurattiin enemmän, kuin muiden samassa asemassa olevien, joilla oli takanaan jo pidempi työura. Yllättävää oli, että suurin osa haastateltavista koki vahvasti, ettei osaamista tarvinnut kuitenkaan osoittaa työuran alussa esimiehelle. He uskoivat tämän johtuneen siitä, että he kertoivat realistisesti jo työhaastattelussa esimiehelle mitä osaavat ja mitä eivät. Tämä saattoi olla syy siihen, ettei heille asetettu odotuksia ja myös he itse eivät kokeneet tarvetta tuoda osaamistaan ilmi työtehtävien normaalin suorituksen lisäksi. Useimmat haastateltavat kertoivat, että olivat työhaastattelussa keskustelleet myös esimiehen kanssa odotuksista heitä kohtaan, joten heidän oli varmasti helpompi myös ymmärtää heitä kohtaan asetetut odotukset. Tästä voidaan päätellä, että hyvä perehtyminen työuransa alkuvaiheessa olevien osaamiseen odotuksiin jo työhaastatteluvaiheessa auttaa puolin ja toisin ymmärtämään odotuksia ja alaisen osaamista. Myös esimiehen on tärkeä tuoda odotukset esille jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, esimerkiksi työhaastattelutilanteessa.

Mistä asioista työuransa alkuvaiheessa olevat alaiset kokevat luottamuksen rakentuvan esimies-alaisuudessa?

Työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten on huomattu arvostavan aikaisemmassa tutkimuksessa kommunikointia esimiestensä kanssa ja sen lisäksi myös luottamusta heidän välisessä suhteessaan (Reynolds, Bush, & Geist, 2008). Martinin ja Tulganin (2001) sekä Martinin (2005) tutkimukset osoittivat, että työuran alussa olevat työntekijät ovat innokkaampia soveltamaan tietämystään haastavissa tehtävissä omalla tavallaan ja tahdillaan ilman esimiehen pakottamista. Tuoreissa esimiehen ja alaisen välisissä suhteissa henkilöiden väliset yhtäläisyydet ovat merkittävä positiivinen tekijä, kun taas jo vakiintuneissa suhteissa saman näkökulman jakaminen on tärkeämpää (Levin ja muut, 2006). Haastatteluissa työuransa alkuvaiheessa olevat alaiset toivat esille lähes kaikki kommunikoinnin ja avoimuuden tärkeyden. Koettiin tärkeäksi, että ”ovi niin sanotusti oli auki”, joka merkitsi sitä, että esimiehelle pystyi koska vain puhumaan matalalla kynnyksellä mistä tahansa asiasta. Osa haastateltavista toi ilmi esimiehen kiireen, ja kertoi sen vuoksi vastauksesta riippuen joutuvansa tai pääsevänsä tekemään hyvin itsenäisesti tehtäviä. Samaa aikaan kuitenkin haastateltavat tuntuivat nauttivan vastuusta, jolloin he pääsivät itse soveltamaan koulussa opittua tietoaan. Tätä tukevat aikaisemmat Martinin ja Tulganin (2001) sekä Martinin (2005) tutkimukset, joiden mukaan työuran alussa olevat olisivat innokkaampia soveltamaan tietämystä haastavissa tehtävissä omalla tavallaan ja tahdillaan ilman esimiehen valvontaa ja tarkkoja ohjeita. Yksi haastateltava toi ilmi hänen ja esimiehen samankaltaisuuden ja sen tärkeyden hänelle. Tämä ilmeni heidän yhteistyöstään itse työn parissa, mutta myös yrityksen vapaa-ajantoiminnassa, jolloin he viettivät esimiehen kanssa aikaa.

Aikaisemmasta tutkimuksesta tunnistettiin tekijöitä, joista luottamus muodostuu esimies-alaisuudessa yleisellä tasolla. Näiden asioiden yhtäläisyyksiä ja eroja haluttiin testata myös uudessa kontekstissa eli työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten näkökulmasta. Tämä on tunnusomaista tässä tutkimuksessa käytetylle deduktiiviselle analyysille, sillä yhtäläisyyksiä ja eroja on hyvä tunnistaa uudessa kontekstissa, joka on tässä tapauksessa työuransa alkuvaiheessa olevat alaiset.

Aikaisemmassa tutkimuksessa tuli ilmi, että esimies-alaisuudessa luottamuksen rakentamiseen vaikuttaa esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja tasapuolisuus. Annetut lupaukset ovat tärkeitä pitää ja turhia lupauksia tulee välttää. Toiminnan on tärkeää olla johdonmukaista ja päätöksenteon suoraviivaista. Myös esimiehen osaaminen nousi esille tärkeänä tekijänä (Lehto, 2017). Haastateltaessa työuransa alkuvaiheessa olevia alaisia, korostuivat esimieheltä saatu huomio, avoimuus, mahdollisuus kysyä ja vaikeiden asioiden jääminen kahdenkeskeisiksi. Nämä voidaan rinnastaa oikeudenmukaisuuteen, tasapuolisuuteen ja rehellisyyteen. Yksi haastateltava oli kokenut, että esimies oli luvannut hänelle asioita, mutta lupauksia ei oltukaan pidetty, jonka myötä hän kyseenalaisti luottamuksen. Tästä voidaan päätellä, että hän koki tämän luottamuksen kannalta oleelliseksi ja vastaavasti lupauksen pitäminen olisi saattanut lisätä luottamusta.

