



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# HEIKOKSI KOETUN ESI- MIES-ALAISSUHTEEN VAI- KUTUS HENKILÖSTÖN KO- KEMAAN LUOTTAMUKSEEN JA TURVALLISUUTEEN

TEKIJÄ:

Nea Komulainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Nea Komulainen	
Työn nimi Heikoksi koetun esimies-alaisuuden vaikutus henkilöstön kokemaan luottamukseen ja turvallisuuteen	
Päiväys	25.11.2020
Sivumäärä/Liitteet	38/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli syventyä heikoksi koetun esimies-alaisuuden vaikutuksiin henkilöstön kokemaan luottamukseen sekä henkiseen turvallisuuteen. Tavoitteena oli selvittää, kuinka puutteelliseksi koettu esimiestoiminta vaikuttaa työntekijöiden kokemaan luottamukseen. Toisena tavoitteena oli tarkastella, kuinka luottamuksen taso työyhteisössä heijastuu henkilöstöön. Työssä perehdyttiin myös siihen, kuinka heikoksi koettu esimies-alaisuus sekä luottamuksen taso vaikuttavat henkilöstön kokemaan psykososiaaliseen turvallisuuteen. Työn kokonaisvaltaisena tavoitteena oli tuottaa lisää tietoa esimiestyön merkityksestä sekä luottamuksen vaikutuksista työyhteisöissä.</p> <p>Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tueksi sekä vertailukohtaksi kerättiin empiiristä aineistoa. Kvalitatiivisen aineiston kerääminen toteutettiin haastattelututkimuksen avulla. Haastatteluja varten kartoitettiin joukko henkilöitä, jotka kokivat työyhteisönsä esimiestyön heikoksi tai puutteelliseksi. Haastatteluihin osallistui kuusi henkilöä. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina, jossa haastateltaville esitettiin valmiit kysymykset avoimin vastausvaihtoehtoin. Haastattelukysymykset asetettiin epäluottamusedynamiikka- teoriaan pohjautuen. Kysymysten avulla oli näin ollen myös tarkoitus todistaa toteutuvatko teorian esittämät epäluottamuksen osatekijät työyhteisöissä, joissa esimiestyö koetaan heikoksi ja luottamuksen taso madaltuneeksi.</p> <p>Haastattelujen tuloksena voitiin huomata yhtäläisyyksiä sekä eroja epäluottamusedynamiikkaan verraten. Esioletuksen mukaisesti vastaajista 100 % koki luottamuksensa heikentyneen tai kokonaan kadonneen esimiestyön seurauksena. Syitä luottamussuhteen heikkenemiselle kerrottiin monia, joista yleisimpiä olivat mm. huono informaation kulku, epäasiallinen käytös sekä vastuunvälttely ja omien virheiden kieltäminen. Luottamuspulan seurauksena vastaajista puolet tunsivat olonsa turvallisiksi työsuhteessaan ja työhyvinvointia arvioi ainoastaan yksi vastaajista kertoi voineensa hyvin työsuhteessa. Epäluottamusedynamiikka- teoriasta voimakkaasti poiketen 83 % vastaajista arvioi työilmapiiriin olevan hyvä tai erittäin hyvä ja ettei tyytymättömyys ja epäluottamus esimiestä kohtaan muuttanut henkilöstön keskeisiä suhteita negatiiviseen suuntaan. Työyhteisö ja työtovereiden tuki nimettiin lähtökohtaiseksi parhaaksi jaksamisen voimavaraksi.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimustulokset pääsääntöisesti vastasivat ennakko-oletuksia sekä myötäilivät teoreettista viitekehystä.</p>	
Avainsanat Luottamus, epäluottamus, henkinen turvallisuus, esimiestyö, esimies-alaisuus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Nea Komulainen	
Title of Thesis The Effects of Inadequate Superior-subordinate Relationship on Trust and a Sense of Security	
Date 25.11.2020	Pages/Appendices 38/1
Client Organisation /Partners -	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of this thesis was to study the effects of inadequate superior-subordinate relationship on trust and a sense of security amongst employees. The primary aim was to explicate how management that is perceived as deficient affects employees' sense of security. A further aim was to examine how the levels of trust in work place impacts the employees. In addition, in this thesis it was investigated how an inadequate superior-subordinate relationship and decreased levels of trust impact personnel's psychosocial security. Overall, the comprehensive purpose of this thesis was to provide further information on the importance of management and the effects of trust in a work organization.</p> <p>To support the literature review of this thesis and to offer a point of reference, empirical data was collected. The qualitative material was gathered through an interview study. For the interviews, a group of people having at some point perceived the superior-subordinate relationship inadequate at their respective work places was gathered. The group consisted of six people. The interviews were carried out as semi-structured individual interviews, in which the interviewees were given the same questions with open answer options. The questions were based on the theory of distrust dynamics (Epäluottamusedynamiikka Mäkipeska &amp; Niemelä 2005). Therefore, the aim of the interviews additionally was to substantiate whether the contributory factors of the theory of distrust dynamics materialized in work organizations where the superior-subordinate relationships were perceived inadequate and the level of trust impaired.</p> <p>In conclusion, similarities as well as dissimilarities could be found in relation to the theory of distrust dynamics. In line with the hypothesis, 100 % of the respondents felt that their trust was either weakened or had entirely disappeared in a consequence of inadequate management and a superior. Many reasonings for the weakened trust in a superior-subordinate relationship were given. However, the most common answers for instance were poor flow of information, inappropriate behavior and avoidance of responsibility as well as denial of one's own mistakes. As the result of the lack of confidence and trust, only half of the interviewees felt safe and secure in their employment relationship and when evaluating their well-being at work, merely one of the respondents estimated their well-being to be on a satisfactory level. Strongly differing from the theory of distrust dynamics, 83 % of the interviewees estimated their workplace atmosphere to be good or excellent. Moreover, it was assessed that employees' mistrust and dissatisfaction towards the management and supervisors did not have a negative effect on the personal relations between personnel. In fact, the support from their work community and co-workers was named as the best resources of work stamina and coping at work</p> <p>The results in general supported the hypothesis and complied with the theoretical frame of reference of the study.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Trust, distrust, psychological security, management, superior-subordinate relationship</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	LUOTTAMUS JA EPÄLUOTTAMUS .....	7
2.1	Luottamuksen määrittely .....	7
2.2	Luottamusedynamiikka .....	7
2.3	Organisaatioluottamus .....	9
2.3.1	Normit ja arvot .....	10
2.4	Epäluottamuksen määrittely .....	11
2.5	Epäluottamusedynamiikka .....	12
3	JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ.....	14
3.1	Työyhteisön johtaminen .....	14
3.2	Esimiestyö.....	15
3.3	Luottamus esimiestyössä.....	17
4	TYÖNTEKIJÄN KOKEMA HENKINEN TURVALLISUUS .....	18
4.1	Psykososiaaliset kuormitustekijät .....	18
4.2	Turvattomuuden tunne työsuhteessa .....	18
4.3	Turvallinen työsuhde ja työyhteisö .....	19
5	TUTKIMUSASETELMA .....	21
5.1	Tutkimuskysymykset .....	21
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	21
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	23
6.1	Luottamuksen heikkeneminen esimiestoiminnan johdosta .....	23
6.2	Luottamuspulan heijastuminen työyhteisöön.....	24
6.3	Työntekijöiden kokema turvallisuus .....	27
6.4	Luottamuksen uudelleenrakentaminen .....	29
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	31
7.1	Miten heikoksi koettu esimiestyö heijastuu luottamukseen? .....	31
7.2	Miten luottamuksen määrä näkyy henkilöstössä? .....	31
7.3	Miten puutteelliseksi koettu esimiestyö ja luottamus vaikuttavat työntekijän kokemaan henkiseen turvallisuuteen? .....	33
8	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET .....	37
	LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	39

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Luottamusdynamiiikka (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34).....	8
Kuvio 2. Epäluottamuksen kehä Laine 2010, 91) .....	11
Kuvio 3. Epäluottamusdynamiiikka (mukaiillen Mäkipeska & Niemelä 2005, 47) .....	12
Kuvio 4. Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen (mukaiillen Kalliomaa & Kettunen 2010, 24) .....	14
Kuvio 5. Esimiestyön osa-alueet (mukaiillen Rauramo 2008, 146.) .....	16

## 1 JOHDANTO

Suomi on korkean luottamuksen yhteiskunta, jossa rehellisyyttä ja luottamusta pidetään korkeassa arvossa. Suomalaisessa työkulttuurissa oletusarvona on, että luottamusta lähtökohtaisesti on eikä luottamusta tarvitse ansaita. Luottamus on merkittävä hyvinvoinnin voimavara työelämässä. Luottamusta elinkeinoelämässä kuitenkin koettelee lisääntyvästi eri tekijät kuten muuttuva toimintaympäristö, työyhteisöjen lisääntyvät jännitteet ja työn kasvava kuormitus. Työelämä on muuttunut yhä epävarmemmaksi ja kuormittavammaksi. Työtä tulee tehdä yhä nopeammin, yhä paremmin sekä yhä enemmän työnantajien tehokkuusvaatimusten noustessa. Suomen mielenterveysseuran (2006, 30) mukaan tutkimukset osoittavat globalisaation muuttaneen työelämää sekä työntekijöiden kokemuksia työelämästä entistä kielteisemmiksi ja selvitysten mukaan työhyvinvointi on koetuksella. Hyvinvoinnin koettimiksi lukeutuvat monet psykososiaaliset kuormitustekijät mm. kiire, lisääntyvät tehokkuusvaatimukset sekä omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien heikentyminen. Lisäksi työntekijöiden ja työnantajien vastakkainasettelun lisääntyminen, johdon asenteiden koventuminen sekä irtisanomiset koettelevat työyhteisöjen hyvinvointia. Työelämän vaatimusten kasvaessa luottamuksen ja esimiehen rooli työyhteisössä on yhä merkittävämpi.

Myös turvallisuuden tunne työyhteisöissä on koetuksella erilaisten psykososiaalisten riskien lisääntyessä. Euroopan työterveys- ja turvallisuusviraston mukaan psykososiaaliset riskitekijät ovat yksi suurimmista huolenaiheista etenkin palvelualalla. Vuoden 2019 ESENER- tutkimukseen osallistuneista suomalaista sekä ruotsalaisista yrityksistä 74% prosenttia ilmoitti aikapaineen olevan yksi suurimmista kuormittajista työelämässä. (Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto 2020, 7.) Edelmanin (2020, 14) vuosittaisen luottamusbarometrin mukaan noin 83% kyselyyn maailman laajuisesti vastanneista pelkää työnsä jatkuvuuden puolesta. Syiksi epävarmuudelle esitettiin mm. keikkatalous, elinkeinoelämää uhkaava taantuma sekä epävarmuus omasta ammattitaidosta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä heikoksi koettuun esimies-alaisuuteeseen sekä sen vaikutuksiin työyhteisössä. Tämän varsin laajan ja abstraktin aiheen rajaamiseksi tässä opinnäytetyössä syvennytään ensisijaisesti puutteelliseksi koettuun esimiestyöhön ja sen vaikutuksiin työntekijöiden kokemaan luottamusta sekä psykososiaalista turvallisuuden tunnetta kohtaan. Tavoitteena on tarkastella, kuinka puutteelliseksi koettu esimiestoiminta heijastuu työntekijöiden kokemaan luottamukseen. Toisena tavoitteena on selvittää, kuinka luottamuksen taso työyhteisössä näkyy henkilöstössä. Työssä on tarkoituksena perehtyä myös siihen, kuinka heikoksi koettu esimies-alaisuus sekä luottamuksen taso vaikuttavat henkilöstön kokemaan psykososiaaliseen turvallisuuteen.

Luottamus käsitteenä on varsin monivärinen sekä abstrakti, jonka vuoksi se voidaan määritellä tieteenalasta ja tarkastelun näkökulmasta riippuen monella eri tavalla. Usein myös ajatellaan, että luottamusta joko on tai ei ole. Tässä opinnäytetyössä luottamus ajatellaan tunteena ja ilmiönä, jota voidaan lisätä ja kasvattaa organisaatiota ja sen eri osa-alueita kehittämällä. Apunani hyödynnän mm. Mäkipeskan & Niemelän (2005) teoriaa luottamuksesta sekä luottamusedynamiikasta.

## 2 LUOTTAMUS JA EPÄLUOTTAMUS

### 2.1 Luottamuksen määrittely

Luottamus määritellään usein vastavuoroisena vuorovaikutussuhteena, jossa luottamus on haavoittuvuudelle alttiiksi heittäytymistä (Ikonen 2015, 137). Luottamuksella voidaan myös tarkoittaa ihmisen halukkuutta luovuttaa itseään koskevaa päätösvaltaa toiselle henkilölle tai taholle (Sarkkinen 2019). Luottamus heijastaa siis ihmisen tahtoa sekä valmiutta ottaa ja asettua alttiiksi riskeille. Luottamus toisia kohtaan on uskoa, että toinen on parhaan tahdon ja taidon mukaisesti avuksi eikä käytä hyväksi toisen heikkoutta. (Pentikäinen 2014, 16-17.) Luottamus perustuu vuorovaikutuksen avoimuuteen ja käsitykseen siitä, että yhteisön jäsenet jakavat yhteisen intressin ja päämäärän (Mäkipeska & Niemelä 2005, 26).

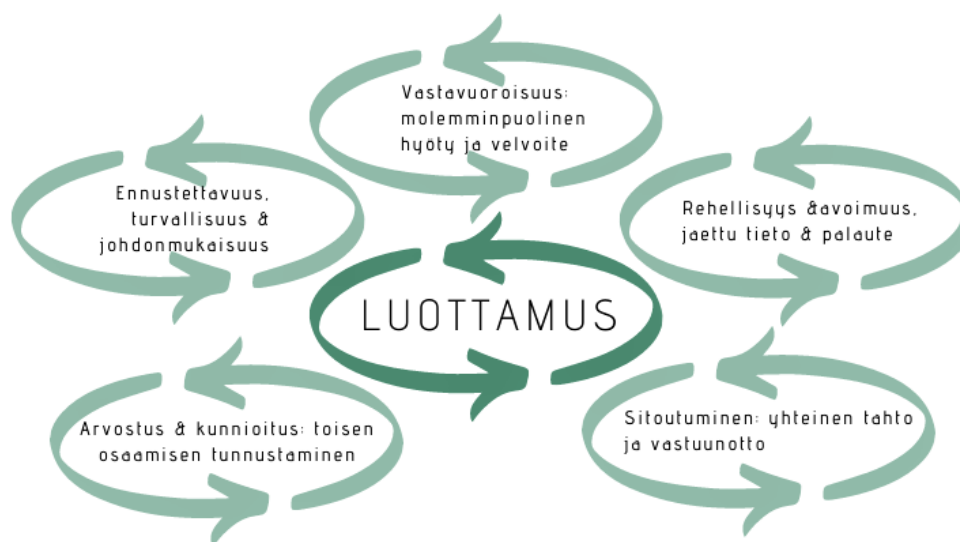
On muistettava, että luottamus perustuu aina myös vastavuoroisuuteen. Luottamussuhteen molemmilla osapuolilla on oltava samanvertainen tieto sekä käsitys siitä, että minkä vuoksi kumppanuutta tai yhteistyötä rakennetaan, mitä asioita yhteistoimintaan liittyy ja miten tilanteet sekä asiat kumppanuudessa voivat muuttua (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 33). Luottamus tulee näin ollen rakentaa läpinäkyvästi sekä rehellisesti ja luottamussuhteen tulee hyödyttää molempia osapuolia.

