

Maavoimien esikunnan työtiimien luottamuskokemuksia covid-19 etätyön aikana

Tiina Kähkönen

JOHDANTO

Covid-19-pandemian alkaessa vuonna 2019 ja leivissä nopeasti ympäri maailmaa vuoden 2020 aikana, erittäin monissa organisaatioissa työntekijät siirtyivät ainakin osittain työskentelemään kotoa käsin. Näin tapahtui myös Suomen Puolustusvoimissa, jossa laajennettua etätyötä suositeltiin ja sovellettiin kevästä 2020 lukien ja aina 31.12.2021 saakka. Uudet työskentelytavat ja etätyö korostavat tiimien sisäisen luottamuksen merkitystä. Tiimien jäsenet ovat fyysisesti ja sosiaalisesti kauempana toisistaan ja tiimien lähijohtajat eivät pysty mahdollisesti tarjoamaan tukeaan tiimien jäsenille tai valvomaan tiimien jäsenten työn suorittamista samalla tavalla kuin fyysisessä paikassa työtoimistossa. Kotona työskenteleminen herättää kysymyksen siitä, onnistuvatko työtiimien lähijohtajat johtamaan tiimin jäseniä muuttuneessa tilanteessa siten, että tiimin jäsenten luottamus lähijohtajaan säilyy hyvällä tasolla ja edistää luottamuksen säilymistä tiimin sisällä. Yhtä oleellista on se, onnistuvatko tiimin jäsenet suojaamaan työntekijöiden keskinäistä luottamusta myös sellaisina poikkeuksellisin aikoina, jolloin sosiaalinen etäisyys vallitsee. Nykyään nämä kysymykset ovat erittäin tärkeitä tutkimusalueita, koska monet työntekijät työskentelevät jo ilman covid-19 poikkeustilannetta laajasti kotoa käsin.

Aiemmissä tutkimuksissa on ehdotettu, että etätyö vaikuttaa myönteisesti työvoiman tuottavuuteen sekä tarjoaa enemmän työnteon joustavuutta parantaen näin henkilöstön työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista (Raghuram ym., 2004). Lisäksi etätyö voi edistää henkilöstön työtyytyväisyyttä (Castellacci & Viñas-Bardolet, 2019) ja mahdollisuutta ottaa vastaan työtä paikkakunnasta riippumatta (Mello, 2015). Etätyön on myös todettu vähentävän työstressiä

(Gajendran & Harrison, 2007) sekä työpaikan vaihtamisaikomuksia (Golden, 2006). Etätyön tekeminen säästää myös henkilöstön työmatkaan kuluvaa aikaa ja rahaa. Kaiken kaikkiaan voidaan ehdottaa, että etätyö saattaa edistää työntekijöiden tuottavuutta ja alentaa toimintakustannuksia, jotka puolestaan saattavat lisätä yrityksen taloudellista suorituskykyä (Bailyn, 1988; DuBrin, 1991; Bloom ym., 2015). Toisaalta tutkimustulokset viittaavat siihen, että työympäristön sosiaalinen vuorovaikutus, urakehitysmahdollisuudet ja työpaikalla helpommin saatavilla oleva tekninen tuki voivat puuttua etätyöläisiltä, mitkä ovat puolestaan välttämättömiä asioita tuottavuuden kannalta (Felstead & Henseke, 2017). Kaikki nämä havainnot ovat tärkeitä organisaatioille. Nykyinen tutkimus tiimien luottamuksen säilymisestä ja rakentamisesta etätyön aikana on vielä vähäistä. Tässä tutkimuksessa suoritetaan poikkileikkausaineistoon perustuva luottamusmittaus Maavoimien esikunnassa covid-19-pandemian aikana, jolloin tutkittavassa organisaatioissa tehtiin laajalla rintamalla etätyötä. Tämä tutkimus kartoittaa, kuinka luottamus on kehittynyt Maavoimien esikunnassa tässä spesifissä muutostilanteessa ja kuinka Maavoimien esikunta on onnistunut säilyttämään olemassa olevaa luottamusta työtiimeissä.