Myös toimintaperiaatteiden ja tapojen johdonmukaisuus on aikaisemman tutkimuksen mukaan alaiselle tärkeää luottamuksen kannalta. Jotta työ- ja toimintatavat olisivat johdonmukaisia, työntekijöitä tulisi kohdella samoja periaatteita käyttäen ja lupauksista kiinni pitäen. Tätä kukaan haastateltavista ei nostanut haastattelussa ilmi, jonka vuoksi voidaan päätellä, että se ei ole työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten tärkein luottamuksen rakentaja. Ei voida kuitenkaan täysin sulkea pois, että se ei olisi heille merkittävä, vaan saattaa olla, että toimintaperiaatteiden ja tapojen johdonmukaisuus eivät vain tulleet ilmi haastattelussa.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan luottamuksessa koettu avoimuus on erityisen tärkeää mielipiteiden jakamisessa ja keskustelussa. Samaan aikaan on tärkeää arvostaa erilaisten ihmisten taitoja (esim. Werbel & Henriques, 2009). Haastateltavat kokivat avoimuuden monessakin haastattelun kohdassa tärkeäksi ja tämä korostui myös vastauksissa. Haastateltaville luottamusta toi tunne, että esimieheltä pystyi kysymään tarvittaessa apua tai kertomaan vaikeista asioista, vaikka kaikki eivät välttämättä olleet tätä vielä tehneetkään. Jo tunne, että tarvittaessa esimiehelle voisi kertoa vaikeasta asiasta, lisäsi luottamusta haastateltavien mielestä. Tätä tukee kirjallisuus, jonka mukaan myös

välittäminen ja turvallisuuden tunne on alaisille tärkeää (Lehto, 2017). Tämän vuoksi esimies-alaisuhteissa tulisi pyrkiä kohtaamisiin, jossa toisen tunteminen lisää turvallisuuden tunnetta esimies-alaisuhteessa.

Osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet koettiin myös aikaisemmissa tutkimuksissa yleisellä tasolla tärkeiksi alaisten luottamuksen rakentumisessa. Haastateltavat halusivat esimiehen olevan osaava ja kertoivat sen saattavan heikentää luottamusta, jos näin ei olisi. Haastateltavat arvostivat esimiestään ja tältä saatuja neuvoja ja opetusta työstä. Toisaalta oman osaamisen kehittäminen tuotiin todella vahvasti esille, sillä lähes jokainen halusi kehittää aikaisemmin koulussa hankittua teoriaosaamistaan käytännössä. Tämä on luonnollista, sillä haastateltavista kaikki olivat työuransa alussa, vastavalmistuneena tai valmistumaisillaan. Haastattelussa nousi esille keskustelut esimiehen kanssa, jossa oli mietitty mihin suuntaan alainen haluaa viedä uransa. Osa vastaajista toi myös ilmi, että nykyinen työ oli välivaihe uralla ja he aikoivat tulevien vuosien aikana kehittää yhä lisää itseään ja pyrkiä sen jälkeen haastavampiin tehtäviin.

Mistä asioista työuransa alkuvaiheessa olevat alaiset kokevat luottamuksen heikentävän esimies-alaisuhteessa?

Aikaisemman tutkimuksen mukaan luottamuksen heikentymistä tapahtuu, kun luottamuksen kohteena ollut henkilö rikkoo häneen kohdistuneita positiivisia odotuksia tai hyödyntää saatua luottamusta (Elangovan & Shapiro, 1998; Kim ja muut, 2009). Luottamus alkaa rikkoutua, kun odotukset luottamussuhteen toista osapuolta kohtaan eivät täytykään (Lewick & Tomliso, 2003). Aikaisempi tutkimus on tunnistanut, että luottamuksen heikentymiseen esimies-alaisuhteessa vaikuttaa muun muassa lupauksien pettäminen, epärehellinen käyttäytyminen, tiedon panttaaminen, sääntöjen rikkominen tai aseman väärinkäyttäminen (Lewick & Bunker, 1996; Harisalo & Miettinen, 2010). Toisaalta luottamusta on todettu heikentävän kiusaaminen, salailu, toisen selän takana puhuminen, loukkaaminen ja ristiriidat (Lount ja muut, 2008). Myös sovittujen tehtävien laiminlyönti, sovitusta aikataulusta poikkeaminen, osaamattomuus, piittaamattomuus ja lupauksien pettäminen ovat luottamusta vaarantavaa toimintaa. Alaisten luottamusta

