

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Sami Oksaharju

**ETÄ- JA LÄHIJOHTAMISEN HAASTEET**  
**LUOTTAMUKSEN SAAVUTTAMISEKSI**

Johtamisen ja organisaatioiden  
pro gradu -tutkielma

Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

**VAASA 2021**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>5</b>
<b>LYHENTEET</b>	<b>5</b>
<b>TIIVISTELMÄ:</b>	<b>7</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	11
1.2. Tutkimuksen rakenne	14
<b>2. LMX-TEORIA</b>	<b>16</b>
2.1. Historia	16
2.2. LMX-teorian ominaispiirteet	17
2.3. Sisä- ja ulkopiiri	19
2.4. Kritiikkiä LMX-teoriasta	21
<b>3. MONIMUOTOINEN JOHTAMINEN</b>	<b>22</b>
3.1. Monimuotoisuuden määritelmä	22
3.2. Eettinen johtaminen	23
3.3. Yksilö	24
3.4. Ryhmä	25
3.5. Luottamus johtamisen peruskivenä	27
3.6. Lähijohtaminen ja sen haasteet	30
3.7. Etäjohtaminen ja sen haasteet	32
3.8. Johtamisviestintä ja viestinnän johtaminen	35
3.9. Hiljainen tieto	38
<b>4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA</b>	<b>40</b>
4.1. Tutkimusmenetelmän esittely	40
4.2. Teemahaastattelu	40
4.3. Haastatteluaineisto	42
<b>5. AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>45</b>
5.1. Aineiston analyysimenetelmä	45



5.2. Laadullinen sisällönanalyysi	45
5.3. Tutkijan rooli sisällönanalyysissä	47
5.4. Aineiston sisällönanalyysi	48
5.5. Tulokset analyysistä teemoittain	49
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>55</b>
6.1. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	59
6.2. Jatkotutkimusaiheet	60
<b>LÄHTEET</b>	<b>62</b>
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Teemahaastattelu kysymykset	80



**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne	14
Kuvio 2. Esimies-alais-vaihtosuhteen synty	16
Kuvio 3. LMX-teorian keskeisimmät piirteet vuorovaikutussuhteen prosessissa	18
Kuvio 4. Tutkijan rooli sisällönanalyysissä	45
Kuvio 5. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet	47
Taulukko 1. Haastateltavien henkilöiden taustat.	42

**LYHENTEET**

LMX	Leader–member exchange
VDL	Vertical dyad linkage
DA	Diskurssianalyysi
HTT	Hallintotieteiden tohtori
KTM	Kauppätieteiden maisteri
DI	Diplomi-insinööri
BBA	Bachelor of Business Administration
tekn. yo.	Tekniikan ylioppilas



---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Sami Oksaharju
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Etä- ja lähijohtamisen haasteet luottamuksen saavuttamiseksi
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Kasvuyrityksen johtaminen koulutusohjelma
<b>Työn ohjaaja:</b>	Anne Söderman
<b>Aloitusvuosi:</b>	2013
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021

**Sivumäärä: 86**

---

**TIIVISTELMÄ:**

Johtaminen työelämässä on merkittävässä murroksessa. Työskentely on muuttunut globaaliksi ja tämän seurauksena organisaatio saattaa olla maailmanlaajuinen. Esimiehet ja alaiset voivat käytännössä istua eripuolilla maapalloa. Tämän seurauksena organisaatioiden johtaminen on muuttunut etä- ja lähijohtamiseksi, sekä näiden erilaisiksi kombinaatioiksi. Viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli korostuu entisestään, kun johtaminen ei ole perinteistä kasvotusten johtamista. Tällä muutoksella on ollut valtava vaikutus erilaisten viestintä mahdollisuuksien ja vaihtoehtoisten vuorovaikutustapojen kehittymiseen ja lisääntymiseen.

Tarkastelen tutkielmassani etä- ja lähijohtamisen haasteita luottamuksen saavuttamiseksi esimiesten näkökulmasta. Luottamussuhteen syntyminen on moninainen ja yksilöllinen kokemus molemmille osapuolille. Yksi keskeisimmistä kysymyksistä onkin, miten saavutetaan luottamussuhde esimiehen ja alaisen välillä.

Teoreettisena viitekehyksenä tarkastelen monimuotoisuuden johtamisen keinoja eri toimipisteissä toimivien työntekijöiden johtamisessa. Keskeistä työssäni on myös pohtia niitä tekijöitä, jotka edistävät esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen syntymistä. Hyvään luottamussuhteeseen liittyy keskeisesti vuorovaikutuksen ja arvostuksen käsitteet.

Tarkastelen vuorovaikutuksen merkitystä LMX- teorian kautta. Näkökulmana on esimiehen näkemys vuorovaikutuksesta alaisiin nähden, jonka seurauksena luottamussuhde on mahdollista kehittyä. Tuloksista on nähtävillä, että avoin vuorovaikutus on yksi merkittävimmistä tekijöistä luottamussuhteen rakentumiselle, sekä luottamussuhteen tasolla on suora korrelaatio alaisen kuulumiseen esimiehen sisä- tai ulkopiiriin.

---

**AVAINSANAT:** LMX-teoria, luottamus, etäjohtaminen, lähijohtaminen, sisä- ja ulkopiiri ja vuorovaikutus





## 1. JOHDANTO

Yritysten toimintaympäristö ja organisaatioiden toiminta muuttuu yhä nopeammin. Ihmiset työskentelevät paljon enemmän erilaisissa tiimeissä ja ryhmissä ympäri maapalloa. Se on muuttanut yksilön asemaa organisaatiossa, ja myös organisaatioiden johtaminen on kokenut murroksen ja muutoksen tämän kehityksen myötä. (Paton ja McCalman 2008: 6.) Johtamiskulttuuri on myös muuttunut käskyttävästä johtamisajattelusta valmentavaan ja itse ohjautuvaan suuntaan. Esimies toimii eräänlaisena valmentajana, joka pyrkii auttamaan työntekijää johtamaan itse itseään ja siten pääsemään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen työssään. Organisaation esimiesten täytyy myös huomioida työympäristön vaikutus työntekoon ja työn lopputulokseen. (Chirumbolo ja Hellgren 2003: 218–219.) Useissa yrityksissä organisaatiot ovat nykyaikaisia. Työskentely tapahtuu usein monessa eri toimipisteessä. Vaikka esimiehen ja alaisen välillä kohtaaminen tapahtuukin kahden kesken, niin usein työ on kuitenkin tiimityötä. (Häkkinen ja Uski 2006: 5–6.)

Usein organisaatioissa toiminnan taustalla on valmentajuuteen perustuva johtamiskäsitys (Aaltonen, Pajunen ja Tuominen 2005: 302). Bondin ja Senequen (2013: 58) määritelmän mukaan valmentava johtaminen nähdään prosessina, joka piirtyy vahvana yhteytenä oppimiseen ja kehittymiseen, sekä auttaa ihmisiä ja ryhmiä saavuttamaan oman potentiaalinsa. Valmentavalla otteella työntekijän ongelmiin ja oppimiseen liittyviin haasteisiin voidaan tarttua tehokkaasti. Alainen näkee silloin oman osaamisensa tason ja voi muuttaa tarvittaessa työskentelytapojaan (Whitmor 2009: 158). Se parantaa yksilön ja ryhmän suorituskykyä mikä taas vastaavasti parantaa organisaation tehokkuutta ja vaikuttavuutta, sen avulla voidaan tehostaa myös henkilöstöresursseja. Johtamisen tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen valmentamalla. Valmentavassa johtamisessa pyritään yhdistämään niitä toimintatapoja, joiden avulla on mahdollista päästä parhaisiin tuloksiin organisaatiossa. Tavoitteena tässä johtamisajattelussa on huomioida sekä toiminnan tulokset sekä prosessi, jolla näihin tuloksiin päästään. Valmennusprosessin onnistuminen edellyttää, että esimiehen ja alaisen välinen luottamus on kunnossa. (Ristikangas ja Ristikangas 2010: 38–42.) Prosessin vaiheita ovat tavoitteista sopiminen sekä suorituksen arviointi ja kehittymistoimenpiteistä sopiminen (Kansanen ja Cannon 1997: 12).

Myös Ahonen ja Hasan (2018: 16–17) ovat todenneet, että valmentava johtamistapa on helppo jalkauttaa organisaatioon. Valmentava johtaminen rakentuu perinteisestä johtamismallista, mutta se yksilöityy ja ohjaa jokaista yksilöä itsenäiseen ja tehokkaampaan työhön. Valmentava johtaminen voidaan jakaa kahteen kategoriaan, jossa hyötyjä ovat yksilöä ja organisaatiota koskevat hyödyt. Valmentava johtaminen edistää yksilön osalta työtyytyväisyyttä, tehtäväkohtaista menestymistä, työssä kehittymistä sekä sitoutumista organisaatioon. Organisaation hyötyjä taas on tehokkuuden paraneminen, yksikkökustannusten madaltuminen, asiakastyytyväisyyden kasvu, työn laadukkuus, ongelmien ratkaisukyky ja tavoitteiden saavuttaminen. (Hagen 2012: 29.)

Valmentavan johtamisen tavoitteiden asettamisprosessiin osallistuu esimies ja ne alaiset joita tavoitteet tulevat koskemaan. Tavoitteiden asettelussa on tärkeä kiinnittää huomiota tahtotilaan ja siihen, mihin halutaan päästä. Valmentavan esimiehen tehtävään kuuluu myös negatiivisten tavoitteiden muuttaminen positiivisiksi. Lehto (2017: 4) toteaa myös, että läsnä olevalla keskustelulla saavutetaan positiivinen lopputulos. Alaisen on nähtävä hänen oma hyötynsä tavoitteiden saavuttamisessa, jotta hänen motivaationsa kasvaa riittävästi tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteiden täytyy sopia yhteen henkilöstön arvojen ja näkemyksensä kanssa, sekä yrityksen strategian kanssa. Muuten henkilöstöä on vaikeampi motivoida hyvään työsuoritukseen. (Ahonen yms. 2018: 17, Carlsson ja Forssell 2008: 92–93; Jalava 2001: 91.)

Etäjohtaminen on nykyään arkipäivää lähes jokaisessa organisaatiossa. Etäjohtamisella tarkoitetaan epäsuoraa johtamista. Suurin ero etäjohtamisen ja lähijohtamisen välillä on se, että esimies ja alainen eivät konkreettisesti tapaa toisiaan. Yhteydenpito tapahtuu suurimmaksi osaksi teknisiä välineitä apuna käyttäen. Etätyötä ja hajautettua työtä tekeviä tiimejä on monissa yrityksissä ollut jo vuosia. (Vilkman 2016: 12, 15; Vartiainen, Kokko ja Hakonen. 2004: 14–18.) Tiimin jäsenten ollessa hajautuneina eri puolille organisaatiota on kysymyksessä hajautettu organisaatio (Sydänmaanlakka 2009b: 166). Monesti esimies ja alainen työskentelevät organisaation eri toimipisteissä maantieteellisesti. Tämä asettaa omat haasteet johtamiselle. Nykyaikaiset välineet tosin mahdollistavat sen, että kommunikointi on lähes samanlaista kuin kasvotusten. Monet tietotekniset sovellukset ovat hyviä tapoja kommunikoida, silloin osallistujat näkevät keskustelukumppanin kasvot, äänen

kuulemisen lisäksi. (Saarinen 2016: 9.) Tällainen yhteydenpito on yleistynyt monissa organisaatioissa nykyisin. Sitä pidetään normaalina toimintatapana kommunikoida (Humala 2007: 14).

Viljanen (2010: 6) on myös todennut, että valmentavan lähijohtamisen ja etäjohtamisen yhteensovittamisessa voi olla haastetta, niin esimiehelle kuin alaisellekin. Sillä esimiehen ja alaisen välinen tiivis vuorovaikutus kasvotusten, liitetään vahvasti hyvin usein valmentavaan lähijohtamiseen, joka ei etäjohtamisessa ole itsestäänselvyys. Etäjohtamisessa yhtenä suurena haasteena on, että johtajan ja alaisen välille ei pääse kehittymään kovin tiivistä suhdetta, vaan yhteydenpito ja kanssakäyminen jäävät hyvin ammattimaisen pinta-puoliseksi. (Vilkman 2016: 19–20; Hyppänen 2013: 84–85.) Etäjohtajan tärkeä tehtävä on varmistaa, että tiimiläiset ovat oman alansa asiantuntijoita ja kykeneviä käyttämään soveltuvasti erilaisia työskentelytapoja ja kommunikaatiovälineitä (Martinelli, Waddwell, Rahschulte 2017: 120).

### 1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Tällä pyritään hahmottamaan ilmiön, sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille, sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja taustavaikuttimiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata luottamussuhteen syntymistä alaiseen esimiehen näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan alaisen kuulumista sisä- tai ulkopiiriin esimieheen nähden. Tässä tutkimuksessa luottamusta lähestytään esimiesten käsitysten kautta. Myös Hedman (2006: 28) on nostanut teoriasta esiin neljä vuorovaikutukseen liittyvää ulottuvuutta, jotka ovat merkittäviä luottamuksen rakentumisessa (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 104). Näitä vuorovaikutuksen ulottuvuuksia ovat avoimuus, affektii-visuus, eettisyys sekä osaaminen (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 105–106).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla esimiesten ja alaisten vuorovaikutusta voidaan kehittää luottamussuhteen parantamiseksi. Tieto on merkityksellistä siksi, että johtamistyö on ihmisten johtamista. Tällöin on keskeistä esimiesten suhteen alaisiinsa. Ihmisten johtamisessa pyritään siihen, että työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita tekemään työnsä tavoitteiden mukaisesti ja kokevat itsensä ja työnsä merkityksellisinä ja tärkeinä. Tällöin työ on joustavaa ja tuottavaa. Ihmisten johtamiseen kuuluu vahvasti kannustava ote, tukeminen, välittäminen, osallistaminen sekä palautteen ja kiitoksen antaminen (Ollila 2006: 12). Johtamisen tärkeitä kulmakiviä ovat luottamus, oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutukseltaan avointa. (Ollila 2006: 219).

Tutkimuskysymysten avulla pyritään pureutumaan tutkimuksessa mahdollisimman syvälle ilmiön teoriaan. Esimiehen toiminnan ja työntekijän luottamuksen välistä yhteyttä tutkitaan erilaisilla menetelmillä. Pääasialliset analyysit suoritetaan kuitenkin perinteistä laadullista sisällönanalyysiä käyttäen ja näiden tuloksia analysoidaan aiempaan tutkimustietoon perustuen.

Tutkimuskysymykseni ovat:

*1. Millainen näkemys esimiehillä on luottamuksesta alaisiaan kohtaan ja mikä merkitys vuorovaikutuksella on luottamussuhteen kehittymiseen?*

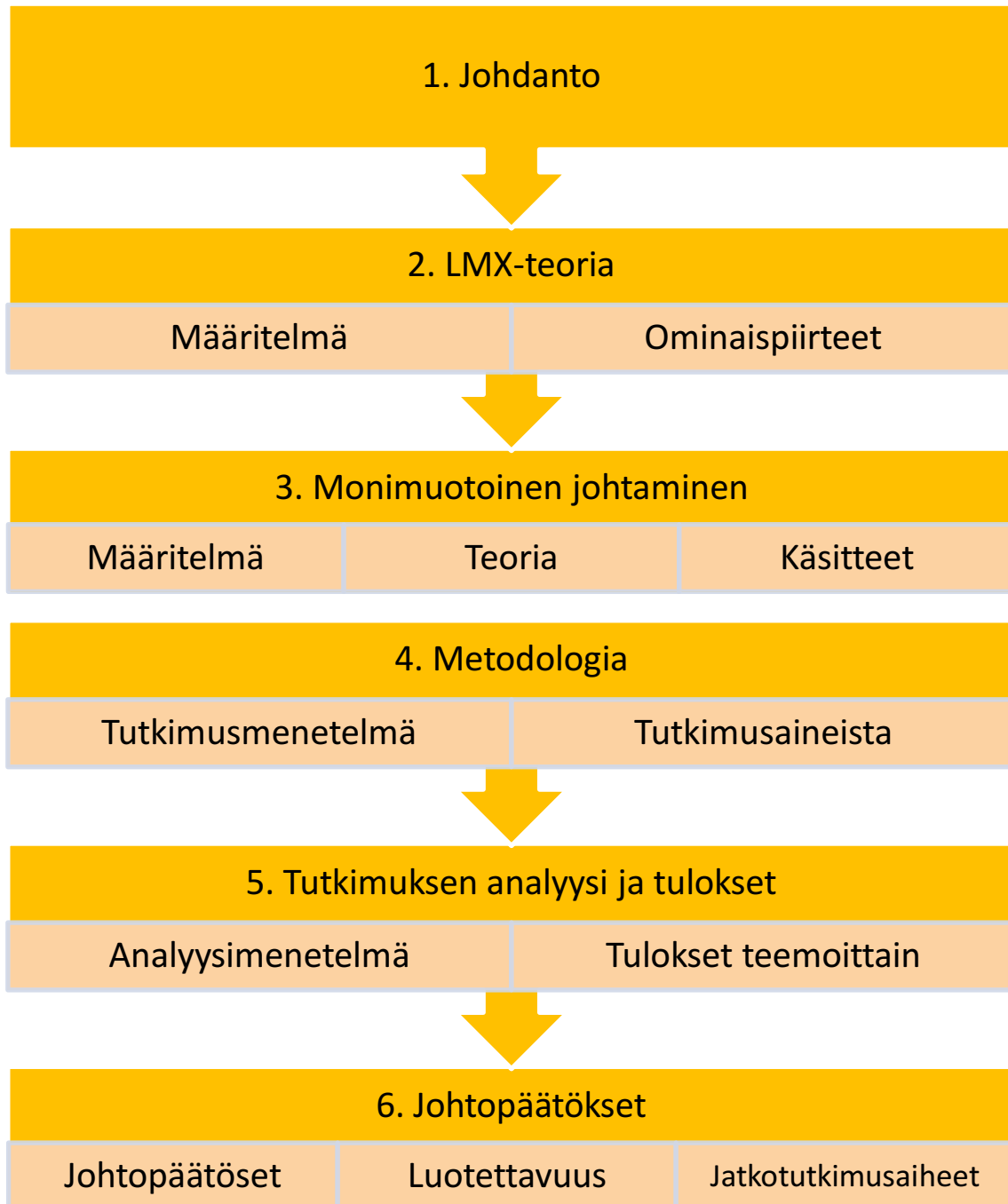
Tällä kysymyksellä pyritään selvittämään, millaisia käsityksiä esimiehillä on luottamuksesta alaisiin. Lisäksi selvitetään miten vuorovaikutus vaikuttaa luottamussuhteen synty-miseen ja kehittymiseen. Tutkimuskysymyksellä selvitetään, miten laadukkaina vuoro-vaikutussuhteet nähdään ja kuinka korkea luottamusta niissä arvioidaan olevan. Toinen tutkimuskysymys on:

*2. Millaiseksi esimiehet arvioivat luotettavan työntekijän?*

Tällä tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, millaisia piirteitä luotettavassa työntekijässä arvostetaan. Näiden piirteiden voidaan katsoa olevan osatekijöitä myös luottamuksen rakentumisessa. Tässä työssä tarkastelun kohteena ovat yksilöt: esimiehet ja heidän alaisuudessaan toimivat työntekijät. Johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutusta tarkastellaan myös interpersoonalisen viestinnän tasolla, jolloin kohteena ovat esimiesten ja alaisten vuorovaikutussuhteet. Tutkittavana ovat siis esimiesten käsitykset ja tarkoituksena on käsitellä heidän vastauksiaan. Tarkastelun kohteena ovat esimiehet yksilöinä, mutta myös vuorovaikutussuhteen taso pyritään huomioimaan

## 1.2. Tutkimuksen rakenne

Tässä luvussa avataan tutkimuksen rakenne. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen rakenteen pääpiirteet.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne.

Tämä tutkielma koostuu viidessä pääluvusta. Johdannon jälkeen luvussa kaksi tarkastellaan tutkimuksen kohdeilmiötä etä- ja lähijohtamisen haasteita LMX-teorian kirjallisuuden valossa. Luku sisältää kuvauksen tutkimuksen keskeisestä käsitteestä LMX-teoriasta. Luvussa kolme syvennyttään johtamisen monimuotoisuuden käsitteisiin. Luvussa neljä käsitellään fenomenografiseen tutkimusotteeseen, aineiston keruumenetelmään ja analyysiprosessin eri vaiheisiin. Luku viisi sisältää tulosten tarkastelun empiirisen aineiston varassa ja tulosten vertaamisen aikaisempaan kirjallisuuteen. Luvussa kuusi esitetään yhteenveto keskeisistä tuloksista, tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja käytännön implikaatiot, luotettavuuden arviointi sekä jatkotutkimusehdotukset.

