LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Tietojohtaminen ja johtajuus

TUKIMEKANISMIEN VAIKUTUS ESIMIEHEN LUOTTAMUKSEEN YT-PROSESSISSA

Pro gradu –tutkielma

Susanna Vuosmaa 2017
Työn ohjaaja / Työn tarkastaja 1: Professori Kirsimarja Blomqvist
Työn tarkastaja 2: Tutkijatohtori Mika Vanhala

Tiivistelmä

Tekijä	Susanna Vuosmaa
Työn nimi	Tukimekanismien vaikutus esimiehen luottamukseen YT-prosessissa
Työn tyyppi	Pro gradu -tutkielma, 2017
Koulu	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Yksikön nimi	Kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma	Tietojohtaminen ja johtajuus
Työn tarkastajat	Professori Kirsimarja Blomqvist Tutkijatohtori Mika Vanhala
Työn laajuus	106 sivua, 4 kuvaa, 6 taulukkoa, 1 liite
Hakusanat	luottamus, esimies, YT-prosessi, tukimekanismit, muutosjohtaminen

Organisaation supistamistoiminnot ovat yksi organisatorisen muutoksen häiritsevimmistä ja dramaattisimmista tapahtumista, joka vaatii tehokasta johtajuutta. YT-prosessi on haastava paikka sekä työntekijöille, mutta myös esimiehille. Myös luottamus on tärkeä osa muutoksen toteuttamista. Luottamuksen rakentaminen onkin yksi esimiehen keskeisimmistä tehtävistä ja taidoista, mihin vaikuttaa myös esimiehen voimavarat ja kyvykkyys toimia asemassaan.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia esimieskontekstia organisaation esimiehelle tarjoamien erilaisten tukimekanismien tai niiden puuttumisen kautta sekä tutkia tukimekanismien vaikutusta esimiehen luottamukseen organisaatiotaan ja esimiestään kohtaan YT-prosessin aikana. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä ja tutkimuskysymykseen vastataan puolistrukturoiduilla haastatteluilla (7kpl).

Tutkimuksen tuloksissa korostui toimivan organisaatiokulttuurin tärkeys. Oman esimiehen tuki, avoin vuorovaikutus sekä rehellinen toiminta olivat haastatelluille tärkeitä tukimekanismeja, jotka rakensivat ja ylläpitivät luottamusta. Itse YT-prosessissa merkitsi lainsäädännön noudattaminen sekä toimiva neuvotteluyhteys.

ABSTRACT

Author	Susanna Vuosmaa
Title	The influence of support mechanisms on the trust of a manager in the downsizing process
Faculty	LUT, School of Business and Management
Major	Knowledge Management and Leadership
Year	2017
Master's Thesis	Lappeenranta University of Technology
Scope	106 pages, 4 figures, 6 worksheets and 1 appendix
Examiners	Professor Kirsimarja Blomqvist Post-doctoral Researcher Mika Vanhala
Keywords	Trust, manager, supervisor, support mechanisms, change management, downsizing

Organizational downsizing is one of the most dramatic events of organizational change. Downsizing is a challenging place for both employees and managers. Trust is also an important part of implementing change. Trust building is one of the most important tasks and skills of a manager, which is also influenced by the manager´s resources and ability to act in his or her position.

The purpose of this thesis is to research the manager context through the support mechanisms offered by the organization and the impact of support mechanisms on the manager´s trust in his/her organization and supervisor during the downsizing process. The research was conducted as a qualitative study. The material was analyzed by theory-driven content analysis and the research question was answered by semi-structured interviews (7).

The results of the research underlined the importance of an effective organizational culture. Open interaction, support from the supervisor and honest behavior built and maintained trust and were important support mechanisms for the interviewees. In the downsizing process mattered observance of the legislation and a viable negotiating link.

Alkusanat

Nyt se on valmis! Varmasti itseni lisäksi moni lähipiiristäni huokaisee helpotuksesta, niin intensiivinen ajanjakso on takana. Vaikka vapaa-aika on ollut varsinkin viime kuukausina kortilla, on prosessi ollut erittäin mielenkiintoinen; tutkimusta oli kiehtovaa tehdä, tutkimuskirjallisuuden ja empirian maailmaan oli helppoa uppoutua tuntikausiksi lukemaan, analysoimaan ja oppimaan. Aihe oli myös henkilökohtaisella tasolla minulle tärkeä ja sen vuoksikin merkittävä oppimiskokemus.