TUTKIMUKSEN KONTEKSTI JA TAVOITTEET

Maavoimiin kuuluu kahdeksan joukko-osastoa, 12 aluetoimistoa ja Maavoimien esikunta. Perinteikkäällä Karkialammen kasarmialueella sijaitseva Maavoimien esikunta on Maavoimien komentajan, kenraaliluutnantti Pasi Välimäen johdoisena. Esikunnan johdossa on Maavoimien esikuntapäällikkö, kenraalimajuri Jukka Jokinen. Maavoimien operaatiopäällikkönä toimii pri-

kaatikenraali Sami-Antti Takamaa. Esikunta vastaa maapuolustuksen johtamisesta normaalioloissa ja kriisiaikana. Esikunnassa työskentelee noin 300 siviili- ja sotilashenkilöä.

Puolustushaaran esikuntana Maavoimien esikunta ohjaa valmius- ja joukkotuotantovaatimusten mukaista asevelvollisten koulutusta ja hoitaa asevelvollisuusasioita Puolustusvoimissa. Esikunta johtaa pääosaa Puolustusvoimien kansainvälisistä kriisinhallintaoperaatioista. Lisäksi esikunta koordinoi Maavoimien yhteistoimintaa Merivoimien, Ilmavoimien, Rajavartiolaitoksen ja eri viranomaisten kanssa. Maavoimien esikunta johtaa maapuolustuksen kehittämisselmaan kuuluvien hankkeiden ja merkittävien puolustushankintojen suunnittelun, toimeenpanon ja elinjaksohallinnan. Esikunnan kokoonpanoon kuuluvat kanslia, operatiivinen osasto, henkilöstö-, koulutus-, tiedustelu-, huolto-, suunnittelu- ja johtamisjärjestelmäosastot (maavoimat.fi). Osastot on jaettu asianmukaisesti sektoreihin, joita johtavat sektorijohtajat. Kunkin sektorin sisällä työskentelee työtiimit, joita tiimijohtajat vetävät.

Maavoimien esikunta siirtyi maaliskuusta 2020 lähtien Puolustusvoimien yleisen ja yhteisen suosituksen mukaisesti laajennettuun etätyöhön covid-19-pandemian leviämisen ehkäisemiseksi. Yksikössä on covid-19-ajanjaksoa aiemminkin ollut mahdollisuus tehdä etätyötä rajoittuen enintään kymmeneen etätyöpäivään kuukaudessa. Covid-19-pandemia on muuttanut myös matkustus- sekä kokouskäytäntöjä ja lähes kaikki kokoukset on siirretty pitämään etäkokouksina. Puolustusvoimille tyypilliseen tapaan Maavoimien esikunnassakin monet sotilashenkilöstöstä ovat mukana urakehitykseen liittyvässä tehtävänkierrossa sekä palvelevat kriisinhallintatehtävissä, jolloin johtajiston kokoonpanoissa eri hierarkiatasoilla tapahtuu säännöllisesti muutosta ja vaihtuvuutta. Siviilihenkilöstön keskuudessa henkilöstön vaihtuvuus on puolestaan ollut vähäistä.

Covid-19 etätyön vaikutukset henkilöstön ja työtiimien sisäiseen luottamukseen Suomen Puolustusvoimissa edellyttävät tutkimusta, johon tämä tutkimus vastaa. Tämä tutkimus on osa laajempaa väitöstutkimusprojektia, jonka tutkimustulokset ovat kokonaisuudessaan tieteellisen luottamustutkimuksen ja -kirjallisuuden

kannalta merkittäviä laajentaen tutkimusaiheen tietämystä. Lisäksi tutkimuksella on käytännön kontribuutiota ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta, koska se lisää erilaisten organisaatioiden tietämystä luottamuksesta, sen säilyttämisestä ja onnistuneesta rakentamisesta. Tutkimus voi antaa tietoa myös Puolustusvoimallisiin tarpeisiin ajankohtaisesta covid-19 etätyöstä ja sen vaikutuksista tiimien sisäiseen luottamukseen auttaen näin henkilöstötoimintojen kehittämisessä ja henkilöstön luottamuksen rakentamisessa.