esimieheen taas rikkovat etenkin esimiehen lupauksen pettäminen, pätevyyden puute ja liiallinen kontrolli. (Savolainen, 2016) Tätä tukee se, että esimiehen petosta pidetään olennaisena tekijänä luottamuksen rikkoutumisessa (Boles ja muut, 2000; Lount ja muut, 2008). Tiivistetysti aikaisemmissa tutkimuksista alaiset kokivat luottamuksen heikentäjinä tai rikkojina useimmiten esimiehen vallan väärinkäytön, epäoikeudenmukaisuuden, suosimiseen, epäsovivankäyttäytymisen, epäpätevyyden tai kyvyttömyyden. Tässä tutkimuksessa suurin osa haastateltavista koki, että luottamus esimieheen ei ollut heikentynyt missään vaiheessa. Tämä oli yllättävä tulos. Aihe saattoi olla haastavampi ja henkilökohtaisempi haastateltaville, jolloin he eivät olleet halukkaita vastaamaan. Toisaalta haastateltavat olivat myös työuransa alussa ja heidän esimiehuhteensa olivat maksimipituudeltaan 2,5 vuoden mittaisia. Tämä saattoi johtaa siihen, että luottamuksen heikentymiseen johtavaa käyttäytymistä ei ollut ehtinyt vielä tapahtua tai alainen ei tunnistanut sellaista toimintaa. Aikaisempi tutkimus totesi, että työuransa alkuvaiheessa olevat ovat epävarmoja sekä valmiimpia tekemään kaikkea, koska he eivät ole varmoja heitä kohtaan asetetuista odotuksista. Toisaalta voidaan nostaa esille kysymys siitä, voisiko työuransa alkuvaiheessa olevien epävarmuus osaamisestaan saada heidät helpommin sivuuttamaan esimiehen luottamusta heikentävää käyttäytymistä.

Kuitenkin osa haastateltavista osasi nimetä kuitenkin yksittäisiä tekijöitä, joiden takia luottamus oli heikentynyt hetkellisesti tai pysyvästi. Luottamusta oli heikentänyt oleellisesti tilanne, jossa esimies ja alainen olivat sopineet alaiselle tärkeistä asioista. Tilanteessa esimies oli kuitenkin lupauksesta huolimatta jättänyt hoitamatta yhdessä sovitut asiat. Tämä sai alaisen kyseenalaistamaan, pystyikö esimieheen luottamaan enää jatkossa. Esimies petti lupauksen, mutta oli myös samaan aikaan piittaamaton. Toisen haastateltavan tilanteessa hänen omassa palkanmaksussaan oli virhe. Haastateltava luuli, että esimies ei ollut tarkistanut palkanmaksuaineistoa ja hän epäili, että eikö esimieheen voi luottaa jatkossakaan. Tässä tapauksessa alainen saattoi kokea esimiehen epäpäteväksi tai kyvyttömäksi tarkistamaan palkanmaksuaineiston. Tässä esimerkissä luottamus kuitenkin palasi, kun haastateltava huomasi hirveen palkanmaksussa johtuneen hänen omasta toiminnastaan.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys on tärkeää esimiehen ja alaisen suhteen luottamuksessa. Esimiehen on tärkeä edistää myös yrityksen arvoja toiminnassaan (Leino, 2017). Tärkeää on, että arvot ovat sopusoinnussa työntekijän ja yrityksen tai työntekijän ja esimiehen välillä. Esimiehen tulee itse myös pyrkiä luomaan arvoja korostava ilmapiiri. Haastateltavan alaisen saamat lupaukset oli petetty myös tapauksessa, jossa hän koki, että yrityksessä ei noudatettu arvoja, joita esimies oli työhaastattelussa yrityksen korostanut noudattavan. Alaisen pettymyksestä huolimatta esimies ei ollut pyrkinyt parantamaan arvojen noudattamista, joka oli heikentänyt alaisen luottamusta lisää. Työuransa alkuvaiheessa olevat saattavat luottaa yrityksen ja sen työntekijöiden nojaavan sen määrittelemiin arvoihin voimakkaammin.

Osa haastateltavista vastasi, että heidän lyhyen työsuhteensa aikana luottamus ei ole vielä ehtinyt heikentyä. Tämän nähdään johtuvan siitä, että alainen ei ole ehtinyt vielä kokea esimiehen kanssa paljon eri tilanteita, jotka voisivat vaikuttaa luottamuksen heikentymiseen. Haastateltavilta haluttiin kuitenkin kysyä, mitkä asiat voisivat kuvitteellisesti tulevaisuudessa heikentää luottamusta. Kaikki haastateltavat vastasivat tähän hyvin mielellään ja tunnistivat paljon konkreettisia omasta mielestä luottamusta heikentäviä asioita, jotka olivat monet vastakohtia luottamuksen rakentumiselle. Tällaisia olivat avoimuuden heikkous, selän takan puhuminen tai työntekijän yksityisten asioiden eteenpäin kertominen. Selän takana puhuminen ja tiedon pantaaminen on tunnistettu myös aikaisemmassa tutkimuksessa luottamusta heikentäväksi tekijöiksi (Lewick & Bunker, 1996; Harisalo & Miettinen, 2010), jonka vuoksi niiden voidaan todeta heikentävän myös työuransa alkuvaiheessa olevien luottamusta.

6.2 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Aikaisemmin tämän tutkielman metodologian yhteydessä tarkasteltiin aineiston reliabiliteettia eli luotettavuutta. Koettiin kuitenkin tieteellisiä normeja noudattavan tutkimuksen kannalta tärkeäksi arvioida myös koko tutkimuksen rajoituksia ja rajoittuneisuutta.