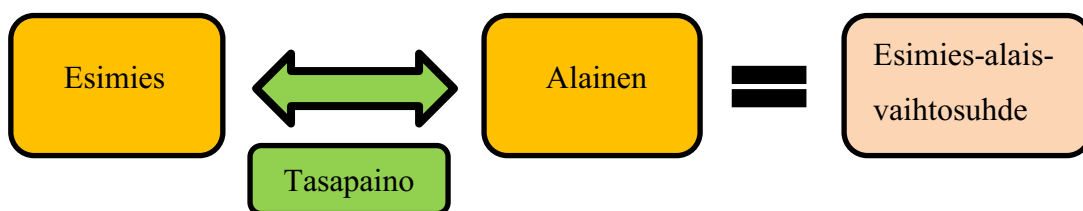
Teksti on kirjoitettu passiivissa, sillä sen käyttöä suositetaan usein tieteellisissä tuotoksissa. Passiivin käytöllä on haluttu korostaa tekstin kielellistä objektiivisuutta ja kiinnittää lukijan huomio itse asiaan tutkijan persoonan sijaan. Näin on pyritty välttämään sitä, että tutkija ei tarpeettomasti tuo itseään lukijan ja asian väliin. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2006: 281–283, alkup. 1997; Tierney 1996: 380.)



## 2. LMX-TEORIA

### 2.1. Historia

LMX-teoriaa pidetään johtamisteorioihin kuuluvana teoriana. LMX-teoria (*Leader-Member Exchange theory*) syntyi 1970-luvulla George B. Graenin ja hänen kollegoidensa (muun muassa Fred Dansereau Jr., William J. Haga ja James F. Cashman) visioista. Näiden jälkeen teoriaa on uudistettu useaan kertaan ja se pysyy yhä edelleen johtajuusprosessin tutkijoiden kiinnostuksen kohteena (Northouse 1997: 109). Teoria mullisti johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muotoutumisessa (Greenberg ja Baron 2003: 480; Dainton ja Zelle 2005: 145.) Esimies ja alainen muodostavat keskinäisen johtamissuhteen tuomalla erilaisia arvoja, vaatimuksia ja ideoita toistensa kohtaamiseen. Toimiva vuorovaikutussuhde syntyy, kun sekä esimies että alainen ovat molemmat valmiita tukemaan toisiaan. Esimiehen ja alaisen välinen vaihdantasuhde ei synny pelkästään muodollisen aseman perusteella, vaan toimiva vaihdantasuhde vaatii molempien osapuolien panostusta. LMX-teorian anti on erityisesti johtajuuden tarkastelu vuorovaikutussuhteena ja kehitymisprosessina. (Hodgkinson, Gerard ja Kevin 2010: 37–38; Dansereau, Graen ja Haga 1975; Graen ja Cashman 1975, Graen ja Uhl Bien 1995: 237–238.) Kasi (2015: 38) tiivistää erinomaisesti teorian yhteen lauseeseen seuraavasti: ”Toisin sanoen suomennettuna tätä teoriaa voidaan kutsua esimies-alais-vaihtosuhteteoriaksi” (Mäkelä, Viitala, Tanskanen ja Sääntti 2013: 16).



**Kuvio 2.** Esimies-alais-vaihtosuhteen synty.

Teoriaa voidaan pitää johtajuutta kuvaavana sekä selittävänä teoreettisena viitekehyksenä (Tenhunen, Keskinen ja Siltala 2009: 65). Kahdenkeskeisen johtaja-alaisuuden vuoksi LMX-teorialla on myös erityinen asema johtamisteorioiden joukossa (Krishnan 2005: 15).

## 2.2. LMX-teorian ominaispiirteet

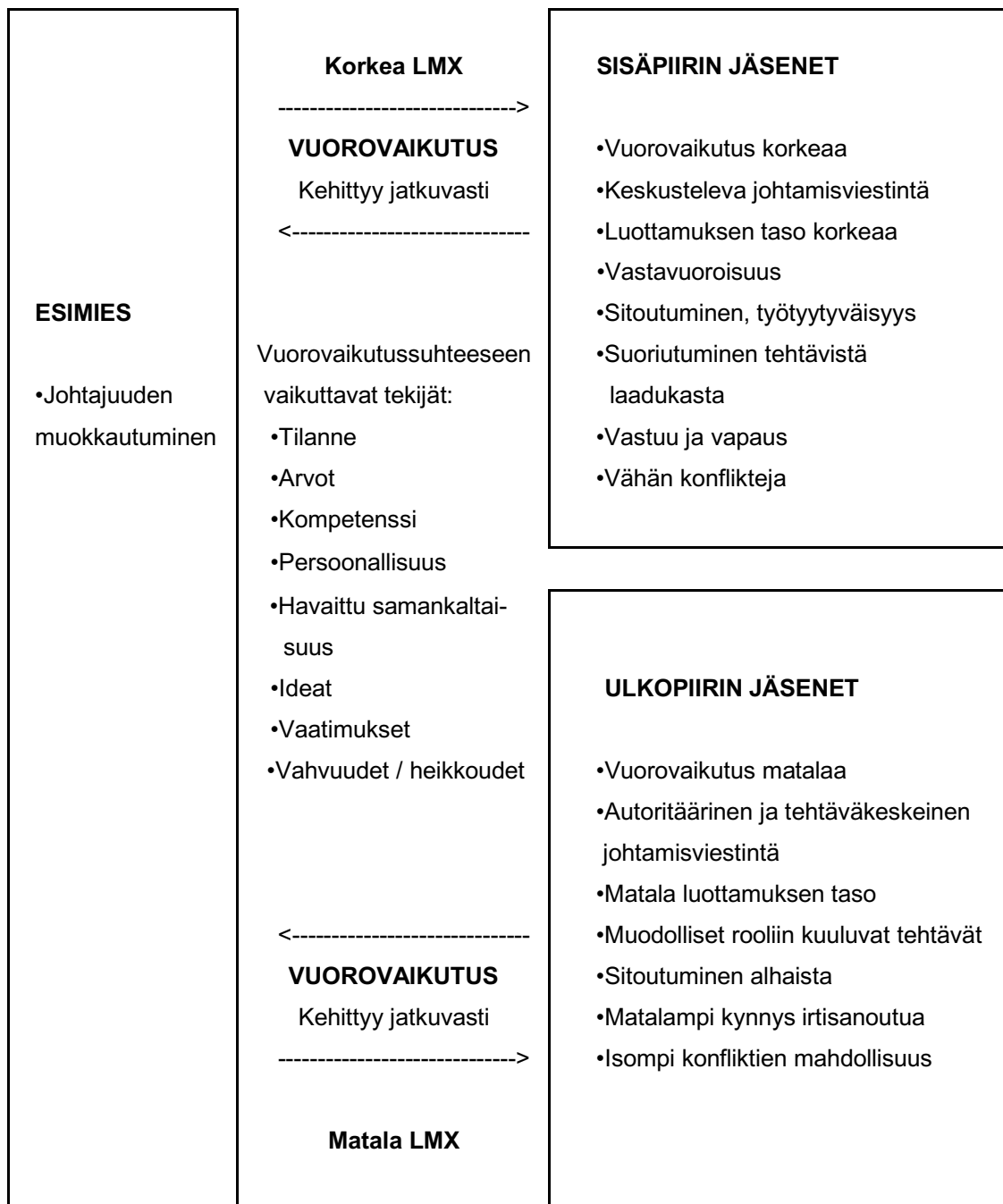
LMX –teoria kiinnittää täsmällisesti huomiota yksilölliseen kahdenkeskeiseen suhteeseen. Lisäksi huomioon, että esimies ja alainen neuvottelevat keskinäisessä suhteessa kahdestaan (Volmer, Spurk ja Niessen 2012: 456). Teoriassa huomion kohteena on esimiehen ja alaisen välinen suhde, eikä siis olekaan suhde, joka vallitsee esimiehen ja koko hänen tiiminsä välillä (Lunenburg 2010: 1).

LMX-teorian perusolettamus on, että esimies luo jokaisen alaisen kanssa esimies-alaisuuden, joka on myös yksilöllinen ja todennäköisesti myös erilainen kuin mitä hänellä on kenenkään muun alaisen kanssa. Kasi (2015: 38) on myös tutkimuksessaan todennut, että LMX-teorian mukaan sekä esimies, että alainen osallistuvat johtamissuhteen rakentamiseen tuomalla erilaisia ideoita, arvoja ja vaatimuksia esimiestilanteeseen. Jokainen esimies-alaisuus suhde on tämän vuoksi jossain määrin yksilöllinen, koska kussakin tapauksessa esimiehen ja alaisen vuorovaikutus muodostaa ainutlaatuisen dynamiikan kahden henkilön välille. Korkealaatuisissa suhteissa syntyy myös paremmin tuloksia, jotka hyödyttävät, niin esimiestä kuin alaiakin. (Peltonen 2007: 126–127; Dirks & Scarlicki 2004: 21; O’Donnell, Yukl & Taber 2012: 143.)

Vuorovaikutus ymmärretään arkikielessä tavaksi toimia, jossa joku on vuorovaikutuksessa jonkun toisen kanssa tai joidenkin asioiden välillä on vuorovaikutusta. Siitä seuraa, että yksilöt tai asiat vaikuttavat toisiinsa. Käsitteenä vuorovaikutus on kirjallisuudessa moniulotteinen, osin vakiintumaton ja määritelmältään hajanainen. (Tsoukas 2009: 942–945).

Sillanvuo (2010: 16–17) on havainnut myös, että luottamussuhteen muodostuminen täytyy nähdä kehitysprosessina, jossa molemmat osapuolet pystyvät oppimaan toisistaan ajan kanssa. LMX- teoriassa luottamussuhteen perustana on, että esimies ja jokainen alainen luovat kahdenvälisen kanssakäymisen ja vastavuoroisuudella luovat kahdenvälisen suhteen ja näin jokainen esimies-alaisuus suhde on erilainen ja yksilöllinen (Liden & Maslyn 1998). Esimies jakaa alaisilleen valikoidusti henkilökohtaisia, sosiaalisia ja organisaation toimintaan liittyviä resursseja kuten aikaa, energiaa, vastuuta ja valtaa. Suhteiden laatua

voidaan kuvata jatkumona, joka vaihtelee korkealaatuisista suhteista heikkolaatuisiin suhteisiin. Esimies ei pääsääntöisesti ole tasapuolisesti vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Heikkolaatuisissa suhteissa erilaisten konfliktin mahdollisuus kasvaa. Esimies-alaisuuden molempien osapuolien yksilötason tekijöillä on merkittävä rooli. Korkealaatuisen suhteen esimiehen kanssa rakentaneet alaiset kuuluvat esimiehen sisäpiiriin, kun taas heikkolaatuinen suhde kertoo ulkopiiriin jäämisestä. (Liden et al. 1980: 452; Graen et al. 1995:225; Mueller ja Lee 2002: 220–221.)



**Kuvio 3.** LMX-teorian keskeisimmät piirteet vuorovaikutussuhteen syntymisessä.

Esimiesten ja alaisten välisiä vaihdantasuhteita on tutkittu useassa eritasoisissa LMX-teoriaan pohjautuvassa tutkimuksessa (Wang, Jiang, Li ja Ma (2017: 155–168; Salvaggio ja Kent 2015: 1223–1237). LMX-teoria korostaa, että johtaminen ei ole ylhäältä alaspäin suuntautuva autoritäärinen prosessi, kuten ei myöskään toisinpäin alhaalta ylöspäin. Esimiehet toimivat aina suhteessa muihin ihmisiin. Kyse on ennemminkin vaihtokaupasta, vastavuoroisesta prosessista, jossa molemmilla, niin esimiehellä kuin alaisella on aktiivinen rooli. (Hodgkinson ym. 2010: 36.) Kaupilan (2016: 16) mukaan esimiehen on hyvä pyrkiä tasapuolisuuden sijaan, hyvään vuorovaikutukseen mahdollisimman monen alaisen kanssa. Myös Volmerin, Niessen, Spurk, Linz ja Abele, (2011: 522–545) tutkimus korostaa esimiehen ja alaisen välisen vaihdantasuhteen, sekä työtyytyväisyyden yhteyttä: sen lisäksi, että korkealaatuinen vaihdantasuhde lisää alaisen työtyytyväisyyttä, voi myös korkea työtyytyväisyys vaikuttaa parantavasti vaihdantasuhteeseen. Toisaalta Gootyn ja Yammarinon (2016: 920–930) ja Kämpin (2018: 12) mukaan vahvasti eritasoinen sosiaalinen vaihdanta esimiesten ja alaisten välillä voi estää yhteisten todellisuuksien rakentumisen esimiesten reiluidesta ja alaisten tasa-arvoisesta kohtelusta. Vaihdantasuhteen laadulla voi olla vaikutuksia myös siihen, miten esimiehet arvioivat alaisten työsuorituksia (Vecchio 1998: 229–332; Duarte, Goodson ja Klich 1994: 500–508).

### 2.3. Sisä- ja ulkopiiri

Ensimmäiset sosiaalisen vaihdon teoriat (VDL = Vertical Dyad Linkage) tarkastelivat esimiehen luomaa vertikaalista suhdetta jokaiseen alaiseensa. Tässä vaiheessa pääpaino oli esimiehen käyttäytymisen kuvaamisessa. Kun eri henkilöt kuvasivat samaa esimiestään, havaittiin kokemusten olevan hyvin erilaisia. Tutkijat havaitsivat uutena piirteenä alaisten jakautuvan sisä- ja ulkopiireihin, niin teoria muutettiin LMX-teoriaksi. (Graen yms. 1995: 224–225; Nahrgang ja Seo 2016: 87, .)

Yhteinen ymmärrys suhteesta ja sen toimivuudesta määrittää esimies-alaisuuden laatua. Suhteen laatu rakentuu vastavuoroisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta erilaisissa työtilanteissa. Esimies-alaisuus perustuu työntekijän ja esimiehen erilaisiin rooleihin ja käyttäytymiseen sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa (Graen ym. 1995: 220–222). LMX-teorian mukaan esimies-alaisuus voi olla joko korkea- (high) tai matalatasoinen (low). Myös Norvapalo (2014) on todennut Tampereen yliopiston työelämän tutkimuspäivillä (2014: 65), että hyvässä ja toimivassa, korkeatasoisessa suhteessa sekä alainen, että esimies kokevat luottamusta, kunnioitusta ja sitoutumista. Lisäksi suhde yleensä kehittyy jatkuvasti ja osapuolet ovat valmiita siihen myös panostamaan. (Cogliser, Schriesheim, Scandura ja Gardner 2009: 454–456.)

Tiivis työskentely esimiehen ja alaisen välillä, jossa vuorovaikutus on avointa ja luontevaa sekä alaisen aktiivinen ote työtapojen kehittämisessä on hyvä kasvualusta sisäpiiriin pääsyn mahdollistamiseksi. Esimiehen ja alaisen välisellä työskentelytavalla on tutkimuksissa (Northousen 2013: 23–37) havaittu olevan vaikutusta kuulumisesta sisä- tai ulkopiiriin. Forsten-Asikainen & Saalasti ja Kultalahti (2019) havaitsivat myös tutkimuksessaan, että vuorovaikutus esimiehen kanssa korreloi työhön sitoutumista, sekä kasvattaa osaamisen, suoriutumisen ja joustavuuden tasoa. Hyvä ja toimiva vuorovaikutussuhde on siten merkityksellisessä asemassa, koska vuorovaikutus tähtää yleensä esimiehen ja alaisen kokonaishyvinvoinnin parantamiseen, sekä tehokkuuden parantamiseen. (Schraeder ja Simpson 2006: 34–40.)

Matala laatuissa suhteissa syntyy helposti epäoikeudenmukaisuuden tunteita, koska korkealaatuissa suhteissa alainen saa enemmän suhteellista hyötyä. Esimiehet eivät ole koskaan vuorovaikutuksessaan tasapuolisia alaisiinsa nähden. Korkealaatuisiin suhteisiin sisältyy enemmän avointa keskustelua, tiedon vaihtoa ja osallisilla on enemmän mahdollisuuksia olla vaikuttamassa tehtäviin päätöksiin. (Bass 1990: 19–31; Mueller ja Lee 2002: 220–239.) Hooper ja Martin (2008: 20) totesivat, että eroavuudet LMX-suhteen laadussa vaikuttavat ryhmässä kielteisesti aiheuttaen tyytymättömyyttä ja aiheuttaen jopa ryhmän jäsenten välisiä konflikteja.

Yksilön osaamisella ja myös koko yksikön eli lähimmän työyhteisön myönteisillä kokemuksilla on merkitystä siihen, kuinka yksilö kokee oman työssä suoriutumisensa. Myönteiseen kierteeseen voidaan päästä myös yksikön kautta, joka on nykyajan työelämässä hyvin tärkeä ilmiö, sillä harvoin kukaan on täysin yksin vastuussa työn tuloksesta vaan siihen osallistuu tavalla tai toisella ainakin lähin työyhteisö ja oma yksikkö (Podsakoff, MacKenzie, Paine ja Bachrach, 2000: 513–563; Sengen 2000: 53–60).

#### 2.4. Kritiikkiä LMX-teoriasta

Forsten-Asikainen ym. (2019: 6–7) ottivat myös huomioon LMX-teoriaan, jota kohtaan on esitetty myös paljon kritiikkiä, ja tutkijat ovat nostaneet esille teoriaan liittyviä puutteita ja epäkohtia. Yksi LMX-teorian heikkouksista on kuitenkin, ettei se ota kantaa konfliktien vaikutuksesta suhteen kehitykseen ja eri kehitysvaiheisiin (Karanika-Murray, Bartholomew, Williams ja Cox 2015: 57–74). Northousen (2013: 170–172) mukaan on vaarana, että esimiehet alkavat jaotella alaisiaan erilaisiin luokkiin ja tämän seurauksena alkaa kohdella heitä eriarvoisesti. Graenin ja Uhl-Bienin (1995) määritelmää esimies-alaissuhteen laadusta ovat kritisoineet myös Liden ja Maslyn (1998: 45) ja he ovat esittäneet, että esimies-alaissuhdetta täytyisi voida käsitellä moniulotteisena muuttujana. Teoria ei onnistu ottamaan huomioon kontekstin vaikutusta suhteen laatuun, sillä teoriassa jää vähälle huomiolle, miten esimiehen suhde yhden työntekijän kanssa vaikuttaa suhteisiin muiden tiimin työntekijöiden kanssa. Graen ja Uhl-Bien (1995 219–247) ovat osanneet ennakoida tämän kaltaisen kritiikin nostamalla esiin, että esimiehen tavoitteena tulisi aina olla tasavertainen suhde kaikkiin alaisiin, jossa vallitsee hyvä vuorovaikutussuhde jokaisen kanssa. On myös mahdollista, että teoria voi saada esimiehen ymmärtämään alitajuisten käyttäytymismallien ja ennakkoluulojen merkityksen itsessään ja omassa toiminnassaan ja siten pyrkiä kannustaa poisoppimaan epäsuotuisasta asennoitumisesta (Forsten-Asikainen ym. 2019: 7). Norvapalon (2014: 83) mukaan aiempien tutkimusten kritiikki on kohdistunut suurelta osin pitkäaikaistutkimusten puutteeseen, sekä näkökulmien yksipuolisuuteen ja mittaamisen hajanaisuuden ja määreiden käyttöön.

### 3. MONIMUOTOINEN JOHTAMINEN

#### 3.1. Monimuotoisuuden määritelmä

Kirjallisuudessa monimuotoisuus alkoi saada jalansijaa Johnstonin (1987) huomiota herättäneen Workforce 2000 -raportin myötä. Käsitteen merkityksen kasvaessa ja sen laajemman tunnustuksen myötä monimuotoisuus on saavuttanut vakiintuneen asemaansa, niin poliittisissa kuin oikeudellisissa kysymyksissä. Monimuotoisuutta ei voida jättää keskustelun ulkopuolelle ja aiheen sivuuttaminen ei ole vaihtoehtona, koska monikulttuurinen työvoima ei enää ole osana ainoastaan länsimaisia organisaatioita, vaan sillä on vaikutusta kaikkiin globaaleihin yrityksiin ja yhteisöihin. (Shen, Shanda, D’Netto ja Monga 2009: 235–251; Moore 1999: 208–218.)