TUTKIMUSKYSYMYKSET, TUTKIMUSASETELMA JA RAJAUKSET

Maavoimien esikunnassa suoritettussa tutkimuksessa tarkastellaan kyselyn pohjalta tutkimukseen osallistuneiden luottamuskokemuksia: Miten tutkimukseen osallistunut henkilökunta koki luottamuksensa kehittyneen covid-19 etätyön aikana.

Tässä tutkimuksessa pyrim vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia vaikutuksia covid-19 etätyöllä on ollut tiimin jäsenten luottamuksen kehittämiseen lähijohtajaa kohtaan?
2. Millaisia vaikutuksia covid-19 etätyöllä on ollut tiimin jäsenten keskinäisen luottamuksen kehittämiseen?

Tässä raportissa ei vastata kaikkiin alkuperäisessä kyselyssä esitettyihin tutkimuskysymyksiin, vaan keskitytään kyselytutkimuksen tuloksiin niiltä osin, kuin ne voivat valottaa kokemuksia luottamustasosta ja luottamuksen kehittymisestä covid-19 etätyön aikana tiimitasolla. Muita tuloksia on raportoitu jo aiemmin muissa tieteellisissä julkaisuissa.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Maavoimien esikunnan henkilöstön osallistuminen tähän tutkimukseen perustuu vapaaehtoisuuteen: kyselyyn on sisällytetty kysymys suostumuksesta osallistua tutkimukseen. Tutkimus toteutettiin alun perin osana väitöskirjatutkimukseen tulevaa aineistoa, lisäksi kerättävää aineistoa on käytetty ja voidaan käyttää myös muissa tutkimusartikkeleissa ja raporteissa. Tuloksia voidaan hyödyntää muun muassa Maavoimien esikunnan oman toiminnan kehittämisessä, sillä

tuloksista on toimitettu anonymisoitu alustava yhteenvetoraportti Maavoimien esikunnan johdon käyttöön.

Tässä raportissa tutkimusaineistona oleva kysely on kehitetty perustuen aiempiin tutkimustuloksiin ja tieteellisiin artikkeleihin (kts. Kähkönen, 2020; Kähkönen ym., 2020; Kähkönen, 2021; Kähkönen ym., 2021). Mayer ym. (1995) ovat ehdottaneet, että ihmissuhteissa henkilön luottamuksenarvoisuus muodostuu kolmesta eri ulottuvuudesta, joita ovat toisen osapuolen kyvyt, hyväntahtoisuus sekä rehellisyys (ability-benevolence-integrity, ABI-malli). Malli soveltuu hyvin myös organisaation työntekijöiden luottamustasojen mittaukseen, joten sitä on sovellettu tässä tutkimuksessa.

Kysely Maavoimien esikunnan henkilöstölle toteutettiin 26.10.2020–6.11.2020 välisenä aikana sähköisesti Webropol-alustalla. Linkki kyselyyn jaettiin koko Maavoimien esikunnan henkilöstölle sähköpostilla. Kyselyn toteuttamiseen Maavoimien esikunnassa annettiin tutkimuslu-

van mukaisesti ohjeistus, että kyselyyn tulee vastata työajan ulkopuolella tai kahvi/ruokatauon aikana. Vastaajilla oli mahdollisuus tutustua kyselyä koskevaan tietosuojailmoitukseen ennen vastaamisen aloittamista.

TULOKSIA

Taustatekijät

Empiirinen tutkimus toteutettiin Maavoimien esikunnassa, jossa kysely toimitettiin sähköpostin välityksellä yhteensä 301:lle sotilas- ja siviilityöntekijälle. Tutkimuskyselyyn vastasi 101 työntekijää, ja kokonaisvastausprosentti oli siten 33,6 %. Vastanneista sotilasvirassa toimi 69,3 % (n = 70). Vastanneista sotilaista 98,6 % oli miehiä ja heistä 94,3 % iältään 36–55 vuotiaita (taulukot 1 ja 2). Vastanneista siviileistä (n = 31) 67,7 % oli naisia ja heistä 90,3 % iältään 36–55 vuotiaita (taulukot 1 ja 2).