En ole ollut yksin tässä prosessissa. Kiitos kuuluu luonnollisesti professori Kirsimarja Blomqvistille ja tutkijatohtori Mika Vanhalalle. Sain teiltä molemmilta erittäin asiantuntevaa ohjausta, jota ilman tämä gradu ei olisi valmistunut.

Koko opiskeluaikanani merkittävässä roolissa on ollut myös dynaaminen ”autoporukkamme”. Kiitos Miia, Anni, Mikko ja Johanna! Vertaistukenne on ollut korvaamatonta, automatkamme ja siellä käydyt keskustelut eivät unohdu ikinä. Olemme yhdessä tehneet myös lukemattoman määrän ryhmätöitä, mutta ennen kaikkea jokainen hienon saavutuksen – olkaamme siis rinta rottingilla ja ylpeitä itsestämme.

Haluan myös kiittää jokaista haastateltavaani. Jokainen teistä antoi merkittävän panoksen gradulleni ja omalta osaltaan tuki minulle tärkeää tutkimustyötä.

Lisäksi haluan erityisesti kiittää rakasta aviomiestäni Karia, joka on kärsivällisesti kestänyt menetetyn vapaa-ajan, ollut vetovastuussa kodista ja jaksanut vielä joka käänteessä tukea ja kuunnella. Myös ystävät, siskoni perheineen, kummilapseni, vanhempani sekä 88-vuotias mummini ovat olleet hieman paitsiossa viimeisen vuoden aikana. Onneksi nyt voimme viettää taas enemmän aikaa yhdessä!

Helsingissä 30.8.2017

Susanna Vuosmaa

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 6

1.1 AIEMPI TUTKIMUS 9
1.2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET 11
1.3 RAJAUKSET 12
1.4 KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS 13
1.5 MENETELMÄVALINNAT 15
1.6 TUTKIELMAN RAKENNE 16

2 ESIMIEHEN LUOTTAMUS JA SEN ROOLI 17

2.1 SOSIAALINEN VAIHDANTA 17
2.2 LUOTTAMUKSEN KÄSITE 21
2.3 ORGANISATORINEN LUOTTAMUS 23
2.4 YKSILÖN LUOTTAMUS 30
2.5 ESIMIEHEN LUOTTAMUS 36
2.6 YHTEENVETO 46

3 ESIMIES JA YHTEISTOIMINTA 48

3.1 ESIMIEHEN ROOLI YT-PROSESSISSA 48
3.2 ESIMIEHELLE TARJOTUT TUKIMEKANISMIT YT-PROSESSISSA 49
3.3 YHTEENVETO 54

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 56

4.1 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN 56
4.2 AINEISTOHANKINNAN MENETELMÄ 57
4.3 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI 58
4.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN JA EETTISYYDEN ARVIOINTI 61

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET 64

5.1 ESIMIEHEN LUOTTAMUKSEN LÄHTÖKOHDAT YT-PROSESSISSA 65
5.2 ESIMIEHELLE TARJOTUT TUKIMEKANISMIT YT-PROSESSISSA 70
5.3 YT-PROSESSIN VAIKUTUS ESIMIEHEEN JA ESIMIEHEN LUOTTAMUSSUHTEESEEN 75
5.4 YHTEENVETO KESKEISISTÄ TULOKSISTA 81

6 JOHTOPÄÄTÖKSET 84

6.1 YT-PROSESSIN AIKANA TARJOTTUJEN TUKIMEKANISMIEN TAI NIIDEN PUUTTUMISEN VAIKUTUS ESIMIEHEN LUOTTAMUSSUHTEEN YLLÄPITOON JA RAKENTUMISEEN 86
6.2 ORGANISAATION TUKIMEKANISMIEN VAIKUTUS ESIMIEHEN HENKILÖKOHTAISEEN LUOTTAMUSSUHTEESEEN YT-PROSESSIN AIKANA 89
6.3 TUTKIMUKSEN KONTRIBUUTIO JA KÄYTÄNNÖN SUOSITUKSET 91
6.4 TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUSKOHTEET 94