Käsitteenä monimuotoisuus on asiayhteys sidonnainen, valikoiva ja suhteellinen (Moore 1998: 220–224). Sitä ei voi yksiselitteisesti tulkita missään tarkasti määritellyssä kontekstissa. Merkitys monimuotoiselle muodostuu silloin, kun monimuotoisuutta peilataan erilaisia taustoja vasten. Näin tarkasteltuna monimuotoisuus saadaan näyttämään moninlaiselta eri konteksteissa. Painottamalla erilaisia ominaisuuksia, muiden ominaisuuksien kustannuksella saadaan sen painoarvoa määritettyä halutunlaiseksi. Monimuotoisuudella on läheinen suhde myös organisaatioiden valtakonteksteihin, joissa valkoiset miehet ovat perinteisesti olleet dominoiva ryhmä. (Prasadin ja Mills 1997: 65–74; Williams ja O’Reilly 1998: 88–92)

Monimuotoisuuden määritelmä johtamisen tutkimuksissa on määrittelyissään jakanut monimuotoisuuden tavallisesti kahteen pääulottuvuuteen, tehtäväperustaiseen ja suhdorientoituneeseen, sekä niihin liittyviin havaittavissa oleviin ja piileviin muuttujiin. Samanlaisia havaintoja on tehnyt tutkimuksessaan myös Teronen (2017: 7), että merkittävimmät monimuotoisuuden merkit tuntuvat olevan ihmisen näkyvät ominaisuudet, vaikka suuri määrä mahdollisia muita ihmisen ominaisuuksia olisi myös saatavilla. (Jackson, May ja Whitney 1995: 212–231; Williams ja O’Reilly 1998: 77–129).

Organisaation monimuotoisuus mahdollistaa vaikutuksen sen suorituskykyyn positiivisesti tai negatiivisesti. Organisaation monimuotoisuuden johtamisella voidaan tarkoittaa

monia seikkoja, kuten monimuotoisuuden hallintaa, monimuotoisuuteen kannustamista, sen arvostamista tai monimuotoisuuteen suhtautumista (Prasad, Pringle ja Konrad 2006: 6). Ja sen myötä yritykset voivat hankkia itselleen merkittävää ja kestäväää kilpailuetua (Cox ja Blake 1991: 45–48). Erilaisuus mahdollistaa organisaation rikkauden, niin liiketoiminnalle kuin yksilöillekin. Tutkitusti monimuotoisuutta tehokkaasti johdetuissa organisaatioissa, työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon. He ovat tyytyväisempiä työhönsä ja työnantaja nauttii korkeampaa luottamusta työntekijöiden keskuudessa. (Houkama ja Boxall 2011: 440–460.)

Microsoft Oy:n henkilöstöjohtaja Kati Laurikainen (2018) määrittelee *Talouselämä* lehdessä (2018) monimuotoisuuden seuraavasti: ”*Monimuotoisuus ei tarkoita pelkästään ikää, sukupuolta, koulutustaustaa, kulttuuritaustaa, seksuaalista suuntautumista tai uskontoa. Monimuotoisuus tarkoittaa sitä, että on aito halu löytää ja palkata erilaisia lahjakkuuksia, edistää erilaisten näkemysten ja kokemusten tuomista työympäristöön ja pyrkiä varmistamaan, että kaikkien näkemyksiä myös kuullaan*”. Monimuotoisuutta määriteltäessä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on merkille pantavaa, että kyse ei ole pelkästään yksittäisen työntekijöiden erilaisista ominaisuuksista, vaan kokonaisuudesta, jonka erilaiset työntekijät muodostavat. (Savileppä 2005, 7–9). Monimuotoisen organisaation johtamisen kannalta on tärkeää tunnistaa jokaisen organisaation omat erilaiset lähdönkohdat sekä kulttuurin, että organisaatiokulttuurin osalta. Dassin ja Parkerin (1999, 80–81) mukaan on hyvä ymmärtää, että henkilöstön erilaiset näkökulmat ja suhtautumistavat työhön ovat monimuotoisuutta. Organisaatioissa törmätään usein erilaisiin näkemyksiin hahmottaa työtä, varsinkin perehdyttämisympäristössä ensimmäisinä kuukausina. Siinä korostuvat erilaiset lähestymistavat kaikkeen työhön liittyviin seikkoihin.

### 3.2. Eettinen johtaminen

Monimuotoisen johtamisen yhtenä keskeisenä elementtinä voidaan pitää eettistä johtamista, jonka keskeisenä piirteenä voidaan pitää oikeudenmukaisuutta. Esimiehen toimissa eettisesti ja tiettyjen organisaation sääntöjen mukaan, toimii hän Northouse (2013: 435) ja Kirk-patrick ja Locke (1991) luottamuskirjallisuuden määritelmien mukaan reh-



disti. Esimiehen eettisyyden on havaittu vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen ja eettisempään käytökseen, sekä organisaation tuloksellisuuteen. (Li, Xu, Tu, ja Lu 2014: 828–839, Demirtas 2015: 278–284.) Eettisen johtajuuden määritelmät ovat vasta hiljattain lisääntyneet (Bedi, Alpaslan, ja Green, 2016: 517–528).

Eettisen johtajuuden keskeisen ulottuvuuden, oikeudenmukaisuuden, on puolestaan havaittu vaikuttavan muun muassa alaisen stressiin, terveyteen, sekä asenteisiin työtä kohtaan (Prottas 2007: 318–322). Luottamusta täytyy käsitellä vuorovaikutussuhteena. Harisalo ja Miettinen (2010: 23) ovat pohtineet samoin, kun ihmiset ottaessaan vastaan uuden työpaikan, he ovat motivoituneita tekemään parhaansa olettaen, että heitä myös kohdellaan oikeudenmukaisesti sekä puolueettomasti. Työskennellessään he luottavat työn ohjeisiin ja välineisiin, sekä pyrkivät käyttämään niitä mahdollisimman tehokkaasti hyväkseen. Suurin osa ihmisistä ovat valmiita ponnistelemaan ja jopa uhrautumaan, edellyttäen että heillä on täysi luottamus organisaation johtoon ja sen käsityksiin organisaation tulevaisuudesta. Kokonaiskuva esimiehen oikeudenmukaisuudesta muodostuu esimiehen osoittamasta moraalisuudesta ja johdonmukaisuudesta. (Moorman, Darnold ja Priesemut 2013: 427–444; Simons 1999: 89–104.)

### 3.3. Yksilö

Esimiehen keskeisimpänä haasteena on järjestää suoritusmahdollisuuksia ryhmille ja sen yksilöille. Yksilöistä muodostuu ryhmä, kun jäsenten tietoisuus yhteenkuuluvaisuudesta kehittyy ja kun ryhmällä on yhteinen tehtävä. Yksilöiden on tunnistettava oman osaamisensa ja tietojensa ainutlaatuisuuden merkitys ensin itselleen. Sen jälkeen hänen on mahdollista jakaa niitä muille ryhmän jäsenille ja lisäksi saada mahdollisuus oppia myös muilta. Esimies täytyisi pyrkiä tukemaan yksilön ammatillista ja persoonallista kasvua. Juutin (2002: 103) mukaan esimiehen tulee ymmärtää, että jokaisella ihmisellä on voimavaroja ja unelmia. Esimies voi tukea uudenlaisten suhteiden luomista työhön, organisaatioon ja toisiin ihmisiin. Esimiehellä on suuri vaikutus ja vastuu siitä, miten hän omalla suhtautumisellaan vaikuttaa ja muokkaa alaisesta onnistujan tai epäonnistujan. Katzenbach ja Smith (1993: 158–161.) nostaa esille esimiehen tavoitetta kasvattaa jokaisen alaisen itseluottamusta ja sitoutumista organisaatioon. Hänen mukaansa esimiehen täytyy

pyrkii rohkaisemaan jokaista yksilöä ottamaan uusia askelia kohti kasvua ja kehitystä, hyväksymällä tarvittavat riskit. Uusien haasteiden antaminen yksilöille on erinomainen vaihtoehto näiden toteuttamiseksi.

Esimiehen ja alaisen välinen suhde on yksilöllinen. Tutkimuksessaan Johansson ja Juvenius (2019: 4) ovat myös tehneet havainnon, että esimiehen ja alaisen välinen suhde voidaan katsoa aina olevan myös epätasa-arvoisia toistensa kanssa. Esimiehen ja alaisen välinen yksilöllinen suhde on yksi kaikista tärkeimmistä suhteissa työelämässä. (Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik ja Buckley., 2009: 1379–1986, Graen ja Uhl-Bien, 1995: 220–225.)

Henkilöstöjohtamisessa nostetaan esiin korostetusti, ihmisiä johdettaessa, että alaisilla on suurempi tarve saada tietoa siitä mitä tehdään, eikä niinkään miten tehdään. (Seeck 2012: 357; Vesterinen ja Suutarinen 2011: 109.) Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa, että alaiset tietävät vision, mission ja strategian ja että he toteuttavat sitä annettujen ohjeiden mukaisesti. Käytännön työssä se tarkoittaa avointa vuorovaikutusta esimiehen ja alaisten välillä, visioimista, motivoimista, palkitsemista, kannustamista, innostamista ja tukemista päivittäisessä tekemisessä. (Markkula 2011: 11; Viitala ja Jylhä 2010: 251.)

### 3.4. Ryhmä

Tiimityöskentelyssä tavoitellaan usein uudenlaisen ymmärryksen syntymistä yksilöiden välille. Yhteisöllisyyteen ja sosiaalisten taitojen merkitykseen on alettu kiinnittää huomiota lähes kaikilla elämän alueilla. Sosiaalisten taitojen osaaminen on korostunut muiden taitojen sijaan. Kun erilaisissa organisaatioissa on yhä enemmän siirrytty tiimityöskentelyyn, on tärkeää pystyä toimimaan toisten kanssa ja se taito on tullut yhdeksi merkittävimmäksi osaksi tiimityötä. Jokaisen jäsenen täytyy pystyttävä esittämään selkeästi oma näkemysensä esillä olevasta asiasta, mutta samalla otettava huomioon myös muut ryhmän jäsenet ja olla kiinnostunut heidän näkökulmiinsa. Ilman avointa vuorovaikutusta ja yhteistyötä yksilöiden välillä on vaikeaa löytää uudenlaista ymmärrystä ja tahtotilaa.

Jokainen yksilö tarvitsee yhteistyötä muiden ryhmän jäsenten kanssa, silloin heillä kaikilla on mahdollisuus laajentaa jokaisen yksilön ymmärrystä esillä olevasta aiheesta. Liiketoimintaosaamisen yhdeksi menestymisen kriteeriksi on nostettu sosiaalinen pääoma ja verkostoituminen. (Maffesoli 1995: 73–75; Isaacs 2001: 40–44.) Jos yhteisöllinen ja yksilöllinen toiminta eivät sulje toisiaan pois missään tilanteessa, niin on perusteltua olettaa, että yksilöiden toimintavapaus lisääntyy ja heidän erityispiirteensä tulevat paremmin kuuluviin ryhmässä, organisaatiossa tai kollektiivissa kuin yksinään. Mary Parker Follet (1918) esitti jo varhaisessa vaiheessa, että vasta ryhmän kautta yksilöllä on mahdollisuus löytää oma identiteettinsä.

Monimuotoisuuden vaikutukset ovat erilaisia niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasollakin. Työ on nykyään yhä monimutkaisempaa ja tehtävät ovat yhä haastavampia ja perinteisiä toiminnallisia rajoja ylitetään organisaatioiden sisällä kasvavassa määrin. Tiimityöskentely toimintatapana kasvattaa merkitystään organisaatioissa jatkuvasti. Tähän haasteeseen vastatakseen työtiimit voitaisiin jatkossa muodostaa monimuotoisemmista jäsenistä (Ancona ja Caldwell, 1992: 322–338). Rajojen ylittyessä ja muuttuessa harmaaksi alueeksi, niin tiimeissä vietetyn ajan kasvaessa työntekijöillä on mahdollisuus olla yhä enemmän tekemisissä ihmisten kanssa, joilla on erilainen koulutus, tausta, taidot sekä arvot. Tällä on havaittu olevan positiivinen korrelaatio niin yksilön, kuin ryhmänkin menestykseen liiketoiminnassa ja elämässä. (Milliken ja Martins, 1996: 412–433; Ancona ja Caldwell, 1992: 340–342).

Tiimeissä vuorovaikutus yksilöiden välillä voidaan ymmärtää myös päätöksentekona ja sitä voidaan määritellä puhekuulttuurin avulla. Puhekuulttuuri voidaan jaotella kolmeen erillaiseen ryhmään keskusteluun, väittelyyn ja dialogiin. (Harisalo ja Aarrevaara 2006: 262–265.) Myös Väisänen (2007: 20) on todennut saman suuntaisesti, että puhekuulttuurin tavallisimpia päivittäisiä haasteita ovat pilkkominen, oma etu, käytännön ohjaama ajattelu, virheiden etsintä sekä epäily ja epäluottamus. Arkipäivän puhekuulttuurin haasteita ovat myös ongelman paisuttaminen, kasvatettu oma etu, virheiden hyväksyntä oppimisen lähteenä sekä luottamus. (Harisalo ym. 2006: 271; Mönkkönen 2002: 33, 62–67.)

Työntekijöiden sosiodemografisilla taustamuuttujilla ja lähinnä niiden eroilla on vaikutusta työn tekemiseen, joko kehittämällä tai hankaloittamalla sitä. Tämä seikka on merkittävässä roolissa monimuotoisen organisaation suorituskyvyssä. Tiimin täytyy pystyä löytämään työskentelytapa, jolla voidaan koota monimuotoisuuden positiiviset vahvuudet ja samalla vähentää negatiivisia seurauksia (Ancona, ym., 1992: 345). Suhtautuminen monimuotoisuuteen ja asenteet ovat kuitenkin usein ratkaisevassa asemassa suorituskyvyn onnistumisessa. Ryhmän onnistumiseen vaikuttaa huomattavasti, miten hyvin yksilöt pystyvät ymmärtämään, käsittelemään ja hyväksymään monikulttuurillisia erilaisuuksia. (Matveev ja Milter, 2004: 109–111). Monimuotoisen tiimin työskentelyajalla on oleellinen merkitys sosiodemografisiin taustamuuttujiin. Mitä pidempään tiimi on työskennellyt yhdessä, on havaittu, että iän ja etnisen taustan merkitys heikkenee monimuotoisuudessa ja päinvastoin asenteiden ja arvojen vaikutukset vahvistuvat. (Harrison, Price & Bell, 1998; Williams ja O'Reilly, 1998: 83–87.)

### 3.5. Luottamus johtamisen peruskivenä

Luottamus on kompleksinen kokonaisuus, joka on abstrakti, moniulotteinen ja dynaaminen käsite. Luottamusta pidetään ja mielletään johtamisen peruskivinä. Johtamisessa luottamus on noussut olennaiseksi arvoksi. Työelämäntutkimuksissa vuosituhaten vaihteesta alkaen on luottamuksen merkitystä korostettu erilaisissa teoreettisissa ja empiirissä tutkimuksissa. (Laine 2008: 119–122; Laschinger, Leiter, Day, Gilin-Oore ja Mackinnon. 2012: 6.) Luottamus ymmärretään samassa organisaatiossa toimivien ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta muodostuvana toimintaan positiivisesti vaikuttavana, vastavuoroisena ilmiönä. Positiiviset odotukset luottamuksen kohteen luotettavuudesta perustuvat usein havaintoihin, uskomuksiin ja odotuksiin luottamuksen kohteen aikomuksista ja näin mahdollistavat luottamuksen. Toisin sanoen, luottamus on uskoa, että odotuksemme toisia kohtaan tullaan täyttämään. (Laine 2008: 100, 104–105; Korkala 2010: 160–161.) Myös Hämäläinen, Tiirinki ja Suhonen (2014) ovat tutkimuksessaan tulleet samantyyppiseen päätelmään, että luottamuksella tarkoitetaan yksilöiden tai tiimien välistä avoimuutta, rehellisyyttä ja pyyteetöntä tukea (Laaksonen 2008: Llewellyn 2010: 36–40) sekä kaikkien osallisten positiivista käsitystään oikeudenmukaisesta

käyttäytymisestä muita kohtaan (Laschinger ym. 2012: 316–324). Sydänmaanlakka (2004: 160–161) nostaa esiin, kummankin osapuolen täytyy luottaa ensin itseensä, ennen kuin heidän välilleen voi syntyä luottamusta ja luottamussuhde.

Johtamista käsittelevissä keskusteluissa aineettoman pääoman ja luottamuksen merkityksen kasvamisen vaikutus on näkynyt viime vuosina vuorovaikutusta voimakkaasti korostavien johtamisoppien lisääntymisenä. Luottamus voidaan ajatella sosiaalisen pääoman mittarina tai ilmentymänä. Johtamistutkimukset ovat monesti kohdentuneet siihen, miten luottamus esimieheen vaikuttaa kannustamaan virheistä ja kertomaan epäkohdista avoimesti ja niistä oppimiseen, alaisen luottamuksen merkitykseen, sekä esimiehen merkitykseen organisaatioluottamuksen saavuttamisessa. (Harisalo ja Miettinen 2010: 29; Hämäläinen ym. (2014), Laschinger ym. 2012). Sørensen, Hasle ja Pejtersen (2011: 235–251) toteavat, että luottamus täytyy nähdä ja ymmärtää johtamisessa tärkeänä psykologisena työkaluna. Joka tarkoittaa jokaisen organisaation jäsenen yksilöllistä kohtaamista ja heidän kokemuksiansa huomioimista eli psykologista näkökulmaa. Hyvä ihmisten johtaminen on onnistumisen perusedellytys ja kulmakivi (Juuti ja Vuorela 2015: 16–17).

Harisalo ym. (2010, 29) korostavat näkemystä, että luottamus edellyttää kahdenkeskistä suhdetta ja avointa yhteistyötä yksilöiden välillä, joten sitä on vaikea täysin palauttaa järkipärisiin todennäköisyyksiin toisen luotettavuudesta. Luottamusta on mahdollista jaotella eri tavoin, yleensä luottamus on annettua tai ansaittua (Harre 1999: 250–255). Lewicki ja Bunker (1996: 114–120) esittävät, että ammatillisissa suhteissa luottamus kehittyy vaiheittain. Annetussa luottamuksessa henkilöön luotetaan, koska hän edustaa tiettyä ja arvostettua ammattikuntaa (Fukuyama 1996). Lisäksi annettua luottamusta selittävät arvot, rooli, maine ja avoimuus (Laaksonen 2008). Ansaittu luottamus täytyy ansaita ja se pääsee muodostumaan vasta vuorovaikutuksesta, perustuen kanssaihminen avoimuuteen, rehellisyyteen ja huolellisuuteen, omistautumiseen ja organisaation jäsenten toisilleen antamaan tukeen (Laaksonen 2008).

Luottamusta määriteltäessä puhutaan useimmiten myös luottamuksesta organisaatiossa. Ihmiset eivät ole mekaanisen rationaalisesti toimivia koneita, vaan ihmisten väliset sosiaaliset siteet ja luottamuksen tunteet ovat olennaisia tekijöitä kaikissa luottamuksellisissa suhteissa, myös taloudellisissa, kuten alaisten ja esimiehen välillä. (Tyler & DeGoey

1996, 346–347; Harisalo ja Miettinen 2010: 29.) Harisalo ym. (2010) näkevät vastaavasti organisaation arvojen, strategioiden, visioiden, oikeudenmukaisten prosessien, teknologisen ja kaupallisen pätevyyden samoin kuin oikeudenmukaisten henkilöstöhallinnon toimien olevan luottamusta organisaatioon. Luottamusta voidaan siis käsittää monella tasolla, kuten luottamukseksi organisaation ja organisaation välillä, organisaation ja alaisen välillä, luottamus henkilöstön keskuudessa tai esimies-alaissuhteessa. Myös Laineen (2008) ja Seppälän (2012) tutkimukset tukevat tätä.

Ihmisten perustarpeisiin kuuluu yhteisöllisyys, jossa on merkittävä rooli vuorovaikutuksella, yhdessä tekemisellä, itselle merkittävät suhteet, luottamus sekä yhteenkuuluvuus Maslow 1987: (17) tutkimus Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti. Työyhteisön liimana toimii yhteisöllisyys ja organisaatioita tulee tarkastella elävänä ja dynaamisena rakenteena, jossa tilanteet ovat jatkuvassa muutoksessa. Organisaatio pitää sisällään erilaisissa elämäntilanteissa olevia ihmisiä sekä persoonallisuus tyypeiltään täysin erilaisia ihmisiä. Tämä näyttäytyy erilaisina reagointi- ja käyttäytymistapoina. (Paasivaara ja Nikkilä 2010: 40–42, 148; Ikonen 2013.)