Taulukko 1. Vastaajien ikä

Ikäjakauma	Sotilaat		Siviilit		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
< 26	0	0,0%	0	0,0%	0
26–35	4	5,7%	3	9,7%	7
36–45	38	54,3%	8	25,8%	46
46–55	28	40,0%	14	45,2%	42
> 55	0	0,0%	6	19,3%	6
Yhteensä	70		31		101

Taulukko 2. Vastaajien sukupuoli

Sukupuoli	Sotilaat		Siviilit		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
mies	69	98,6%	10	32,3%	79
nainen	1	1,4%	21	67,7%	22
muu	0	0,0%	0	0,0%	0
en halua sanoa	0	0,0%	0	0,0%	0
Yhteensä	70		31		101

Vastaajilta tiedusteltiin myös heidän ylintä koulutusastettaan (taulukko 3). Vastanneista sotilaista 95,7 % oli opiskellut korkeakoulututkin-

non (n = 67) ja siviileistä korkeakoulututkinnon oli puolestaan opiskellut 80,6 % (n = 25).

Taulukko 3. Vastaajien ylin koulutusaste

Ylin koulutusaste	Sotilaat		Siviilit		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
peruskoulu	0	0,0%	0	0,0%	0
ammattillinen tutkinto	3	4,3%	6	19,4%	9
ammattikorkeakoulututkinto	4	5,7%	8	25,8%	12
korkeakoulututkinto	63	90,0%	17	54,8%	80
Yhteensä	70		31		101

Virkasuhteen osalta kysyttiin virkasuhteen laatua sekä kestoa (taulukot 4 ja 5). 97 % (n = 98) kaikista vastaajista toimi vakituksissa viroissa ja vain 3 % (n = 3) toimi määräaikaise-

na viranhaltijana. Vastanneista sotilaista 98,6 % (n = 69) oli toiminut sotilasvirassa vähintään 6 vuotta ja siviileistä virassaan vähintään 6 vuotta oli toiminut 77,4 % (n = 24).

Taulukko 4. Vastaajien virkasuhteen laatu

Virkasuhteen laatu	Sotilaat		Siviilit		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
määräaikainen	1	1,4%	2	6,5%	3
vakituinen	69	98,6%	29	93,5%	98
Yhteensä	70		31		101

Taulukko 5. Vastaajien virkasuhteen kesto

Virkasuhteen kesto	Sotilaat		Siviilit		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
< 1 v.	1	1,4%	2	6,5%	3
1–5 v.	0	0,0%	5	16,1%	5
6–10 v.	2	2,9%	5	16,1%	7
11–15 v.	11	15,7%	4	12,9%	15
> 15 v.	56	80,0%	15	48,4%	71
Yhteensä	70		31		101

Vastaajilta kysyttiin toimivatko he lähijohtaja-asemassa ja heidän lähijohtajatyön kestoa (taulukot 6 ja 7). Vastanneista sotilaista 45,7 % (n = 32) kertoi toimivansa lähijohtaja-asemassa. Vastanneista siviileistä puolestaan vain 12,9 % (n = 4) kertoi toimivansa lähijohtajina. Niistä

sotilaista, jotka raportoivat toimivansa lähijohtajana, 80,6 % (n = 25) oli toiminut tässä asemassaan vähintään 6 vuotta. Siviileistä vain yksi henkilö oli toiminut lähijohtaja-asemassaan vähintään 6 vuotta.

Taulukko 6. Vastaajien lähijohtaja-asema

Onko lähijohtaja-asemassa	Sotilaat		Siviilit		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
kyllä	32	45,7%	4	12,9%	36
ei	38	54,3%	27	87,1%	65
Yhteensä	70		31		101

Taulukko 7. Vastaajien lähijohtaja-aseman kesto

Kuinka kauan toiminut lähijohtaja-asemassa *)	Sotilaat		Siviilit		Yhteensä
*) kysymys vain lähijohtajille	n	Prosentti	n	Prosentti	
<1 v.	3	9,7%	1	25,0%	4
1–5 v.	3	9,7%	2	50,0%	5
6–10 v.	4	12,9%	0	0,0%	4
11–15 v.	6	19,3%	1	25,0%	7
> 15 v.	15	48,4%	0	0,0%	15
Yhteensä	31		4		35