Koko tutkimuksen rajoittuneisuutta on tarkastella, jotta voidaan ymmärtää tutkielman tutkimuksellinen arvo ja mitä asioita olisi jatkossa tärkeä tutkia lisää.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien joukon ei ole tarkoitus olla määrällisesti suuri, jotta kaikki haastattelut voidaan toteuttaa laadukkaasti haastateltavan vastauksiin syventyen. Tutkimusjoukon ollessa kuitenkin vain kymmenen henkilöä, jotta tämän tutkimuksen löydökset voitaisiin yleistää koskemaan laajemmin kaikkia työuransa alkuvaiheessa olevia, nähdään määrällinen tutkimus jatkotutkimusehdotuksena kannattavaksi. Määrällisessä tutkimuksessa voitaisiin mahdollisesti vahvistaa ja yleistää tässä tutkimuksessa esille nousseita asioita isommassa tutkimusryhmässä kyselylomakkeen avulla. Tärkeää olisi vahvistaa tässä tutkimuksessa esille noussutta olettamusta, että työuransa alkuvaiheessa olevat tarvitsevat esimieheltään enemmän tukea ja ohjausta alussa ja myöhemmin myös muutostilanteissa. Olisi tärkeää selvittää tulevaisuuden kannalta, kuinka pitkän aikaa työuran alussa olevat tarvitsevat esimieheltään enemmän tukea ja ohjausta. Tämä auttaisi myös työuransa alkuvaiheessa olevia ja heidän kanssaan työskenteleviä esimiehiä ja muita ryhmiä hahmottamaan lisääntyneen ohjauksen tarpeen pituuden.

Tutkimustuloksissa nousi myös ilmi, että haastateltavien välillä oli hajontaa siinä, miten he kokivat esimiehen vaikuttaneen työuralla pysymiseen. Osa haastateltavista koki sen vaikuttaneen oleellisesti, mutta toisaalta puolet taas koki, että esimiehen ja työuralla pysymisen välillä ei ollut yhteyttä. Jatkotutkimuksessa isommalla tutkimusjoukolla kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin voitaisiin selvittää, kokeeko suurempi joukko näiden välillä olevan yhteyttä.

Tutkimustuloksissa suurin osa haastateltavista vastasi, että luottamus esimieheen ei ollut heikentynyt. Sen vuoksi luottamuksen heikentymiseen johtaneista tekijöistä saatiin pienempi vastausmäärä haastatteluissa. Luottamuksen heikentymiseen johtaneiden vastausten määrää täydennettiin kysymällä tutkimuskysymyksissä haastateltavilta, mitkä asiat tulevaisuudessa voisivat heikentää luottamusta esimies-alaisuhteessa, jotta saatiin tästä huolimatta käsitys luottamuksen heikentymiseen johtavista asioista. Jatkon

kannalta voitaisiin toteuttaa kokonaan erillinen tutkimus, missä keskityttäisiin ainoastaan työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten luottamuksensa heikentymiseen esimiesalaisuudessa. Tällöin jo haastateltavien valinnan kriteerinä olisi, että haastateltava on menettänyt luottamuksen esimieheensä jossain vaiheessa.

6.3 Käytännön ehdotukset

Tutkimuksen uutuusarvon kannalta koettiin oleelliseksi tuoda esille myös tulosten hyödynnettävyyttä käytännössä työuransa alkuvaiheessa oleville alaisille sekä heidän kanssaan työskenteleville esimiehille. Myös tutkimuksen alussa käytännön ehdotuksien luominen asetettiin tutkimuksen. Näihin käytännön ehdotuksiin vastataan seuraavaksi tässä luvussa.

Työuransa alkuvaiheessa olevan alaisen on tärkeä pohtia ja tunnistaa hänelle tärkeitä odotuksia työltään ja esimieheltään jo ennen työsuhteen aloittamista. Nämä odotukset ovat tärkeitä käsitellä esimiehen kanssa jo työhaastattelussa tai viimeistään työsuhteen alussa. Tämä auttaa esimiestä mukautumaan työuransa alkuvaiheessa olevan alaisen näkemyksiin, koska mahdollisesti jo pidempään työuralla olleen esimiehen voi olla haastavaa asettua alaisen osaamistasolle varsinkin, jos alainen tekee ensimmäistä kertaa alansa työtehtäviä. Haastateltavat, jotka olivat kertoneet osaamisensa tasosta jo työhaastattelussa, kokivat vähiten työssä osaamisen todistamisen tarvetta. Tämän vuoksi työuransa alkuvaiheessa olevan alaisen olisi tärkeä myös kertoa osaamisestaan mahdollisimman realistisesti esimiehelle, jotta osaamisen tasosta ei synny liian isoja odotuksia. Aikaisemmat tutkimukset näkevät luottamuksen alkavan muodostua jo työhaastattelussa, joten jos alainen on avoin työhaastattelussa osaamisestaan ja odotuksistaan, voidaan sillä luoda hyvä pohja luottamukselle myöhemmin mahdollisessa esimies-alaisuudessa.

Työuransa alkuvaiheessa oleva alainen voi ehdottaa esimiehelle myös itse tavoitekeskustelua heti työsuhteen alussa. Tavoitekeskustelussa alainen voi tuoda esimiehelle ilmi suuntaa, johon haluaa uraansa kehittää. Myös luottamus on tärkeää nostaa esille

käymällä läpi asiat, joita kumpikin osapuoli arvottaa luottamussuhteessa. Luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat asiat kummankin osapuolen kannalta on hyvä kirjoittaa muistiin, jolloin niiden etenemistä on helpompi seurata. Tämä herättää työuransa alkuvaiheessa olevan alaisen ajattelemaan luottamussuhdetta molemminpuolisena vuorovaikutussuhteena, jonka muodostumiseen kumpikin osapuoli vaikuttaa. Samalla esimies saa selville alaisen arvottamia luottamuksen muodostumisen elementtejä ja osaa sen jälkeen huolehtia paremmin, ettei luottamus pääse heikentymään.