Saarikoski (2006, 4) määrittelee luottamuksen myös pääomana, joka sitoutuu yksilöiden välisiin suhteisiin. Korkean luottamuksen työyhteisössä, jossa organisaation luottamussuhteet henkilöstön sekä niiden edustajien välillä ovat vahvat, luottamus tehostaa toimintaa ja lisää henkilöstön hyvinvointia. Vahva luottamus organisaation sisällä parantaa työyhteisön kommunikaatiota, yhteistyötä sekä tiedon jakamista. Lisääntynyt vuorovaikutus ja luottamus lisää myös tyytyväisyyttä työhön ja esimiehen, parantaa tiimityöskentelyä sekä organisaation tuloksia ja vakautta sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta organisaatiossa. (Pentikäinen 2014, 19.)

### 2.2 Luottamusedynamiikka

Luottamus on vaikeasti hahmotettava, dynaaminen ja kompleksinen ilmiö. Luottamus on luonteeltaan aineetonta ja määrätöntä, jonka vuoksi luottamuksen määrittely on haasteellista. Luottamus on myös subjektiivista eikä sitä voida ulkoisesti nähdä tai mitata. Luottamuksen taso ei myöskään ole vakio vaan luottamus on dynaamista ja jatkuvasti muuttuvaa sekä kehittyvää. Luottamus on kompleksinen kokonaisuus, jossa monet ilmiöt vaikuttavat toisiinsa ja muutos yhdelläkin luottamuksen osa-alueella vaikuttaa koko ilmiöön. (Laine 2010, 19.) Luottamus on siis sitoutuneena ihmisten välisiin vastavuoroisiin vuorovaikutussuhteisiin ja elää tilanteiden sekä toiminnan vaikutuksesta. Luottamus on tunne eikä sen syntyä voi vaatia, vaan luottamus edellyttää aina töitä.

Mäkipeskan & Niemelän (2005, 34) laatima kaavio kuvaa luottamusedynamiikkaa ja sen eri osatekijöitä. Luottamusedynamiikan avulla voidaan ajatella, että luottamus muodostaa itseään vahvistavan kierteen, ja mihin tahansa kuviossa kuvattuun osatekijään panostamalla organisaation sisäisiä luottamussuhteita voidaan vahvistaa tai kehittää.



Kuvio 1. Luottamusdynamikka (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34)

Luottamuksen perusta on vastavuoroisuus sekä hyödyn tuottaminen luottamussuhteen molemmille osapuolille. Vastavuoroisuus esimies-alaisuudessa perustuu sopimukseen, jossa työntekijä on sitoutunut suorittamaan työnsopimuksen mukaisia tehtäviä sovittua palkkiota vastaan esimiehen valvonnan alla. Näin ollen sopimus pohjautuu hierarkkiseen asetteluun, jossa esimies on valvontatehtävissä ja alainen valvonnan kohteena. Tosin sanoen Mäkipeskan & Niemelän mukaan voidaan ajatella esimiehen ja alaisen välisen sopimuksen perustuvan lähtökohtaisesti epäluottamukselle. Vastavuoroisuuden vahvistamiseksi johtamisen yhdeksi pääasiallisista tehtävistä muodostuu henkilöstön itseohjautuvuuden ja osallistumisen edistäminen sekä voimavarojen esille tuominen sekä vahvistaminen. Työyhteisön vastavuoroisuutta vahvistaa joustava työnjako, jotta työt koetaan yhteisiksi ja eivätkä työt jakaudu "minun ja sinun töiksi". Jako omien ja toisten työtehtäviksi vahingoittaa vastavuoroisuuden periaatetta, kun toisten auttamisen ei koeta hyödyttävän itseään ja jokainen kantaa vastuun ainoastaan omista velvollisuuksistaan. Kun työtehtävät koetaan yhteisiksi ja tiedonjako on avointa, työkavereilta on helppo pyytää tukea ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34- 36).

Kun työtehtävät voidaan työyhteisössä kokea yhteisiksi, työlle muodostuu yhteinen tavoite ja päämäärä. Työyhteisön tavoittelussa yhteistä tavoitetta ja menestystä yhteisöstä poistuu epätervekilpailu sekä oman tiedon ja osaamisen panttaus (Mäkipeska & Niemelä 2005, 39). Rauramon (2008, 149) toteaa suoraviivaisen, selkeän ja realistisen tavoiteasettelun vähentävän työyhteisön epävarmuutta, epävarmuuden aiheuttamaa stressiä sekä mahdollistavan yhteisiä onnistumisia. Yhteisen päämäärän tavoittelu yhdistää ryhmää sekä luo me-henkeä työyhteisöön ja auttaa ihmisiä sitoutumaan ryhmään sekä organisaation. Tilanteessa, jossa henkilöstö kokee oman työpanoksensa olevan merkityksetön yhteisen määränpään tavoittelussa, huomio kiinnittyy muihin asioihin ja työyhteisön suhde perustehtävään voi sumentua. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 40- 41.) Osallistuminen työyhteisön yhteisten päämäärien tavoitteluun lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä mahdollistaa uusien ideoiden syntymisen (Juuti & Vuorela 2006, 18).



Luottamuksen ilmapiiri työyhteisössä perustuu avoimeen sekä rehelliseen kommunikaatioon. Tällaisen vuorovaikutuskulttuurin muodostuminen vaatii tietotaidon avointa jakamista, joka onnistuu vain, kun puhuja ei joudu pelkäämään kritiikkiä tai pilkkaa. Kun kaikkien näkemykset tulee kuulluksi ja erilaisia mielipiteitä pidetään arvokkaana, ihmiset uskaltavat yhtyä aktiivisesti työyhteisön yhteiseen dialogiin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 36- 37.) Kun työyhteisöön on syntynyt riittävä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, työyhteisön jäsenet voivat alkaa jakamaan tietojaan sekä taitojaan toisilleen ja työyhteisö alkaa oppimaan (Juuti & Vuorela 2006, 38). Rehellisyys ja avoimuus mahdollistaa myös rakentavan palautteenannon. Vastavuoroinen palautteen antaminen ja saaminen on työhöyhyvinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta oleellista, sillä se mahdollistaa oman suorituksen arvioinnin sekä työn kehittämisen virheiden korjauksien kautta (Rauramo 2008, 152).

Mäkipeskan & Niemelän (2005, 42) mukaan työyhteisön luottamuksen rakentaminen edellyttää sitä, että organisaatio pohjautuu ihmiskeskeiselle ajattelutavalle, jossa jokaisen yhteisön jäsenen ammattitaitoa ja osaamista arvostetaan niiden erimuodoissa. Kun henkilö kokee olevansa arvostettu ja merkityksellinen, hän yltää parhaaseen mahdolliseen suoritukseensa. Kun henkilöstö kokee olevansa arvostettuja, tarpeellisia ja että heillä on oikeus saada tietoa ja osallistua, he voivat paremmin ja uskaltavat luottaa organisaatioon, sen johtoon sekä työyhteisöön. Työyhteisön kokemus arvostus sitouttaa henkilöstöä myös työnantaja organisaatioon. (Pentikäinen 2014, 87.) Yksilön kannalta arvokasta on etenkin sellaisten henkilöiden osoittama arvostus, joita hän pitää tärkeinä. Työelämässä tällaisia henkilöitä usein ovat ammatti- tai toimialan eri auktoriteetit, esimies, työtoverit sekä asiakkaat. (Rauramo 2008, 144.)

### 2.3 Organisaatioluottamus

Organisaatiotasolla institutionaalinen luottamus määritellään koostuvaksi organisaation mekanismeista, prosesseista ja rakenteista, jotka eivät henkilöidy esimiehen tai muuhun henkilöstöön (Blomqvist 2008, 3). Organisaatiotason luottamus kohdistuu näin ollen mm. yrityksen yrityskulttuuriin, johtamisjärjestelmään sekä työnantajakuvaan. Kulttuuria määrittäviä piirteitä ovat mm. organisaatorakenteen hierarkkisuus, käyttäytymisnormit sekä arvot. Kun työntekijän kokemus luottamus ei ole ainoastaan työyhteisön ihmissuhteidenvarassa vaan nojaa organisaation kulttuuriin, rakenteisiin ja prosesseihin sekä johtamisjärjestelmään, henkilöstön välistä luottamusta on mahdollista vahvistaa näitä eri osa-alueita kehittämällä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 28- 29.)

Organisaatioluottamus voi kuitenkin olla myös henkilöityvää ja henkilöityy usein työyhteisöntasolla. Tällä tasolla organisaatioluottamus kulminoituu yrityksen sisäisten sidosryhmien henkilöstön, esimiesten ja hallituksen välillä vallitsevia luottamussuhteita kohtaan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 64.) Pentikäisen (2014, 137) määritelmän mukaan organisaatioluottamus voi kärjistyä myös yrityksen ylimpään johtoon, mikäli yritys on kasvullinen ja ylin johto on henkilöstön keskuudessa tunnettu. Mitatessaan omaa luottamustaan työnantajaorganisaatiota kohtaan, henkilöstö arvioi työnantajan eettisyyttä, tahtoa huolehtia henkilöstöstä ja muista sidosryhmistä sekä kyvykkyyttä saavuttaa tavoitteet ja tulokset. Organisaatioluottamus kertoo henkilökunnan odotuksista työnantajan aikomuksista ja tekoja kohtaan.

Esimiehen merkitys organisaatioluottamuksen syntymisen kannalta on suuri, sillä esimies on ensisijaisesti työnantajansa edustaja. Yksi esimiehen tehtävistä onkin ilmentää organisaationsa yrityskulttuuria sekä toiminnallaan tukea työnantajansa luottamuskuvaa (Laine 2010, 31). Tilanteessa, jossa luottamus organisaatiota kohtaan on syystä tai toisesta heikentynyt, esimiehen roolin merkitys luottamuksen rakentajana korostuu. Syvä luottamus ja usko esimiestä kohtaan voi paikata työnantajaorganisaatiota kohtaan tunnettua epäilyä. Joskus myös luottamus kokonaisvaltaisesti työnantajayritystä kohtaan voi paikata esimiestä kohtaan tunnettua epäluottamusta. (Pentikäinen 2014, 140.)

Korkean luottamuksen työyhteisöissä ihmiset työskentelevät yhteisen asian ja tavoitteiden hyväksi. Kun henkilöstö kokee esimiehen sekä organisaation olevan kiinnostunut työyhteisön hyvinvoinnista, vastavuoroisuuden nimissä henkilöstö ovat motivoituneita yrittämään enemmän, jaksamaan pidempään ja olemaan mahdollisimman hyviä tiimin jäseniä sekä työntekijöitä. Organisaatioon ja johtoon kohdistuvan luottamuksen ei kuitenkaan ole mahdollista syntyä tyhjästä. Johtajalta ja esimieheltä vahvan luottamuksen työyhteisön rakentaminen vaatii sekä asioiden että ihmisten reilua ja johdonmukaista johtamista. Oikeudenmukaisuuden ja johdonmukaisuuden tulee näkyä prosesseissa, palkitsemismalleissa sekä vuorovaikutustilanteissa. (Pentikäinen 2014, 138-140.)

### 2.3.1 Normit ja arvot

Yrityksen toimivuuden perusedellytys on se, että organisaation toimintaperiaatteet, valta- ja vastuusuhteet sekä työnjako ovat tunnettuja. Hyvin organisoidulle yhteisölle on määritelty yhteiset normit eli arvoihin perustuvat ohjeet tai toimintasäännöt, joiden puitteissa osataan toimia. Normit määrittävät, mikä on yrityksessä yleisesti hyväksyttyä ja mikä ei. Kun työyhteisö tuntee sekä hyväksyy jaetut normit, normit lisäävät toisten henkilöstöryhmien sekä yhteisön jäsenten toiminnan ennustettavuutta ja auttavat siten yksilön omaa orientoitumista organisaation jäsenenä. Näin ollen normit tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden kuulua ryhmään. Organisaatorakenteen ja normien selkeys vahvistavat henkilöstön kokemaa turvallisuuden tunnetta, joka puolestaan edesauttaa luottamuksen kokemista. Normien yhteinen hyväksyminen ja noudattaminen onkin luottamuksen yksi perusta. Yksi johdon tehtävistä on ohjata organisaation ja henkilöstön toimintaa kohti haluttua päämäärää ja tavoitteiden mukaisesti. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 18- 20.)

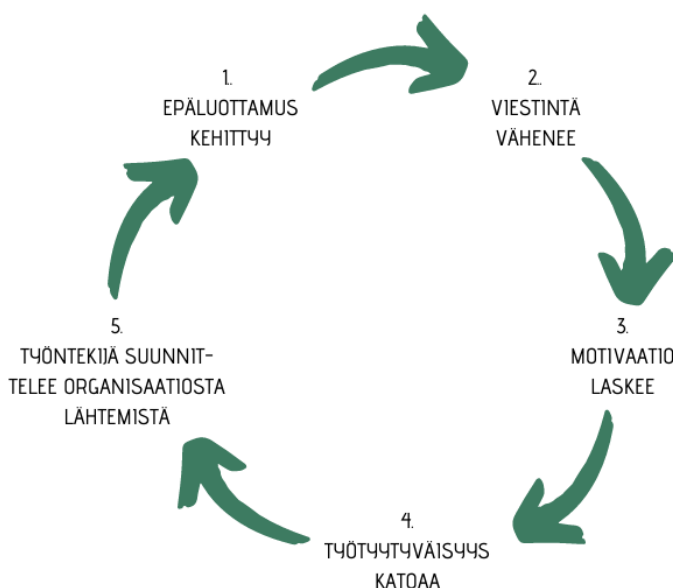
Normit ovat siis arvoihin perustuvia toimintaohjeita ja -tapoja. Näin ollen arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja auttavat henkilöstöä tekemään valintoja arkisessa työssä. Organisaatioissa vallitsevat arvot sijoittuvat sekä organisaatioluottamuksen työyhteisötasolle että toimintakulttuurin syvärakenteeseen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 65). Voidaankin katsoa yhteisön ja henkilön arvojen muodostuvan monen eri tekijän yhteissummasta mm. kulttuurista, sosiaalisesta ympäristöstä sekä aikaisemmista kokemuksista ja historiasta. Parhaimmillaan arvot kuvaavat organisaation kokonaisvaltaista ilmapiiriä, toimintatapaa ja sitä tavoitetilaa, jonne yritys pyrkii operatiivisessa toiminnassaan pääsemään (Kalliomaa & Kettunen 2010, 116- 117). Arvokeskusteluissa yhdessä määritetyt ja jaetut arvot voidaan nähdä yhteisön luottamuksen ja sosiaalisen pääoman vahvimpana ja pysyvimpänä perustana. Selkeät arvot voivat lisätä normien tavoitin toiminnan selkeyttä sekä johdonmukaisuutta. Kun

henkilöstö pystyy samaistumaan organisaation ja esimiehen arvomaailmaan, he pystyvät ennakoimaan omaan toimintaansa kohdistuvia odotuksia ja muiden toimintaa. (Pentikäinen 2014, 171- 172.)

## 2.4 Epäluottamuksen määrittely

Myös epäluottamus työyhteisössä voi kohdistua työnantajaorganisaatioon tai esimieheen. Laineen (2010, 89) mukaan epäily voi kohdistua yhteisön tai esimiehen arvoihin ja pyrkimyksiin, ammattitaitoon tai tuloksiin. Esimieheen kohdistuva epäluottamus ja epäily saa henkilöstön toimimaan varoen sekä välttelemään vuorovaikutusta esimiehen kanssa. Henkilöstö saattaa esimerkiksi pelätä esimiehen heikentävän heidän työsuhdettaan muuttamalla työtehtäviä tai vähentämällä työtuntien määrää, jos työntekijä epäonnistuu tehtävässä tai hän ei suoriudu kaikesta kunnialla (Laine 2010, 89). Spesifi epäluottamus kohdistuu tiettyyn henkilöön, asiaan tai olosuhteeseen. Jos epäluottamus voidaan kohdistaa tarkasti, se on yleensä helpompi korjata kuin yleinen epäluottamus. (Harisalo & Miettinen 2010, 46.)