Vastaajilta tiedusteltiin vielä lähijohtajan sukupuoli ja sitä, kuinka kauan heillä oli ollut nykyinen lähijohtaja vaihtumattomana (taulukot 8 ja 9). Sekä vastanneista sotilaista että siviileistä kaikilla oli ollut nykyinen lähijohtaja enintään 5 vuotta. Lähijohtaja-asemassa olivat

useimmiten miehet, sillä vastanneista sotilaista lähes kaikki (98,6 %) kertoivat heidän lähijohtajansa olevan mies ja siviileistä vastaavasti 80,6 % (n = 25) kertoi, että heidän lähijohtajanaan toimi mieshenkilö.

Taulukko 8. Vastaajien lähijohtajan vaihtuvuus

Kuinka kauan ollut nykyinen lähijohtaja	Sotilaat		Siviilit		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
< 1 v.	23	32,9%	14	45,2%	37
1–5 v.	47	67,1%	17	54,8%	64
6–10 v.	0	0,0%	0	0,0%	0
11–15 v.	0	0,0%	0	0,0%	0
> 15 v.	0	0,0%	0	0,0%	0
Yhteensä	70		31		101

Taulukko 9. Vastaajien lähijohtajan sukupuoli

Lähijohtajan sukupuoli	Sotilaat		Siviilit		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
mies	69	98,6%	25	80,6%	94
nainen	1	1,4%	6	19,4%	7
muu	0	0,0%	0	0,0%	0
en halua sanoa	0	0,0%	0	0,0%	0
Yhteensä	70		31		101

Luottamustasot

Luottamustasojen ja luottamuksen kehittymisen osalta vastaajia pyydettiin miettimään ja vertailemaan aikaa ennen ja jälkeen covid-19-pandemian mukanaan tuomia toiminnanmuutoksia (etätyö, etäjohtaminen, sähköisten työkalujen käytön lisääntyminen mm. kokouskäytännöissä) ja arvioimaan kokemustaan siitä, miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet luottamuksen kehittymiseen. Vastaajia pyydettiin arvioimaan muutoksen vaikutusta luottamustasoihin käyttämällä asteikkoa 1 = vähentynyt merkittävästi, 4 = pysynyt ennallaan, 7 = lisääntynyt merkittävästi.

Luottamus työtovereitten/tiimin jäsenten välillä

Vastanneista sotilaista 97,2 % ja siviileistä kaikki (100 %) kokivat, että heidän luottamuksensa työtovereitten kyvykkyyteen oli covid-19-pandemian aikana pysynyt ennallaan tai lisääntynyt. Vastanneista sotilaista 94,3 % ja siviileistä kaikki (100 %) kokivat, että heidän luottamuksensa työtovereitten rehellisyyteen oli covid-19-pandemian aikana pysynyt ennallaan tai lisääntynyt. Vastanneista sotilaista 94,3 % ja siviileistä kaikki (100 %) kokivat, että heidän luottamuksensa työtovereitten hyväntahtoisuuteen oli covid-19-pandemian aikana pysynyt ennallaan tai lisääntynyt (taulukot 10, 11 ja 12).

Taulukko 10. Vastaajien luottamuksen kehittyminen työtovereitten kyvykkyyteen

Luottamus työtovereitten kyvykkyyteen.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo	Mediaani
Sotilaat	0,0%	0,0%	2,8%	22,9%	25,7%	25,7%	22,9%	5,4	5,0
Siviilit	0,0%	0,0%	0,0%	16,1%	16,1%	48,4%	19,4%	5,7	6,0

Taulukko 11. Vastaajien luottamuksen kehittyminen työtovereitten rehellisyyteen

Luottamus työtovereitten rehellisyyteen.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo	Mediaani
Sotilaat	0,0%	1,4%	4,3%	24,3%	24,3%	25,7%	20,0%	5,3	5,0
Siviilit	0,0%	0,0%	0,0%	22,6%	22,6%	38,7%	16,1%	5,5	6,0

Taulukko 12. Vastaajien luottamuksen kehittyminen työtovereitten hyväntahtoisuuteen