Johtamisen keskiössä vaikuttaa korostetusti vuorovaikutus ja sen merkityksen ymmärtäminen sekä vuorovaikutustaitojen hallitseminen. Johtamista voidaan pitää vastuullisena vallan käyttönä, joka tapahtuu aina jossain kontekstissa. Nämä kontekstin piirteet ovat aina huomioitava johtamisessa ja viestinnässä. Johtaminen voidaan nähdä vaikuttamisena ja voimavarojen sekä suunnan näyttämisenä. (Åberg 2006: 12, 63; Saksi 2016.)

Jelkänen 2013 (6) on myös tutkimuksessaan käyttänyt psykologi Tony Dunderfelt ajatelmia henkilösuhteista: *”Kaikki me haluamme hyviä henkilösuhteita. Arjessa huomaamme kuitenkin, että pelkkä hyvä tahto ei riitä. Ihmissuhteiden hoitaminen vaatii aina enemmän aikaa kuin aluksi luulemme. Huomaamattamme olemme myös tiettyjen myyttien vallassa. Pelkäämme, että riidat vievät aina kaaokseen. Yksinkertaisten vuorovaikutustaitojen oppiminen talonpoikaisjärjellä ryyditettynä on usein parempi lääke kuin tilanteesta pakeneminen tai juuttuminen vanhoihin riitoihin.”* (Viitala 2003: 170.)

### 3.6. Lähijohtaminen ja sen haasteet

Johtamisen määritelmässä johtaminen, lähijohtaminen ja esimiestyö ovat käsitteinä josain määrin vakiintumattomia. Johtamisen teoreettisessa kentässä lähijohtamisen ja lähijohtajan määritelmät ovat melko uusia. Johtamiskäsite on perinteisesti jaettu kahteen osaluueeseen, asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Myös Reikko, Salonen ja Uusitalo 2010 (19–20) ovat tutkimuksissaan todenneet, että jokaisessa organisaatiossa lähijohtajien asema on kaksinainen, koska he kuuluvat omaan yksikkönsä, mutta myös koko organisaation johtamisjärjestelmään, johon luetaan lähijohdon lisäksi keskijohto, ylempijohto ja poliittinen johto. Johtaminen mielletään toiminnaksi, jolla organisaation kaikki jäsenet pyritään saamaan toimimaan organisaation strategian ja mission sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Arjessa käsitteet sekoittuvat kuitenkin helposti. Lähijohtaminen termillä yleisesti ymmärretään läsnä olevaa esimiestä. (Piili 2006: 13–16; Isosaari 2006: 26–28.)

Johtajana oleminen ei saisi olla pelkästään statussymboli, vaan johtamisen merkittävin osa täytyisi olla henkilökohtainen kyvykkyys (kompetenssi) sekä ammatillinen osaaminen. Jokaisella johtajalla on oma tyylinsä johtaa, jonka perusteella hän reagoi asioihin. Johtamistyyli muodostuu johtajan käyttäytymisestä, asennoitumisesta ja hänen omaksumastaan johtamisfilosofiasta. (Nikkilä ja Paasivaara 2008: 54.) Kun johtaminen perustuu pääasiassa ihmisten johtamiseen, niin lähijohtajalla on pelissä koko hänen persoonansa (Honkalampi 2009: 18–19). Monissa tutkimuksissa, kuten Reikko ym. 2010: (12–18) ovat tulleet myös siihen tulokseen, että vuorovaikutustaidot, luottamus ja oman ammattitaidon ylläpitäminen ovat nousseet tärkeimmiksi johtamisen osaamisalueiksi.

Lähijohtajan tehtäväkenttä on huomattavan laaja ja haasteellinen, ja henkilöstöjohtaminen vie suurimman osan lähijohtajan päivittäistä työajasta. Lähijohtajalta edellytetään kyvykkyyttä hyvään vuorovaikutukseen ja tunneälyä pystyä rakentamaan avointa ja kannustavaa ilmapiiriä. Lähijohtajan päivittäiset tehtävät koostuvat henkilöstöjohtamisen osa-alueista; rekrytointi, perehdyttäminen, lomajärjestelyt, työhyvinvointi, koulutuksen järjestäminen, työsuojelu, työn vaativuuden arviointi, kehityskeskustelut, palaverit ja ko-

koukset. (Laaksonen 2008: 81–98; Lipponen 2016: 7; Reikko ym. 2010: 56.) Henkilös-  
töjohtamisessa organisaation arvojen käyttö työkaluna, voi auttaa lähijohtajaa rakenta-  
maan yhteisöllisyyden tunnetta työssä sekä vastaamaan moniin haasteisiin työelämän jat-  
kuvassa muutoksessa (Reikko ym. 2010, 56–67).

Lähijohtamisella viitataan johtajuuteen esimiehen ja alaistensa väliseen vuorovaikutus-  
suhteeseen, jonka tarkoituksena on työntekijän potentiaalin esiin saaminen, kykyjen ke-  
hittäminen ja uuden oppiminen, sekä tavoitteena parantaa alaisen ja koko organisaation  
suorituskykyä. Johtajuuden tärkeimpänä keihäänkärkenä on vuorovaikutus: kuuntelemi-  
nen, kyseleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja val-  
tuuttaminen (Surakka ja Rantamäki 2013: 15, 86–90; Seeck 2015: 17–27, 47.)

### *Lähijohtamisen haasteet*

Lähijohtajalla on vastuu organisaation tavoitteista ja niihin liittyvistä päätöksistä. Tähän  
liittyvän stressin lisäksi lähijohtaja voi olla sosiaalisesti erillään työyhteisönsä alaisista,  
joutuessaan pitämään ammatillista etäisyyttä heihin (Paasivaara ym. 2010: 118–125; Vii-  
tala 2013: 218). Ahlrothin ja Havusen (2015: 16) mielestä yksi syy esimiesten yksinäi-  
syyteen on siinä, että he eivät voi suosia ketään, vaan joutuvat päinvastoin puuttumaan  
alaistensa toimintatapoihin, he jakavat työtehtäviä ja joutuvat huomauttamaan huonosti  
tehdystä työstä tai huonosta käytöksestä.

Moniammatillisessa yhteistyössä on tärkeää tuntea toisen tekemä työ. Täytyy hallitta  
viestintä- ja yhteistyötaitoja sekä hyväksyttävä monenkirjavaa erilaisuutta. Haasteita mo-  
niammatilliseen yhteistyöhön tuovat työnjako-ongelmat, ammattikuvat, erilaiset käytän-  
nöt ja salassapitovelvollisuus. Myös erilaiset kulttuuriset tekijät voivat aiheuttaa ongel-  
mia, jos kukin ammattikunta pitää kiinni omista tavoistaan tehdä työtä. (Juuti ym. 2002:  
103; Katzenbachin ym. 1993: 107–108.) Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu ottaa vastaan  
alaistensa erilaiset tunteet, mutta samalla pitää itsensä kurissa voimakkaiden tunteiden  
ilmaisulta. Paasivaara ym. (2010, 138) kirjoittavat vertaistuesta, jota lähiesimiehillä on  
mahdollisuus saada toisilta samassa elämäntilanteessa olevilta henkilöiltä, jos se on luon-  
teeltaan tasavertaista, vastavuoroista ja luottamuksellista. Vertaistuellla on mahdollista vä-  
hentää johtamiseen liittyvää yksinäisyyttä, jos esimiehet pystyvät rakentamaan riittävän



vertaistukiverkoston. Reikko ym. 2010: (70–71) tutkimuksessa kävi ilmi, että työnjohdollisista syistä lähiesimiehet eivät voineet olla työyksiköissään tasavertaisia ryhmän jäseniä ja sen seurauksena he tunsivat itsensä yksinäisiksi.

Lähiesimiehellä, joka sijoittuu organisaatiokaaviossa keskijohtoon, on tiedon kulussa omat haasteensa koko organisaatioon nähden. He joutuvat varmistamaan, että kaikki tarvittava tieto saavuttaa alaiset oikean sisältöisenä. Esimiehen tehtävänä on päättää, että mitkä ovat työyhteisön toimintatavat pääpiirteissään. (Viitala 2007: 19–21.) Kaikille alaisilleen esimies ei voi olla mieliksi. Esimiehen tehtäviin kuuluu tehdä päätöksiä ja tarvittaessa puuttua yhteisten sääntöjen noudattamatta jättämiseen, sekä alati vallitsevaan jatkuvaan muutokseen nykyaikana. Jos ongelmia alkaa näkyä, niin esimiehen on välittömästi puututtava tilanteeseen. Esimiehen täytyy olla suunnannäyttävä alaisilleen haastavinakin aikoina ja pystyä luomaan uskoa kaikissa tilanteissa. Lisäksi hänen on puututtava ongelmiin heti, ettei ongelma pääse paisumaan liian isoksi, ottaen kuitenkin huomioon kaikkien näkemykset asiaan. (Ahlroth ym. 2015: 102, 105; Salminen 2017: 276.)

### 3.7. Etäjohtaminen ja sen haasteet

Etäjohtaminen on kasvava johtamisen muoto nykyajan työelämässä. Etäjohtamisen määritelmällä tarkoitetaan, että esimies ei ole samassa fyysisessä toimipaikassa etäjohtettavan alaisensa kanssa. Etäjohtaminen ei ole johtamisen uusi trendi, vaan se on tullut jäädäkseen, sekä se koskettaa yhä useampaa organisaation jäsentä kuin itse organisaatiotakin. Nykyisin on hyvin yleistä, että ihmiset työskentelevät hajautetusti ympäri maata tai jopa maapalloa. Isoissa kansainvälisissä organisaatioissa on verkossa kokonaisia toiminta-alueita. Tällainen työskentely vaatii johtajilta täysin uudenlaista johtamisajattelua ja otetta johtamiseen sekä uusia työkaluja. (Humala 2007: 5–7; Salli 2012: 95–104; Vilkinen 2016: 11–15.) Bergumin (2009) tutkii väitöskirjassaan tilannetta johtamistyön luonteesta, jossa esimiehet ja alaiset työskentelevät fyysisesti hajautetusti eri paikoissa. Kun alaiset työskentelevät hajautetusti eri paikoissa, niin esimiehen yksi merkittävimpiä tehtäviä on ratkaista erityisesti viestintään ja palautteen antamiseen liittyviä kysymyksiä. Saarinen (2016) tutkimusten mukaan etäjohtaminen eroakin perinteisestä johtamisesta erityisesti juuri viestinnässä. Myös Malkamäki (2017) on omassa väitöskirjassaan tullut

siihen päätelmään, että luottamuksen kehittymisessä ratkaisevia tekijöitä ovat avoimet ja toimivat vuorovaikutus- ja viestintämenettelyt, sekä yleisen ilmapiirin positiivinen yhteenkuuluvuuden henki.

Työtä siis tehdään siellä, missä siihen on kulloinkin paras tilaisuus (Humala 2007: 7). Myös Mäkelä, Sumelius, Vuorenmaa ja Gartner 2017 (8) ovat artikkelissaan pohtineet, että, työskentely nykyaikaisissa globaaleissa virtuaalitiimeissä on nopeasti muotoutumassa käytännöksi niin isoissa monikansallisissa yrityksissä kuin pienemmissä lokaa-leissa yrityksissä, sekä yritysten välisessä yhteistyössä (Zander, Zettinig & Mäkelä, 2013: 228–237). Etätyöstä voidaan erottaa kolme eri tyyppiä. Se voi olla kotona tehtävää etätyötä satunnaisesti, mobiilityötä (liikkuvatyö) tai vakituisesti itsenäisesti kotona (pienessä toimistossa tai kotitoimistossa) tehtävää työtä. (Vartiainen, Kokko ja Hakonen 2004: 24; Vilkman, 2016: 12–15.)

Kun töitä ei tehdä kasvokkain, ensimmäisten asioiden joukosta karsiutuu epämuodollinen keskustelu: kuulumisten vaihto, töihin liittyvät pikkuasiat – siis kaikki ne asiat, mikä rakentaa yhteenkuuluvuutta. Virtuaalisesti työskentely on helposti hyvin asiakeskeistä, joten työpaikoilla pitää kiinnittää erityistä huomiota siihen, että rakennetaan ja luodaan paikkoja myös vapaamuotoiselle vuorovaikutukselle. (Gerke 2006: 102–105; Saarinen 2016: 27–29; Vilkman 2016: 19–21.) Ollin ja Laaksosen (2016) tutkimuksessa heidän mielestään etäjohtamisessa esimiehen täytyy kiinnittää erityistä huomiota viestinnän merkitykseen, joka korostuu jatkuvasti enemmän, viestinnän on oltava vieläkin yksiselitteisempää ja johdonmukaisempaa kuin lähijohtamisessa. Aktiivisella yhteydellä etäjohtettavaan alaiseen, esimiehellä on mahdollisuus puuttua mahdollisiin ongelmiin jo ennen niiden syntymistä, vaikkei alainen vaikuttaisikaan tarvitsevan yhteydenpitoa työnsä hallinnan puolesta.

### *Etäjohtamisen haasteet*

Etätyö tuo mukanaan johtamiseen vaikuttavia haasteita. Etäjohtamisen haaste on siinä, miten esimies pystyy yhdistämään alaisiaan etänä ja samalla luo menestyvät ja tasapuo-liset työskentely mahdollisuudet virtuaalisesti. Esimiehet usein kokevat etäjohtamisen

olevan haastavampaa ja vaikeampaa kuin lähijohtamisen. Esimiehet kokevat usein etäjohtamisen vaikeaksi, koska muuntuneessa tilanteessa yritetään käyttää vanhoja johtamisen toimintamalleja, eikä esimerkiksi oteta huomioon viestinnän muuttumista, vuorovaikutuksen, yhteenkuuluvuuden tarpeen kasvua, sekä luottamuksen rakentamiseen liittyviä haasteita. Juuri luottamuksen rakentaminen on koettu poikkeuksellisen haastavana muihin tiimiläisiin ja päinvastoin, alaisien motivoiminen, yhteisöllisyyden ylläpitäminen, sitouttaminen sekä jokaisen yksilön riittävä huomioiminen. (Vilkman 2016; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 84.) Erityisesti viestinnän haasteet mainitaan lähes kaikissa tutkimuksissa. (Fritz, Narasimhan ja Ree 1998: 8; Weymouth ym. 2007: 13; Bergum 2009: 33; Virolainen 2010: 156; Saarinen 2016: 25–30.)

Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja ja riittävää tunneälyä. Etäjohdettavan toimivan tiimin rakentaminen ja aidon yhteisöllisyyden luominen nähdään ja koetaan poikkeuksellisen haasteena. Tätä helpottaa, jos tiimin jäsenet ovat samassa paikassa edes osan ajasta, sillä vuorovaikutus on se tärkein elementti, joka rakentaa joukosta henkilöitä tiimin. Perinteinen johtaminen poikkeaa uusien työmuotojen johtamisessa kuitenkin jonkin verran ja siellä on tiettyjä asioita, joihin on syytä kiinnittää tietoisesti huomiota. (Hunsaker ja Hunsakerin 2008: 86–100; Saarinen 2016: 71; Vilkman 2016: 14–20.) Hiljaisen tiedon siirtäminen on yksi vaikeimmista ilmiöistä etäjohdettavien tiimien keskuudessa. Hiljaisen tiedon siirtämisessä on kaikista menestyksekkäin tapa hoitaa se kasvotusten, kun taas sähköpostin välityksellä hiljaisen tiedon siirtäminen on heikkoa. (Virolainen 2010: 148–150.)

Heikka 2013 (82–83) on todennut myös, että toimintaympäristön monimutkaistuessa, sitä korostuneemmin henkilöstön johtamisessa merkitsee oppimista ja tiedon tuottamista kehittävä, vuorovaikutteinen organisaation johtaminen. Tulevaisuuden työelämässä korostuu moniammatillisten verkostojen johtaminen, joka edellyttää jatkossa esimiehiltä moniammatillisuuden toimintamekanismien ja erilaisen osaamisen merkityksen tunnistamista sekä erilaisten asiantuntijoiden jatkuvaa vuorovaikutuksen tukemista. (Matveev ja Milter 2004: 104–111; Niiranen 2011: 97–103.) Moniammatillisten organisaatioiden toimintaan vaikuttaa vahvasti organisaatiokulttuuriset tekijät ja ne voivat olla yhteistyötä

rakentavia tai estäviä. Kulttuurisen integraation ratkaiseminen on tyypillisin monimuotoisuuden johtamiseen liittyvä haastekohta. Tällä tarkoitetaan sitä, että täytyisikö erilaiset kulttuuriset ryhmät saada sulautettua toisiinsa siten, että näiden yhdistelmästä muodostuisi kokonaan uusi yhteinen organisaatiokulttuuri vai pitäisikö erilaisten kulttuurien antaa jatkaa olemassaoloaan organisaatioissa. (Hakonen, Vartiainen ja Kokko 2004: 125–133; Williams ym 1998: 112–120.)

### 3.8. Johtamisviestintä ja viestinnän johtaminen

Digitalisaatio on muuttanut johtamisviestinnän luonnetta monin tavoin. Viestintää harjoitetaan jatkuvasti monessa eri muodossa. Viestintä on erilaisten ilmaisujen tuottamista ja välittämistä toisille, mutta se on myös näiden ilmaisujen vastaanottamista ja tulkitsemista. Viestintä muuttuu yhteydenpidoksi toisten ihmisten kanssa vasta silloin, kun toinen tulkitsee sen, mitä hänelle yritetään viestittää. (Juholin 1999: 19–21; Salminen 2001: 68–74.) Viestintä on siis yksinkertaisesti sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Åberg 2006: 27).

Viestintä on yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä. Varsinkin etätyöskentelyssä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys organisaatioiden johtamisessa korostuu merkittävästi, sillä esimiehen toiminnan on pystyttävä herättämään luottamus johdettavissa. Ihmiset työskentelevät paremmin ja tehokkaammin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jos viestinnässä on onnistuttu. Esimiehen tulee tiedottamisen sijaan viestiä eli antaa ja ottaa vastaan informaatiota. Esimiehen tulee myös ymmärtää organisaation, sekä yksilöiden tapaa viestiä erilaisissa tilanteissa, sekä tarvittaessa olla osana viestintää organisaatiossa, jotta mahdollista luottamuspulaa ja siihen johtavia ristiriitoja sekä väärinkäsityksiä saadaan ennaltaehkäistyä. (Humala 2007: 93; Salminen 2001: 68–73.)

Johtamisviestinnän keskiössä on organisaation esimiehen ja alaisien välinen vuorovaikutus viestinnässä. Johtamisviestinnän ohjaaminen organisaation informaation- ja tiedon hankinnassa koetaan usein haastavaksi, sillä informaatioympäristö on varsin laaja ja kanavoitunut useisiin erilaisiin lähteisiin. Sosiaalinen media lisää johdon tarvetta viestiä yhä

enemmän ja monipuolisemmin eri kanavia pitkin. Tiedon tulee olla helposti saatavissa monista eri kanavista, monipuolisin välinein. (Ingerson ja Bruce 2013: 80–83; Salminen 2001: 68–74.)

Viestinnän tarkoitus on luoda edellytykset työyhteisöjen työskentelylle ja organisaation toiminnalle. Kehittynyt tietoteknologia on tuonut uusia mahdollisuuksia johtamisen käytäntöihin ja samalla se on vaatinut muutoksia ja sopeutumista digitalisaation mahdollistamiin uusiin johtamismenettelyihin (Avolio, Kahai ja Dodge 2001: 660–668). Johtamisviestinnällä on kaksi merkitystä: tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottaminen on sitä, että kaikille osapuolille välitetään tarvittava tieto. Vuorovaikutus taas on mm. keskustelua, päätöksen tekoa, luottamuksen rakentamista, yhteisöllisyyden luomista, ongelmien ratkaisua ja ihmissuhteiden luomista sekä hoitamista. Etäjohdettavassa organisaatiossa viestintä on siis sekä ammatillisiin asioihin liittyvää yhteydenpitoa sekä ihmisten välistä sosiaalista kanssakäymistä. (Humala 2007, 93; Åberg 2006: 93.)

Nykyaikainen johtaminen on pitkälti vuorovaikutteista viestintää, viestimällä johtamista. Esimieheltä vaaditaan vuorovaikutusosaamista, jotta hänellä on mahdollisuus onnistua erilaisissa tehtävissä ja vuorovaikutustilanteissa. Erilaisien tutkimuksien, kuten Kostiaisen (2003: 129) mukaan esimiesten viestintäosaaminen ja positiivisen viestintäsuhteen ylläpitäminen on koettu olevan erityisen tärkeä luottamuksen rakentajana ja työssäjaksamisen edistämiseksi sekä ylläpitämiseksi. Viestintäteknologian tärkein tehtävä on tukea esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta, viestintää ja yhteistyötä (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004: 107). Malkamäen (2017: 135) mukaan sähköinen viestintä ja läpinäkyvä tiedon jakaminen sisäisessä verkossa koettiin tehokkaana johtamismenetel- lynä. Tällöin tieto saapui kaikille samanaikaisesti ja sisällöltään samanlaisena.