Yleinen epäluottamus tarkoittaa, että ihmiset eivät luota kehenkään eikä mihinkään organisaatiossa (Harisalo & Miettinen 2010, 46). Työyhteisön perusluottamuksen puuttumisesta syntyy toimintakyvyttömyyttä aiheuttavaa epävarmuutta, ahdistusta ja pelkoa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27). Luottamuspulasta kärsivälle työyhteisölle ominaista on pelko ja epävarmuus omasta työpaikasta sekä sen tulevaisuudesta (Pentikäinen 2014, 46). Epäluottamus voidaan nähdä poikkeustilana, jossa jotakin luottamukseen liittyvää arvoa on loukattu. Työyhteisön epäluottamus aiheuttaa negatiivisen kierteen, jossa epäluottamus ruokkii itse itseään ja tilanne eskaloituu entisestään lumipallon lailla. Epäluottamuksen kierre voi saada alkunsa luottamuksen säröstä, toisen rehellisyyden tai tarkoituserien epäilemisestä. Aina luottamuspula ei kuitenkaan vaadi syntyäkseen yksittäistä tekoa tai loukkausta, vaan luottamuksen taso voi madaltua esimerkiksi vähäisen vuorovaikutuksen seurauksena. (Laine 2010, 90, 107.) Laine on kuvannut tätä epäluottamukset kierrettä alla olevan kuvion mukaisesti:

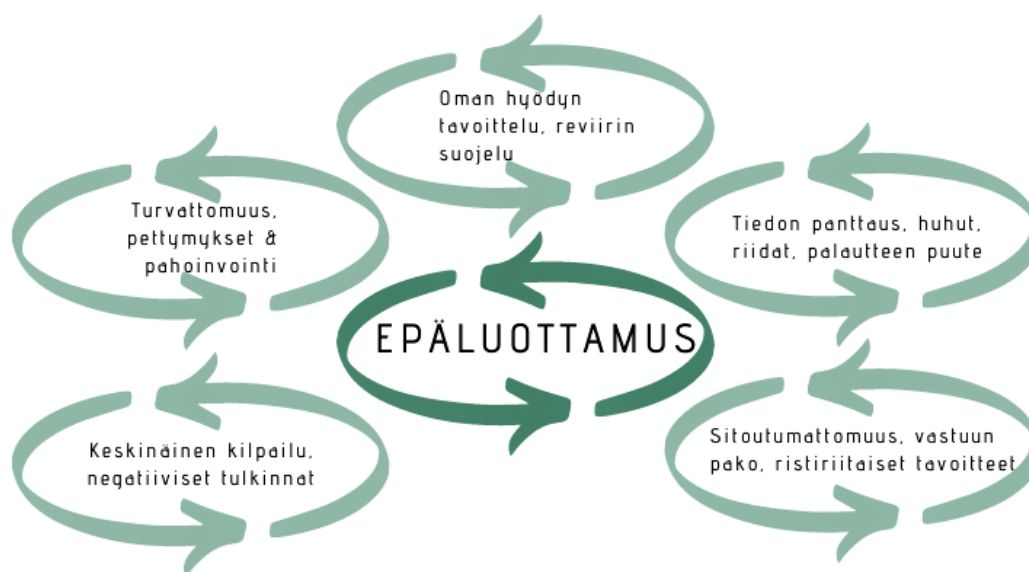


Kuvio 2. Epäluottamuksen kehä Laine 2010, 91)

Luottamuksen vastavuoroisuuden lakia voidaan soveltaa myös epäluottamukseen sekä epäilyyn. Mikäli esimies kohtaa epäluottamusta, voi epäluottamus johtaa esimiehen epäilevän henkilöstöä. (Pentikäinen 2014, 101.) Näin esimiehelle syntyy tarve tarkkailla ja vahtia henkilöstön työtä ja työn laatua, jos hän ei pysty luottamaan henkilöstöön. Epäluottamus lisää kontrollintarvetta ja jatkuva kontrollointi puolestaan heikentää työntekijöiden motivaatiota ja oma-aloitteisuutta sekä tekee ihmisistä varovaisia ja epävarmoja. Epäluottamuksen seurauksena työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus ja tiedonvaihanta heikentyy, sillä pelätään että omia sanoja tulkitaan tulevaisuudessa väärin tai käytetään itseään vastaan. (Laine 2010, 88- 89.) Vuorovaikutuksen heikentyminen voidaan nähdä siis henkilöstön keinona suojautua epävarmuuden ilmapiirissä. Viestintä supistuu, kun ei voida olla varmoja kuulijan tarkoituksista eikä haluta asettua alttiiksi mahdolliselle takaiskulle.

## 2.5 Epäluottamusedynamiikka

Luottamusedynamiikan tavoin myös epäluottamuksen tunne voi muodostaa itseään vahvistavan kierteen, josta on vaikea irtautua. Tämä negatiivinen epäluottamuksen noidankehä kuitenkin voi syntyä äkillisesti yhdenkin luottamusrakenteen osatekijän ollessa heikentynyt tai kadonnut. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47.)



Kuvio 3. Epäluottamusedynamiikka (mukaillen Mäkipeska & Niemelä 2005, 47)

Epäluottamuksen työyhteisöä leimaa epävarmuus, jonka syntyhetkestä ei aina ole selkeyttä. Mäkipeskan & Niemelän (2005, 49- 50) teorian mukaisesti epävarmoissa oloissa solidaarisuus, eli yhteisvastuullisuus kärsii, mikä voi johtaa ns. oman reviirin puolustamiseen sekä henkilöstön keskinäiseen kilpailuun. Työelämän koventuessa organisaatioiden tulosvaatimukset kasvavat samalla kun resursseja, esimerkiksi henkilöstön määrää leikataan, ja työtehtävistä selviytymisestä kiireen ja paineen alla tulee kamppailua. Tämä on omiaan kiristämään työyhteisön vuorovaikutussuhteita. Epävarmuuden nakertaessa hyvinvointia sekä ruokkiessa epäluottamusta työyhteisössä, henkilöstö ei

enää näe hyötyä toisten auttamisessa vaan energia kuluu oman työtehtävän suojeleluun. Epävarmuuden työyhteisöissä, jossa henkilöstö on epätietoisia työn jatkuvuudesta tai tulevaisuuden suunnitelmista, vastavuoroinen antaminen ja saaminen kääntyy oman edun tavoitteluksi ja oman merkityksen korostamiseksi.

Heikentynyt luottamus ja perustehtävästä etääntyminen työyhteisössä saattaa esiintyä myös syytelyinä sekä ristiriitojen lisääntymisenä (Juuti & Vuorela 2006, 23). Luottamuksen madaltunut taso onkin omiaan ruokkimaan tiedonkulun vääristymistä sekä huhupuheita. Epäluottamuksen ilmapiirissä epävarmuus ja tiedon puute supistavat viestintää yhä entisestään, kun henkilöstö ajautuu varovaisuuteen sekä epäilyyn. Tietoa ei uskalleta jakaa, jotta mahdollisesti negatiivinen vastaanotto tai tulkinta ei vahingossakaan kohdistu työntekijään itse. Epäluottamuksen aiheuttama tiedonvaihdon ja vuorovaikutuksen supistuminen voi hidastaa työntekoa entisestään sekä vahingoittaa työsuorituksia ja tuloksellisuutta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 51- 52.)

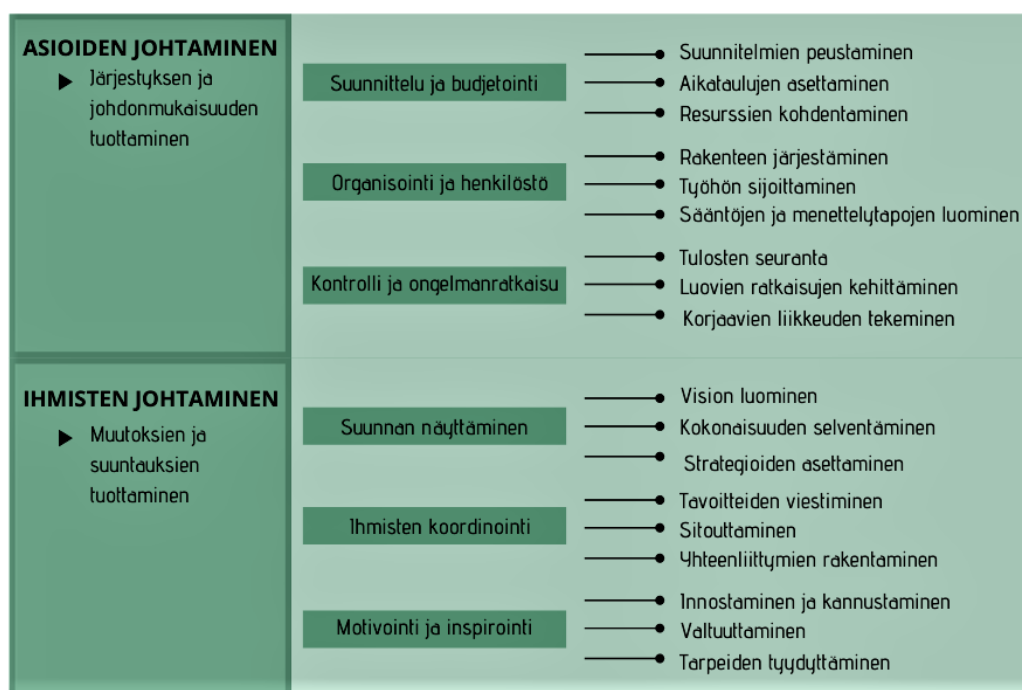
Työyhteisön sitoutumattomuuden yhteisiin tavoitteisiin tai organisaatioon voi aiheuttaa mm. epäluottamus sekä arvojen ristiriita. Esimerkiksi tuloksellisuuden ja taloudellisten arvojen ylikorostuminen tai arvojen vastainen toiminta voi saada aikaan voimakkaita negatiivisia tunteita työyhteisössä, mikäli henkilöstö kokee tulleen petetyksi omien tai aikaisemmin sovittujen arvojen vastaisen ohjeituksen tai tavoitteiden vuoksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 53.) Arvoristiriita voi kääntyä epäluottamukseksi organisaatiota ja sen johtoa kohtaan, mikäli henkilöstö ei koe organisaation toimivan parhaan mahdollisen tavan ja taidon mukaisesti tai eettisesti oikein. Työyhteisö ei halua sitoutua tavoitteisiin tai organisaatioon, jonka toiminta sotii omia periaatteita vastaan. Henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin tai organisaatioon voi myös vaikeuttaa ristiriitaiset tavoitteet ja linjaukset, mitkä puolestaan voivat ruokkia epäluottamusta sekä johdon kyvykkyyden epäilyä.

### 3 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

#### 3.1 Työyhteisön johtaminen

Tutkimukset osoittavat, että käskyvaltainen ja auktoritaarinen johtamistyyli voi aiheuttaa työyhteisössä turhautumisen ja jopa vihan tunteita, jotka purkautuvat usein henkilöstön keskinäisinä ristiriitoina tai työtehtävissä, sillä negatiivisia tunteita ei voida purkaa takaisin aggression lähteeseen eli auktoritatiiviseen johtohahmoon. Tällaisessa työyhteisössä pelokkuus, mielistely sekä suosion tavoittelu syrjäyttää oma-aloitteisuuden sekä työnilon. (Juuti & Vuorela 2006, 21.) Johtamisen murroksen myötä organisaatioelämän kehittyessä yrityksiin on noussut tarve uudelleeniseen johtajuuteen. Auktoritatiivisesta työmääräysten jakajasta ja työnvalvojasta on pitänyt siirtyä motivoijan, innostajan sekä keskustelukumppanin asemaan. Tällaisessa johtamisessa korostuu ihmisten mukaan saaminen ja sitouttaminen, vision luominen sekä muutoksen johtaminen. (Rauramo 2008, 148.) Johtamisen keskeiseksi tehtäväksi muodostuukin ihmisten voimavarojen esiin tuominen sekä kehittäminen ja työyhteisön itseohjautuvuuden sekä osallistuvuuden edistäminen. Ihmisiin keskittyvä johtaminen on omiaan kasvattamaan yhteisöllisyyttä ja henkilöstön keskinäistä luottamusta siinä missä valvontaan perustuva johtaminen on omiaan vähentämään luottamusta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 35).

Johtamistapoja on monenlaisia ja johtaminen itsessään voidaan määritellä monella tapaa. Kalliomaan ja Kettusen tapa luokitella johtaminen mukailee Kotterin (1996) jakoa, ja jakaa johtamisen kahteen eri ulottuvuuteen: asioiden johtamiseen (management) sekä ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Tämän ns. perinteisen jaon mukaisesti asioiden johtaminen tarkoittaa järjestyksen ja johdonmukaisuuden rakentamista mm. suunnittelun, budjetoinnin, työn järjestelyn ja valvonnan. Ihmisten johtaminen käsitetään puolestaan prosesseina, joilla pyritään samaan liikettä ja muutoksia aikaan organisaatiossa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 24- 25). Alla oleva kuvio kuvaa jaon yksityiskohtia seikkaperäisesti:



Kuvio 4. Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen (mukaillen Kalliomaa & Kettunen 2010, 24)

Vaikka Suomessa vallitsee hyvin tasa-arvoinen ja matala hierarkkinen johtamis- ja työkuulttuuri, esimiesten odotetaan kuitenkin asettuvan rooliinsa joukon johtajana ja suunnan näyttäjänä. Henkilöstön odotukset esimiehille kulminoituvat suunnan näyttämiseen, tuen antamiseen ja muuhun vuorovaikutukseen. Luotettavan käyttäytymisen ja uskottavuuden näyttämiseksi henkilöstö odottaa esimieheltä vahvaa työmoraalia sekä esimerkin näyttämistä omalla käyttäytymisellään. (Laine 2010, 53.) Johdonmukaisuus ja ennustettavuus ovat huippujohtajan ominaisuuksia ja luovat järjestystä työyhteisöön. Kun esimies toimii ja ottaa kantaa samankaltaisissa tilanteissa samalla tavalla, esimies luo turvallisuutta sekä ennustettavuutta, sillä työyhteisö kykenee ennakoimaan sekä arvioimaan johdon toimintaa ja odotuksia. Johdonmukaisen ja pitkäjänteisen toiminnan sekä vahvan luottamuksen kautta työyhteisön osaaminen ja sitoutuminen saa tilaa kasvaa. (Pentikäinen 2014, 147.)

Työhyvinvointia ja hyvää johtamista ei voi siis eritellä toisistaan, sillä lähtökohtana työpaikan henkilön hyvinvoinnille on hyvä ja osaava johtaminen. Mahdollistava työkuulttuuri ja johtaminen on keskeisimpiä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. (Suomen Mielenterveysseura 2006, 25-26.) Johtamistyylejä on siis olemassa laaja kirjo, mutta ainoastaan ihmisiin keskittyvä johtaminen rakentaa työyhteisöön hyvää ilmapiiriä sekä terveyttä edistäviä toimintatapoja ja -malleja. Johtamisella on suora yhteys työyhteisön ilmapiiriin ja henkilöstön ihmissuhteisiin. Johtaminen on avainasemassa kaikkien näiden työyhteisön piirteiden ja kehittämiskohteiden kannalta, sillä johtamisen kautta niihin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan pyrkiä kehittämään. Yleisperiaatteena henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on, että esimies on työyhteisössä läsnä panostaen vuorovaikutteisiin esimies-alaisuuhteisiin. (Juuti & Vuorela 2006, 18- 19). Mitä paremmin vuorovaikutus esimies-alaisuudessa toimii, sitä tuloksellisempaa yhteistyö ja johtaminen on (Pentikäinen 2014, 27).