LÄHDELUETTELO 97

LIITE 1. KYSYMYSMATRIISI

1 JOHDANTO

Organisaatioiden johtaminen on muuttunut jatkuvasti haasteellisemmaksi viimeisten vuosikymmenien aikana niin Suomessa, kuin koko maailmassa. Kun vielä 1980-luvulla Suomessa kilpailusta johtuvaa painetta kohtasivat vain vientiteollisuuden yritykset, koskettaa kiristynyt kilpailu nykypäivänä globaalisti kaikkia organisaatioita. (Kauhanen 2015, 31.) Tehokkuutta ja tuottavuutta vaaditaan kaikkialla ja tulosta on synnyttävä niukoilla resursseilla ja mieluiten mahdollisimman nopeasti (Piili 2006, 18). Pysyvää muutoksen keskellä on oikeastaan vain se, että organisaatioiden on edelleen pystyttävä määrittämään perustehtävänsä sekä liiketoiminnan tavoitteet, mitkä on pyrittävä toteuttamaan luonnollisesti yrityksen kilpailijoita paremmin (Juuti & Vuorela 2015, 12).

Työelämää on globaalisti ravistellut myös kansainvälisestä rahoitusmaailmasta vuonna 2008 alkanut taloudellinen laskusuhdanne, joka on muuttanut radikaalisti suomalaista työelämää ja tuonut mukanaan lukuisia YT-neuvotteluita. Euroalueella laskusuhdanne alkoi ensin Espanjassa, Irlannissa, Kreikassa ja Portugalissa ja laajeni pian myös Skandinaviaan ja Suomeen. Tämän seurauksena Suomen talouskasvu pysähtyi, mikä aiheutti yrityksille ongelmia kysynnässä, kannattavuudessa sekä kilpailukyvyssä. Myös valtion ja kuntien verotulot luonnollisesti vähenivät. Työttömyys kasvoi ja valtion velka kaksinkertaistui. (Kauhanen 2015, 31; Sauri, 2016, 58.) Osittain lamasta, osittain kiristyneestä kilpailusta johtuen, aikakautemme työelämää leimaavatkin fuusiot, ulkoistamiset, toimintojen siirtämiset halvempiin maihin sekä kokonaisten liiketoimintoyksiköiden lakkauttamiset. Kilpailukyvyn tehostaminen ja kannattavuuspaineet aiheuttavatkin jatkuvaa muutosta, joka usein vaikuttaa myös henkilöstöön erilaisten vähennystarpeiden muodossa. (Österberg 2015, 13.) Nämä muutokset useimmiten ovat YT-menettelyn kautta tapahtuvia työsuhteiden irtisanomisia, lomautuksia tai osa-aikaistamisia.

Kun tarkastellaan tämän hetken työttömyyttä ja työllisyyttä, on Suomi menossa jo parempaan suuntaan. Tilastokeskuksen avoimet työpaikat –tilaston mukaan vuoden 2016 viimeisellä neljänneksellä avoimien työpaikkojen määrä Suomessa oli

kasvanut peräti 21% verrattuna edellisen vuoden viimeiseen neljännekseen. Avoimia työpaikkoja oli tuolloin 21 900, kun 2016 mittausajankohtana niitä oli 26 400. Tarkastellessa koko vuotta 2016, työpaikkojen määrän kasvu oli 17%. (Tilastokeskus 2017.)

Myös SAK:n säännöllisesti keräämät tilastot irtisanomisista, lomautuksista ja YT-neuvotteluista kertovat talouden piristymisestä sekä työmarkkinoiden positiivisesta suunnasta. Huhtikuussa 2017 julkaistun tilaston mukaan tammi-maaliskuussa 2017 YT-neuvotteluiden piirissä olevien työntekijöiden määrä on viimeksi ollut näin alhainen vuonna 2011, ja luku on peräti 37% pienempi verrattaessa vuosien 2017 ja 2016 tammi-maaliskuuta keskenään. Tarkasteltaessa irtisanottujen määrää samalta ajanjaksolta, on määrä lähes puolittunut, kun tänä vuonna potkut on saanut 1233 työntekijää, lukeman oltua vuonna 2016 2176 työntekijää. (SAK 2017; Naukkarinen 2017 3,9.)