Luottamus työtovereitten hyväntahtoisuuteen.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo	Mediaani
Sotilaat	0,0%	1,4%	4,3%	18,6%	30,0%	28,6%	17,1%	5,3	5,0
Siviilit	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	23,3%	40,0%	16,7%	5,5	6,0

Vastaajien keskiarvolla mitattuna kaikissa luottamuksen dimensioissa (kyvykkyys, rehellisyys, hyväntahtoisuus) oli tapahtunut luottamuksen lisääntymistä työtiimin jäsenten välillä covid-19-pandemian aikana (taulukot 10, 11 ja 12). Siviilit olivat kokeneet luottamuksensa työtiimin muiden jäsenten kyvykkyyteen lisääntyneen keskimääräisesti enemmän (KA 5,7) kuin

sotilaat (KA 5,5). Siviilit olivat kokeneet luottamuksensa työtiimin muiden jäsenten rehellisyyteen lisääntyneen keskimääräisesti enemmän (KA 5,5) kuin sotilaat (KA 5,3). Siviilit olivat kokeneet luottamuksensa työtiimin muiden jäsenten hyväntahtoisuuteen lisääntyneen keskimääräisesti enemmän (KA 5,5) kuin sotilaat (KA 5,3).

Työtiimien jäsenten luottamus lähijohtajaan

Vastanneista sotilaista 88,5 % ja siviileistä 83,8 % koki, että heidän luottamuksensa lähijohtajan kyvykkyyteen oli covid-19-pandemian aikana pysynyt ennallaan tai lisääntynyt. Vastanneista sotilaista 94,3 % ja siviileistä 83,9 % kokivat, että

heidän luottamuksensa lähijohtajan rehellisyyteen oli covid-19-pandemian aikana pysynyt ennallaan tai lisääntynyt. Vastanneista sotilaista 95,6 % ja siviileistä 90,4 % kokivat, että heidän luottamuksensa lähijohtajan hyväntahtoisuuteen oli covid-19-pandemian aikana pysynyt ennallaan tai lisääntynyt (taulukot 13, 14 ja 15).

Taulukko 13. Vastaajien luottamuksen kehittyminen lähijohtajan kyvykkyyteen

Luottamus lähijohtajan kyvykkyyteen.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo	Mediaani
Sotilaat	0,0%	2,9%	8,6%	21,4%	15,7%	31,4%	20,0%	5,2	6,0
Siviilit	6,5%	6,5%	3,2%	16,1%	29,0%	22,6%	16,1%	4,9	5,0

Taulukko 14. Vastaajien luottamuksen kehittyminen lähijohtajan rehellisyyteen

Luottamus lähijohtajan rehellisyyteen.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo	Mediaani
Sotilaat	0,0%	1,4%	4,3%	25,7%	12,9%	24,3%	31,4%	5,5	6,0
Siviilit	0,0%	9,7%	6,4%	22,6%	19,3%	22,6%	19,4%	5,0	5,0

Taulukko 15. Vastaajien luottamuksen kehittyminen lähijohtajan hyväntahtoisuuteen

Luottamus lähijohtajan hyväntahtoisuuteen.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo	Mediaani
Sotilaat	0,0%	2,9%	1,5%	24,6%	17,4%	27,5%	26,1%	5,4	6,0
Siviilit	0,0%	6,4%	3,2%	22,6%	19,4%	29,0%	19,4%	5,2	5,0

Vastaajien keskiarvolla mitattuna kaikissa luottamuksen dimensioissa (kyvykkyys, rehellisyys, hyväntahtoisuus) oli tapahtunut luottamuksen lisääntymistä lähijohtajaa kohtaan covid-19-pandemian aikana (taulukot 13, 14 ja 15). Sotilaat olivat kokeneet luottamuksensa lähijohtajan kyvykkyyteen lisääntyneen keskimääräisesti enemmän (KA 5,2) kuin siviilit (KA 4,9). Sotilaat olivat kokeneet luottamuksensa lähijohtajan rehellisyyteen lisääntyneen keskimääräisesti enemmän (KA 5,5) kuin siviilit (KA 5,0). Sotilaat olivat kokeneet luottamuksensa lähijohtajan hyväntahtoisuuteen lisääntyneen keskimääräisesti enemmän (KA 5,4) kuin siviilit (KA 5,2).