### 3.2 Esimiestyö

Hyvä esimies-alaisuus on oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen. Esimiehen merkitys muun henkilöstön hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle onkin huomattavaa. Työpaikan johdolla velvollisuus pitää huolen siitä, että esimiehet ovat paitsi ammattitaitoisia sekä päteviä, mutta myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. (Rauramo 2008, 146.) Esimiesten ammattitaitoon kuuluukin, että he osaavat johtaa sekä asioita että ihmisiä. Kuten kuviossa 4 kuvattiin, asioiden johtaminen pitää sisällään mm. strategian laatimisen, toimeenpanon sekä aikataulutuksen, budjetoinnin ja henkilöstö resursseista huolehtimisen. Ihmisten johtaminen on vision ja strategian konkretisointia sekä selvittämistä, yhteisten tavoitteiden ja arvojen jatkuvaa selkeyttämistä, tuen antamista sekä henkilöstön motivoimista. Organisaation todelliset muutokset tapahtuvat ihmisten kautta, jonka vuoksi suurin osa johtamisen resursseista tulee suunnata ihmisten johtamiseen. (Laine 2010, 26.)

Johdon vastuulla on huolehtia, että työyhteisöllä on riittävät resurssit perustehtävästä selviytymiseen sekä suunnata riittävästi voimavaroja perustehtävän toteuttamiseksi. Esimiehen tehtävä on selkeyttää työyhteisön yhteisen perustehtävän sisältöä, tulevaisuuskuva ja niitä arvoja, joille se perustuu. (Juuti & Vuorela 2006, 22.) Selkeä esimiestyö auttaa henkilöstöä pitämään mielessä työn yhteiset tavoitteet ja perustehtävän sekä oman osuutensa niiden saavuttamisessa, mihin tarvittaessa saadaan myös tukea (Suomen Mielenterveysseura 2006, 9).



Kuvio 5. Esimiestyön osa-alueet (mukaillen Rauramo 2008, 146.)

Esimiehellä on työyhteisössä monta roolia: talouden hoitaminen, jatkuvuuden turvaaminen, tehokkuuden varmistaminen sekä työyhteisön ja toimintakulttuurin kehittäminen (Pentikäinen 2014, 189). Esimiehen pitää saada aikaan taloudellista ja toiminnallista tulosta, jos hän haluaa olla uskottava ja hänet nähdään luottamuksen arvoisena eri sidosryhmin mm. henkilökunnan, ylimmän johdon ja asiakkaiden silmin. Esimies on työnantajansa edustaja, jonka ensisijaisena tehtävänä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Esimies ei voi kuitenkaan ajatella vain ylintä johtoa vaan huomiota tulee jakaa myös muille sidosryhmille, erityisesti omalle henkilökunnalle. On johdon ja esimiehen tehtävä rakentaa yhteistä etua, kokonaisuutta. (Pentikäinen 2014, 63.) Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä pyrkii luomaan organisaatioon vahvaa arvoihin ja normeihin perustuvaa toimintakulttuuria, jonka avulla työyhteisölle voidaan määrittää toimintamallit ja puitteet, kuinka yhteisön tulisi toimia ja miten perustehtävää tulee toteuttaa. Toimintakulttuuri tarkoittaa ihmisten yhdessä luomia toiminta- ja ajattelutapoja, jonka rakentaminen ei ensisijaisesti ole rationaalinen prosessi tai mitattavissa oleva suure, vaan edellyttää esimieheltä tunnetasoisten prosessien työstämistä osallistuvan työyhteisön kanssa. (Juuti & Vuorela 2006, 22.)

Esimiehellä on myös velvollisuus jatkuvasti tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa sekä työtapojen turvallisuutta työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Fyysisen turvallisuuden ja turvallisten työtapojen lisäksi työyhteisön tarkkailu sisältää myös psykososiaalisen ulottuvuuden. (Rauramo 2008, 146.) Työturvallisuuskeskuksen (2019) määritelmän mukaisesti psykososiaaliset kuormitustekijät ovat niitä organisaation, työn johtamisen ja suunnittelun, työjärjestelyjen ja työympäristön, työtehtävän, työyhteisön ja vuorovaikutuksen ominaisuuksia tai piirteitä, jotka kuormittavat työntekijää ja voivat vaikuttaa haitallisesti henkilöstöön. Henkilöstön henkistä turvallisuutta käsitellään tarkemmin kohdassa 6: *työntekijän kokemus henkinen turvallisuus*. Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, mutta ensisijainen vastuu on organisaation ylimmällä johdolla, jolloin lähiesimies on työyksikötasolla tärkein hyvinvoinnin vaikuttaja. On kuitenkin tärkeää, että myös



työyhteisön ylin- ja keskijohto ovat sitoutuneet ongelmien havaitsemiseen ja työolojen kehittämiseen. (Rauramo 2008, 55, 146.)

### 3.3 Luottamus esimiestyössä

Tehokas johtajuus ja esimiestyö ilman luottamusta on mahdotonta, sillä henkilöstö ei seuraa tai tue esimiestä, jota ei koe luottamuksen arvoiseksi. Työyhteisössä voidaan työskennellä ilman esimiehen ja alaisten välistä luottamusta, mutta työhön tai organisaatioon ei sitouduta oikeasti (Rauramo 2008, 131). Blomqvistin (2008, 2) mukaan luottamuksen tason työyhteisössä vaikuttavan myös siihen, miten alaiset näkevät esimiehen tekemät päätökset, asettamat tavoitteet ja välittämän informaation. Tilanteessa, jossa henkilöstö ei luota esimieheen tai epäilevät hänen pätevyyttään esimiehenä, alaiset eivät myöskään pysty sitoutumaan esimiehen tekemiin linjauksiin tai tavoitteisiin. Henkilöstön luottamus esimiestä kohtaan lisää työyhteisön tyytyväisyyttä esimiestä kohtaan, työntekijöiden panostusta työhön ja näin ollen parantaa esimiesten tuloksellisuutta. Jos esimies koetaan luotettavaksi, henkilöstö ei ole altis kokemaan oloaan epävarmaksi eikä kuluta energiaa suojautuakseen tai ns. puolustaakseen reviiriään. Kun työyhteisön luottamus esimiestä ja organisaatiota kohtaan on korkealla, henkilöstö uskaltaa laajentaa työrooliaan ja ottaa henkilökohtaisia riskejä esimerkiksi kertomalla esimiehelle arkaa informaatiota tai mielipiteitään.

Vahva luottamussuhde esimies-alaisuhteessa sitoo henkilöstöä tehokkaasti työnantajaansa ja luottamuksen puute taas saa työntekijän miettimään muita vaihtoehtoja (Laine 2010, 90). Vaihtoehtojen etsintään syynä voi olla esimerkiksi huono työyhteisön ilmapiiri, epävarmuus työsuhteesta tai epäily organisaation toimintaa kohtaan. Esimies on tärkeä luottamuksen rakentaja työyhteisössä ja voi päivittäisellä toiminnallaan joko rakentaa tai tuhota organisaatiossa vallitsevan luottamuksen ilmapiirin. Esimiesten onkin pitkäjänteisesti työskenneltävä työyhteisön ilmapiirin, yhteisöllisyyden ja luottamuksen vaalimiseksi ja vahvistamiseksi. Esimiehen on pyrittävä painottamaan kokonaisuutta sekä ajamaan työyhteisön yhteistä etua. Esimies luo luottamusta kertomalla aidosti ja rehellisesti työpaikan tapahtumista. (Juuti & Vuorela 2006, 37.) Kun esimies toimii johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi, työyhteisö pääsee nauttimaan varmuudesta ja ennustettavuudesta sekä niiden tuomasta luottamuksesta ja hallinnan tunteesta.

## 4 TYÖNTEKIJÄN KOKEMA HENKINEN TURVALLISUUS

### 4.1 Psykososiaaliset kuormitustekijät

Yhteiskunta ja työelämä ovat viime vuosikymmeninä olleet muutosten myrskynsilmässä. Myös työelämän tahtia määrää hyvin voimakkaasti muutos, joka edellyttää organisaatiolta, yhteisöltä kuin yksilöltäkin jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista muuttuvassa maailmassa. Tämän päivän muutostrendejä on mm. taloudellinen globalisaatio, teknologian kehitys ja kognitiivisen kuormituksen lisääntyminen. (Rauramo 2008, 86-87.) Työelämän kehittymisen myötä tulleiden muutosten seurauksena työn psykososiaaliset kuormitustekijät ovat lisääntyneet merkittävästi (Rauramo 2008, 55). Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaisesti psyykkisillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jota aiheuttavat ristiriitaa työn vaatimusten ja voimavarojen, työn ja työntekijän välillä. Psykkiksi kuormitustekijöiksi voidaan lukea mm. muutokset, epävarmuus, kiire, itsesäätelyn ja -määrämisen puute, liiallinen työmäärä ja vastuu. Sosiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työyhteisön vuorovaikutuksesta syntyviä asioita. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat mm. työyhteisön sekä työn organisoinnin ongelmat, tyytymättömyys esimiestyöhön, epäasiallinen kohtelu sekä epätasa-arvon kokeminen, yksintyöskentely, heikko tiedonkulku ja haasteelliset asiakastilanteet. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

### 4.2 Turvattomuuden tunne työsuhteessa

Turvallinen työpaikka mahdollistaa toimeentulon, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon. Myös työsuhteeseen liittyvä turvattomuuden tunne työelämässä on kasvanut. Turvattomuuden tunne voi syntyä esimerkiksi työllistymisen tai toimeentulon epävarmuudesta sekä turvattomasta työyhteisöstä. Työntekijä kokee tekevänsä töitä turvattomissa olosuhteissa, joissa työn jatkuvuudesta ei ole tietoa eikä organisaation tulevaisuuden suunnitelmia ole kerrottu (Mäkipeska & Niemeä 2005, 50). Turvattomuutta voi aiheuttaa myös elinkeinoelämän pirstaloituminen. Monelle esimerkiksi määräaikainen työsuhteen tai osa-aikatyön tuoma työn vaihtelu aiheuttaa epävarmuutta. Epävarmuus ja turvattomuuden tunne työelämässä ovat merkittäviä hyvinvoinnin haittatekijöitä. (Rauramo 2008, 85.)

Rauramon (2008, 31) mukaan turvattomuus voidaan jaotella taloudelliseen, poliittiseen, orientaatioon liittyvään (mm. päämäärättömyys) ja henkilökohtaiseen turvattomuuden tunteeseen. Turvallisuuden tarve liittyy tasapainon ja pysyvyyden säilyttämiseen muuttuvassa työyhteisössä sekä yhteiskunnassa. Turvattomuuden tunne ja pelko voi siis saada alkunsa hallinnan tunteen katoamisesta. Pitkäaikaisessa turvattomuudessa eläminen tarkoittaa, ettei henkilö pysty hallitsemaan nykyhetkeä eikä ennakoimaan myönteisellä tavalla tulevaisuutta (Castel 2003, 21). Hallinnan tunne on tärkeä työhyvinvoinnin ulottuvuus, mutta sen menettäminen nykyisessä nopeasti kehittyvässä yhteiskunnassa on tavallista. Muutosnopeuden kiihtyessä mikään työ tai ammattitaito ei pysy kauaa samanlaisena, vaan muuttuva maailma vaatii ihmisiltä jatkuvaa kehitystä ja sopeutumista. (Juuti & Vuorela 2006, 32.) Muutos aiheuttaa ihmisissä turvattomuutta ja epävarmuutta, kun muutoksia tapahtuu liikaa tai liian nopeasti. Tärkeää on, että ihminen saa riittävästi ja mahdollisimman nopeasti tietoa ja

tarvittaessa myös tukea ja ohjausta omaan työhönsä liittyvissä ja etenkin työsuhteen jatkuvuuteen liittyvissä asioissa. (Rauramo 2008, 85.)

Turvattomuuden tuoma pelko on merkittävä kehityksen ja hyvinvoinnin este. Tunne työpaikan pysyvyydestä ja sen mahdollistaman oman elämän hallittavuus ovat merkittäviä tekijöitä henkilöstön motivoitumiselle sekä työhön sitoutumiselle. Pelokkaan ilmapiirin vallitessa työyhteisössä työnantajan ja esimiehen velvollisuus tarkistaa tiedottamisensa laatu korostuu. (Suomen Mielenterveysseura 2006, 30.) Pelko ja turvattomuus voivat siis syntyä huonosta johtamisesta, muutoksista sekä epävarmoista tulevaisuuden näkymistä. Turvattomuus heikentää luottamuksen edellytyksiä ja tarjoaa kasvualustan epäluuloille esimerkiksi organisaatiota kohtaan. Pelko voi johtaa vihaan, alakuloisuuteen ja avuttomuuteen, mikä vaikeuttaa työyhteisön rakentavaa toimintaa ja tuloksia. (Pentikäinen 2014, 93.)

#### 4.3 Turvallinen työsuhte ja työyhteisö

Työyhteisön henkinen hyvinvointi ja turvallisuus organisaatiossa on siis monen eri tekijän yhteissumma. Työhyvinvoinnin rakentumisen pilarit ovat työntekijä itse, työyhteisö sekä tarvittaessa myös työterveyshuolto. Ensisijaisesti hyvinvoinnin ylläpidosta vastuussa ovat esimiehet, johto ja henkilöstöhallinto. Työnantajalla on lainsäädännöllinen velvollisuus huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista sekä puuttua pahoinvointiin. (Suomen Mielenterveysseura 2006, 8.)

Turvallisuuden tarpeen tyydyttämisen edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö ja toimintatavat, oikeuden mukainen sekä tasa-arvoinen työyhteisö, toimeentulon mahdollistava palkkaus ja pysyvä työsuhte. Tätä tukee järjestelmällinen riskienhallinta, aktiivinen asianmukainen työsuojelutoiminta ja osallistuva suunnittelukäytäntö. (Rauramo 2008, 35.) Vastuu asianmukaisten toimien määrittämisestä haitallisen työkuormituksen ennaltaehkäisemiseksi, poistamiseksi ja vähentämiseksi on ensisijaisesti työnantajalla, mutta myös esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin ja psykososiaalisen työkuormituksen kokemiseen. Hyvä esimiestyö vähentää haitallista työkuormitusta työsuunnittelun ja resurssien mitoituksen avulla, jolloin kuormittuminen työyhteisössä pysyy hallittavalla tasolla. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.) Vaikka päävastuu kuormituksen hallinnasta on organisaation johdolla sekä esimiehellä, koko työyhteisön tulee sitoutua työolojen kehittämiseen sekä epäkohtien korjaamiseen. Nopea reagointi päivittäisten ongelmien poistamiseksi ja korjaussuunnitelman laatiminen suurempien epäkohtien ratkaisemiseksi on tärkeää ja luo turvallisuutta ja luottamusta työyhteisöön sekä parantaa työn sujuvuutta ja laatua. (Rauramo 2008, 125.)