Suunta on hyvä, mutta takana ovat raskaat vuodet. SAK:n tilastojen mukaan vuosina 2006 – 2017 (mittausajankohta maaliskuu 2017) on Suomessa peräti 127 446 työntekijää menettänyt työpaikkansa ja YT-neuvotteluiden piirissä on ollut 1 003 145 työntekijää (Jäppinen 2017). Eli noin joka toinen työllinen on karkeasti arvioituna kokenut YT-neuvottelut tai sitten monet useampaan kertaan. Yleisellä tasolla viime vuosien taloudellinen taantuma on Dewittin ym. (2003, 32-33) mukaan vaatinut organisaatioiden johdolta, esimiehiltä, työntekijöiden edustajilta, HR-henkilöiltä sekä työntekijöiltä valtavasti ylimääräisiä työtunteja sekä aiheuttanut jo kansantaloudenkin kannalta arvioituna huomattavasti terveydenhuoltokuluja, puhumattakaan työnantajille aiheutuneista kustannuksista. Organisaatiot joutuvat vielä pitkään käsittelemään taloudellisen taantuman aiheuttamia vaikutuksia. Tutkimusten mukaan supistamistoimenpiteillä on negatiivisia vaikutuksia myös työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, kuten alentunut motivaatio ja moraali, kyynisyys omaa työtä kohtaan sekä vähentynyt kiinnostus sitoutumiseen organisaatiota kohtaan (Mishra & Mishra 1994, 264).

Erilaiset organisaation supistamistoiminnot ovatkin yksi organisatorisen muutoksen häiritsevimmistä ja dramaattisimmista tapahtumista ja näitä toimintoja voidaan toki

pitää myös yrityksen strategisena taktiikkana päästä eroon osasta yrityksen työntekijöitä, minkä avulla organisaation rakennetta muutetaan kilpailukykyisemmäksi. (Band & Tustin 1995, 36; Drew 1994, 1; Grievs 2000, 360.) Tällaisissa tilanteissa organisaatio ajautuu epätasapainon tilaan, jossa yrityksen johto ja esimiehet asettavat organisaation tarpeet työntekijöiden tarpeiden edelle (McHugh 1997, 345). YT-prosessi ja irtisanomistilanteet ovatkin haastava paikka sekä työntekijöille, mutta myös koko organisaatiolle ja sen esimiehille. Gillin (2010, 307) mukaan organisatorinen muutos on aina suunniteltava, organisoitava, johdettava ja kontrolloitava tarkasti, mutta ennen kaikkea se vaatii tehokasta johtajuutta. Johtajuudesta riippuu hänen mukaansa se, miten muutos onnistuu. Carnall (1995, 159) taas vertaa muutoksen johtamista kapellimestarin työhön; molemmissa tehtävissä vaaditaan samanlaisia taitoja sekä kykyä tehostaa, motivoida ja tavoitella koheesiota, jotta saavutetaan onnistunut lopputulos.

Myös luottamus on tärkeä osa muutoksen toteuttamista. Tutkimusten mukaan luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa työntekijät oikeuttavat muutoksen paremmin ja uskovat yrityksen johdon perustelut muutoksen välttämättömyydestä (Allen ym. 2007, 191). Oikeudenmukainen kohtelu sekä toisten mielipiteiden kunnioitus ja kuuntelu edistävät organisaation luottamusta ja avoimuutta (Österberg 2015, 178), mikä taas edesauttaa yritystä menestymisessä, innovoinnissa sekä adaptointikyvyissä (Atkinson & Butcher 2003, 282).

Esimiehen asema onkin hyvin haasteellinen: on pyrittävä täyttämään yrityksen johdon, omistajien, asiakkaiden sekä työntekijöiden toiveet (Piili 2006, 18), mutta koskaan esimies tuskin saavuttaa tilannetta jossa kaikki ovat tyytyväisiä. Juutin (2016, 37-38) mukaan alati muuttuvassa työelämässä myös luottamuksen rakentaminen ja sen havainnoiminen voi olla esimiehelle haasteellista. Juuti nimeää pyrkimyksen hyvyyteen ja oikeudenmukaisuuden sekä esimerkillisyyden olevan esimiehen toiminnan tärkeimpiä elementtejä, joilla luottamukselliset suhteet voidaan saavuttaa.

Luottamuksen rakentaminen on varmasti yksi esimiehen keskeisimmistä tehtävistä ja taidoista, lisäksi mielestäni tulisi kiinnittää huomiota esimiehen voimavaroihin ja kyvykkyyteen, jotta esimies merkittävänä organisatorisena toimijana pystyy suoriu-

tumaan työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. Koen näiden asioiden korostuvan etenkin erilaisissa muutos- ja konfliktitilanteissa, kuten YT-prosessissa, jossa esimieheltä vaaditaan korkeatasoista kompetenssia, mutta myös hyvää fyysistä ja henkistä jaksamista.