Esimiehen tehtävänä on huolehdittava, että viestintäilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen, tällöin viestintä ei ole käskytävää tai lannistavaa, vaan avointa ja motivoi jokaista osallistumaan. Esimiehen on tärkeää puhua myös itsestään selvistä asioista ja tämä seikka jää esimiehiltä usein huomaamatta. (Järvinen 2005: 129.) Toimivan viestinnän onnistu-

minen organisaatiossa ei kuitenkaan koskaan ole yksinkertaista. Jotta viesti välittyisi toivotulla tavalla, pitää viesti pystyä välittämään, vastaanottamaan ja ymmärtämään. (Koskiainen 2002: 128–129; Men ja Stacks 2014: 306.)

Viestinnän ja sen osaamisen merkitystä korostaa työelämässä tapahtuva muutos, joka edellyttää monipuolista viestinnän osaamista. Viestintä ympäröi nykyihmistä niin työssä kuin työn ulkopuolellakin. (Mazzei 2014: 83; Men ja Stacks 2014: 90.) Sitoutunut henkilöstö viestii eri tasojen välillä horisontaalisesti ja vertikaalisesti, etsii tietoa monipuolisesti eri lähteistä ja toisilta työntekijöiltä (Mazzei 2010: 223).

Tutkimuksessaan Hakkarainen 2017 (8) on myös kiinnittänyt huomiota, että sisäisen ja ulkoisen viestinnän ero on hämärtynyt viime vuosina merkittävästi. Viestinnän ero ei ole enää niin selkeä kuin se on ollut joskus aikaisemmin. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän eron hämärtymistä kuvaa osittain myös se, että tämän päivän työntekijät organisaatiossa kuuluvat sisäisen viestinnän kohderyhmän lisäksi usein myös organisaation ulkoisen viestinnän kohde ryhmään (Mazzei 2014: 84). Työntekijät vastaanottavat sisäisen viestinnän lisäksi runsaasti myös ulkopuolelta tulevaa informaatiota useista eri lähteistä ja kanavista, sekä usein he ovat myös itse sosiaalisen median alustoilla tuottamassa viestivirtaa. Digitalisoituminen, organisaatioiden omat sisäiset intra- ja extranetit, internet yleisesti tarjoavat blogien, wikien ja keskustelupalstojen rinnalla jokaiselle organisaatiossa toimivalle yksilölle mahdollisuuden itse tuottaa, jakaa ja uudelleen käyttää olemassa olevaa tietoa. (Ilmarinen ja Koskela 2015: 20–25; Juholin 2013: 25–28; Linjuan, 2014: 8–10.)

Verkkoviestintä vaikuttaa myös työkuultuuriin merkittävästi, sillä kasvotusten tapahtuva viestintä on siirtymässä ainakin osittain verkkoon. Verkko myös korvaa yhä useamman viestintävälineen, kuten ilmoitustaulut ja tiedotteet. Lisäksi useat organisaatioiden lehdet ovat siirtyneet verkkoon. (Juholin 2004: 141.)

Nykyaikaiset organisaatiot ovat yhä monimuotoisempia. Monimuotoisuus on monenlaisista erilaisuutta, jota määrittää esimerkiksi ikä, sukupuoli, terveydentila, etninen alkuperä, uskonto, seksuaalinen suuntautuneisuus. Jokaista ihmistä täytyy silti kohdella tasavertaisesti, eikä erilaisuuden takia saa saattaa eri asemaan tai syrjiä. Viestintä- ja vuoro-

vaikutusosaamisen tärkeimpiä kriteerejä ovat selkeys, tarkkuus, täsmällisyys, ymmärrettävyys, todellisuuden tuntu, taloudellisuus, tyytyväisyys, kiinnostavuus, dialogisuus ja eettisyys. (Laajalahti 2014: 20–26)

*”Yksinkertaisimmillaan johtaminen on johtajan ja alaisen välistä kommunikaatiota jonkun tavoitteen saavuttamiseksi. Eroavaisuudet johtajien kesken syntyvät yleensä heidän käyttämässään johtamistekniikoissa.”* Margita Klemetti THM, Työelämä 2020 -hankkeen johtaja Työ- ja elinkeinoministeriöstä.

### 3.9. Hiljainen tieto

Hiljainen tieto ei ole uusi ilmiö. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan usein sellaista tietoa, joka ei ole sanallista eikä huomion kohteena. Se voi olla hyvin henkilökohtaista, kuten kokemuksen ja kehon tietoa, ja sitä on vaikea jakaa. Polanyin (1964: 138–140) ja Vuorensyrjän (2000: 122–134) tutkimuksen mukaan hiljaisen tiedon käsitettä käytetään yleisesti hyvin laveasti ja se on osin määrittelemätöntä. Arkikielessä sillä tarkoitetaan kokemuksen perustuvaa tietoa. Työelämässä sillä tarkoitetaan työkokemuksen synnyttämiä tietoja ja taitoja. Yksilöt pystyvät luomaan uutta tietoa analysoimalla havaintojaan. Vain tutkimalla ja ymmärtämällä havaintoa voidaan ymmärtää tietämisen ja osaamisen taitoa.

Hiljaisen tiedon välittäminen toiselle henkilölle tapahtuu omaksuen jäljittelyä, samaistumalla ja oppimalla tekemisen kautta. Jäljittelyssä kopioidaan jonkun toisen henkilön tekemistä. Usein hiljainen tiedon ja taidon puuttuminen huomataan vasta siinä vaiheessa, kun sitä ei enää ole mahdollista hyödyntää. (Honka ja Ruohotie 2003: 38–39; Puusa ja Eerikäinen 2011: 44.) Hiljainen tieto on osittain tiedostamatonta, sille se ohjaa ja säätelee toimintaamme, vaikkemme sitä tunnistakaan. Joten hiljaista tietoa pidetään subjektiivisena. Hiljaisen tiedon käyttö ilmenee kokeneen henkilön toiminnassa tiedostomattomana osaamisena tai taitona. (Järvinen, Koivisto ja Poikela 2000: 72–73.) Myös Helakorpi (2001: 169) puhuu tutkimuksessaan tiedostamattomista taidoista, joilla hän tarkoittaa tie-

toja ja taitoja, jotka ovat kehittyneet pitkäaikaisesta kokemuksesta, oikeiden ja virheellisten päätösten käsityksistä, joiden tuloksena henkilö pystyy toimimaan onnistuneesti käytännössä.

Hiljainen tieto on äänetöntä ja ei-käsitteellisessä muodossa olevaa tietoa ja osaamista. Hiljaisella tiedolla on kyky ohjata ja säädellä toimintaamme, joka on tiedostamatonta. Uudessa organisaatiossa uusi henkilö oppii hyvin nopeasti organisaatioon tultuaan organisaatiokulttuurin mukaiset arvot, asenteet, tavat ja käytännöt, joita hän myös omalla toiminnallaan välittää myöhemmin eteenpäin. (Onnismaa 2008: 120; Polanyi 1966: 4.)



## 4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

### 4.1. Tutkimusmenetelmän esittely

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto on tuotettu haastatella korkeissa johtotehtävissä olevia henkilöitä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata luottamussuhteen syntymistä alaiseen esimiehen näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan alaisen kuulumista sisä- tai ulkopiiriin esimieheen nähden. Tutkimuksen empiirisenä aineistona toimii seitsemän henkilön teemahaastattelu. Teemahaastattelussa kerätään syvällistä tietoa esimiesten näkemyksistä luottamuksesta, alaisiaan kohtaan. Kerättyä tietoa voidaan hyödyntää ymmärtämään aihe tai ongelma paremmin. Teemahaastattelu on laadittu ja toteutettu palvelemaan juuri tämän tutkimuksen tavoitteita. Jotta tutkielman lukija saisi paremman kuvan tutkimuksen temasta ja taustoista.

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen kyselytutkimus on epämuodollisempi tutkimustapa, jolla saadaan syvällistä tietoa vastaajien perimmäisistä perusteluista ja vaikuttimista. Tavoitteena on ymmärtää aihe ja asia syvällisesti yksilön näkökulmasta. Laadullinen tutkimus määrittellään millaiseksi tahansa tiedonkeruiksi, jonka tarkoitus on kuvailla, mutta ei ennustaa, kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Hirsjärvi, ym. 2002: 193.) Laadullisten kyselytutkimusten avulla laaditaan usein hypoteesi, jota testataan määrällisen tutkimuksen avulla. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan syvällistä, joten se auttaa ymmärtämään aiheen tai ongelman yksityiskohtia.

### 4.2. Teemahaastattelu

Kvalitatiivisessa teemahaastattelussa pyritään kuvailemaan ja ymmärtämään tutkimuskohteiden keskeisten teemojen merkityksiä. Kvalitatiivisen teemahaastattelumuodon kysymykset eivät anna vain tiettyjä vastauksia, vaan vastaaja voi itse muotoilla vastauksensa. Tärkeänä seikkana teemahaastattelussa on valita haastateltaviksi tutkimukselle

oleellisia henkilöitä. Tällä tarkoitetaan siis sellaisia henkilöitä, joilla on tietoa ka koke-  
musta tutkimuksen kohteena olevista teemoista parhaiten. (Hirsjärvi ym. 2006: 204–205.)  
Haastattelut ovat hyvin yleinen tiedonhankinnan keino. (Hirsjärvi ym. 2006: 235).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoidun haas-  
tattelumenetelmän ominaisuuksiin kuuluu, että haastattelulla on jokin näkökulma määri-  
telyt etukäteen valmiiksi, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Teemahaastattelun tarkoituksena-  
kin on jättää osaa näkökulmista täysin avoimeksi. Teemahaastattelu on lomakehaastatte-  
lun ja avoimen haastattelun välimuoto. Tyypillistä teemahaastattelulle on, että haastatte-  
lun aihepiirit eli teema-alueet ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa  
muotoa ja järjestystä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2002; 195.) Kvalitatiivisessa eli laa-  
dullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltai-  
sesti (Hirsjärvi, ym. 2002: 152).

Teemahaastattelu ei ole vain kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, vaan sitä voidaan  
käyttää myös kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa. Kysymysten muotoilu erot-  
taa teemahaastattelun henkilöhaastattelusta. Tyypillistä henkilöhaastattelulle on kysy-  
mysten muodon ja järjestyksen viilaaminen pilkun tarkasti, teemahaastattelulle se taas ei  
ole ominaista. Haastattelurunko auttaa tutkijaa kysymään tarvittavat kysymykset ja sen  
avulla tutkija muodostaa hahmon haastattelulle. Lisäksi se tehtävä on varmistaa haastat-  
telun sujuva eteneminen. Haastattelurungon kysymyksien tarkoitus ei ole edetä valitun  
teorian mukaisesti, vaan tuottaa aineistoa, jota voi myöhemmin tulkita teorian kautta.  
(Hirsjärvi, ym. 2002: 195.)

Tunteellisesti herkkiä asioita tai kysymyksiä tutkittaessa suositellaan käyttämään teema-  
haastattelua, joista haastateltavat eivät ole niin tietoisia. Teemahaastattelulla on mahdol-  
lista tuottaa arvokasta tietoa asioista, jotka eivät ole tutkittavalle kohteelle arkipäiväisiä  
tai niistä puhuminen on haastavaa, kuten aatteet, aikomukset ja arvot. (Åstedt-Kurki ja  
Heikkinen 1994: 420.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saavuttaa kokoavaa tietoa luottamuksesta esimiehen  
ja alaisen välillä. Määriteltäessä luottamuskäsitettä tuli aiemmin jo ilmi, että luottamus

voidaan käsittää ja kokea hyvin yksilöllisesti eri tavoin. Jotta haastateltavien kokemuksia voitiin edes jollain tavalla vertailla ja rinnastaa toisiinsa, oli tärkeää, että haastateltavat puhuivat samasta asiasta. Tästä syystä aineiston kerääminen toteutettiin teemahaastattelun avulla. Laine (2001) kritisoi teemahaastattelua kokemusten tutkimisen menetelmänä. Laineen (2001) mukaan kokemuksia tutkittaessa tulisi haastattelukysymysten olla mahdollisimman avoimia, jotta ne eivät pääsisi ohjaamaan haastateltavien vastauksia liikaa. Vain silloin mahdollista saavuttaa toisen ihmisen kokemuksellista tietoa. (Laine 2001: 35–36.)

Teemahaastattelukysymykset alkavat esimiehen näkemyksistä, miten he olettavat alaisen tuntevan esimiehen työtehtävät. Kohtuullisen helpolla avoimella peruskysymyksellä saadaan haastateltavat orientoitumaan teemahaastatteluun. Siitä siirrytään luottamukseen ja sen ilmenemisestä yleisellä tasolla. Esimiehen näkemyksiä luottamuksesta alaisiin käsitellään kaikissa lopuissa kysymyksissä erilaisilla teemoilla. Teemat ovat kuitenkin vahvasti sidoksissa toisiinsa ja jokainen jatkokysymys pureutuu yhä syvemmälle luottamuksen ilmenemiseen, olemassaoloon ja rakentumiseen. Etä- ja lähijohtaminen on teemoissa myös mukana. (Liite 1)

#### 4.3. Haastatteluaineisto

Tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 2020 avoimia kysymyksiä sisältävällä teemahaastattelulomakkeella, joka lähetettiin ennalta sovituille henkilöille. (Liite 1) Teemahaastattelun valintaan aineistonkeruumenetelmänä päädyttiin neljästä syystä. Ensimmäiseksi, sähköpostilla lähetetty kysely mahdollisti juuri halutun kohderyhmän, millä pyrittiin saavuttamaan luottamuksellinen suhde teemahaastateltavien kanssa. Tällä myös varmistettiin, että vastaukset ovat aitoja ja vastausten laatu vastaa tutkimuksen tavoitetta. Avointen kysymysten käyttö antoi vastaajille mahdollisuuden ilmaista omin sanoin käsityksiään luottamuksen syntymisestä ja kehittymisestä alaisia kohtaan (Laine 2001: 35–36). Toiseksi, sähköpostilla lähetetty teemakyselylomakkeen käyttö mahdollisti sen, että kysymykset välittyivät jokaiselle haastateltavalle täysin samalla tavalla ja saman sisältöisenä, eikä tut-

kija voinut olemuksellaan ja läsnäolollaan vaikuttaa vastausten sisältöön. Tutkijan aktiivinen rooli aineiston keruussa rajoittuikin kyselylomakkeen lähettämiseen tutkimukseen osallistuneille henkilöille. Kolmanneksi, sähköpostilla lähetetty teemakyselylomake nähtiin tehokkaana tapana saavuttaa nopeasti maantieteellisesti eri alueilla sijaitsevat haastateltavat. Tämä tehosti tutkimuksen tekoon käytettävissä olevien ajallisten ja taloudellisten resurssien käyttöä. Neljänneksi, sähköpostilla lähetettyä kyselylomakkeen käyttöä puolsi myös se, että haastateltavat saattoivat osallistua tutkimukseen itselleen parhaiten sopivana ajankohtana ja vastausten antamiseen kului heiltä vain kohtuullisesti aikaa.

### *Haastateltavien tausta*

Haastateltavien henkilöiden taustat esitetään täysin satunnaisessa järjestyksessä, ensin kirjoitettuna ja sen jälkeen taulukossa 1 kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Henkilöiden taustat esitellään ilman henkilön tunnistamismahdollisuutta, että voimme säilyttää haastateltavien anonymiteetin salassapitosopimuksen mukaisesti.

Henkilö 1. Henkilöllä on takanaan yli 20 vuoden tausta kasvuyrittäjänä. Koulutukseltaan hän on tekniikan ylioppilas tuotantotaloudesta. Suoria alaisia hänellä oli suurimmillaan lähes kolmekymmentä. Kasvuyrittäjäyys johti julkisen yhtiön suurimmaksi henkilöomistajaksi, toimitusjohtajaksi, hallituksen jäseneksi ja viimein hallituksen puheenjohtajaksi.

Henkilö 2. Henkilöllä on työkokemusta noin 20 vuotta, josta esimieskokemusta noin 17 vuotta. Koulutukseltaan hän on hallintotieteiden tohtori ja kauppatieteiden maisteri. Tällä hetkellä suorien alaisten määrä on 8 henkilöä ja alaisten kokonaismäärä on noin 170 henkilöä.

Henkilö 3. Henkilöllä on työkokemusta noin 45 vuotta, josta esimieskokemusta noin 40 vuotta. Koulutukseltaan hän on diplomi-insinööri konetekniikasta. Suorien alaisten määrä oli parhaimmillaan 18 henkilöä ja alaisten kokonaismäärä noin 350 henkilöä. Henkilöllä on myös vankka kokemus hallitus- ja johtoryhmätyöskentelystä.

Henkilö 4. Henkilöllä on ollut yrittäjänä yli 20 vuotta ja esimieskokemusta saman verran. Suorien alaisten määrä 12 ja alaisten kokonaismäärä on 51.

Henkilö 5. Henkilö on ollut yrittäjänä 14 vuotta, joista liikkeenjohdonkonsulttina 6 vuotta ja softayrityksen markkinointijohtajana 8 vuotta. Lisäksi hän toimii erään Pörssiyrityksen hallituksessa. Koulutukseltaan hän on kauppatieteiden maisteri. Suoria alaisia tällä hetkellä nolla, mutta aikaisemmin niitä on ollut 6.

Henkilö 6. Henkilöllä on työkokemusta noin 17 vuotta ja siitä esimieskokemusta noin 8 vuotta. Tällä hetkellä hän toimii pienen startup yrityksen toimitusjohtajana ja osaomistajana. Koulutukseltaan hän on diplomi-insinööri. Tällä hetkellä suorien alaisten määrä on 7 henkilöä ja alaisten kokonaismäärä on noin 7 henkilöä.

Henkilö 7. Henkilöllä on työkokemusta vajaa 20 vuotta ja siitä esimieskokemusta noin 10 vuotta. Koulutukseltaan hän on kauppatieteiden maisteri ja lisäksi hän suorittanut BBA-tutkinnon. Tällä hetkellä suorien alaisten määrä on 8 henkilöä ja alaisten kokonaismäärä on noin 50 henkilöä. Lisäksi hän on mukana kunnallispolitiikassa.

Haastateltava	Koulutus	Työkokemus vuosina	Esimieskokemus vuosina	Suorat alaiset	Alaisten kokonaismäärä
Henkilö 1.	Tekn. yo.	20	20	30	n .100
Henkilö 2.	HTT, KTM	20	17	8	n .170
Henkilö 3.	DI	45	40	18	n. 350
Henkilö 4.		20	20	12	n. 51
Henkilö 5.	KTM	14	8	6	6
Henkilö 6.	DI	17	8	7	7
Henkilö 7.	KTM	20	10	8	n. 50

**Taulukko1.** Haastateltavien henkilöiden taustat.

## 5. AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1. Aineiston analyysimenetelmä

Lähestyn aihetta aineistolähtöisesti ja loogisesti etenemällä. Teemahaastattelun analysoinnissa ei ole olemassa vain yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa. Vastausten analysointi tapahtuu teemoittain tai tyypeittäin, mutta myös esimerkiksi kielelliset tarkastelutavat voivat olla mahdollisia, riippuen tutkimusongelmasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään haastatteluaineiston teemoitteluun haastattelukysymysten mukaisesti. Teemoja muodostetaan yleensä aineistolähtöisesti ja teemat voivat olla sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka toistuvat haastateltavien vastauksissa. Kvalitatiivisessa teemahaastattelussa pyritään kuvailemaan ja ymmärtämään tutkimuskohteiden keskeisten teemojen merkityksiä. (Hirsjärvi ym. 2006: 235–245.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston käsittelyssä voidaan todeta olevan useita eri vaiheita. Laadullisessa analyysissa voidaan katsoa olevan neljä pääpiirrettä. Ensimmäinen piirre-analyysin teko alkaa usein jo teemahaastattelukysymyksissä, kun tutkija havainnoi haastateltavien vastauksia. Toisena on laadullisen analyysin ero kvantitatiiviseen analyysiin eli aineisto pysyy koko ajan tekstimuodossa. Kolmantena pääpiirteenä on tutkijan käyttämä päättely, joka voi olla induktiivista (aineistolähteistä) tai hypoteettista (valmis teoreettinen johtoidea, jota tutkija pyrkii tukemaan aineistolla). Neljäntenä ja viimeisenä pääpiirteenä on analyysitekniikoiden moninaisuus, jolla tarkoitetaan sitä, ettei ole olemassa vain yhtä tekniikkaa. (Hirsjärvi ym. 2002: 136–138, Tuomi ja Sarajärvi 2009, 108.)