Hyvin toimiva ja vuorovaikutteinen esimies-alaisuhde on keskeinen tekijä myös psykososiaalisen hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpidon kannalta. Työyhteisön hyvinvointi ilmenee monin tavoin työyhteisössä sekä henkilöstössä. Hyvinvointi ilmenee hyvänä sekä turvallisena ilmapiirinä ja toiminnan sekä yhteistyön sujumisena. Turvallisen työyhteisön kulmakiviä ovat mm. tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, nopea ja hyvä tiedonkulku, mielekkäät työtehtävät sekä positiivinen ja tukeva ilmapiiri. (Rauramo 2008, 109- 110.) Työyhteisön ilmapiiri nojaa henkilöstön väliseen luottamukseen ja avoimuuteen sekä avuliaisuuteen (Juuti & Vuorela 2006, 71). Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirin syntyminen kuitenkin edellyttää turvallista työympäristöä. Tietotaidon ja mielipiteiden avoin jakaminen voi tuoda haavoittuvuuden tunteen, jonka vuosi jakaminen vaatii luottamusta ja henkistä turvallisuutta. Kun

henkilöstö kokee olonsa turvalliseksi he uskaltavat jakaa tietoa, ottaa riskejä ja mennä epämu-  
vuusalueille oppimaan (Pentikäinen 2014, 140).

Turvallisuutta koskevat tarpeet ovat luonteeltaan pääosin psykologisia ja koskettavat meitä yksilöinä  
yhteiskunnassa, työelämässä sekä muissa sosiaalisissa suhteissa. Ihmiset tarvitsevat turvakseen kui-  
tenkin myös lakia ja järjestystä. (Rauramo 2008, 31.) Organisaatiot koostuvat itsestään selvinä pide-  
tyistä rituaaleista esimerkiksi kokouskäytännöistä, jotka asettavat yhteisön toiminnalle rajat ja puit-  
teet. Rituaalit ja asetetut rajat tuovat yhteisölle järjestystä, poistavat ahdistusta ja auttavat yhteisön  
jäseniä luomaan toistuvia ja turvallisia suhteita organisaatioon sekä yhteisöön. (Juuti & Vuorela  
2006, 98.) Jokaisella yhteisön jäsenellä on kuitenkin oma subjektiivinen käsitys turvallisuudesta ja  
turvattomuudesta.

## 5 TUTKIMUSASETELMA

### 5.1 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön avulla oli tarkoitus syventyä heikoksi koettuun esimiestyöhön ja sen vaikutuksiin henkilöstön kokemaa luottamusta ja psykososiaalista turvallisuutta kohtaan. Työn tarkoituksena oli tutkia dynamiikkaa työyhteisöissä, joissa esimies-alaisuhde koettiin heikentyneeksi. Tutkimuskysymyksiksi asetettiin seuraavat:

- 1) Miten heikoksi koettu esimiestyö heijastuu luottamukseen?
- 2) Miten luottamuksen määrä näkyy henkilöstössä?
- 3) Miten puutteelliseksi koettu esimies-alaisuhde ja luottamus vaikuttavat työntekijöiden kokemaan henkiseen turvallisuuden tunteeseen?

Tutkimuskysymysten avulla pyrittiin ymmärtämään esimiestyön merkitystä sekä luottamuksen vaikutuksia työyhteisössä.

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä tietämystä heikoksi koetun esimiestyön vaikutuksista sekä saada ymmärrystä henkilöstön kokemaan epäluottamukseen. Tutkimuskatsausta täydentävä aineisto kerättiin yksilöhaastattelujen avulla. Kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmäksi valittiin yksilöhaastattelut, jotta työn aiheesta saataisiin tuotettua uutta syventävää tietoa. Opinnäytetyön aihe voidaan kokea myös varsin araksi sekä subjektiiviseksi aiheeksi, jonka vuoksi haastateltavien mukavuus ja anonymiteetti varmistettiin yksilöhaastattelujen avulla. Haastatteluja suoritettiin 6 kappaletta ja haastateltavat on nimetty tunnistein henkilö 1- 6.

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa haastateltaville esitettiin samat kysymykset avoimin vastausvaihtoehtoin. Haastattelun kysymykset ovat juonnettu Mäkipeskan & Niemelän (2005) epäluottamusdynamiikka- teoriaan pohjautuen. Haastattelujen tarkoituksena oli perehtyä opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin epäluottamusdynamiikan avulla sekä selvittää toteutuvatko epäluottamusdynamiikan kuviossa 3 esitetyt osatekijät tilanteessa, jossa luottamus on heikentynyt esimiestoiminnan seurauksena.

Haastattelut suoritettiin puhelimitse maan poikkeuksellisen Koronavirus- tilanteen vuoksi. Haastattelujen materiaali litteroitiin peruslitteroinnin tasolla. Peruslitteroinnissa ääni litteroidaan sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta litteroinnista voidaan jättää pois täytesanat, sanojen toistot, keskenjäävät tavut sekä yksittäiset äännähdykset. Lisäksi kontekstin ulkopuolinen puhe voidaan jättää litteroimatta. Peruslitteroinnissa keskustelun lisäksi litteroidaan merkittävät tunnelmaisut, esimerkiksi nauru tai itku. (Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon.)

Haastatteluihin valittiin sellaisia henkilöitä, jotka ovat kokeneet tai kokevat esimiestoiminnan työsuhteessaan heikoksi tai muutoin puutteelliseksi. Kartoitus tehtiin ennen haastatteluja ja näin ollen

haastattelu tilanteissa oletuksena ja ennakkotietona oli, että haastateltavilta löytyy negatiivisia kokemuksia esimiestoiminnasta. Kohdejoukko haastatteluja varten on kartoitettu haastattelijan verkostojen avulla sekä lumipallotekniikkaa hyödyntäen. Lumipallotekniikkaa hyödyntäen haastateltavilta pyydettiin ehdotuksia muista soveltuvista haastateltavista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kerätyn empiirisen aineiston oli tarkoitus tarjota vertailu kohta tutkimuskatsauksen tuomalle teoreettiselle osuudelle. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen, jotta tutkimuskohteesta pystytään muodostamaan tiivistetty kuvaus sekä kytkemään tulokset sekä havainnot ilmiön laajempaan kontekstiin ja ilmiötä käsitteleviin aikaisempiin tutkimustuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tätä analyysimenetelmää hyödyntäen tutkimuskohteen hajanaisesta aineistosta pyritään tuottamaan selkeää ja yhtenäistä informaatiota, jotta tulkinta ja johtopäätösten teko on mahdollista. Tavoitteena siis on, että tiivistämällä ja erittelemällä tutkimusaineistosta pystytään nostamaan esille asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä (Liikenteen tutkimuskeskus Verne julkaisuaika tuntematon).

Sisällönanalyysi voidaan luokitella kolmeen eri alaluokkaan: induktiiviseen eli aineistolähtöiseen, deduktiiviseen eli teorialähtöiseen sekä abduktiiviseen teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Koska opinnäytetyön haastattelukysymykset on perustettu Mäkipeskan ja Niemelän (2005) epäluottamusdynamikka- teoriaan, haastatteluaineisto peilataan jo olemassa olevaan teoreettiseen malliin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkittavaa aineistoa lähdetään ruotimaan olemassa olevaan teoriaan pohjautuen. Deduktiivisessä tutkimuksesta voidaan siis puhua silloin, kun tutkimusaineiston analyysi nojaa jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Tämän analyysin tarkoituksena onkin usein mallin tai teorian testaaminen uudessa tutkittavan asian tai ilmiön yhteydessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Luottamuksen heikkeneminen esimiestoiminnan johdosta

Haastattelut aloitettiin kartoittamalla haastateltavien luottamusta esimiestä kohtaan. Kukaan haastateltavista ei voinut sanoa luottavansa esimieheensä täysin. Pahimmillaan luottamuksen esimies-alais-suhteessa koettiin olevan täysin olematon ja parhaimmillaan epäily ja epäluottamus kohdistui vain esimiehen osittaiseen toimintaan. Haastateltavia oli kuusi, joista kolme ilmoitti luottamuksen joiltakin osin olleen heikentynyt esimiestä kohtaan ja vastaajista kolme kertoi, ettei luottamusta lähtökohtaisesti ole. Epäily ja epäluottamus vastaajien kesken kohdistui sekä esimiehen ammattitaitoon että esimieheen henkilönä.

Syitä luottamussuhteiden heikkenemiselle kerrottiin monia, joista yleisimpiä olivat mm. huono informaation kulku, epäasiallinen käytös sekä vastuunvälttely ja omien virheiden kieltäminen. Heikon tiedonkulun katsottiin kohdistuvan ensisijaisesti johdon ja henkilöstön välille.

”Asioista ei infota oikeisiin aikoihin tai ei ollenkaan. Ja töissä on ilmeisesti ruvettu pimmittämään tietynlaisia faktoja. Emme näe esimerkiksi myynnin lukuja enää ollenkaan. On myös muita kummallisuuksia. Koen, että yrityksen johdolta ja esimiestaholta ei tule kunnolla tietoa.” – Henkilö 4

Etenkin muutostilanteissa informaation välitys henkilöstölle koettiin merkittäväksi. Tietämättömyys sai aikaan epävarmuuden tunnetta työntekijässä sekä jopa kohdistamaan epäilyä johdon ammattitaitoon.

”Ehkä eniten siksi, koska mun työsuhteen aikana yrityksessä on tehty erikoisia päätöksiä ja muutoksia. Pahimmalta kuitenkin tuntuu se, ettei tulevista muutoksista ja hankkeista kunnolla kerrota ja tuntuu, että päätökset tehdään hätiköidysti ja ne tulee koko henkilöstölle ihan yllätyksenä. Ja sitten odotetaan, että muut sopeutuu näihin muutoksiin ilman sen suurempaa pähkäilyä. Munkin työsuhteen aikana on sitten huomattu, että nopeasti tehdyt päätökset ei sitten ollutkaan kannattavia ja tavallaan kostaavat jälkikäteen. Myös sen takia on itse ruvennut miettimään, että tietääkö ne edes, mitä ne on tekemässä.” - Henkilö 2

Epäasiallinen käytös työyhteisössä näkyi työntekijöiden vähättelynä, uhkailuna ja juoruiluna. Vähättely ja arvostelu saattoi kohdistua työntekijän ikään sekä sukupuoleen.

”Esimies uhkaili työsuhteen päättämisellä, jos en pääse hänen asettamiin tavoitteisiin tai käytä vapaa-aikaani täysin vieraan osaamisalueen opiskeluun. Hänellä ei kuitenkaan tällaiseen ollut valtaa eikä ylempi johto ollut samaa mieltä hänen kanssa. Esimies vähätteli työntekijöiden osaamista ja kykyjä esimerkiksi nuoren iän ja sukupuolen mukaan. Esimies myös jätti työnsä tekemättä ja teetätti niitä muilla.”- Henkilö 6

Työpaikalla on myös työilmapiiri ongelmia ja esimiehet puhuvat aika alentavasti työntekijöille. Se on vähän semmosta lässyttämistä kaikille. En minä ainakaan esimiesten kanssa hirveemmin tykkää jutella ihan vaan sen takia, että tulee semmoinen olo, että mie olen kolmevuotias.”- Henkilö 4

Vastuunvälttely aiheutti ahdistusta henkilöstössä sen tuoman epävarmuuden vuoksi. Etenkin tilanteessa, jossa esimiehen katsottiin toimineen väärin tai antaneen virheellisiä ohjeita, koettiin tärkeäksi, että esimies ottaisi vastuun omasta virheestään.

”Ehkä se tavallaan se päätöksen teko. Ei ehkä osata ottaa vastuuta niin paljon kuin pitäisi ja siellä päässä sen pitäisi olla niin kuin suurimmillaan se vastuunotto. Se, että jos ei siellä (esimiestasolla) osata ottaa vastuuta niin kyllä se vähän herättää epäluottamusta omassa asemassa. Esimerkiksi asiakkaalta tuli kerran viestiä, että jokin asia on tehty väärin. (...) Mä sanoin mun pomolle, että mähän silloin kysyin sulta suoraan, että pitääkö asia tehdä jatkossa näin. Mä sain selkeän vastauksen, että ei. Siinä vaiheessa, kun se virhe tuli ja se esitettiin taas niin kuin se oli mun syy, mun oli pakko sanoa, että sähän (esimies) sanoit mulle, että ei. Niin mä sain vastaukseksi sitten, että ”en sitten oo ymmärtänyt kysymystä”. Eli ei siinäkään vaiheessa pystynyt ottamaan sitä vastuuta siitä, että on ehkä itse ohjeistanut väärin.”- Henkilö 5

## 6.2 Luottamuspuolan heijastuminen työyhteisöön

Haastattelun kolmannessa kysymyksessä kohderyhmältä tiedusteltiin työyhteisön ilmapiiristä sekä työpaikkaviihtyvyydestä. Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa esimiestyön ja heikentyneen luottamussuhteen heijastumista työyhteisön dynamiikkaan ja työssä viihtymiseen. Vastaajista 83 % ilmoitti työyhteisön ilmapiirin olevan hyvä tai todella hyvä henkilöstön keskuudessa ja kokivat viihtyvänsä työsssänsä. Hyvä työilmapiiri vastaajien mukaan oli rakentunut työtovereiden, yhteishengen sekä kollegoiden tuen ansiosta. Tilanne oli kuitenkin päinvastainen, kun ilmapiiriä tarkasteltiin esimies-alaisuudessa.

”Ilmapiiri oli hyvä silloin, kuin esimies ei ollut toimistolla. Porukka istui kuin kirkonpenkissä esimiehen ollessa paikalla ja tunnelma oli tosi kireä. Työtiimi oli muutoin hyvä ja tiivis ja ilman esimiestä olisinkin viihtynyt töissä.” – Henkilö 3

Jännite esimies-alaisuudessa heijastui osin myös työpaikan kokonaisvaltaiseen ilmapiiriin.

”Aikaisemmin saattoi tai olikin aika useinkin se sunnuntai ahdistus. Tavallaan ehkä pelottikin mennä töihin. Ei mua nykyisin pelota ja on ihan hyvä tunnelma, mutta vieläkin saattaa olla vielä semmoinen pieni pelko ja on niitä päiviä, kun se tunnelma on tosi semmoinen vaivaannuttava, kireä ja ahdistava.” – Henkilö 5

Kysymyksissä neljä sekä viisi tarkasteltiin esimieheen ja luottamukseen kohdistuvan tyytymättömyyden vaikutuksia työyhteisön keskinäisiin suhteisiin. Kysymyksien avulla lähdettiin myös selvittämään, toteutuuko epäluottamusdynamiikka-teorian mukainen oman hyödyn tavoittelu sekä solidaarisuuden rikkoutuminen epäluottamuksen seurauksena tai kärjistyykö tyytymättömyys esimiestä kohtaan esimerkiksi keskinäiseksi kilpailuksi. Vastaajista 83 % ilmoitti, ettei tyytymättömyydellä esimiestä kohtaan ollut negatiivisia vaikutuksia muihin työyhteisön ihmissuhteisiin. Haastateltavista 66 % nimienomaisesti koki epäluottamuksen ja tyytymättömyyden esimiestä kohtaan lähentäneen esimerkiksi työtiimin välisiä suhteita. Huomattavissa kuitenkin oli tilanteen kärjistyminen esimiehen ja muun henkilöstön väliseen valtataisteluun, esimies vs. henkilöstö.



”No meillä on yhtä kurjaa niin me saadaan hyvää vertaistukea. Meillä on yhteinen viholainen.” – Henkilö 4

”Tyytymättömyys esimiestä kohtaan ehkä jopa lähensi meitä. Kun oli yksi semmoinen yhdistävä tekijä, mistä oli helppo keskustella. Niin ehkä sillä tavalla se tyytymättömyys esimiestä kohtaan toi meitä vielä enemmän lähemmäs ja viettämään aikaa ja purkamaan pahaa oloa ruotimalla esimiehen toimintaa.” – Henkilö 1

”Tavallaan kun kaikilla on sama tilanne, niin ollaan tavallaan kuin aseveljet, kun yritetään kamppailla sen työnkuormituksen kanssa. Enemmänkin tilanne on yks vastaan kaikki eli työyhteisö on yksi tiimi ja vastustajana on esimiehet ja johto. Vaikka tilanne ei tietty näinkään ole mikään paras niin ainakin työkaverit ja yhteen hiileen puhaltaminen on auttanut jaksamaan.” – Henkilö 2

Kireyttä myös työyhteisön välisiin työsuhteisiin aiheutti kuitenkin henkilöstön epätasapuolinen kohtelu. Epäreiluksi koettiin mm. toisten suosiminen ja ylimääräisten vapauksien antaminen osalle henkilöstöstä sekä epätasapuolinen työnjako.