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA

Tässä tutkimuksessa selvitettiin luottamustasojen poikkileikkauskyselyllä millaisia vaikutuksia covid-19 etätyöllä on ollut tiimin jäsenten luottamuksen kehittymiseen lähijohtajaa kohtaan sekä tiimin jäsenten keskinäisen luottamuksen kehittymiseen. Tämä tutkimus toi esiin, että luottamus on pääpiirteittäin säilynyt ennallaan tai kehittynyt jopa positiiviseen suuntaan työtiimeissä covid-19-pandemian aikana. Aiemmat tutkijat ovat ehdottaneet, että tietoteknisten työkalujen lisääntynyt käyttö ja etätyöskentely vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Castellacci & Viñas-Bardolet, 2019). Lisäksi etätyö on todettu lieventäneen

työperäisen stressin ilmenemistä (Gajendran & Harrison, 2007). Tämä tutkimus vahvistaa, että covid-19-toiminnan muutosten aikana, jolloin tietoteknisten työkalujen ja etätyöskentelyn hyödyntäminen on lisääntynyt työelämässä, näiden edellä mainittujen positiivisten vaikutusten lisäksi myös työtiimien luottamuskokemuksissa voidaan saavuttaa positiivisia mittaus- ja luottamustuloksia.

Positiivisesta luottamustuloksesta huolimatta on silti huomattava myös vastaushajonnat, jotka osoittavat, että osalla vastaajista luottamuksen voidaan todeta vähentyneen tämän spesifin muutoksen aikana. Hajontaa luottamuksen kehittämisessä syntyi erityisesti luottamuksessa lähijohtajaa kohtaan, ja osa vastaajista oli kokenut, että luottamus oli vähentynyt merkittävästi tavalla omaa lähijohtajaa kohtaan, mistä voi päätellä, että tiimien sisällä on eroavuuksia lähijohtamistyön onnistumisessa covid-19-pandemian ja etätyön aikana. Vaikka etätyö sinänsä ei ole uusi asia suomalaisessa työelämässä, covid-19-pandemia ja siitä seurannut laaja etätyösuositus on ollut uusi ja yllättävä tapahtuma, jonka johtamiseen kaikki lähijohtajat eivät ole välttämättä kerenneet reagoida riittävällä nopeudella. Lähijohtajien kyky johtaa tätä uutta muutostilannetta sekä etätyötä ja kyky viedä ylimmän johdon viestiä eteenpäin omassa työtiimissä on voinut hyvinkin vaihdella työtiimistä ja henkilöstä toiseen, mikä voi osaltaan selittää hajontaa työtiimien jäsenten luottamuskokemuksissa.

Kähkönen (2021) on löytänyt tutkimusensa, että tiimitasolla muutostilanne voi heikentää tiiminjäsenten luottamusta tiiminsä johtajaan, mikäli ilmenee puutteita kommunikoinnissa tai vuorovaikutuksessa, toisin sanoen lähijohtaja ei jaa tietoa tiimin jäsenille tarpeeksi läpinäkyvästi ja oikea-aikaisesti tai kyky kuunteluun, keskusteluun, tuen antamiseen sekä rakentavaan käyttäytymiseen on vaillinainen. Äkilliset muutokset voivat tuoda yllättäen esiin myös puutteita muutosjohtamiskyvyissä, jolloin tiiminjäsenten epävarmuus tulevaisuudesta voi lisääntyä. Gustafsson ym. (2020) ovat ehdottaneet, että luottamuksen rakentuminen ja säilyminen hyvällä tasolla vaativat työpaikan toimijoiden sitoutunutta ja voimakasta roolia luottamuksen tiedostamisessa, muodostamisessa ja ylläpitämisessä.