### 5.2. Laadullinen sisällönanalyysi

Aineiston analysoinnissa menetelmänä on käytetty teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällön analyysi soveltuu monenlaisen kirjalliseen muotoon saatetun aineiston käsittelyyn. Sisällönanalyysin keskeisimpänä tavoitteena on jäsentää tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Sisällön analyysissa tutkittavaa aineistoa tarkastellaan tekstin näkökulmasta, koska useimmat aineistot voidaan laatia teksti muotoon.

Sisällön analyysin tarkoitus on luoda tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. (Schreier 2013: 1–4; Tuomi ja Sarajärvi 2009: 103–104.)

Laadullisen sisällönanalyysin aikaisemmat tutkimuskohteesta tehdyt havainnot, tutkimukset tai teorit eivät vaikuta analyysin toteuttamiseen. Jokainen tutkimus on tutkijan näkemys tutkimusaineistosta ja tutkijan tavoitteena on säilyttää tutkittava ilmiö sellaisena kuin se on. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin yrittää todistaa jo olemassa olevia väittämiä. Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys muodostavat lähtökohdan tutkimuksen sisällölle. Tähän pyritään tutkimalla kohteena olevaa ilmiötä tai käsitettä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija pyrkii ensisijaisesti erilaisten testien sijaan luottamaan enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin haastateltavien kanssa. (Eskola ja Suoranta 2014: 15–24; Hirsjärvi ym. 2006: 157–160.)

Laadullinen sisällönanalyysi on tekstianalyysia, mutta se on syytä erottaa esimerkiksi diskurssianalyysistä. Molemmilla analyysimenetelmillä voidaan tarkastella aineistoa, ja ne keskittyvät inhimillisten merkitysten tarkasteluun. Laadullinen sisällönanalyysi, jonka perimmäisenä tavoitteena on tuottaa tiivistetty yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi keskittyy tekstin merkitysten tarkasteluun, kun taas diskurssianalyysi siihen, miten merkityksiä tuotetaan. (Hirsjärvi ym. 2006: 165–168; Tuomi ja Sarajärvi 2013, 103–106.) Laadullisen sisällönanalyysin tavoitteena ei ole luoda kokonaiskuvaa käsillä olevasta aineistosta, vaan tutkija valitsee näkökulman tai näkökulmat, joista tarkastelee aineistoa. Koska laadullinen materiaali on useimmiten rikasta, antaa tämä mahdollisuuden aineiston rajaamiseen. (Schreier 2012: 4.)

Laadullisessa sisällönanalyysissä aineiston analyysi käynnistyy aineiston alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä. Yksinkertaisin tapa analysoida aineistoa on luokittelu tai teemoittelu. Teemoittelussa aineisto pyritään pilkkomaan ja järjestämään aiheiden mukaan. Tällöin tavoitteena on löytää aineistosta valittua teemaa kuvaavia sisältöjä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009: 93, 95–96.)

### 5.3. Tutkijan rooli sisällönanalyysissä

Tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde on merkityksellinen, kuten kuva 4 osoittaa. Tutkimuksen tekeminen on kielellistä toimintaa, jossa erilaisten sisällöllisten teemoitte- lujen avulla tutkija pyrkii analysoimaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä sisältöjä ja raken- teita. Sisällönanalyysin olennainen osa on, että tutkimusaineistosta pystytään erottele- maan yhdenmukaisuudet ja eroavaisuudet. Tällöin tutkimusaineistoa kuvaavien teemojen täytyy olla sekä yksiselitteisiä ja toisensa poissulkevia. Tutkijalla on mahdollisuus asettua erilaisiin positioihin suhteessa tutkimuskohteeseensa, joka on ihmisten kielellistä toimin- taa eri muodoissaan. Tutkijalla on mahdollisuus rakentaa erilaisia identiteettejä aivan ku- ten toimijat, joiden kielen käyttöä hän tutkii. (Koro-Ljungberg 2005: 274–284.)



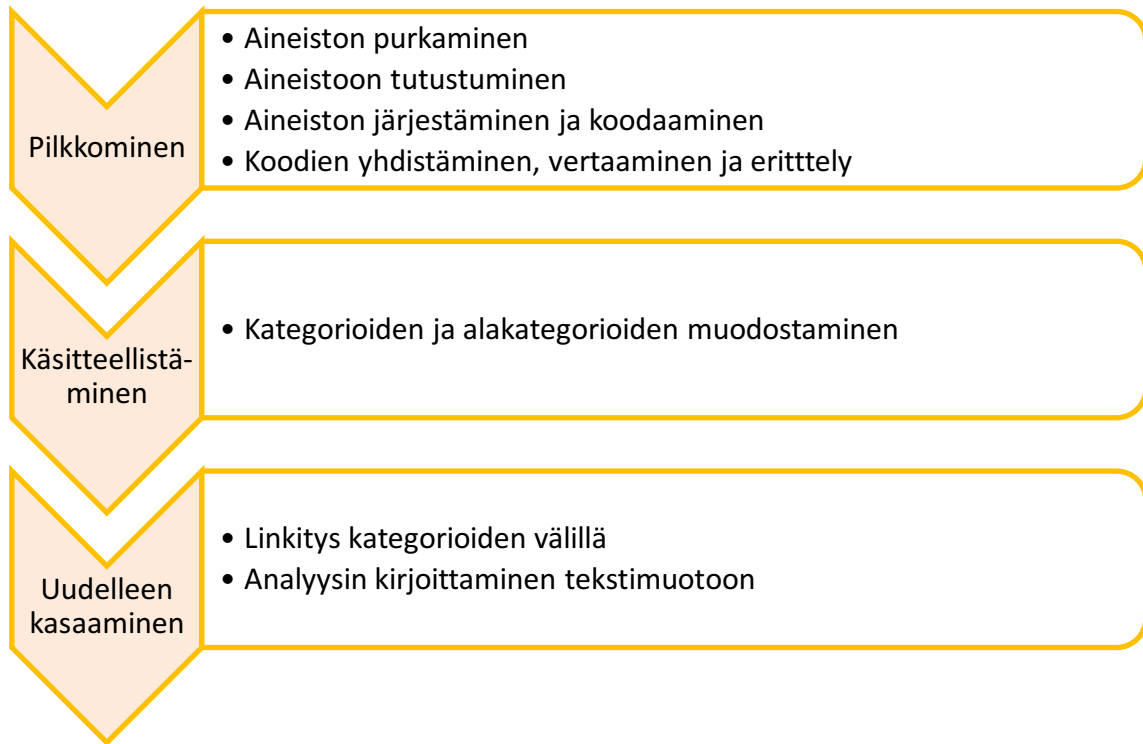
**Kuvio 4.** Tutkijan rooli sisällönanalyysissä



Tutkijan vapaus on merkittävän olennainen osa luotettavaa tietoa tuottavassa tieteellisessä tutkimusprosessissa. Tämä ei kuitenkaan ole riittävä ehto luotettavan tiedon tuottamiselle. Reijula ym. 2020 toteavat: ”*Tutkijalla täytyy olla todellinen mahdollisuus seurata, mihin tutkimus johtaa. Ilman todellista mahdollisuutta ajatus tieteen luotettavuudesta on vain toiveajattelua*”. Tutkijan vapaus asettaa tutkimuskysymykset ja etsiä niihin vastaukset asetetun viitekehyksen sisällä on oleellista luotettavan tiedon tuottamisessa. (Reijula ja Ylikoski 2020: 1–2.)

#### 5.4. Aineiston sisällönanalyysi

Varsinainen analyysin tekeminen alkoi huolellisella ja toistuvalla tutkimusaineiston lukemisella yhtäläisyyksien ja usein ilmenevien rakenteiden löytämiseksi. Kvalitatiivista haastatteluaineistoa pystytään analysoimaan monilla erilaisilla tavoilla, mutta mitään yksiselitteistä määritelmää ja kaikille yhteistä analyysikaavaa ei ole olemassa. Tutkimuksen valitun viitekehyksen ja menetelmän mukaisesti etsin aineistosta laadullisia tekijöitä, joita esimiehet alaisistaan käyttävät. Analysoin tutkimusaineiston kirjalliset tekstiaineistot aineistolähtöisesti, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki tutkimuksessa käytettävät teemoittelu ja jäsennostavat nousivat aineistosta itsestään ja analyysi tehtiin mahdollisimman vapaana aikaisemmissa aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa löydettyistä jaotteluista tai luokituksista.



**Kuvio 5.** Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet. (mukaiillen Alasuutari 2011: 38–48.)

Sisällönanalyysi on varsin joustava tutkimusmenetelmä, jolle ei ole vain yhtä vakiintunutta tapaa tutkimuksen toteuttamiseen (Elo ja Kyngäs 2008: 113). Tutkijan rooli on olennainen ja tarkastelun kohteena aineiston sisällönanalyysi, sillä tutkija osaltaan vaikuttaa siihen, millaisia seikkoja tutkimusaineistosta nostetaan esille kuvio 5 mukaisesti. Tässä tutkimuksessa pyrin olemaan täysin objektiivinen ja pitämään omat mielipiteeni täysin sivussa. Näenkin haastateltavan aktiivisesti merkityksiä luovana osapuolena (Hirsjärvi ym. 2014: 194). Haastateltavat edustavat kuitenkin esimiehen näkökulmaa luottamuksen syntymiseen. Tämän vuoksi myös tekemäni tulkinnat kohdistuvat yksilön kokemuksellisuuteen.

### 5.5. Tulokset analyysistä teemoittain

Esitän aineiston analyysin pohjalta saadut tulokset teema-alueittain. Aineistonanalyysin tavoitteena on kuvata, miten ja millaisena jokin asia kuvataan, sekä millaisia merkityksiä asia tätä kautta saa.

*Miten hyvin oletat alaitesi tuntevan työtehtäväsi?*

Kaikilla haastateltavilla oli erittäin vahva näkemys, että suorassa esimies-alaisuudessa olevat henkilöt tuntevat esimiehensä työtehtävät suhteellisen hyvin. Kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että suorat alaiset eivät tunne täysin esimiehen työtehtäviä. Vastauksista ilmenee haastateltavien tietoisuus, että mitä kauempana alainen on esimiehestä organisaatiossa, niin sitä huonommin alaiset tuntevat esimiehen työtehtäviä. Eräs haastateltava kertoi, että hän on useasti yrittänyt avata omia työtehtäviään, mutta kokenut, että ei ole onnistunut siinä haluamallaan tavalla.

Vahvasti nousi myös esiin seikka, että korkeimmat yrityksen tehtävät, kuten toimitusjohtajan, johtoryhmän jäsenen, hallituksen jäsenen tai hallituksen puheenjohtajan tehtävät ovat heikosti alaisten tiedossa. Alaisilta jää hämärän peittoon, että mikä kuuluu operatiiviseen johtamiseen ja mikä ei kuulu. Useampi toimitusjohtaja antoi ymmärtää, että operatiiviset työtehtävät tunnetaan suhteellisen hyvin, mutta taustalla olevat hallinnolliset tehtävät jäävät selvästi hämärän peittoon.

*Mitä on luottamus esimiehen ja alaisen välillä, sekä miten se mielestänne näkyy?*

Lähes kaikilla haastateltavilla vastaus alkoi, että koetaan olevan tasavertaisia kollegoita, vaikka esimiehellä päätösvalta lopulta onkin. Vuorovaikutuksen avoimuutta pidetään merkittävänä luottamuksen elementtinä. Uskalletaan avoimesti kysyä apua ja neuvoa puolin ja toisin. Uskalletaan myös antaa ja ottaa vastaan kritiikkiä menemättä henkilökohtaisuuksiin, vaan asiat asioina. Esimiehen eivät halua jatkuvasti huolehtia ja varmistaa, onko alaiselle annettu tehtävä tai asiakokonaisuus hoidettu tai eteneekö se. Kuitenkin merkille pantavaa oli esimiehen ymmärrystä virheille. Esimiehet arvostivat, jos alainen rohkeasti myönsi tekemänsä virheen, eikä yrittänyt peitellä tekemänsä virhettä.

Tutkimukset osoittavat, että avoimella vuorovaikutuksella on positiivinen korrelaatio luottamuksen kehittymiseen. Vuorovaikutustilanteissa ei voi olla aina oikeassa. Hienotunteisuus ja toisen huomioiminen lisäävät keskinäistä luottamusta. (Mönkkönen ja Roos 2015: 30, 33.)

Esimiehet selkeästi kokivat luottamuksen olevan välttämätöntä menestyksekkäässä johtamisessa. Esimiehet tiedostivat alaisten erilaiset persoonat ja kemiaat, jotka on täytynyt ottaa huomioon vuorovaikutuksessa.

Vastauksista jäi kokonaisuutena sellainen avoimuuden henki mieleen. Molemmien puoleinen avoimuus lisää turvallisuuden tunnetta ja luottamusta omaan tekemiseen. Aiemmat tutkimukset ovat myös päätyneet samantyyppisiin tuloksiin. (Krotin ja Lewickan 2012: 224–233; Kalliomaa & Kettunen 2010: 26–27.) Lisäksi vastauksista ilmenee, että esimiehet antavat mielellään alaisilleen vapauden hoitaa tehtäviään parhaaksi katsomallaan tavalla, kunhan tehtävät tulevat sovitusti hoidetuksi. Edellä mainitut tutkimukset päätyivät samankaltaisiin tuloksiin.

*Miten paljon luotatte alaistenne ammatilliseen osaamiseen ja sosiaaliseen ammattitaitoon, sekä mihin käsityksenne perustuu?*

Kaikissa vastauksissa tuli ensimmäisenä esille, että luottamusta löytyy alaisiin varsinkin ammatillisessa osaamisessa. Lähes kaikki vastaajat toivat esille, miten arkirutiinit eivät toimisi ilman täyttä luottamusta. Alaisilta odotetaan omatoimisuutta ja vastuunkantoa omista tehtävistä. Alaisia pyritään kouluttamaan mahdollisuuksien mukaan ja lisäksi kannustetaan omaehtoiseen kouluttautumiseen.

Sosiaaliseen ammattitaitoon vastaus materiaalia tuli selkeästi paljon vähemmän kuin odotin. Vastaukset liittyivät lähinnä asiakasrajapinnassa toimimiseen ja asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksiin, joiden kautta esimiehet peilasivat mielipidettään sosiaalista ammattitaitoa kohtaan. Yksi vastaaja (HpJ) kertoi suoraan, että ei luottanut alaisten sosiaalisiin ammattitaitoihin, mutta ammatilliseen osaamiseen luotti jokseenkin. Hän kertoi perus-

teena olevan kokemukset useista eri tilanteissa. Hän myös jätti tehtävänsä, koska ei mielestään saanut riittävää suunnan muutosta aikaiseksi hallituksessa ja sitä kautta operatiivisiin toimenpiteisiin.

Tulkintani mukaan sosiaalinen ammattitaito nivoutuu myös kuulumisesta esimiehen sisä- tai ulkopiiriin. Tiivis työskentely yhdessä, avoin ja luonteva vuorovaikutus sekä työntekijän aktiivisuus työtapojen kehittämisessä ovat omiaan edistämään sisäpiiriin pääsyä. Myös Northousen (2013: 23–37) tutkimus tuki omaa tulkintaani.

*Miten luottamusta lisäävä alainen käyttäytyy ja esiintyy?*

Erään haasteltavan kommenttiin, kulminoituu kaikkien vastaajien yksimielisyys, miten luottamusta lisäävä alainen käyttäytyy. ”Hän esittää valmisteltuja ja perusteltuja päätösehdotuksia, toimii päämäärätietoisesti tavoitteisiin ja vie projektit maaliin ilman niskaan hengittämistä. Hän esiintyy itsevarmasti silloin kun tietää asiansa, ja kysyy reippaasti, kun ei osaa tai myöntää virheensä, kun on tehnyt virheen.”

Lisäksi useissa kommentteissa kävi ilmi yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaisesti toimiminen, sekä uskaltaa myöntää virheensä, eikä yritä vierittää syytä muille henkilöille tai olosuhteisiin. Kokonaisuus nähtiin vastaavien kesken jälleen avoimen vuorovaikutuksen kautta. Riittävästi avointa vuorovaikutusta, jolla saavutetaan positiivinen vaikutus luottamuksen kehittymiseen.

*Miten luottamusta voidaan rakentaa ja vahvistaa?*

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä, miten luottamusta rakennetaan ja vahvistetaan. Kaikkien vastauksissa nousi ylivoimaisesti esille avoin vuorovaikutus, lisättynä yhdessä tekemisellä. Siinä ei näkynyt eroja tehdäänkö yhdessä etänä vai fyysisesti samassa paikassa. Tekeminen voi olla mitä tahansa yhdessä tekemistä. Erään haastateltavan kommentti kiteytti sen, mikä tuli esille lähes jokaiselta haastateltavalta ” *Se mitä luvataan, se pidetään. Se on luottamuksen rakentamisessa kaiken lähtökohta.*” Haastateltavien vastaukset tulkitsin niin, että se esimiestä ja alaista tasapuolisesti.

Kalliomaa & Kettunen (2010: 26–27) ja Northouse (2013: 168–169) tuovat esille, että laadukkaalla ja avoimella vuorovaikutuksella saavutetaan aluksi riittävä luottamus. Luottamuksen kehittyessä alainen saa vaativampia tehtäviä ja vapauksia niiden hoitamiseen.

*Näettekö eroja luottamuksessa ja sen kehittämisessä etä- tai lähijohtamisessa?*

Luottamuksen säilyttäminen tai rakentaminen koettiin selvästi haasteellisemmaksi etäjohtamisessa, kuin lähijohtamisessa. Tutkimusten (Solís 2017 ja Lippert ja Dulewicz. 2018) mukaan, luottamuksen rakentaminen on haastavampaa etäjohtamisessa ja se vaatii molemmilta osapuolilta syvempää sitoutumista luottamussuhteen rakentamiseen.

Kaikki haastateltavat kertoivat, miten paljon tarkempi ja täsmällisempi täytyi olla kirjallisessa ja sanallisessa viestinnässä. Samanlaiseen tulokseen ovat päätyneet tutkimuksiinsa myös Bergumin 2009, Solís 2017 ja Lippert ja Dulewicz. 2018. Kaikki kokivat, että suullisen kuin kirjallisenkin viestinnän väärintulkinnan mahdollisuus kasvoi huomattavasti etäjohtamisessa. Vastajat myös kokivat väärintulkinnan tunnistamisen todella haastavaksi etäjohtamisessa. Tämä voi aiheuttaa kauas kantoisia vaikutuksia tahattomasti, yleensä negatiivisesti.

Etäjohtamisessa niin sanotut yleisluontoiset kahvitauko- ja ruokapöytä keskustelut jäävät pois. Etäjohtamisessa vuorovaikutus jää helposti vain ammatillisiin asioihin ja keskustelujen ajallinen kesto jää selvästi lyhemmäksi, kuin lähijohtamisessa. Tämä seikka koettiin suurena haasteena luottamuksen kehittämisessä. Myös Humala (2007: 53) toteaa, että jokapäiväinen kasvotusten kanssakäymisen vähyys vaikuttaa heikentävästi luottamuksen rakentamiseen. Luottamusta ei rakenneta pelkän työn ja siihen liittyvien asioiden avuin. Luottamuksen rakentamiseen kuuluu paljon myös muuta kanssakäymistä, kuten keskusteluja yleismaailmallisista asioista ja keskusteluja perheestä. Tämä yleensä osoittaa, että on kiinnostunut toisesta ja hänen hyvinvoinnistaan myös ihmisenä.

Kaikki olivat yksimielisiä, että lähijohtamisessa vuorovaikutus on moninaisempaa ja näin ollen luottamussuhde kehittyy helpommin ja syvemmäksi. Tällä on mielestäni myös sel-

keä vaikutus alaisen kuulumiseen esimiehen sisä- tai ulkopiiriin. Etäjohdettavalla kovempi työ päästä esimiehen sisäpiiriin, koska sosiaalisten kontaktien määrä on luontaisesti vähäisempi, kuin lähijohdettavan kanssa. Myös Peltonen (2007: 126–127), Dirks & Scarlicki (2004: 21) ja O'Donnell, Yukl & Taber (2012: 143) ovat päätyneet samantyyppisiin havaintoihin tutkimuksissaan.