”Meillä oli tosi hyvä tiimihenki. Just työkavereiden takia viihtyminenkin työpaikalla oli mahdollista. Tietty välillä mä mietin, että on epäreilua, että esimiehen piikittely kohdistuu muhun eikä muihin. Mutta sitten järjellä ajateltuna eihän se niiden vika ollut, että esimies toimi niin kuin toimi.” – Henkilö 3

”Mun mielestä kaikkia ei ehkä kohdella ihan täysin tasapuolisesti niin kuin esimiehet henkilöstöä, niin ehkä sen takia tavallaan tulee semmoista närkästystä, jos vaikka toista kohdellaan jotenkin paremmin.” – Henkilö 5

Haastatteluun vastanneista 83 % ei tunnistanut työyhteisöstään epäluottamusdynamiikan osatekijöiden mukaisia piirteitä kuten keskinäinen kilpailu, oman edun tavoittelu tai lisääntyneet riidat. Näissä työyhteisöissä ilmapiiri oli aikaisemmin kysymyksessä kolme määritelty hyväksi tai erittäin hyväksi ja enemmistö vastaajista koki, että työyhteisöjen epätyytymättömyys kohdistuu lähtökohtaisesti esimiehen ja henkilöstön välisiin suhteisiin. Vastaajista yksi tunnisti keskinäisen kilpailun sekä ns. reviiirin suojelun työyhteisöstään. Tilanteeseen oltiin päädytty esimiehen epätasapuolisen kohtelun johdosta.

”Vastuuta siirreltiin työntekijältä toiselle ja työmäärä jakautui epätasaisesti. Osa menetti valtuuksiaan ja vastuualueitaan, ja toisilla ei riittänyt työtunnit töiden tekoon. Työntekijät joutui kilpailemaan keskenään ja puolustamaan reviiriään ja esimies otti kunnian heidän tekemästä työstä.” – Henkilö 6

Kysymyksen kuusi avulla vastaajat arvioivat työyhteisön vuorovaikutusta sekä informaation välitystä. Vastaajista jokainen koki informaation kulun osittain tai täysin puutteelliseksi esimiehen ja alaisten välillä.

”Mun mielestä viesti ei kulje kuitenkaan täysin ja on vähän semmoista niin kuin tiedon panttaamista asioiden suhteen tai että niin kuin joku saattaa kertoa jollekin jotain mutta ei oo sitten kerrottu kaikille ja sitten niin kuin siitä saattaa tulla välillä joskus ongelmaa, jos kaikki ei tiedä.” – Henkilö 5

”Kollegoiden välillä liikkuu hyvin, mutta ei esimiesten suunnalta. Ylempi taho pitää tiedon omanaan. Ongelma otettiin puheeksi töissä ja esimiehet ja johto sitten organisoivat tällaisia kokouksia, joiden on tarkoitus lisätä tiedon liikkuvuutta. Mutta esimies ja

johto on jotenkin tosi puolustavia, jos joku kertoo jostain puutteesta ja myös epäkohdasta mainitseminen tulkitaan johdossa jotenkin henkilökohtaisena hyökkäyksenä. Pikkuhiljaa tää on taas mennyt siihen, että puheita ns. kaunistellaan, kun johto kysyy mielipiteitä ja kerrotaan, mitä ne haluaa kuulla.”- Henkilö 2

Tiedonvälitys ja mielipiteiden jakaminen koettiin pääasiallisesti helpoksi sekä toimivaksi muun työyhteisön kesken. Työyhteisöissä hyvän ilmapiirin koettiin mahdollistavan tiedonjaon sekä mielipiteiden vaihdon. Näissä työyhteisöissä vuorovaikutuksen katsottiin olevan hyvällä tasolla henkilöstön kesken. Kuitenkin myös näissä työyhteisöissä mielipiteiden jako esimiehelle koettiin osin haastavaksi. 50 % vastaajista koki omien mielipiteiden jaon esimiehelle vaikeaksi niiden saaman vastaanoton vuoksi. Epäkohtien esiintuomisen johdosta haastateltavat kohtasivat alentavaa käytöstä, kritisointia sekä huomiotta jättämistä.

”Tieto ja informaatio ei liiku. Omia mielipiteitä on helppo jakaa työkavereille, mutta en menisi esimiehille missään nimessä... tai että on aika iso kynnys mennä sanomaa niille yhtään mitään, kun tuntuu siltä, että ne (esimiehet) lässyttää takaisin. Ei tunnu hyvältä käydä sanomassa, kun sitten tuntee itsensä vain idiotiksi, jos jostain epäkohdasta käy juttelemassa.” – Henkilö 4

”Itse jälkeenpäin huomasin itsestäni, että esimiehen jatkuvan ja jatkuvan kritiikin takia rupesin peittelemään omia epäonnistumisia tai virheitä ihan vaan sen takia, että pelkäsin sitä reaktiota. Omia mielipiteitä en tosiaankaan jakanut. Sieltä (esimieheltä) tuli aina semmoinen ristiin naulaaminen ja sen vuoksi oli helpompaa olla hiljaa.” – Henkilö 3

”Informaatio liikkui yleisesti hyvin ja omia mielipiteitä oli helppo jakaa. Mielipiteet ja kehitysideoita otettiin suoraan ylemmän johdon toimesta vakavasti, mutta esimiehen kautta ne sivuutettiin usein.” - Henkilö 6

Seitsemännen kysymyksen tarkoituksena oli pohtia työyhteisön työnjakoa ja sen tasa-arvoisuutta. Jännitettä ja tyytymättömyyttä työyhteisöön syntyy helposti, mikäli työntekijät kokevat heidän kohtelun olevan epäreilua tai kokevat joutuneensa eriarvoiseen asemaan. Vastaajista 100 % koki työnjaon työyhteisössä olevan selkeä, mutta 66 % vastaajista koki työnjaon ainakin osittain epäreiluksi. Vastauksissa korostui työn epäreilu jakautuminen, jonka seurauksena osa henkilöstöstä ylikuormitui.

”Periaatteessa vastuunjako on selkeä, mutta työmäärällisesti ei ole aina ihan täysin reilusti jaettu. Muutama painaa sitten yötä päivää töitä ja muutamat on aika lungisti (...) Vaikka vastuualueet on selkeät, jako voisi olla tasaisemmin.”- Henkilö 5

Kysymys kahdeksan käsitteli henkilöstön sitoutumista työnantajaorganisaatioon sekä työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin. Vastaajista 100 % koki olevansa sitoutunut työyhteisön tavoitteisiin. Tavoitteisiin sitoutumisen motivaattoriksi nousi mm. työtoverit ja yhteen hiileen puhaltaminen sekä tavoitteiden saavuttamisen vaikutukset palkkaukseen.

”Koen ainakin itse, että olen sitoutunut, mutta se voi toki johtua siitä, että ne vaikuttaa sitten kuitenkin omaan palkkaan. Että kuitenkin semmoinen motivaattori, että

pääsee niihin tavoitteisiin. Mutta joskus motivaatioon vaikuttaa ehkä se, että ne saattaa olla vähän turhan korkeita tavoitteita ja ne on mahdottomia saavuttaa. Tulee semmoinen epärealistinen olo.” – Henkilö 5

Vaikka vastaajat kokivat olevansa sitoutuneita oman työyhteisön tai -tiimin tavoitteisiin, sitoutuminen koko työnantajaorganisaatiota sekä sen tavoitteita kohtaa koettiin osittain puutteelliseksi. Sitoutumattomuutta ruokki epärealistiset tavoitteet sekä sitoutumattomuus työpaikkaa kohtaan.

”Tavoitteisiin on helppo sitoutua siinä mielessä, että kaikki haluamme tuon meidän pisteen parasta tai toisillemme tässä tiimissä parasta, mutta sitten jos miettii koko konsernin skaalaa niin siinä tapauksessa ei ole. Tavoitteiden tulisi olla realistisia, mutta ylin johto ei ole ottanut huomioon paikkakuntien erilaisia tarpeita ja mahdollisuuksia. Oman pisteen kesken on helppo sitoutua, mutta ei sitten koko yrityksen tavoitteisiin.” – Henkilö 1

”Työyhteisön tavoitteisiin kyllä. Hyvän tiimihengen takia ponnistelu on yhteistä ja en tietenkään halua aiheuttaa lisää ongelmia tai töitä mun kollegoille. Vaikka sanoisin, että oon hyvin sitoutunut tämänhetkisten tavallaan lyhyen aikavälin tavoitteisiin, niin en usko viihtyvänä tässä työssä pitkään johdon ongelmien vuoksi. Sivusilmällä vilkuilen koko ajan uusia työpaikkoja ja mahdollisuuksia.” – Henkilö 2

### 6.3 Työntekijöiden kokema turvallisuus

Turvallinen työyhteisö on työntekijöille ennustettava ja johdonmukainen. Kysymyksessä yhdeksän selvitettiin työntekijöiden näkemystä esimiehen johdonmukaisuudesta. Jokainen haastatteluun vastanneista koki esimiehensä toiminnan ainakin osittain epäjohdonmukaisena. Epäjohdonmukaisuuden koettiin ilmenevän mm. ristiriitaisina ohjeistuksina sekä lupauksien pettämisenä.

”Saan esimerkiksi ristiriitaisia ohjeistuksia esimieheltä ja lähiesimieheltä. Yleensä ohjeistus tulee lähiesimieheltä ja näitä ohjeita noudattaessani sitten saan kuulla esimieheltä, että toimin väärin. Tosi raskasta on yrittää toimia ohjeistuksen mukaan, kun ohjeistukset ovat puhujasta riippuen ristiriidassa enkä aina ymmärrä, mitä ne multa oikein haluaa.” – Henkilö 2

”Voi olla esimerkiksi samanlaisia tilanteita, mutta saattaa olla erilainen ohjeistus aina eri kerroilla ja ehkä enemmänkin se, että sä et välttämättä aina saa sitä ohjeistusta eli sä joudut itse ottamaan sen vastuun. Jos sä jotain kysyt, niin et välttämättä saa vastausta ollenkaan ja saattaa jopa saada semmoisen syyllistävän vastauksen: ”miksi sä et tiedä tota asiaa” tai ”kyllähän sä tiedät, miten tommoiseen tulee vastata”. Sillä yritetään ehkä kiertää sitä, että ehkä nekään (esimiehet) eivät tiedä, miten siihen pitäisi reagoida. Olisi hyvä, että tajuaisivat, että se virhe minkä minä teen on sitten niiden vastuulla.” – Henkilö 5

”Ei ole kovin johdonmukaista. Esimies tekee jonkun verran lupauksia, joita se ei myöskään sitten pidä ja sitten niistä saa tosi paljon muistutella useampaan otteeseen, kaksi kolme kertaa ennen kuin tapahtuu mitään. Huonon menneisyyden vuoksi en enää oikein usko esimiehen puheita vaan epäilen sen puheita arkisissakin asioissa.” – Henkilö 1

Haastattelun kymmenennessä kysymyksessä kartoitettiin henkilöstön kuormituksen määrää sekä resursseja suoriutua perustyötehtävästä. Pääsääntöisesti vastaajat kokivat heillä olevan riittävät työkalut sekä ohjeistus perustyötehtävästä suoriutumiseen. Kuitenkin kiire, työn liiallinen kuormitus sekä puutteellinen perehdytys nousivat epäkohdiksi 50 % vastauksissa.

”Tavallaan. Koko yrityksessä on ilmiselvää alimiehitys ja sen takia kiire. Mun mielestä työtä on aivan liikaa tämänhetkisiin resursseihin verrattuna ja työssäkäynti tuntuu tosi rankalta sen takia. Töiden jälkeen olen liian väsynyt tekemään mitään, vaan kaikki aika menee henkisesti seuraavaan päivään valmistuessa. Maanantait on ahdistavia, kun tietää jo sen työmäärän mihin hukkuu. Tässä on burnoutit käsillä yhdellä, jos toisellakin.” – Henkilö 2

”Kyllä ja ei. Kaikki työkalut töissä oli kunnossa ja hyvin, mutta esimiehen ja johdon vaatimukset oli mun mielestä aika ankaria. Tiimissä tehtiin tosi paljon töitä, mutta tuntui, että meiltä odotettiin koko ajan vaan enemmän ja enemmän. Esimerkiksi työmäärä kasvoi, mutta resursseja ei sitten lisätty. Eikä lisääntynyt työmäärä näkynyt todellakaan palkassa.” – Henkilö 3

”No nyt kun on pidemmän aikaa ollut, niin tietää nyt kaiken. Mutta silloin, kun aloitin tuolla, niin koen, että jäi paljon kertomatta ja oli vähän sellainen puutteellinen opastus, minkä takia sitten voi olla, että niitä virheitäkin sitten tulee enemmän. Tavallaan piti itse kysyä kaikki eli sua ei kauheasti neuvottu vaan, jos et itse tajua jotain kysyä niin sitten et saa luultavasti siihen koskaan ohjeistusta.” – Henkilö 5

Kysymyksessä numero 11 tarkasteltiin työntekijän kokemaa turvallisuuden tunnetta työyhteisössä ja työsuhteessa. Valtaosa vastaajista tunsivat olonsa turvalliseksi työyhteisössä. Vastaajista 50 % koki olonsa turvalliseksi työsuhteessa sekä työyhteisössä. Puolestaan loput vastaajista kokivat turvallisuuden tunteen olevan ainakin joissain määrin heikentynyt. Etenkin menneiden irtisanomisten sekä YT-neuvotteluiden koettiin lisäävän epävarmuutta työsuhteen jatkuvuudesta.