Esimiesten, jotka työskentelevät työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten kanssa, on tärkeää tunnistaa myös hänen tavallista suurempi roolinsa suhteessa alaiseen. Tutkimustuloksissa nousi ilmi, että alaisen työuralla pysymiseen vaikuttaa myös esimies, joten esimiehen on tärkeä ymmärtää hänen tärkeä roolinsa työuransa alkuvaiheessa olevan kanssa. Tutkimuksen haastateltavat kokivat esimiehen vaikuttaneen vahvasti nykyisellä työuralla pysymiseen, kun esimies oli ohjannut työuran suuntaa, antanut hyvän kuvan kyseisestä alasta ja innostanut työtehtävissä. Tämän vuoksi esimiehen tulisi toimia kannustavasti ja pyrkiä olemaan alaisen kanssa innostunut työstään. Toki esimiehen on tärkeä myös realistisesti pohtia alaisen kanssa työuran ja valitun alan heikkouksia ja yhdessä tunnistaa, mitä niiden eteen voidaan tehdä. Esimies voi myös auttaa työuransa alkuvaiheessa olevaa alaista hahmottamaan kyseisellä alalla työuran mahdollisuuksia ja kartoittaa mihin alainen haluaa seuraavaksi työuraansa suunnata.

Sekä aikaisemmasta että tässä tutkimuksessa nousi esille, että työuran alussa olevat tuntevat epävarmuutta omasta ammatillisesta osaamisesta ja pätevyyydestä, joten he tarvitsevat usein muita alaisia enemmän tukea, joka näkyy lisääntyneenä tarpeena ohjauksessa ja neuvomisessa. Myös esimiehen puolelta on tärkeä kartoittaa osaamista ja odotuksia jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, kuten työhaastattelussa. Jos esimies ei itse haastattele ja hoida rekrytointia, olisi tärkeää keskustella rekrytoijan kanssa työuransa alkuvaiheessa olevan alaisen vaikutuksesta tilanteeseen. Koska työuransa alkuvaiheessa olevat alaiset kokevat herkemmin epävarmuutta omasta ammatillisesta osaamisesta ja pätevyyydestä, esimiehen tulisi sen varata ylimääräistä aikaa työtehtävissä

aloittavalle työuransa alkuvaiheessa olevalle alaiselle. Alainen tarvitsee muita enemmän konkreettisia neuvoja ja tukea, koska työtehtävät saattavat olla hänelle täysin uusia, kun hän ei ole niitä päässyt tekemään missään aikaisemmassa työpaikassa. Usein jo esimiehen saatavilla oleminen ja helposti lähestyttävyyys auttoivat haastateltavien mukaan tässä epävarmuudessa. Kuitenkin esimiehen on vältettävä aiheuttamasta alaiselle tunnetta, että hänen osaamiseensa ei uskota ja hänen työtehtäviään valvotaan. Alaiset kokevat usein negatiivisena sen, jos joutuvat todistamaan osaamistaan esimiehelle ja työtä valvotaan liian tarkasti.

Vaikka työuransa alkuvaiheessa olevat alaiset tarvitsevat muita alaisia enemmän ohjausta ja neuvoja, tulisi työntekijöitä kohdella samoja periaatteita käyttäen mahdollisimman tasa-arvoisesti. Työuransa alkuvaiheessa olevien alaisten on huomattu arvostavan aikaisemmassa tutkimuksessa kommunikointia esimiestensä kanssa ja sen lisäävän myös luottamusta heidän välisessä suhteessaan. Tämän vuoksi esimiehen on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota kommunikointiin ja sen selkeyteen. Esimiehen kannattaa panostaa viestimisen korkeaan tasoon ja sen selkeyteen. Asiat kannattaa tuoda mieluummin erittäin tarkasti ja perusteellisesti esille, koska ne voivat olla täysin uusia työuransa alkuvaiheessa olevalle. Näin estetään väärinymmärtämisen mahdollisuus ja tulkintavirheet. Selkeästä tavasta viestiä huolimatta esimiehen tulisi rakentaa ympäristö, jossa alainen voi selkeistä ohjeista huolimatta kysyä apua ja tukea esimieheltä kaikista asioista.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Andiappan, M., & Trevino, L. K. (2010). Beyond righting the wrong: Supervisor-subordinate reconciliation after an injustice. *Human Relations*, 64(3), 359–386. <https://doi.org/10.1177/0018726710384530>
- Arulmani, G., Bakshi, A.J., Leong, F.T.L., Watts, A. (2014). The Manifestation of Career: Introduction and Overview. Teoksessa G. Arulmani, J. A. Bakshi, F. T. Leong & A. G. Watts (toim.) *Handbook of Career Development* (s. 1–10) http://doi.org/10.1007/978-1-4614-9460-7_1
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Ballard, D. K. (2010). Generation Y perceptions of the first-line supervisor-employee dyad: A phenomenological analysis. *ProQuest Dissertations Publishing*, 3412158.
- Bass, B. M. (1990). *Stogdills' s handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3. painos). New York: The Free Press.
- Beck, J. C. & Wade, M. (2004). *Got Game: How the gamer generation is reshaping business forever*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Blackman, C. & Miller, C. (2003) Learning During the First Three Years of Post Registration / Postgraduate Employment – The LiNEA Project Interim report for nursing. *Economic and Social Research Council*.