Toisaalta on myös LMX-teoriaan liittyen tutkimustuloksia siitä, että hajautetussa tiimissä on vähemmän konflikteja kuin perinteisessä samassa työpisteessä työskentelevässä tiimissä (Thomas & Peterson 2015: 176). Tätä taustaa vasten etä- tai lähijohtaminen ei pelkää, tai yksiselitteisesti määrittele alaisen kuulumista sisä- tai ulkopiiriin.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksella on mielestäni kaksi keskeistä tulosta: tutkimus on tuottanut luottamuksen syntymistä ja sen kehittymistä koskevan teoreettisen käsitteistön ja kirjallisuuden synteesin, jonka keskeinen osa on luottamuksen saavuttamisen eri elementtien määrittely. Synteesin ytimessä on esimiehen näkemys luottamuksen syntymisen prosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Toiseksi, tutkimuksen tuloksena on syntynyt kuvaus ja laadullinen selvitys siitä, miten iso merkitys vuorovaikutuksella on luottamuksen saavuttamiseksi. Kokonaisuudessaan tuloksissa on siis kyse luottamuksen syntymisestä, kehittymisestä ja siihen vaikuttavista olennaisimmista tekijöistä.

Tämä tutkimus antaa lisää tietoa luottamussuhteen johtamisesta esimiehen näkökulmasta, jonka tuloksista saatua tietoa voidaan myös siirtää eteenpäin, mutta tuloksilla on myös vahva kytkeytyminen kontekstiinsa tai vastaaviin tilanteisiin, myös Sohlman 2019 on tutkimuksessaan päätenyt saman suuntaisiin tuloksiin. Tulokset myötäilevät ja antavat tukea pääosin myös LMX-teorian (Graen & Cashman 1975; Mueller & Lee 2002; O'Donnell, Yukl & Taber 2012; Volmer, Spurr & Niessen 2012) oletuksia. Esimiehen ja alaisen väliset suhteet ovat aina yksilöllisiä, sekä niillä on taipumus kehittyä ja muuttua ajan kuluessa. Tuloksia ei voi suoraviivaisesti tulkita ja käyttää muissa ryhmissä, vaan ne koskevat vain tätä ryhmää yhtenä tutkimusjoukkona.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin kuvailemaan tarkasteltavaa tutkimustapausta valitun teoreettisen viitekehyksen kautta sekä vastaamaan tutkimuskysymyksiin:

*1. Millainen näkemys esimiehillä on luottamuksesta alaisiaan kohtaan ja mikä merkitys vuorovaikutuksella on luottamussuhteen kehittymiseen?*

*2. Millaiseksi esimiehet arvioivat luotettavan työntekijän?*

Lisäksi tavoitteena oli analysoida, että mitkä tekijät vaikuttavat alaisen kuulumista sisä- tai ulkopiiriin.



Tutkimus toteutettiin seitsemälle esimiehelle kohdistetulla teemahaastattelulla. Tulokset osoittavat, että jatkuvalla korkealaatuisella vuorovaikutuksella saavutetaan myös korkea luottamusaste esimiehen ja alaisen välille. Tulosten perusteella voidaan nähdä ja esittää, että esimiehet pyrkivät osoittamaan omien käsitystensä mukaan empaattisuuden, aidon välittämisen ja huolenpidon tunteita.

Esimies-alaisuudessa on aiemmin todettu, että laadukkailla LMX- suhteilla on vahva korrelaatio positiivisiin vaikutuksiin alaisissa, työsuorituksissa ja työilmapiirissä. Luottamussuhteen merkitys johtamiseen, näyttää teorian ja tulosten mukaan vaikuttavan monella tavalla. (Dirks & Scarlicki 2004: 21; O'Donnell, Yukl & Taber 2012: 143.) Sillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen ja eettisempään käytökseen, sekä yksilön ja organisaation tuloksellisuuteen, mitkä tukevat työyhteisöä keskittymään oleelliseen, sekä olevan myös yksilön kannalta merkityksellistä. (Li, Xu, Tu, ja Lu, 2014: 828–839, Demirtas, 2015: 278–284.)

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että ennako-oletukset vastaavat ja tukevat ajatusta, että laadukkailla LMX-suhteilla on luottamusta merkittävästi lisäävä vaikutus. Laineen (2008: 24) mukaan yhteinen asioiden jakaminen ja vuorovaikutus kehittävät luottamussuhdetta ja sitä että uskallamme luottaa enemmän toisten ihmisten hyvää tahtoon ja siihen että toinen pyrkii myös miettimään asioita myös toisen ihmisen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että esimiesten näkökulmasta luottamussuhde katsottiin kehittyvän usein pikkuhiljaa, mikä tukee myös Ikonen (2013: 128) mukaan teoriaa. Esi- miestyössä on hyvä tiedostaa, jokaisen yksittäisen alaisen omat ominaisuudet ja odotukset, jotka tulivat esille myös tuloksissa. Yhdessä työskentely tarkoittaa tutkimuksen tulosten mukaan avointa vuorovaikutusta, keskustelua, kuuntelemista ja kohtaamista ihmisen sellaisena kuin hän on, jotta tiedetään mitä kenellekin kuuluu, kuten tuloksissa tuli selkeästi esille.

Perinteinen johtaminen, joka tapahtuu ylhäältä alaspäin hierarkisesti on taakse jäänyttä aikaa. Sen sijaan nykyään korostetaan aktiivista vuorovaikutusta ja siinä molemminpuolista suhdetta, johon vaikuttavat aktiivisesti esimies ja alaiset. Johtamisen vaativuustason nostaa, että samaan aikaan kuin rohkaistaan ja tuetaan alaisia avoimeen vuorovaikutukseen, on pystyttävä johtamaan organisaatiota sovittuun suuntaan. Luottamus on herkkä asia ja se myös muuttuu nopeasti, joten myös tämä seikka on johtamisen näkökulmasta tärkeää ottaa huomioon, kun arvioidaan johtamisen kokonaiskuvaa. Luottamussuhteen vahvistamiseksi kannattaa kehittää niitä elementtejä, jotka on todettu toimiviksi ja ylläpitävät jatkuvaa vuorovaikutusta. (Mäkelä, Säntti, Tanskanen, Uotila ja Viitala 2013: 16; Northouse 2013: 169–170.)

Lähes kaikissa haastatteluista nousi tärkeäksi elementiksi aito läsnäolo. Etäjohtaminen koettiin selkeästi haasteellisempänä kuin lähijohtaminen. Kasvotusten tapahtuvilla tapaamisilla koettiin olevan parhaimmat edellytykset kehittämään luottamussuhdetta johtamisen näkökulmasta. Tämä huomio korostui lähes kaikkien haastateltavien vastauksissa. Tällä ei tarkoiteta jatkuvaa läsnäoloa lähijohtamisen muodossa, vaan mahdollisuuksia kasvotusten tapaamisille ja keinoja sen kehittämiseksi, erityisesti aito läsnäolo ja avoin vuoropuhelu toteutumisen näkökulmasta. Saman suuntaisiin päätelmiin oli myös Sohlman 2019 päätynyt tutkimuksessaan.

Suurin löytöni tutkimuksessani oli haastattelukysymys, jossa kysyttiin sosiaalisesta ammattitaidosta, joka kiinnitti erityisesti huomiota. Tähän kysymykseen vastattiin hyvin ylimalkaisesti tai ei ollenkaan. Kysymys oli kaksiosainen ja oikeastaan lähes kaikki haastateltavat väistivät vastaamasta sosiaaliseen ammattitaitoon ja vastasivat ammatilliseen osaamiseen. Ilmeisesti aihe on niin laaja ja monisyinen, että esimiehet eivät halunneet lähteä sitä kommentoimaan ollenkaan tai sitten aihe on heille niin vieras, että se haluttiin ohittaa kokonaan. Jälkikäteen tutkija voi myös todeta, että oma tutkijan ammattitaito ei ole vielä riittävällä tasolla, että olisi ymmärtänyt erotella kysymyksen omiksi erillisiksi kohdiksi, jolloin siitä aiheesta olisi ehkä saatu syvempää tietoa. Tutkittuani aihetta (esim. Ruuskanen 2001; Kajanoja ja Simpura 2002: 161–181 ja Ilmonen 2000: 9–23) tutkimuksista havaitsin, että aihe on laaja ja sosiaalisen ammattitaidon mittaaminen on

todella yksilöllistä ja valmiita mittareita ei oikein ole. Sosiaalisesta ammattitaidosta puhutaan yleisesti sosiaalisena pääomana. Sosiaalisen ammattitaidon arvioiminen on todella yksilöllinen ja henkilökohtainen asia, joka vaatii arvioijalta todellista paneutumista aiheeseen ja itseensä. Tämän jälkeen ymmärsin hyvin, että aihe haluttiin sivuuttaa huomattavan kevyesti. Tässä tutkimuksessa en syvenny enempää sosiaaliseen pääomaan.

Etäjohtaminen myös koettiin haasteellisena luottamuksen syntymisessä ja kehittämisessä. Kun esimiehellä on johdettavana kokonaisen tiimin sijasta yksilö, ovat vuorovaiikutustaidot, viestintätaidot sekä luottamussuhde eri lailla koetuksella ja ne saavat aivan uuden merkityksen. Tämän seikan on useampi haastateltava nostanut esille ja samalla korostanut sitä herkkyyttä, jolla etäjohtamiseen täytyy suhtautua. Myös Vilkman (2016: 23) on kiinnittänyt huomionsa etäjohtamisen herkkyyteen. Etäjohtaminen vaati haastateltavien mielestä, niin esimieheltä kuin alaiselta erilaista osaamista ja itsetuntemusta, kuten tilannetajua ja vilpittömyyttä.

Organisaatioiden, työnteontapojen ja johtamiskulttuurien muuttuessa on mielestäni jokaisen esimiehen velvollisuus kehittää esimiestyötänsä siihen, että pystyy vastaamaan alaisensa tarpeisiin. Toki myös on organisaation velvollisuus antaa täysi tuki ja mahdollisuus esimiehille onnistua, mutta käytännön toteutus lähtee mielestäni esimiehestä itsestään. Johtamiseen on kuitenkin panostettava heti, kun etätyösuhteista työtä aloitetaan tekemään, jotta esimies osaa vastata työntekijän tarpeisiin ja tukea hänen onnistumistaan työssään. Etätyösuhde voi olla uusi kokemus myös molemmille osapuolille, joten tutkimuksessa esille nousseet ominaisuudet ja asiat olisivat tärkeää hahmottaa molemmin puoleisesti ja sopia käytänteistä niiden ympärillä heti alusta alkaen. Näin etätyö voi olla rikastuttava ja positiivinen kokemus molemmille osapuolille. (Humala 2007: 159; Pyöriä 2011: 391.)

Tavoitteeni oli myös analysoida alaisen kuulumista esimiehen sisä- ja tai ulkopiiriin. Tutkiessani alaisen kuulumista esimiehen sisä- tai ulkopiiriin kirjallisuuden (Graenin ja Uhl-Bienin 1995; Häkkinen, 2012; Northousen 2010) valossa, tulin siihen tulokseen, että tällä tutkimuksella en pääse kovin syvälliseen analyysiin tästä asiasta. Mutta en halunnut jättää kyseistä kokonaisuutta pois, koska sillä näyttää kuitenkin olevan vahva side johtamiseen

ja luottamukseen. Teemahaastattelujen analyysissä pääsin kuitenkin hieman raapaisemaan pintaa auki, että mitkä tekijät ovat vahvasti vaikuttamassa kuulumisesta sisä- tai ulkopiiriin.

Tulkintani mukaan sosiaalisella ammattitaidolla, jota haastateltavat kommentoivat varsin niukasti, on selvä yhteys kuulumisessa sisä- tai ulkopiiriin. Toki täytyy todeta, että ammatillista osaamista ei saa väheksyä tässä asiayhteydessä. Kuten jo aiemmin olen todennut, että sosiaalisen ammattitaidon mittaaminen on vaikeaa. Tämä mittaamisen vaikeus vaikuttaa myös siihen, että tässä tutkimuksessa en tämän syvemmälle mene tähän aiheeseen. Myös kirjallisuus (Graenin ja Uhl-Bienin 1995; Häkkinen, 2012; Northousen 2010) on samoilla linjoilla tulkintani kanssa. Sama kirjallisuus tuki myös näkemystäni analyysistä, etäjohdettavin hieman vaikeammasta asemasta päästä ja kuulua esimiehen sisäpiiriin.

### 6.1. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kirjallisuuskatsaus on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmä. Tässä kirjallisuuskatsauksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä Tuomen ym. (2009) mukaisesti.

Laadulliseen tutkimukseen ei voi suoraan soveltaa määrällisessä tutkimuksessa sovellettavia validiteettia ja reliabiliteettia, jotka on tehty vastaamaan enemmän määrällisen tutkimuksen kuin laadullisen tutkimuksen tarpeisiin. Luotettavuuden arvioinnista ei ole käytävissä yksiselitteisiä ohjeita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta täytyy arvioida kokonaisuutena. Kokonaisuus muodostuu tutkimuksen kohteesta ja tarkoituksesta, aineiston keruumenetelmästä, sekä tutkijan suhteesta haastateltaviin ja raportoinnista. Tutkijan rooli on keskeinen tuottamaan luotettavaa tietoa. (Tuomi ym. 2009: 134–140.)

Kerätyn aineiston pohjalta oli mahdollista muodostaa kuvaus tutkimustapauksesta, ja tunnistaa sieltä tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä kuvattuja ilmiöitä. Näin ollen tällä

määritelmällä tutkimuksen tavoitetta voidaan pitää saavutettuna. Tässä tutkimuksessa tavoiteltu objektiivisuus on määritelty siten, että tutkijan suhde tutkimuskohteeseen pyritään tiedostamaan mahdollisimman hyvin, eikä tutkijan omia ennakoasenteita, uskomuksia tai arvoja sekoiteta tutkimuskohteeseen (vrt. Eskola & Suoranta: 2014). Tämän tutkimuskohteen tarkastelu, analyysi ja johtopäätökset on pyritty avaamaan ja toteuttamaan mahdollisimman avoimesti ja objektiivisesti, tutkielmassa kuvatun aineiston ja lähteiden perusteella (Tuomi ym. 2009: 85). Tutkimuksesta saatujen tietojen suhteen olen käyttänyt tuloksia ainoastaan ennalta sovitusti, sekä toiminut luottamuksellisesti julkais- ten tuloksia vain tätä tutkimusta varten.

Tutkimusluvut pyysin etukäteen. Olin aluksi puhelinyhteydessä kaikkiin haastateltaviin, varmistaen halukkuuden osallistua tutkimukseen, mikä Kuulan (2006: 60–62) mukaan liittyy jokaisen yksilön itsemääräämisoikeuteen. Puhelinkeskustelussa korostin vapaaehtoisuutta, mutta kaikki halusivat osallistua tutkimukseen. Joten tästä syystä haastateltavat eivät ole erityisen haavoittuvassa asemassa. Kerron henkilöiden taustoista ainoastaan yleisesti, koska aihe on sensitiivinen ja haastateltavien anonymiteettiä suojellaan. Tällä varmistetaan, että itse aihe korostuu.

Tutkimuksen merkittävimmät rajoitteet, jotka vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen löytyvät itse tutkijasta, kuten jo aikaisemmin mainitsinkin. Ensin, tämä tutkimus on tehty yksin. Jos käytettävissä olisi ollut enemmän resursseja, niin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen olisi tuottanut tutkijaryhmä, jolloin kirjallisuuskatsauksen näkökulma olisi ollut merkittävästi laajempi ja kriittisempi. (Niela-Vilén ja Kauhanen 2015: 30–32.) Toiseksi, haastattelijan kokemattomuus tehdä haastatteluja varmasti näkyisi, jos sama tutkimus toistettaisiin. Haastattelijan kokemus karttuu nopeasti toistojen kautta, joka näkyisi haastatteluaineistossa ja sitä kautta myös tuloksissa syvällisempänä tietona. (Tuomi ym. 2009: 69, 73)

## 6.2. Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tuloksena todettiin se, miten esimiehet itse ymmärtävät luottamussuhteen syntymisen alaisen kanssa lähi- ja etäjohtamisessa, sekä mitkä tekijät vaikuttavat luottamussuhteen syntymiseen. Tutkimustulosta voisi syventää tutkimalla samojen esimiesten alaisten näkökulmaa, esimerkiksi haastattelemalla alaisia. Tutkimuksen kohteena ovat esimiehet ajattelivat luottamussuhteen syvyyden vaikuttaneen myös tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Tästä kontekstista voisi tutkimusta laajentaa alaisten näkökulmasta.

Esitetyt jatkotutkimusaiheet ovat seuraavat:

1. Etä- ja lähijohtamisessa luottamussuhteen syntymistä ja kehittymistä voisi tutkia syventävällä havainnoinnilla tai haastattelemalla alaisia.
2. Sosiaalisen ammattitaidon mittaaminen, sekä sen vaikutusta luottamussuhteen tasoon.

## LÄHTEET

Aaltonen Tapio, Pajunen Heikki ja Tuominen Kalle (2005). Syty ja sytytä. Valmentavan filosofia. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Ahloth Minea & Havunen Risto (2015). Pomo puun ja kuoren välissä. Talentum. Helsinki.

Ahonen Annika, Hasana Daria (2018). Valmentava Johtaminen.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141383/Valmentava%20johtaminen%20AnnikaAhonen%20ja%20DariaHasan.docx.pdf;jsessionid=C9C1AAD093FA29B24319B708C962FB05?sequence=1>

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Demography and Design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3.

Avolio, B.J., Kahai, S., Dodge, G.E. (2001). E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leadership Quarterly*, 11.

Bass, B. M. (1990). From Transaction Leadership to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18.

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139.

Bergum, S. (2009). Management of teleworkers –managerial communication at a distance. Sarja A-10:2009. Turun kauppakorkeakoulu.

- Bond Christopher ja Seneque Megan (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *The Journal of Management Development* 32.1 Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savnia.fi/bussness/docview/1191732061/fulltextPDF/2BEEBC25A0044363PQ/2?accountid=27296>
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina (2008). *Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Chirumbolo, Antonio & Johnny Hellgren (2003). Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study [online]. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2) [siteerattu 5.3.2015]. Saatavana: [URL:http://eid.sagepub.com.proxy.tritonia.fi/content/24/2/217.full.pdf+html](http://eid.sagepub.com.proxy.tritonia.fi/content/24/2/217.full.pdf+html)
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A. & Gardner, W. L. (2009) Balance in leader and follower perceptions of leader–member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly* 20.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5.
- Dainton, M. & Zelle, E. D. (2005). *Applying communication theory for professional life: a practical introduction*. Thousand Oaks: Sage.
- Dansereau, Fred Jr.; George Graen & William J. Haga (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process [online]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 [siteerattu 7.1.2019]. Saatavana (abstrakti ja tekijöiden tiedot):



[URL:http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S030507375900057](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S030507375900057)

- Dass, Parshotam ja Parker, Barbara (1991). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive* Vol. 13.
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126.
- Dirks, K. T. & Scarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: existing research and emerging issues. Teoksessa R. M. Kramer & K. S. Cook (toim.) *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches*. New York: Russell Sage Foundation.
- Duarte, N., Goodson J. & Klich, N (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance. *The Academy of Management Journal*, 1994, 37.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62 (1).
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (10. painos). Tampere: Vastapaino
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K., Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35.

- Forsten-Astikainen Riitta & Kultalahti Susanna (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde- heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli*, 39:1,3–21 (2019) <https://journal.fi/pk/article/download/69722/42019/>
- Fritz, M.B.W., Narasimhan, S & Ree, H-S. (1998). Communication and coordination in virtual office. *Journal of Management Information systems*. Spring1. Vol.14 n. 4 pp.
- Follet, M. (1918). *The New State: Group Organization, the Solution of Popular Government*. New York: Longman, Green and Co.
- Fukuyama F. (1996). *Trust: social virtues and the creation of prosperity*. Free press, New York.
- Gerke, S.K. (2006). *If I cannot see them, how can I lead them? Industrial and Commerical training: Guilsborough*.
- Gooty, J. & Yammarino, F. (2016). The Leader–Member Exchange Relationship: A Multisource, Cross-Level Investigation. *Journal of Management* 42.
- Graen, George & James F. Cashman (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach [online]. *Organization and Administrative Sciences*, 6(2–3) [siteerattu 7.1.2019].  
Saataavana: (abstrakti ja tekijöiden tiedot):  
[URL:http://search.proquest.com/docview/214375500?accountid=14797](http://search.proquest.com/docview/214375500?accountid=14797)

- Graen, G. B. & 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. *The Leadership Quarterly* 6.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations*. 8th ed. Upper saddle river: Prentice hall.
- Hagen, Marcia (2012). *Managerial coaching -A review of the literature*. Performance Improvement.
- Hakkarainen, Minna (2017). *Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteessa*. Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55190/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201708283580.pdf>
- Hakonen, M., Vartiainen, M. & Kokko, N. (2004). Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä. *Psykologia* 2.
- Harisalo, Risto & Aarrevaara, Timo (2006). *Keskustelu, väittely ja dialogi poliittisessa ja hallinnollisessa päätöksenteossa*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3.2006.
- Harisalo, Risto & Ensio Miettinen. (2010). *Luottamus. Pääomien pääoma*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Harre R. (1999). *Trust and its surrogates: Psychological foundations of political process*. Teoksessa Warren M E. (toim.) *Democracy and trust*. Cambridge University Press, Cambridge.