”Kyllä, yrityksen ylin johto oli todella luotettava ja huolehti työntekijöiden hyvinvoinnista. Tiesin myös olevani hyvä työssäni ja esimieheni vähättelyn perättömäksi.” – Henkilö 6

”Henkisesti on ihan turvallinen olo, koska koen, että osaan nuo perushommat suhteellisen hyvin. Silloin tällöin jotain epävarmuutta tulee, jos tulee uusi tilanne, jossa ei osaa, niin ehkä sen puolesta just silleen, ettei saa välttämättä sitä tukea esimieheltä tai ohjeistusta tai jätetään vähän yksin sen kanssa. Silloin voi tulla semmoista henkistä ahdistusta, mutta ei oikeastaan muuten.” – Henkilö 5

”Kyllä oon sitä mieltä, ettei minulta työpaikka ikinä tule lähtemään alta. Ne (työnantaja) on vähän epätoivoisia siellä aina, että pitäisi saada lisää työntekijöitä. Meillä on ihan jäätävä vaihtuvuus siellä (työyhteisössä). (...) Ei mulla ikinä oo ollut stressiä siitä, etteikö töitä olisi. Tässä korona-tilanteessakin on ollut kiva, kun tietää aina mistä raha tulee eikä tarvitse venkslata työhakemusten kanssa.” – Henkilö 4

”Työsuhteessa mulla oli aika epävarma olo. Siellä (työpaikalla) tehtiin tosi paljon muutoksia ja toteutettiin kehityshankkeita ja asiat muuttui, sillä tahdilla, että ei siinä pysytty enää perässä. Myös henkilöstöä irtisanottiin samalla kuin uutta palkattiin sisään. Se jatkuva muutos rupesi sitten epäilyttämään. Lopulta mutkin tosiaan irtisanottiin eli kaiketi oli ihan hyvä se epäily.” – Henkilö 3

”Tällä hetkellä minulla on todella epävarma olo, kun meille tuli YT-neuvottelut ja henkilöstöä lomautettiin. En ole vielä huolissani, kun en ole täysin lomautettu, mutta

kun ei tiedä miten Korona- tilanne oikein etenee. Jos Koronaa ei oteta huomioon, niin siinä tapauksessa on turvallinen olo ja turvallinen ilmapiiri eikä töissä jännitä.”- Henkilö 1

”On ja ei. Huomaan, että oon päiväpäivältä tavallaan ahdistuneempi. Aikaisempien irtisanomisten vuoksi välillä mietityttää, että esimerkiksi että osuukohan arpaonni seuraavan kerran muhun, vaikka työtä meillä riittää. Mutta niin riitti viimeksikin, kun irtisanomisia tehtiin ja sen takii semmoinen ajatus takaraivossa koko ajan on, että entä jos. Etsin tällä hetkellä tosiaan toista työpaikkaa työn rasittavuuden takia, mutta myös siksi, että mieluummin irtisanoudun kuin, että mut irtisanottaisiin.” – Henkilö 2

Kysymyksessä 12 haastateltavilta kysyttiin kuvaako työhyvinvointi vai työpahoinvointi heidän vointiaan työyhteisön jäsenenä paremmin. Vastaajista 3/6 valitsi vaihtoehdoksi työpahoinvoinnin, vastaajista 2/6 asettui puoleen väliin ns. harmaalla alueella ja vastaajista 1/6 työhyvinvoinnin. Työpahoinvoinnille syyksi esitettiin työkuormitus sekä suoraan esimies ja johto.

”Pahoinvointi ykkösenä. Ainoastaan ihanien työkavereiden takia tässäkin tilanteessa on näin pitkään jaksanut sinnitellä. Työn takia oon kaiken kaikkiaan vaan todella väsynyt ja ahdistunut. Tavallaan joka päivä töissä sitä seuraa vaan kelloa, että milloin pääsee kotiin.” - Henkilö 2

”Työpahoinvointi voisi sanoa ehkä tällä hetkellä, koska meiltä odotetaan niin paljon ja me tehdään todella paljon töitä ja musta tuntuu, että me ei saada täyttä arvostusta tekemästämme työstä, jos miettii koko konsernia.” – Henkilö 1

”No siis voisin sanoa periaatteessa työhyvinvointi, koska mun työkaverit on tosi kivoja ja meillä on ihan hauskaa siellä. Mutta sitten toisaalta, jos pitää olla esimiesten kanssa tekemisissä, niin kyllä se sitten menee sinne pahoinvoinnin puolelle, kun alkaa ärsyttää suunnattomasti. Ainut mikä pitelee siellä työpaikalla, on työkaverit ja tiimihenki.” – Henkilö 4

”Paha kysymys. Mä sanoisin, ettei täysin kumpikaan eli ehkä siinä keskivälillä, jos tällaisen vaihtoehdon voi sanoa. Tavallaan työhyvinvointi on ihan hyvää, mutta sitten koen, että on niitä haittapuoliakin siellä sitten sen verran, ettei pysty sanomaan, että työhyvinvointi olisi aivan täydellistä.” – Henkilö 5

#### 6.4 Luottamuksen uudelleenrakentaminen

Haastattelun viimeisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin mainitsemaan tärkeimpiä kehityksenkohteita esimiehelle luottamuksen parantamiseksi. Merkittävimmät kehityskohteet painottuivat vuorovaikutussuhteisiin. Tärkeäksi koettiin informaation kulkuun panostaminen, asiallinen ja tasapuolinen kohtelu sekä vastuunottaminen.

”Toivon, että esimies alkaisi välittämään enemmän ja paremmin informaatiota henkilöstölle eikä vain unohda asioita. Ja että jakaisi infoa eteenpäin meillekin, jotta tulisi semmoinen varma olo kaikesta. Ja toivon, että se (esimies) oikeasti tekee ne asiat, mitä sanoo tekevänsä.” – Henkilö 1

”Kuunneltaisiin enemmän ja otettaisiin tosissaan. Se kommunikointi on ollut sellaista että, jos esimiehelle sanoo jotakin, niin ne puhuu takaisin sillä tavalla kuin olisit kolme vuotias. (...) Semmoiset voisi jättää ihan kokonaan pois. Puhutaan niin kuin aikuinen aikuisella ja kaikki ymmärtäisivät toisiaan paljon paremmin. Kommunikaatiota voisi oikeasti huolella parantaa.”- Henkilö 4

”Ensinnäkin se, että jos henkilöstö on tehnyt joitain virheitä niin niistä ei tarvitse tulla päin naamaa haukkumaan eli niin kuin julkisesti nöyryyttää siinä kaikkien edessä. Virheiden käsittely silleen asiallisesti ja rakentavasti, että niitä ei jatkossa tule. Ja asiallinen käytös eli tämmöiset selän takana puhumiset ja sellainen lapsellinen käytös ei sovi esimiehelle. Sä voit olla kaveri sun esimiehen kanssa, mutta siihen pitää vetää joku raja ja kuitenkin osoittaa se, että on kuitenkin se esimies (...).” – Henkilö 5

Vastuunottamisen, ohjeistuksen yhdenmukaistamisen sekä resurssien riittävydestä huolehtiminen koettiin merkittäviksi.

”Ja se, että oli tilanne mikä tahansa, niin pitää pystyä ottaa se vastuu siitä muitten tekemisestä ja vetää selkeät rajat, että miten kaikissa tilanteissa toimitaan, jos se vaikka tulee uutena niille esimiehillekin niin sitten sä hetken mietit, että miten se tehdään ja sitten se jatkossa tehdään niin ja sitten ottaa siitä vastuun ja jatkossa tehdään näin eikä sitten taas muutella niitä (ohjeita) miten sattuu.”- Henkilö 5

”Työntekijöille annettavaan ohjeistukseen pitäisi löytää se punainen viiva eihän ohjeistus voi muuttua päivittäin ja puhujan tahdissa. Saataisiin enemmän voimavarjoja myös itse työhön, jos ei menisi niin kamalasti aikaa ohjeiden etsimiseen. Ei meillä nimittäin liikaa niitä työtunteja työmäärään verrattuna ole.”- Henkilö 2

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Miten heikoksi koettu esimiestyö heijastuu luottamukseen?

Luottamusilmapiirin elinehto on hyväksi koettu esimiestyö ja esimies-alaisuus. Työyhteisöissä, joissa esimiestyö koetaan heikoksi, on hyvin vaikeaa ylläpitää luottamusta esimiestä sekä työnantajaorganisaatiota kohtaan. Opinnäytetyötä varten suoritetussa haastattelussa lähtökohtana oli, että haastatteluun osallistuvilla henkilöillä oli negatiivisia kokemuksia nykyisestä tai entisistä esimies-alaisuusteista ja että esimiestoiminta oli koettu jollain tapaa heikoksi. Tuloksena voidaan huomata, että työsuhteissa, joissa esimies-alaisuus koettiin puutteellisena, luottamuksen ilmapiiriin ei ollut mahdollista syntyä ja luottamus esimiestä kohtaan heikentyi. Vastauksien perusteella voidaan myös huomata, että kun luottamus työsuhteessa oli heikentynyt esimiestyön seurauksena, koettu epäluottamus oli pääsääntöisesti spesifiä eli henkilöityvää epäluottamusta.

### 7.2 Miten luottamuksen määrä näkyy henkilöstössä?

Epäluottamusta esimies aiheutti mm. epäasiallisella käytöksellä, vastuunpakoilulla sekä huonolla informaation välityksellä. Esimiehelle sopimattomaksi käytökseksi esitettiin vähättely, juoruilu ja jopa uhkailu. Vähättelyn kohteeksi osui mm. työntekijöiden ammattitaito, kyky tehdä päätöksiä sekä palautteiden ja mielipiteiden oikeellisuus. Tämän käytöksen johdosta henkilö voi tuntea itsensä ja työnsä merkityksettömäksi. Pentikäisen (2014, 87) mukaan henkilön kokiessa olevansa arvostettu ja merkityksellinen, hän yltää parhaaseen mahdolliseen suoritukseensa. Työntekijät lisäksi voivat paremmin ja uskaltavat luottaa organisaatioon sekä sen johtoon. Työyhteisön ja esimiehen osoittama arvostus on merkittävä osa siitä, miten henkilö itse arvostaa itseään ja työtään. Ihmisten ammatista on tullut tärkeä keino oman identiteetin rakentamisessa, jonka vuoksi siihen kohdistuva arvostelu voi olla odotettua haitallisempaa. Esimiehen tarjoamalla tuella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin eikä tuen positiivinen yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin riipu työn koetusta vaatavuudesta tai työn vaatimuksista (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2017, 3). Esimiehen vastuunpakoilun ja epäluotettavan käytöksen seurauksena työntekijät kokivat jäävänsä ilman tukiverkkoa sekä yksin tehtyjen päätösten ja mahdollisten virheiden kanssa. Tuen saamattomuus aiheutti ahdistusta työntekijöissä sekä vaikeutti työtehtävistä suoriutumista. Myös alati muuttuvat ohjeistukset lisäsivät epävarmuutta ja hankaloittivat työssä suoriutumista sekä työntekijöiden omaan toimintaan kohdistuvien odotusten arviointia.

Mäkipeskan & Niemelän (2005) epäluottamusedynamiikka-teorian mukainen esioletus oli, että työyhteisössä, jossa esimiestyö ja luottamus koetaan heikoksi, ilmapiiri sekä viihtyvyys olisi matalalla tasolla. Teoriasta ja esiolettamuksesta poiketen 83 % vastaajista arvioi työilmapiirin olevan hyvä tai erittäin hyvä sekä kertoi viihtyvänsä työssä. Suurimmaksi hyvinvoinnin ja työssäjaksamisen mahdollistajaksi nousi työtoverit ja työyhteisön tuki. Kun ilmapiiriä tarkasteltiin esimiehen ja työntekijän välillä, tilanne näytti hyvin erilaiselta. Vastaajien keskuudessa oli huomattavissa epäluottamusedynamiikka-teorian mukaisia esimiehen kohdistuvia negatiivisia tulkintoja, jossa esimiehen normaalikin toiminta nähtiin negatiivisessa valossa ilman erityistä syytä.

Vastaajista 83 % myös arvioi, ettei tyytymättömyydellä ollut negatiivisia vaikutuksia henkilöstön väliin ihmissuhteisiin eikä tunnistanut työyhteisöstään epäluottamusdynamikan osatekijöiden mukaisia piirteitä kuten keskinäinen kilpailu, oman edun tavoittelu tai lisääntyneet riidat henkilöstön kesken. Vastaajista 66 % nimenomaisesti koki epäluottamuksen ja tyytymättömyyden esimiestä kohtaan lähentäneen työyhteisön välisiä suhteita. Kuitenkin näissä työyhteisöissä korostui henkilöstön ja esimiehen välinen vastakkainasettelu. Tilanne työyhteisöissä oli kärjistynyt asemasodaksi, joissa vastustajat, esimies vs. henkilöstö, puolustivat asemaansa. Tilanteen kärjistyminen valtataisteluksi ei ole toivottavaa, mutta työyhteisön tarjoama vertaistuki koettiin merkittäväksi hyvinvoinnin sekä jaksamisen varaksi. Voidaan siis huomata, että työyhteisöissä, joissa epäluottamus oli spesifiä eli esimerkiksi suoraan esimiestä kohtaan henkilöityvää epäluottamusta, epäluottamus ei lähtökohtaisesti levinnyt esimies-alaisuudesta työyhteisön muihin vuorovaikutussuhteisiin. Kuitenkin tilanteessa, jossa työntekijät kokivat heidän kohtelun olevan epäreilua tai kokivat joutuneensa eriarvoiseen asemaan, negatiiviset tulkinnat ja kyräily saivat tilaa kasvaa sekä syödä työyhteisön solidaarisuutta. Epätasapuolinen kohtelu on omiaan synnyttämään jännitettä ja tyytymättömyyttä henkilöstön kesken. Työvuorojen suunnittelussa esimiehen olisi syytä pyrkiä jatkuvuuteen ja loogisuuteen työyhteisön tyytyväisyyden varmistamiseksi.

Epäluottamuksen työyhteisöissä vuorovaikutus ja tiedonvälitys koettiin puutteelliseksi. Hyväksi arvioidun työilmapiirin vuoksi työyhteisöjen sisällä tiedon sekä omien mielipiteiden jako koettiin vaivattomaksi ja avoimuus helpoksi. Esimiehen ja alaisen välinen kommunikaatio kuitenkin koettiin esiolettamuksen mukaisesti kompastuskiveksi. Vastaajat arvioivat, ettei johto ja esimiehet välitä tietoa tarpeeksi eikä toimintaa koettu riittävän läpinäkyväksi, mikä synnytti epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. 50 % vastaajista koki omien mielipiteiden jaon esimiehelle vaikeaksi niiden saaman vastaanoton vuoksi. Vastaajat kokivat, että epäkohtien esiintuomisesta saatettiin jopa rangaista tai palautteen saavan osakseen alentavaa käytöstä, kritisointia sekä huomiotta jättämistä. Tämä aiheutti työntekijöissä pelkoa ja ajoi lopulta välttelemään tiedon jakamista sekä vuorovaikutusta esimiehen kanssa. Epäröintiä aiheutti myös oman epävarmuuden ilmaiseminen ammattiympäristössä. Osa vastaajista koki, että esimerkiksi kysymysten esittäminen tuntui ajoittain haastavalta, sillä pelättiin esimiehen kyseenalaistavan heidän ammattitaitoaan. Myös virheitä saatettiin peitellä esimiehen pelossa.

Tutkimuksen esiolettamuksena oli, että epäluottamuksen vallitessa sitoutuminen arvioitaisiin vaikeaksi ja heikotasoiseksi. Vastaajista 100 % kuitenkin koki olevansa sitoutunut työyhteisön tavoitteisiin. Sitoutumisen motivaattoriksi esitettiin kuitenkin työyhteisö ja tiimihenki esimiehen ja työnantajaorganisaation sijaan. Yhteishengen ja tiimityön voima koettiin hyvinkin suurena motivaattorina. Haastattelun vastauksista voidaan huomata, ettei sitoutuminen kohdistunut esimieheen, jos työyhteisön jännitteet ja tyytymättömyys kärjistyivät ensisijaisesti häntä kohtaan. Vastaajista 33 % arvioi olevansa sitoutunut ainoastaan työtiimiinsä yhteisiin tavoitteisiin, mutta ei työnantajaorganisaation tavoitteisiin tai arvoihin. Sitoutumattomuutta sai aikaiseksi epäreilusti ja epärealistisesti asetetut tavoitteet. Tavoitteisiin ei sitouduttu, kun niiden koettiin olevan tavoittamattomissa. Sitoutumattomuus työnantajaorganisaatiota kohtaan sai työntekijät etsimään uusia mahdollisuuksia. Kun tilanne työyhteisössä koettiin riittävän huonoksi, ei työyhteisön tuki enää riittänyt motivaattoriksi eikä sitoutuminen ollut aitoa.