- Blundson, B. & Reed, K. (2003) The effects of technical and social conditions on workplace trust. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 12–27. <https://doi.org/10.1080/09585190210158493>
- Boles, T. & Croson, R. & Murnighan, J. (2000). Deception and Retribution in Repeated Ultimatum Bargaining. *Organizational behavior and human decision processes*. 83(2), 235–259. <http://doi.org/10.1006/obhd.2000.2908>
- Brown, P. & Hesketh, A. (2005). The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 306–308. <http://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.306>
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16(2), 107–126. <https://doi.org/10.1080/13639080305562>
- Bunker, B., Alban, B. & Lewicki, R. (2004). Ideas in currency and OD practice: Has the well gone dry? *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(4), 404–422. <https://doi.org/10.1177/0021886304270372>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Burns, J. M. (1995). Transactional and transforming leadership. Teoksessa J.T. Wren (toim.), *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*. The Free Press.
- Carlsson, M. & Järvinen, K. (2012). *Mielekäs työ: Uuden ajan uraopas* (1. painos). Sanoma Pro Oy.

- Cho, Y. J. & Park, H. J. (2011). Exploring the Relationships among Trust: Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551–573. <http://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033>
- Costa, A. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personal Review*, 32(5), 605–622. <https://doi.org/10.1108/00483480310488360>
- Costa, A. & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and Control Interrelations. *Group & Organization Management*, 32(4), 392–406.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303–317.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349–1355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- Dirks K. (2006). Three fundamental questions regarding trust in leaders. Teoksessa B. Reinhard & Z. Akbar (toim.) *Handbook of Trust Research* (s.15–28). MPG Books Ltd, Cornwall.

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dirks, K. T., Kim, P. H., Ferrin, D. L., & Cooper, C. D. (2011). Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 114*, 87–103.
- Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review, 23*, 547–566.
- Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The Role of Trust in Organisational Innovativeness. *European Journal of Innovation Management, 11*(2), 160–181. <http://doi.org/10.1108/14601060810869848>
- Eraut, M. (2003). The many meanings of theory and practice. *Learning in Health and Social Care, 2*(2), 61–65. <https://doi.org/10.1046/j.1473-6861.2003.00045.x>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Feldman, M. (2007) Late-Career and Retirement Issues. Teoksessa H. Gunz & M. Peiperl. (toim.) *Handbook of Career Studies* (s. 153–168). SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Ferrin, D. L. & Bligh, M. C. (2007). Can I trust you to trust me? A theory of trust, monitoring and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Group & Organizational Management, 32*(4), 465–499.

- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J. & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379–1403.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Gardner, P. D. (1992). Starting salary outcomes of cooperative education graduates. *Journal of Cooperative Education*, 27(3), 16–26.
- Govier, T. (1997). *Social trust and human communities*. Montreal: McGill-Queen's University Press
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gravett, L. & Throckmorton, M. A. (2007). *Bridging the Generation Gap: How to get radio babies, boomers, Gen Xers, and Gen Yers to work together and achieve more*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Greenhaus, J. H. (1987). *Career management*. Hinsdale: The Dryden Press.
- Grönfors, M. & Vilkkä, H. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.
- Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541–555.

- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Walker, M., Straw, S. (2019) Keeping your early career teachers. *SecEd*, 2019(14), 18–19. <https://doi.org/10.12968/sece.2019.14.18>
- Hall, A. T., Blass, K. R., Ferris, G. R. & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 515–536. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.005>
- Hall, D. T., & Mansfield, R. (1975). Relationships of age and seniority with career variables of engineers and scientists. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 201–210. <https://doi.org/10.1037/h0076549>
- Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010). *Luottamus: Pääomien pääoma*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8174-1>
- Heffernan, T. (2018). Approaches to career development and support for sessional academics in higher education. *International Journal for Academic Development*, 23(4), 312-323. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2018.1510406>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (9. uudistettu painos). Helsinki: Edita Publishing Oy
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hollander, E. P. (1978). Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships. *The Free Press*.

- Hosmer, L. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Generations*. New York: Vintage Books.
- Huovinen, J. (2017). *PK-pulssi. EK:n yrityskyselyn tulokset*. Elinkeinoelämän keskusliitto EK [verkkodokumentti]. Noudettu 2020-02-10 osoitteesta https://ek.fi/wp-content/uploads/Pk-Pulssi-kevat-2017_Raportti.pdf
- Iivonen, M. (2004). Trust building as a management strategy. Teoksessa M.-L. Huotari & M. Iivonen (toim.), *Trust in knowledge management and systems in organizations* (s. 30–50). Idea group publishing.
- Jackson, B. & Parry, K. (2018). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership* (2. painos). Business papers.
- Jones, G. & George, J. (1998). The Experience and Evolution of Trust; Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management review*, 23(3), 531–546.
- Järvinen, P. (2012). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kannisto, J. (2020). *Eläkkeellesiirtymisikä työeläkejärjestelmässä*. Eläketurvakeskus. <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/elakkeellesiirtymisika/>