- Hedman, Eerika (2006). Työnjohtajien ja työntekijöiden käsityksiä luottamuksesta vuorovaikutussuhteessa. Jyväskylän yliopisto. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/18363/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-200805151470.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/18363/URN_NBN_fi_jyu-200805151470.pdf?sequence=1)
- Heikka, Helena (2013). Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita. Johtaminen ja työhyvinvointi muuttuvissa toimintaympäristöissä. ePooki 9/2013. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61253/Lea\\_Rissasen\\_juhlakirja\\_Heikka.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61253/Lea_Rissasen_juhlakirja_Heikka.pdf?sequence=1)
- Helakorpi, S. (2001). Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Tampere: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2002). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2006, alkup. 1997). Tutkija ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Honka, J. & Ruohotie, P. (2003). Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetensi-tutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Saarijärvi: Saarijärven offset Oy.
- Humala I. (2007). Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.
- Hunsaker, P.L. & Hunsaker, J.S. (2008). Virtual team`s a leader`s guide. Team Performance Management: An International Journal. Vol.14.

- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. (2005). Viestinnästä tietoon: Tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Hodgkinson, Gerard P. & Kevin J. Ford (2010). International Review of Industrial and Organizational Psychology 2010, 25 [online]. Chichester, Englanti: John Wiley & Sons [siteerattu 8.1.2019]. Saatavana: [URL:http://books.google.fi/books?id=MkVBx4n5Y6EC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false](http://books.google.fi/books?id=MkVBx4n5Y6EC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false)
- Honkalampi, T. (2009). Johtaminen avainasemassa muutoksessa. Tehyn näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Helsinki: Tehy Ry.
- Houkamau, C. & Boxall, P. (2011). The incidence and impacts of diversity management: A survey of New Zealand employees. Asia Pacific Journal of Human Resources, 49.
- Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Häkkinen M. & Uski A. (2006). Ratkaiseva yhteys. Kustannus Oy Tammi, Jyväskylä.
- Hämäläinen, Sanna & Tiirinki, Hanna ja Suhonen, Marjo (2014). Vastavuroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosessissa lähijohtajien kokemana – psykologisen sopimuksen näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2014:51 177-190. [https://www.academia.edu/20185674/Vastavuroisen\\_luottamuksen\\_vahvistaminen\\_terveydenhuollon\\_muutosprosesseissa\\_l%C3%A4hijohtajan\\_kokemana\\_psykologisen\\_sopimuksen\\_n%C3%A4k%C3%B6kulma](https://www.academia.edu/20185674/Vastavuroisen_luottamuksen_vahvistaminen_terveydenhuollon_muutosprosesseissa_l%C3%A4hijohtajan_kokemana_psykologisen_sopimuksen_n%C3%A4k%C3%B6kulma)

- Ingerson, K. –Bruce, J. (2013) Leadershipin the Twittersverse. Journal of Leadership Studies, Vol. 7.
- Ikonen, Mirjami (2013). Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships. Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto.
- Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai (2015). Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Talentum, Helsinki.
- Ilmonen, Kaj (2000). Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylän yliopisto. Korpiljyvä Oy, Jyväskylä.
- Isaacs, William (2001). Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraa uurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Jyväskylä: Gummerus.
- Jackson, Susan E. & May, Karen E. & Whitney, Kristina (1995). Under the dynamics of diversity in decision-making teams. Teoksessa Guzzo, Richard A. & Salas, Eduardo (Eds.), Team effectiveness and decision making in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jalava, Urpo (2001). Esimiestyö –valmentaminen ja uudistuminen. Tammi, Helsinki.
- Jelkänen, Juuli (2013). Henkilösuhteet työyhteisössä. Karelia-Ammattikorkeakoulu. <https://docplayer.fi/44127087-Karelia-ammattikorkeakoulu-liiketalouden-koulutusohjelma-juuli-jelkanen-henkilösuhteet-työyhteisossa.html>

Johansson Julia & Juvenius (2019). Alaisen kokemus esimiehen oikeudenmukaisuudesta. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64886/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201906273489.pdf>

Johnston, W. B. (1987). Workforce 2000: Work and workers for the 21st century. Government Printing Office.

Juholin, E. (1999). Sisäinen viestintä. Juva: Infor

Juuti Pauli & Vuorela Antti (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Juuti Pauli ja Vuorela Antti (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen, P. (2005). Ammattina esimies. Juva, WSOY.

Järvinen, A. Koivisto, T. & Poikela, E. (2000). Oppiminen työssä ja työyhteisöissä. Juva: WSOY.

Kajanoja, J. & Simpura, J. (2002). Sosiaalisen pääoman lupaukset. Julkaisussa J. Ka-janoja, J. Kiander & I.B. Voipio (toim.) Tutkimus ja talouspolitiikka. Kirjoituksia taloudellisesta kasvusta. VATT-julkaisuja 33. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Kalliomaa, Sami & Sami Kettunen (2010). Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kansanen Olli ja Cannon Fred (1997). Esimies valmentajana: Yhteistyöllä tuloksiin. WSOY, Helsinki. ISBN: 951-0-22430-8 sidottu.

- Kauppila, O-P. (2016). When and how does LMX differentiation influence follower's work outcomes? The interactive roles of one's own LMX status and organizational context. *Personnel Psychology* 2016.
- Karanika-Murray, M., Bartholomew, K., Williams, G. & Cox, T. (2015). Leader-Member Exchange across two hierarchical levels of leadership: concurrent influences on work characteristics and employee psychological health. *Work Stress* 29.
- Kasi Anna-Riikka (2015). Y-Sukupuolvi arvostaa valmentavaa johtamista. Vaasan yliopisto. <https://core.ac.uk/download/pdf/197955341.pdf>
- Katzenbach, Jon. R. & Smith, Douglas. K. (1993). *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Porvoo: WSOY.
- Kirkpatrick, Shelley A. & Edwin A. Locke (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Perspectives* 5: 2.
- Korkala S. (2010). Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Väitöskirja. Turun yliopisto. *Annales Universitatis Turkuensis* 298. Turku.
- Koro-Ljungberg, M. (2005). Tietoteoreettinen validiteetti tarkastelu laadullisessa tutkimuksessa. *Kasvatus* 36(4).
- Kostiainen, E. (2002). *Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Krot, K. & Lewicka, D. (2012). The Importance of trust in Manager-Employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10.



Kämppi Riikka (2018). Vuorovaikutus rakentamassa kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatioissa. Tampereen yliopisto.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103624/1527760874.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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

Laajalahti, A. (2014). Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 225.

Laaksonen, H. (2008). Lectio praecursoria: Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Artikkelit. Hallinnon tutkimus 2/2008.

Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Laine, N. (2008). Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning. Academy dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 1338. Tampere university press, Tampere.

Laschinger HKS, Leiter MP, Day A, Gilin-Oore D, Mackinnon SP. (2012). Building empowering work that foster civility and organizational trust. Nurs Res.

- Lewicki Roy J. & Barbara Benedict Bunker. (1996). "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships." Teoksessa Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research, toim. Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Lehto Kirsi (2017). Johda rohkeasti. Vaasan yliopiston raportteja, 6.  
[https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf)
- Li, Y., Xu, J., Tu, Y., & Lu, X. (2014). Ethical leadership and subordinates' occupational well-being: A multi-level examination in china. Social Indicators Research, 116.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-MemberExchange: An Empirical Assesment throughScale Development. Journalof Management 4.
- Linjuan, R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership. Communication Channels.and Employee Satisfaction. Management Communication Quarterly 1–21
- Lippert, Helge& Victor Dulewicz (2018). A profile of high-performingglobal virtual teams. Team Performance Management 24.
- Llewellyn EP. (2010). Trust the sublime duty in health care leadership. The Health Care Manager.
- Lunenburg, Fred C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. International Journal of Management, Business, and Administration 13.

- Maffesoli, M. (1995). *Maailman mieli: Yhteisöllisen tyylin muodoista*. Helsinki: Gaudeamus.
- Malkamäki, K. (2017). *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus*. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Joensuu.
- Markkula, Marja (2011). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: Organisaatioiden toiminnan kulmakivet*. Actva Wasaensia 243. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6.
- Martinelli, R., Waddwill, J., Rahschulte T. (2017). *Projects Without Boundaries, Successfully Leading Teams and Managing Projects in a Virtual World*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Matveev, A. V. & Milter, R. G. (2004). The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 10.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* 15.
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement. *Corporate Communications: An International Journal* 19.
- Maslow, Abraham 1987. *Motivation and Personality*. Third Edition. Longman, New York.
- Men, L. R & Stracks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. Taylor & Francis Group: *Journal of Public Research* 26.

- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 2.
- Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organizational training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23.
- Moorman, R.H., Darnold, T.C. & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly*, Volume 24, Issue 3, 2013, ISSN 1048-9843.
- Mueller, B. H. & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *Journal of Business Communication* 39.
- Mäkelä, Liisa & Riitta, Viitala & Jussi, Tanskanen & Risto Sääntti & Timo-Pekka Uotila (2013). Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 191.
- Mäkelä, Kristiina & Sumelius, Jennie & Vuorenmaa, Hertta & Gartner, Johannes (2017). Työn Tuuli. Innovatiiviset johtamiskäytännöt 1/2017. Kustantaja: Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. <https://docplayer.fi/48845484-Tyon-tuuli-innovatiiviset-johtamiskaytannot.html>
- Mönkkönen, Kaarina (2002). Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena – Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopio: Kuopion yliopisto.

- Mönkkönen, Kaarina & Satu Roos (2015). *Ihmiseksi työssä: Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta*. Helsinki: Oy UNIpress Ab.
- Nahrgang J. & Seo J. (2016). *How and Why High Leader-Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX*. T. Bauer & B. Erdogan (toim.) *The oxford handbook of leader-member exchange*. New York: Oxford University Press.
- Niela-Vilén, Hannakaisa & Lotta Kauhanen (2015). Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, Minna, Axelin, Anna & Riitta Suhonen (toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja: Tutkimuksia ja raportteja sarja A73*, Turku: Turun Yliopisto: 23–36.
- Niiranen, V. (2011). *Moniammatillisten verkostojen johtaminen*. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. (2008). *Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. 2. painos. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Northouse, Peter Guy (1997). *Leadership: Theory and Practise*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership. Theory and practice*. (5. painos). London: Sage.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. 6. Painos. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Norvapalo, K. (2014). The Quality and Development of the Leader-Follower Relationship and Psychological Capital. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- O'Donnel, Mark, Gary Yukl & Thomas Taber (2012). Leader Behavior and LMX: a Constructive Replication. *Journal of Managerial Psychology* 27.
- Olli, S. & Laaksonen, H. (2016). Hajautetun työn ja etäjohtamisen haasteet. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu Sosiaali- ja terveys-ala. Saatavana 26.11.2019: <http://tamkjournal.tamk.fi/kuvantamisen-yksikoiden-etajohtajilta-toivotaan-enemman-palautetta/>
- Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia* 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Onnismaa, Jussi (2008). Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansan-valistus-seura, Helsinki.
- Paasivaara L, Nikkilä J (2010). Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja, Helsinki.
- Paton, Robert A. & James McCalman (2008). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. 3. painos. Lontoo, Englanti: SAGE Publications.

- Peltonen T. (2007). Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*.
- Polanyi, M. (1964). The logic of tacit inference. Teoksessa: Marjorie Grene (ed.) (1969 ) *Knowing and being. Essays by Michael Polanyi*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Prasad, P. & Mills, A. (1997). From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity*. Thousand Oaks: SAGE.
- Prasad, Pushkala & Pringle, Judith & Konrad, Alison (2006). Examining the contours of workplace diversity. Teoksessa Konrad, Alison & Prasad, Pushkala & Pringle, Judith (Eds.), *Handbook of workplace diversity*. London: Sage
- Prottas, D. (2007). Perceived Behavioral Integrity: Relationships with Employee Attitudes, Well-Being, and Absenteeism. *Journal Of Business Ethics*, 81.
- Pynnönen, A. (2013). Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Working Paper N:o 379/2013.

- Puusa, Anu (2011). Luottamus ja reiluus liiketoiminnan kivijalkoina. Teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Oy UNIpress Ab, Kuopio.
- Reijula, S ja Ylikoski P. (2020). 15.4.2020 julkaistaan teoksessa Ekholm & Väliaverron (toim.) Tieteen vapaus & tutkijan vapaus. Vastapaino.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. (2010). Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Ristikangas Marjo-Riitta ja Ristikangas Vesa (2010). Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy
- Ruuskanen, P. (2001). Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. VATT-tutkimuksia 81. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Saarinen, J. (2016). Managing global virtual teams. Doctoral Dissertations. Aalto University. Saatavana: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/23051>
- Saksi J. (2016). Johtajuus kuuluu kaikille. Työ. terveys turvallisuus -lehti. <http://www.tttlehti.fi/johtajuus-kuuluu-kaikille/>. 20.11.2019
- Saksi J. (2016). Kulmahuoneen ovi onkin viety pois. [https://www.linkedin.com/pulse/kulmahuoneen-ovi-onkin-viety-pois-jukka-saksi?trk=pulse\\_spock-articles](https://www.linkedin.com/pulse/kulmahuoneen-ovi-onkin-viety-pois-jukka-saksi?trk=pulse_spock-articles). 20.11.2019
- Salli, M. (2012). Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Kauppamari. Kariston Hämeenlinna: Kirjapaino Oy.



- Salminen, J. (2001). Johtamisviestintä, Helsinki: Kauppakaari.
- Salminen, J. (2017). Uuden esimiehen kirja. Grano Oy. Helsinki.
- Salvaggio, T. & Kent, T. W. (2016). Examining the relationship between charismatic leadership and the lower-order factors of LMX: A follower based perspective of the moderating effect of communication frequency. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8).
- Savileppä, Anna (2005). Johda monimuotoisuutta. Investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Star-Offset Oy. Helsinki.
- Schraeder, M. & Simpson, J. (2006). How similarity and liking affect performance appraisals. *Journal of Quality and Participation*.
- Schreier, Margrit (2013). *Qualitative Content Analysis in Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Seeck Hannele (2012). Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Seeck Hannele (2015). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Kolmas uudistettu painos. Gaudeamus. Tallinna.
- Senge, P. M. (2000). Reflection on "a leader's new work: Building learning organizations. Teoksessa D. Morey, M. T. Maybury & B. Thuraishingham (toim.), *Knowledge management: Classic and contemporary works*. Cambridge: MIT Press.

- Seppälä, Tuija. (2012). Trust Building and Cooperation in Supervisor-Subordinate Relationships and Work Units. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (2).
- Sillanvuo Tomi (2010). Luottamus esimie-alaisuhteessa. Lappeenrannan Teknillinen yliopisto. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/58983/nbnfi-fe201002031221.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12.
- Sohlman, Tia-Marika (2019). Luottamussuhde johtamisen menestystekijänä. Pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisenlaitos. [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21652/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20190754.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21652/urn_nbn_fi_uef-20190754.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)
- Solís, Martin (2017). Moderators of telework effects on the work family conflict and on worker performance. *European journal of Management and Business Economics* 26: 1.
- Sørensen O, Hasle P, Pejtersen J. (2011). Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*.

- Surakka, T. & Rantamäki T. (2013). Työelämätaidot- Sinä oman työelämäsi johtajana. Porvoo: Bookwell Oy
- Sydänmaanlakka, P. (2004). Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykässä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti. (2009b). Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Talouselämä (2018). Organisaatioiden monimuotoisuus ei ole puhetta vaan tekoja. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/microsoft/organisaatioiden-monimuotoisuus-ei-ole-puhetta-vaan-tekoja/945fefcb-6bf7-3ca3-b629-472a5d86baca>
- Tampereen yliopisto (2014). Työelämän tutkimuspäivät 2014. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6/2015. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9773-5>
- Teronen, Eeva (2017). Monimuotoisuus ja sen johtaminen organisaatiossa. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Kandidaatin tutkielma. [https://aaltdoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/27738/bachelor\\_Teronen\\_Eeva\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltdoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/27738/bachelor_Teronen_Eeva_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Thomas, D., Peterson, M. (2015). Cross-Cultural Management, Essential concepts. United States of America.
- Tierney, W. G. (1996). Leadership and postmodernism: on voice and the qualitativemethod. Leadership Quarterly 7.
- Tsoukas, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. Organization Science, 20.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tyler Tom R. & Peter DeGoey. (1996). "Trust in Organizational Authorities. The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions." Teoksessa Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research, toim. Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Zander, L., Zettinig, P., & Mäkelä, K. (2013). Leading global virtual teams to success". *Organizational Dynamics*, 42(3).
- Vartiainen M., Kokko N., Hakonen M. (2004). Hallitse hajautettu organisaatio. Jyväskylä: Talentum.
- Vecchio, R.P. (1998). Leader-member exchange, objective performance, employment duration, and supervisor ratings: testing for moderation and mediation. *Journal of Business and Psychology*, 12.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa & Marjaana Suutarinen (2011). Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Viitala, Riitta & Elina Jylhä (2010). Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Viitala Riitta (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen –Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

- Viljanen Henna (2010). Valmentavan johtamisen hyödyntäminen etäjohtamisessa yhteyskeskusalalla. <https://docplayer.fi/2714023-Valmentavan-johtamisen-hyodyntaminen-etajohtamisessa-yhteykeskusalalla.html>
- Violainen, H. (2010). "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" -virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.
- Volmer, J., Niessen, C. & Spurk, D., Linz, A. & Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader–member exchange (LMX) and job satisfaction: a cross-lagged analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 2011.
- Vuorensyrjä, M. (2000). Miksi älykkään koneen aikakautta ei koskaan tullut. Teoksessa Matti Vuorensyrjä & Reijo Savolainen (toim.) *Tieto ja tietoyhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Väisänen Timo (2007). Moniammatillinen tiimityö ja johtaminen. Tampereen yliopisto, Johtamisen laitos. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/78783/gradu02363.pdf>
- Wang, L., Jiang, W., Li, Z. & Ma, X. (2017). Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership. *Human Performance*, 30(4).
- Weymouth, S., Davey, C., Wright, J.I., Nieuwoudt, L.A., Barclay, L., Belton, S., Sven-son, S., Bowell, L. (2007). What are the effects of distance management on the retention of remote area nurses in Australia? *The international Electronic Journal of Rural and Remote Health Research, Education, Practice and Policy* 7:652. [http://www.rrh.org.au/publishedarticles/article\\_print\\_652.pdf](http://www.rrh.org.au/publishedarticles/article_print_652.pdf). (Luettu 29.11.2019).

Whitmore John (2009). *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*.

Williams, K. Y. & O'Reilly III, C. A. (1998). A review of 40 years of research. *Res Organ Behav*, 20.

Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Infor-viestintä, Jyväskylä.

Åstedt-Kurki, Päivi & Heikkinen, Riitta-Liisa (1994). Two approaches to the study of experiences of health and old age: the thematic interview and the narrative method. *Journal of Advanced Nursing* 20. 418–421.

## LIITE 1. Teemahaastattelu kysymykset

Haastattelu kysymykset

Haastateltavan tausta

Koulutus: \_\_\_\_\_

Työkokemus: \_\_\_\_\_

Esimieskokemus: \_\_\_\_\_

Suorien alaisten määrä: \_\_\_\_\_

Alaisten kokonaismäärä: \_\_\_\_\_

Muuta: \_\_\_\_\_

1. Miten hyvin oletat alaistesi tuntevan työtehtäväsi?
2. Mitä on luottamus esimiehen ja alaisen välillä, sekä miten se mielestänne näkyy?
3. Miten paljon luotatte alaistenne ammatilliseen osaamiseen ja sosiaaliseen ammatitaitoon, sekä mihin käsityksenne perustuu?
4. Miten luottamusta lisäävä alainen käyttäytyy ja esiintyy?
5. Miten luottamusta voidaan rakentaa ja vahvistaa?
6. Näettekö eroja luottamuksessa ja sen kehittämisessä etä- tai lähijohtamisessa?