### 7.3 Miten puutteelliseksi koettu esimiestyö ja luottamus vaikuttavat työntekijän kokemaan henkiseen turvallisuuteen?

Epäluottamusdynamikka- teoriaan perustuva esioletus oli, että heikoksi koettu esimies-alaisuhde ja luottamus heijastuisivat negatiivisesti työntekijän turvallisuuden tunteeseen. Turvallisuuden tuntemus on hyvin yksilöllinen kokemus ja vastaajat olivat sen suhteen jakautuneita. Vastaajista 50 % arvioi olonsa turvalliseksi työsuhteessa sekä työyhteisössä. Puolestaan loput vastaajista kokivat turvallisuuden tunteen olevan ainakin joissain määrin heikentynyt. Työntekijöiden turvallisuuden tunnetta heikensi työn liiallinen kuormitus ja puutteelliset resurssit, jatkuvat muutokset sekä esimiehen puutteellinen tuki ja opastus. Turvattomuuden tunne toi mukanaan ahdistusta, epävarmuutta sekä pelkoa. Vastauksissa huomattavissa oli myös pelko työn jatkuvuudesta. Pelkoa ja epävarmuutta aiheutti organisaation aikaisemmat irtisanomiset sekä olosuhteiden tuomat jännitteet kuten YT- neuvottelut, jotka vaikeuttivat tulevaisuuden näkymien ennakoitua.

Ennustettava ja johdonmukainen esimiestyö tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden asennoitua osaksi ryhmää sekä selvät puitteet, kuinka yhteisössä on suotava toimia ja työskennellä. Näin ollen johdonmukainen ja ennakoitava käytös vahvistaa työsuhteen turvallisuutta. Haastatteluun vastanneista 100 % arvioi esimiehensä toiminnan olevan vähintään osittain epäjohdonmukaista. Epäjohdonmukaisuudeksi koettiin mm. ristiriitaiset ohjeistukset sekä lupauksien pettäminen. Epäjohdonmukaisen toiminnan koettiin horjuttavan esimiehen uskottavuutta. Lupausten toistuvan pettämisen seurauksena esimies menetti vakuuttavuutensa ja työntekijät alkoivat kyseenalaistamaan esimiehen puheita ilman erityistä syytä. Aivan kuten poika ja susi- tarinassa valehtelijaa ei enää uskota silloinkaan, kun hän puhuu totta. Laineen (2010, 92) mukaan yksilön käyttäytyessä toistuvasti epäluotettavasti, hän ei enää saa muita uskomaan itseensä tai puheisiinsa. Epäluotettavaksi nähdyn ihmisen lupauksia ei enää oteta tosissaan, jonka johdosta hän menettää mahdollisuutensa vaikuttaa asioihin, kun puheilla ei ole enää painoarvoa.

Turvallisessa työsuhteessa työ on määrältään ja laadultaan sopivan kuormittavaa. Hyvinvoinnin ylläpitämiseksi työn tulee tarjota sopivissa määrin kuormitusta, aivotyötä tai kehittymismahdollisuuksia. Kuitenkin tilanteessa, jossa työntekijä kuormittuu liikaa, työhyvinvointi muuttuu nopeasti työpahoinvoinniksi. Työyhteisössä psykososiaalisia kuormitustekijöitä on mm. kiire, liiallinen työmäärä ja vastuu, muutokset, työyhteisön ongelmat sekä tyytymättömyys esimiestyötä kohtaan. Pääasiallisesti vastaajat kokivat heillä olevan riittävät työkalut sekä ohjeistus perustyötehtävästä suoriutumiseen. Kuitenkin 50 % vastaajista arvioi työssä suoriutumisesta löytyvän haasteita. Kiire, työn liiallinen kuormitus sekä puutteellinen perehdytys nousivat epäkohdiksi näissä vastauksissa. Kuormittavuuden ehkäisemiseksi työyhteisön riittävästä resursseista tulisi huolehtia. Kuitenkin yritysten tulosvaatimusten kasvaessa riittävien resurssien tarjoaminen voi olla haastavaa myös esimiehelle. Työnantajalla on kuitenkin laillinen velvoite työntekijästä huolehtimiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön ylijohtajan Leo Suomaan (2010, 13) mukaan lainsäädännön lisäksi kuitenkin tarvitaan aitoa halua, yhteistä tahtoa ja toimintaa, jotta terveydelle haitallisen kuormituksen pahimmat seuraukset voitaisiin minimoida.

Epäluottamus ja tyytymättömyys esimies-alaisuudessa heijastui myös työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Teorian mukaisesti työyhteisöissä, joissa esimiestyö koetaan puutteelliseksi sekä luottamus heikentyneeksi, työntekijöiden työhyvinvointi todennäköisesti heikentyy. Tutkimushaastattelun vastanneista puolet arvioi työpahoinvoinnin kuvaavan vointiaan työyhteisön jäsenenä paremmin. Vastaajista 2/6 asettui puoleen väliin ns. harmaalla alueella eivätkä pystyneet tunnistamaan, oliko työhyvinvointi vai työpahoinvointi lähempänä heidän oloaan. Vastaajista ainoastaan yksi arvioi vointinsa olevan työhyvinvoin puolella. Työpahoinvoinnille syyksi esitettiin työkuormitus sekä suoraan esimies ja johto. Työpahoinvointi ilmeni esimerkiksi ahdistuksena ja varovaisuutena työpaikalla. Voidaan siis huomata, että työhyvinvointia on hyvin vaikea ylläpitää epäluottamuksen sekä epävarmuuden vallitessa työyhteisössä.

## 8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli syventyä heikoksi koettuun esimies-alaisuuteeseen sekä sen vaikutuksiin työntekijöiden kokemaa luottamusta sekä henkistä turvallisuutta kohtaan. Työn tarkoituksena oli kaiken kaikkiaan tuottaa lisätietoa esimiestoiminnan merkityksellisyydestä työelämässä. Tässä opinnäytetyössä aihetta tarkasteltiin ainoastaan työntekijöiden näkökulmasta.

Työn suurimmaksi haasteeksi osoittautui sopivien haastateltavien löytyminen tutkimusta varten. Opinnäytetyön aihe voidaan kokea varsin arkaluontoiseksi, jonka vuoksi monet eivät olleet halukkaita vastaamaan tutkimushaastatteluun. Vastahakoisuutta koettiin esimerkiksi tunnistamisen pelossa anonyymistä haastattelutavasta huolimatta. Tämän vuoksi haastatteluun osallistui kuusi henkilöä. Näin ollen joukko on varsin pieni tutkimustulosten yleistämiseksi.

Pienen otoksen ja kvalitatiivisen luonteen vuoksi lienee aiheellista arvioida tämän tutkimuksen reliabiliteettia sekä validiteettia. Tutkimuksen reliabiliteetti, luotettavuus, arvioi miten luotettavasti tutkimusmenetelmä sekä siinä käytetyt mittarit mittaavat tutkittavaa ilmiötä (Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon). Reliabiliteetti kuvaa mittauksen toistettavuutta eli sitä, että voidaanko tutkimus toistaa esimerkiksi muissa tutkimuksissa tai olosuhteissa. Reliabiliteetin arvioiminen kuuluu ensisijaisesti määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Kyvyt julkaisuaikatuntematon.) Tutkimuksen reliabiliteetin arvioiminen oli hieman haasteellista. Lähtökohtaisesti tutkimus voidaan luotettavaksi ja tutkimushaastattelu toistettavaksi toissa olosuhteissa. Tutkimus ja haastattelut ovat johdonmukaisesti sekä perustellusti rakennettu. Haastattelun kysymykset olivat selkeitä sekä yksiselitteisiä ja kysymyksiin saatiin todenmukaisia ja rehellisiä vastauksia. Tutkimuksen reliabiliteetin parantamiseksi haastattelut myös nauhoitettiin litterointia varten.

Tutkimuksen validiteetti, pätevyys, arvioi nimensä mukaisesti tutkimuksen sekä tutkimuksesta esitettyjen johtopäätösten pätevyyttä. Validiteettia tarkastellessa usein pohditaan, kuinka hyvin tutkimusote sekä tutkimuksessa käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Validiteetti voidaan todeta hyväksi silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. (Hiltunen 2009). Opinnäytetyön validiteetti on hyvä. Tutkimuksen teoriaosuus sekä haastattelu osuus on rakennettu loogisesti sekä perustellusti. Tutkimuksen rajaukset on tehty riittävän tarkasti ja aihe on saatu rajausten avulla konkretisoitua. Tutkimusmenetelmät on valittu tarkoituksenmukaisesti ja tutkimuskysymykset on perustettu jo olemassa olevaan tietopohjaan. Analyysimenetelmän valinta on järkevä sekä tutkimustuloksista esitetyt johtopäätökset harkittuja sekä teoriaan vertailukelpoisia.

Mielenkiintoisinta tässä työssä mielestäni oli työntekijöiden tuntemaan turvallisuuteen perehtyminen. Koen itselleni turvallisen työsuhteen sekä turvallisen työyhteisön erittäin tärkeäksi ja työelämässä turvallisuuden tavoittelu ohjaa minua voimakkaasti. Aiheen merkittävyyden vuoksi oli jännittävää keskustella yhdessä haastateltavien kanssa, kuinka he kokivat turvallisuuden työsuhteessaan. Työsuhteessani koen myös tärkeäksi luottamuksen työnantajaa kohtaan. Arvoihin perustuva ja luottamuksen arvoinen esimiestyö on minulle tärkeää, mikä olikin tämän opinnäytetyön aiheenvalinnan lähtökohtana.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön prosessi oli minulle antoisa oppimisprosessi. Esimies-alaisuudet työelämässä ovat valtaosalle varmasti tuttuja, mutta aiheen monisäikeisyys valkeni minulle tämän työprosessin aikana. Henkilönä, joka ei ole toiminut esimiestyössä, oli jännittävä huomata kaikki ne nyanssit, jotka esimiestyössä tulisi huomioida. Opinnäytetyön työstäminen on ehdottomasti lisännyt mielenkiintoani esimiestoimintaa sekä työyhteisöjen dynamiikkaa kohtaan. Uskon, että opinnäytetyö sekä aiheeseen syventyminen tarjoaa minulle tulevaisuudessa valmiuksia esimiestyöhön.

## LÄHTEET

- Blomqvist, Kirsimarja 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Teoksessa Henry Henkilöstöjohdon ammattilaiset ry (toim.) Työn tuuli aikakauskirja.  
[http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21\\_luottamus\\_artikkeli.pdf](http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf). Viitattu 7.8.2020.
- Böckerman Petri, Kangasniemi, Mari & Kauhanen, Antti 2017. Esimiehen tuki – olennainen osa työhyvinvointia. ETLA Muistio No 57. Pdf tiedosto. <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf>. Viitattu: 7.10.2020.
- Castel, Robert 2003. Sosiaalinen turvattomuus - Mitä on olla suojattu? Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Edelman Trust Barometer 2020. Edelman. Pdf-tiedosto. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aa-tuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>. Viitattu 4.10.2020.
- Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010. Luottamus – Pääomien pääoma. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print
- Hiltunen, Leena 2009. Validius ja reliabiliteetti. Opetusmateriaali. Jyväskylän yliopisto.  
[http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). Viitattu 26.10.2020.
- Ikonen, Mirjami 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Teoksessa Marko Siitonen, Malgorzata Lahti, Jonna Koponen & Riitta Vanhatalo (toim.) Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015. Jyväskylä: Grano, 135-151. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48770/Prologi%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 28.7.2020.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Juva: PS- Kustannus.
- Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Kyvyt.fi julkaisuaika tuntematon. Luotettavuus. Verkkojulkaisu. <https://kyvyt.fi/view/artefact.php?artefact=304009&view=72174>. Viitattu 26.10.2020.
- Laine, Nina 2010. Luja Luottamus – Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? 2. täydennetty painos. Tampere: Taurus Media.
- Liikenteen tutkimuskeskus Verne julkaisuaika tuntematon. Tiedonanalysointi. Verkkojulkaisu. <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>. Viitattu 21.5.2020.
- Moilanen, Seija & Työturvallisuuskeskus 2019. Esimies ja psykososiaalisen kuormituksen hallinta. Työturvallisuuskeskus. pdf- tiedosto. [https://ttk.fi/files/7332/Esimes\\_ja\\_psykososiaalisen\\_kuormituksen\\_hallinta.pdf](https://ttk.fi/files/7332/Esimes_ja_psykososiaalisen_kuormituksen_hallinta.pdf). Viitattu 3.9.2020.
- Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus- Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pentikäinen, Mikael 2014. Luottamus. Keuruu: Otava.

Raportti ESENER 2019 -tutkimuksesta. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Pdf- tiedosto. Julkaistu 07.05.2020. <https://osha.europa.eu/fi/publications/esener-2019-policy-brief/view>. Viitattu 1.10.2020.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna 2006. KvaliMOTV - Aineiston määrä ja tutkittavat. [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html). Viitattu 21.9.2020.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna 2006. KvaliMOTV - Aineisto- ja teorialähtöisyys [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html). Viitattu 21.5.2020.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna 2006. KvaliMOTV - Sisällönanalyysi [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html). Viitattu 21.5.2020.

Saarikoski, Ville 2006. Kehittämisen kulmakivet. 1. painos. Työturvallisuuskeskus.

Sarkkinen, Marja 2019. Luottamus mahdollistaa yhteistyön – uuden esimiehen kannattaa olla tarkkana. Verkkojulkaisu. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamus-mahdollistaa-yhteistyon-uuden-esimiehen-kannattaa-olla-tarkkana/>. Viitattu 25.5.2020.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Verkkojulkaisu. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72911/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223059.pdf?sequence=1>. Viitattu 26.10.2020.

Suomen mielenterveysseura 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Verkkoo- opas. Mentalhealthpromotion- verkkopalvelu. Suomen mielenterveysseura ja Sosiaali- ja terveysministeriön Veto-ohjelma. [http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen\\_hyvinvointi\\_tyc3b6paikalla.pdf](http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen_hyvinvointi_tyc3b6paikalla.pdf). Viitattu 4.9.2020.

Tietoarkisto julkaisuaikatuntematon. Kvalitatiivisen datan käsittely. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>. Viitattu 5.6.2020.

Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon. Käsitteet: Reliabiliteetti. <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Viitattu 26.10.2020.

Työsuojeluhallinto 2012. Turvallisuusjohtaminen. Tampere: Multiprint Oy

Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Psykososiaalinen kuormitus. Verkkojulkaisu. ttk.fi. [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus). Viitattu 3.9.2020.

## LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Koetko/koitko luottavasi esimieheesi?
2. Miksi koet luottamuksesi esimieheesi heikentyneen? (jos vastaus ensimmäiseen kysymykseen oli kyllä.)
3. Millainen ilmapiiri työyhteisössäsi vallitsee? Viihdytkö työssäsi?
4. Onko tyytymättömyytesi esimiestoimintaa kohtaan vaikuttanut työtovereiden välisiin suhteisiin?
5. Tunnistatko työpaikaltasi seuraavia piirteitä: keskinäinen kilpailu, riidat, oman edun tavoittelu?
6. Voisitko kertoa työpaikkasi vuorovaikutuksesta? Esimerkiksi liikkeuko informaatio hyvin, onko omia mielipiteitä helppo jakaa?
7. Koetko, että työyhteisössäsi on reilu ja selkeä työnjako?
8. Onko mielestäsi työyhteisöön ja sen yhteisiin tavoitteisiin helppo sitoutua?
9. Onko mielestäsi esimiehen toiminta työssäsi johdonmukaista?
10. Koetko, että sinulla on riittävät työkalut sekä ohjeet perustyötehtävästäsi suoriutumiseen?
11. Onko sinulla turvallinen ja varma olo työpaikallasi?
12. Kuvaako työhyvinvointi vai työpahoinvointi tämänhetkistä vointiasi työyhteisön jäsenenä paremmin?
13. Voisitko nimetä itsellesi tärkeitä asioita, jotka toivoisit esimiehesi tekevän toisin?