

”On vähän erilaiset linjat ja käytännöt” Organisaation arvojen tarkastelua luottamuksen näkökulmasta

Mirjami Ikonen

Koronavirusepidemia on muuttanut nopeasti organisaatioiden käytäntöjä haasteiden kohtaamisessa. Organisaatioiden johto on joutunut tekemään nopeita päätöksiä vähäisen tiedon varassa. Tässä esityksessä kysymme, miten arvot ilmenevät isojen organisaatioiden johtamiskäytännöissä luottamuksen näkökulmasta. Johtaminen organisaation arvojen mukaisesti viittaa organisaatiossa hyväksytyihin periaatteisiin ja käyttäytymismalleihin. Arvojen mukainen toiminta ilmenee tekoina ja käyttäytymisenä edistään luottamusta, motivaatiota ja tiedon jakamista työyhteisössä. Luottamusta rakennetaan ja vahvistetaan vastavuoroisissa vuorovaikutussuhteissa.

Epäluottamus syntyy päätöksistä, joiden mukaan ei toimita, ja joiden koetaan olevan ristiriidassa organisaation arvojen kanssa. Toimijoiden välisissä suhteissa epäluottamus ilmenee epävarmuutena ja sen seurauksena saattaa olla tuottavuuden ja motivaation väheneminen. Arvoristiriidat ja luottamuksen puute heijastuvat organisaation ajan myötä asiakkaille ja muille sidosryhmille. Tässä tutkimuksessa kohdistamme huomiomme päätöksentekoon, etätyökäytäntöihin ja kriisiviestintään. Teoreettinen viitekehys rakentuu luottamuksen, organisaation arvojen ja viestinnän tutkimusten pohjalta.

Laadullinen empiirinen aineisto koostuu kuntayhtymän johtajien haastatteluista ennen koronaepidemiaa ja yliopiston johdon tiedotustilaisuuksista epidemian aikana. Kuntayhtymästä kerätty haastatteluaineisto on analysoitu alustavasti diskurssianalyysin keinoin. Syvennämme analyysiä paneutumalla siihen, miten arvoista ja luottamuksesta puhutaan ja miten organisaation arvot ja luottamus johtajien puheessa rakentuu. Yliopiston videoaineistoa on alustavasti analysoitu sisällönanalyysin keinoin.

Alustavissa tuloksissa nousee arvojen erilaiset tulkinnat kuntayhtymästä kerätyssä aineistossa. Ennen koronaepidemiaa hankitusta aineistosta käy ilmi, että etätyö voi altistaa luottamuksen säröilylle. Johtamiskäytäntöjen näkökulmasta luottamus kehittyi suotuisasti niissä vuorovaikutustilanteissa, joissa kumpikin osapuoli koki olonsa tasavertaisiksi asian käsittelyn yhteydessä. Arkisissa tilanteissa kohtaaminen ja kuunteleminen lisäsivät luottamusta. Haastateltavat kokivat, ettei luottamus kehity, jos työntekijä kokee tilanteen jo alkujaan ristiriitaiseksi.

Tunnistimme joustavuuden arvojen mukaiseksi ja luottamusta herättäväksi johtamiskäytännöksi molemmissa aineistoissa. Yliopistojohdon viestintää tiedotustilaisuuksissa kuvaa paikoin leikillisuus. Huumorin käytölle kriisiviestinnässä luottamuksen rakentajana on vain vähän aiempia empiirisiä tutkimustuloksia. Avaamme esityksessämme esimerkiksi kukkapaitahaasteeseen tarttumista tiedotustilaisuuden leikillisenä kevennyksenä.

Johtopäätöksenä nostamme keskusteluun jatkotutkimusideaksi vielä vähän tutkitun sosiaalisen intuition merkityksen vuorovaikutustilanteissa. Sosiaalinen intuitio ilmenee sanattoman viestinnän alitajuisena ymmärtämisenä (decoding) ja sen tavoitteellisena käyttämisenä (encoding) kasvokkaisessa vuorovaikutustilanteessa. Sosiaalisen intuition roolia etäjohtamiseen liittyvässä päätöksenteossa ja viestinnässä erityisesti verkkovälitteisissä kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa tulee tutkia lisää.