- Kelloway, E. K. & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260–279. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>
- Keskinen, S. (2005). Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. *Polemia-sarjan julkaisut*, 59. Helsinki: Kunnallissalan kehittämssäätiö.
- Kets de Vries, M. F. (2007). Decoding the Team Conundrum: The Eight Roles Executives Play. *Organizational Dynamics*, 36(1), 28–44.
- Kim, P. H., Dirks, K. T., & Cooper, C. D. (2009). The repair of trust: A dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization. *Academy of Management Review*, 34, 401–422.
- Klaussner, S. (2012). Trust and leadership: Toward an interactive perspective. *Journal of Change Management*, 12(4), 417–439.
- Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569–598.
- Kultalahti, S. (2015). "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-651-7>:
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: traditionalists, baby boomers, generation xers, millennials: who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. New York: HarperBusiness.
- Lapidot, Y., Kark, R. & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 16–34. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.004>

- Laschinger, H., & Spence, K. (2012). Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 472–484. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01293.x>
- Law, A. K., Bhaumik, A. & Sun, P. (2019). Identifying the Trust Relationship between Employers and Employees: In the Context of Chinese Organizations. *International Journal of Control and Automation*, 12(5), 51–62.
- Le Cornu, R. (2013). Building Early Career Teacher Resilience: The Role of Relationships. *Australian Journal of Teacher Education*, 38(4), 1–16. <http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2013v38n4.4>
- Lee, C., Perera, S. & Hogg, K. (2013). An analysis of early career training requirements for quantity surveying professionals. *International Journal of Strategic Property Management*, 17(2), 161–173
- Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228
- Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. *Annals of Psychology*, 33(3), 697–707. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238551>
- Lehto, K. (2017). Johda rohkeasti: Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. *Vaasan yliopiston raportteja*, 6, 1–68.
- Leino, A.-L. & Leino, J. (1997). *Opettaminen ammattina*. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Levin, D., Whitener, E. & Cross, R. (2006). Perceived trustworthiness of knowledge sources: The moderating impact of relationship length. *The Journal of applied psychology*, 91. 1163-1171. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1163>
- Lewicki, R. & Tomlinson, E. (2003). The Effects of Reputation and Post Violation Communication on Trust and Distrust. *SSRN Electronic Journal*. <http://doi.org/10.2139/ssrn.400941>
- Lewicki, R. & Bunker, B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Working Relations. Teoksessa R. Kramer & T. Tyler (toim.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. <http://doi.org/10.4135/9781452243610.n7>
- Lount, R. & Zhong, C. & Sivanathan, N. & Murnighan, J. (2006). Getting Off on The Wrong Foot: Restoring Trust and The Timing of a Breach. *Academy of Management Proceedings*, 2006(1), C1-C6. <http://doi.org/10.5465/AMBPP.2006.22897232>
- Lyon, F., Möllering, G. & Saunders, M. (2012). Introduction: the variety of methods for the multi-faceted phenomenon of trust. Teoksessa F. Lyon, G. Möllering & M. N. Saunders (toim.), *Handbook of Research Methods on Trust* (s.1–5). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
- Martin, C. A. & Tulgan, B. (2001). *Managing generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties*. HRD Press.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, D. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <http://doi.org/10.2307/256727>
- McKnight, D. E. & Chervany, N. L. (2001). Trust and distrust definitions: One Bite at a Time. *Trust in Cyber-societies*, 2246, 27–54.
- Mestämuuronen, J. (2000). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Methelp.
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T-P. (2013). LÄIKE: Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. *Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja*, 191.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005). *Haasteena luottamus*. Helsinki: Edita Prima.
- Möllering, G. (2001). The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation. *Interpretation and Suspension. Sociology*, 35(2), 403–420. <https://doi.org/10.1177/S0038038501000190>
- Newstrom, J. W., & Bittel, L. R. (2002). *Supervision Managing for Results* (8. painos). New York: McGraw Hill.
- Nienaber, A-M., Romeike, P. D., Searle, R., & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507–534. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0187>

- Nissinen, V. (2004). *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Nurmio A. & Turkki T. (2010). *Elinvoimainen Suomi* (2. painos). Sitra, 1–106.
- Orrell, L. (2008). *Millennials Incorporated: The Big Business of Recruiting, Managing and Retaining the World's New Generation of Young Professionals*. Deadwood, OR: Intelligent Women.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research: Erratum. *Journal of Management*, 34(4), 844. <https://doi.org/10.1177/0149206308321542>
- Perera, S. & Pearson, J. (2011). Alignment of Professional, Academic and Industrial Development Needs for Quantity Surveyors. *The Post Recession Dynamics*. <http://doi.org/10.13140/RG.2.2.26083.14886>
- Pinto, L. H. & Ramalheira, D. C. (2017). Perceived employability of business graduates: The effect of academic performance and extracurricular activities. *School of Economics, University of Porto, Portugal*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.01.005>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Rauramo, P. (2008). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki Edita Prima Oy.
- Reynolds, L., Bush, E. & Geist, R. (2008). The gen y imperative. *Communications World*, 25(3), 19–22.