Luottamustasot eivät siis automaattisesti säily hyvällä tasolla muutosten yhteydessä, vaan tiimien jäsenten käyttämällä luottamusta säilyttävillä ja rakentavilla käytännöillä on merkitystä luottamuksen säilymisessä. Kähkönen (2020; 2021) on todennut, että positiivisten luottamustulosten aikaansaamiseksi työntekijät odottavat johtajilta tasapuolisuutta, hyväntahtoisuutta ja hyviä käytöstapoja. Näitä ominaisuuksia omaavat lähijohtajat rakentavan luultavasti tehokkaammin työtiiminsä luottamusta verrattuna lähijohtajiin, joilla tämänkaltaiset ominaisuudet ovat heikommat. Kähkönen (2020; 2021) on löytänyt organisaation muutoskontekstissa, että riittävä, rehellinen ja avoin tieto sekä hyvin toimiva keskustelukulttuuri koko organisaatiossa ovat kriittisiä tekijöitä työntekijöiden luottamuksen rakentamisessa ja säilymisessä. Tiimin jäsenten ja lähijohtajan avoin kommunikointi ja tiedon jakaminen covid-19-toiminnan muutosten ja etätyön aikana todennäköisesti on tärkeä luottamusta säilyttävä toimintamalli. Erityisesti tiiminjohtajien olisi hyvä huolehtia siitä, että etätyö ei vähennä normaalia, säännöllistä yhteydenpitoa tiimin jäseniin, vaan aktiivisesti toteutetaan johtamistyötä muun muassa sähköisten työkalujen avulla.

Etätyön laajempi tutkimus ja vaikutukset sen eduista sekä haitoista voisi olla mielenkiintoisen tutkimusaihe. Tarpeellista olisi tarkastella millaisia vaikutuksia joustavilla työnteon muodoilla on organisaation näkökulmasta, kuten millaisia vaikutuksia etätyöllä on työn tekemiseen, tuottavuuteen, henkilöstön johtamiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin sekä jaksamiseen. Myös etätyön pitkän aikavälin vaikutukset henkilöstön luottamukseen olisi tärkeä tutkimuskohde. Tämä tutkimus on rajattu tutkimaan henkilöstön luottamuskokemuksia tiimitasolla, mutta olisi mielenkiintoista tutkia myös sitä, miten etätyö ja tietoteknisten työvälineiden käytön lisääntyminen vaikuttavat luottamustasoihin koko organisaatiossa ja millä luottamusta rakentavilla käytännöillä ja toimintamalleilla olemassa olevaa luottamusta voidaan suojella, kun organisaatio kohtaa erilaisia muutoksia. Kaiken kaikkiaan hyvät työyhteisön luottamustasot voivat muokata organisaation sopeutuvammaksi kohtaamaan muutoksia, joten tämän aihealueen tutkimustyön jatkaminen on tärkeää.

LÄHTEET

- Bailyn, L. (1988). Freeing work from the constraints of location and time. *New Technology, Work and Employment*, 3(2), 143–152. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.1988.tb00097.x>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z.J. (2015). Does working from homework? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.3386/w18871>
- Castellacci, F. & Viñas-Bardolet, C. (2019). Internet use and job satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 90, 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.001>
- DuBrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68(3), 1223–1234. <https://doi.org/10.2466/pr0.1991.68.3c.1223>
- Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work, and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Gajendran, R.S., & Harrison. D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Golden, T. (2007). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Hope Hailey, V., Ros, S. & Dietz, G. (2020). Preserving organizational trust during disruption, *Organization Studies*, 42(9), 1409–1433 <https://doi.org/10.1177/0170840620912705>
- Kähkönen, T. (2021). Repairing trust within teams after organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 957–968. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0348>
- Kähkönen, T. (2020). Employee trust repair after organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1143–1161. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-0136>
- Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N. & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions, *Journal of Business Research*, 130, 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.019>
- Kähkönen, T., Vanhala, M. & Blomqvist, K. *Trust-repair practices: scale development and validation*. Esitetty ”the 3rd Economics, Business and Organization Research” (EBOR) konferenssissa 21.11.2020, Online. <https://www.eborconference.com/>
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mello, J. A. (2015). *Strategic Human Resource Management*. 4th Ed. USA: CENGAGE Learning.
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B. & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180–189. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00040-X](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00040-X)
- Verkkolähteet:
Maavoimien esikunta. Haettu sivulta <https://www.maavoimat.fi>, 18.10.2022