- Roulin, N. & Bangerter, A. (2013a). Extracurricular activities in young applicants' résumés: What are the motives behind their involvement? *International journal of psychology: Journal internationale de psychologie*, 48, 871–880. <http://doi.org/10.1080/00207594.2012.692793>
- Roulin, N. & Bangerter, A. (2013b). Students' use of extracurricular activities for positional advantage in competitive job market. *Journal of Education and Work*, 26, 21–47. <http://doi.org/10.1080/13639080.2011.623122>
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. (2000). The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 313–328. <https://doi.org/10.1023/A:1006290432594>
- Sasser, E. & Leonard, F. (1980). Let first-level supervisors do their job. *Harvard business review*, 58(2), 113.
- Savolainen, T. (2016). Luottamus - digijohtamisen voimavara ja taitohaaste. *Ratkes: ratkaisu- ja voimavarakeskeisen kulttuurin lehti*, 10(1), 23-30.
- Schaefer L., Downey C. A. & Clandinin D. J. (2020). Shifting from Stories to Live by to Stories to Leave by: Early Career Teacher Attrition. Teoksessa D. J. Clandinin (toim.), *Journeys in Narrative Inquiry*. New York: Routledge
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://doi.org/10.2307/20159304>

- Serrat O. (2017) Building Trust in the Workplace. Teoksessa O. Serrat (toim.), *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (s. 627–632). Springer: Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_69
- Sias, P. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452204031>
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367–392. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.3.367>
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007). *Mees romppeines siihen”: Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiassa*. Helsinki: Kuntaliitto.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research - Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif.: Sage
- Therkelsen, D. & Fiebich, C. (2004). The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management*, 8(2), 120–129. <http://doi.org/10.1108/13632540410807592>
- Tomlinson, M. (2008). 'The degree is not enough': Students' perceptions of the role of higher education credentials for graduate work and employability. *British Journal of Sociology of Education*, 29(3), 49–61. <http://doi.org/10.1080/01425690701737457>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Uusitalo, H. (2001). *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Helsinki: WSOY.
- Valtakari, M. & ja Nyman, J. (2019). Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriö. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*, 2019(33), 1–71.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-429-7>
- Valtioneuvosto (16. maaliskuuta 2020). Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Valtioneuvoston Tiedote 140/2020. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi
- Vanhala, S. (1986): Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät. Tutkimus taustan, koulutuksen ja työkokemuksen vaikutuksesta mies- ja naisjohtajien urakehityksessä. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja*, D-80.
- Varila, J. & Kallio, K. (1992) *Työura, pysyvyys ja muutos*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Wagner, S. & Rush, M. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: context, disposition, and age. *Journal of Social Psychology*, 140(3), 379–391.
- Walker M. & Straw, S. (2019). Keeping your early career teachers. *SecEd*, 2019(14), 18–19. <https://doi.org/10.12968/sece.2019.14.18>

Werbel, J. & Henriques, P. L. (2009). Different views of trust and relational leadership: supervisor and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 780–796. <https://doi.org/10.1108/02683940910996798>

Yu, S., Liu, C. & Ren, H. Y. (2019). Work-Related Identity Discrepancy and Employee Turnover Intention: The Mediation Effect of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 10(11), 30–37.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. painos). Upper Saddle River: Pearson Education Limited.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

1. Minkä ikäinen olet?
2. Mikä on koulutuksesi ja koska olet valmistumassa tai valmistunut?
3. Kuinka pitkä nykyinen työurasi on? Tällä tarkoitetaan nykyisen työurasi varsinaista, koulutusta vastaavaa työtä.
4. Mikä on työnkuvasi ja kuinka kauan olet ollut yrityksessä töissä?
5. Kuinka pitkä nykyinen esimies-alaissuhteesi on ollut?

Työuran alkuvaihe

6. Millaisia ennakko-odotuksia sinulla oli siirtyessäsi ensimmäiseen pysyvämpään työhön?
7. Millaisia havaintoja teit siirtyessäsi ensimmäiseen pysyvämpään työhön? Vastasivatko ne ennakko-odotuksiasi?
8. Miten kuvailisit omaa työurasi alkuvaihetta eli ensimmäisiä 0-3 vuotta urasi alussa?
9. Koitko, että sinun piti tehdä enemmän työtä työuran alussa kuin muiden pidempään tehtävässä olleiden alaisten? Jos piti niin, miten se näkyi työssäsi ja miksi koit näin?

Esimies-alaissuhde ja luottamus

10. Miten esimiehesi huomioi sinut aloittaessasi työssä?
11. Koitko että sinun piti todistaa osaamistasi työuran alussa?
12. Millainen rooli esimiehelläsi on työssäsi? Onko se muuttunut tässä, kun olette työskennelleet yhdessä?
13. Panostaako esimiehesi suhteeseen? Miten?
14. Pystytkö kertomaan esimiehellesi vaikeista asioista?
15. Pystytkö pyytämään esimieheltäsi apua?
16. Koetko, että sinulla on luottamussuhde esimiehesi kanssa? Miten se ilmenee?
17. Miten itse vaikutat luottamuksen rakentumiseen esimiehesi kanssa?
18. Ovatko jotkut asiat heikentäneet luottamustasi esimieheesi? Jos ovat, miten?
19. Jos ei ole, mitkä asiat voisivat heikentää luottamustasi esimieheesi?
20. Koetko, että työuran ensimmäisten vuosien aikana esimiehesi on vaikuttanut siihen, että haluat pysyä nykyisessä urassasi?