Myös esimiehet tarvitsevat tukimekanismeja ja ne tulisikin huomioida jo yrityksen strategiassa sekä HR-käytännöissä, jotta esimies pystyy tuen avulla ohjaamaan organisaationsa yrityksen johdon asettamiin tavoitteisiin tehokkaasti ja kilpailukykyisesti. Jos esimies ei saa tarvitsemiaan tukimekanismeja eikä hän koe luottavansa omaan organisaatioonsa, jaksaako ja pystyykö hän uupumatta johtaa muutostilanteen kunnialla loppuun? Tämä on mielestäni tärkeä asia, joka jokaisen organisaation tulisi ottaa huomioon, jotta työyhteisössä pystyttäisiin toimimaan yhdessä mahdollisimman mielekkäällä tavalla negatiivistenkin asioiden ilmetessä. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena onkin tutkia esimieskontekstia organisaation esimiehelle tarjoamien erilaisten tukimekanismien tai niiden puuttumisen kautta sekä tutkia tukimekanismien vaikutusta esimiehen luottamukseen organisaatiotaan ja esimiestään kohtaan YT-prosessin aikana.

Itse olen kiinnostunut luottamuksen tutkimisesta esimiestyössä johtuen omasta taustastani: Olen ollut työelämässä melkein 20 vuotta, joista viimeiset reilut kuusi vuotta henkilöstön esimiehenä. Näinä vuosina olen pitänyt useat YT-neuvottelut, joista jokainen on päättynyt työntekijöiden irtisanomisiin. Aihe on siis henkilökohtaisesti tärkeä ja kirvoittanut omalta osaltani halun kehittää osa-aluetta. Luonnollisesti toiveenani on mahdollisesti tutkimukseni avulla auttaa muita samassa tilanteessa kamppailevia esimiehiä ja organisaatioita luomaan parempia ja kattavampia tukimekanismeja haastaviin muutostilanteisiin ja sitä kautta edistää paremman johtajuuden muodostumista organisaatioissa.

1.1 Aiempi tutkimus

Lewickin ym. (1998, 438) mukaan luottamusta ja sen vaikutusta ja hyötyjä on tutkittu hyvin laajalti niin psykologien, sosiologien, politiikan tutkijoiden, ekonomistien sekä organisaatiokäyttäytymisen tutkijoiden toimesta. Tutkimuksissa luottamusta on ku-

vattu "sosiaaliseksi liimaksi" tai "sosiaaliseksi voiteluaineeksi”, joka yhdistää monimuotoisia ja globaaleja organisaatiorakenteita (Atkinson & Butcher 2003, 282). Lewicki ym. (2006, 992) korostavat kahta luottamustutkimuksen tieteenhaaraa: luottamuskäsitteen tarkastelua käyttäytymistieteen kautta sekä psykologian näkökulmaa. Käyttäytymistieteissä ihmisten käyttäytyminen nähdään rationaalisena valintana, kuten yhteistyössä toiminen pelissä ja sitä kautta toiseen luottaminen. Psykologiassa taas pyritään ymmärtämään ihmistenvälisen luottamuksen monimutkaisia tiloja, kuten odotuksia, aikomuksia, vaikutusta sekä halukkuutta. Vaikka nämä kaksi tieteenhaaraa ovat sinänsä mahdottomia erottaa, ovat ne siitä huolimatta tuottaneet Lewickin ym. mukaan huomattavan määrän erilaista tutkimustietoa luottamuksen taustalla vaikuttavasta dynamiikasta ja erilaisista syy-suhde-elementeistä.

Morgan & Zeffane (2003, 58) taas tuovat esiin tutkimukset luottamuksen roolin tärkeydestä muutosjohtamisessa ja Zhang ym. (2008, 113) mainitsevat tutkimukset organisaation työntekijöiden keskinäisestä ja esimieheen kohdistuvasta luottamuksesta. Dirksin & Ferrinin (2002, 611) mukaan myös luottamuksen merkitystä johtajuudessa on tutkittu merkittävästi ja luottamus on ollut keskeisessä roolissa eri johtamisteorioissa. He tuovat kuitenkin esiin sen, että luottamusta johtajuudessa koskevaa empiiristä tutkimusta ei ole yritetty koota ja arvioida, vaikka tutkimusta aiheesta on tehty vuosikymmeniä. Siitä syystä heidän mukaansa on epäselvää, mitä empiirinen tutkimus on tuonut esiin esimerkiksi luottamuksen ja muiden käsitteiden välisistä suhteista.

Kun taas tarkastellaan aiempaa tutkimusta koskien esimiehen roolista irtisanojana, Clairin & Dufresnen (2004) mukaan supistamistoimenpiteitä toteuttavien reaktioita velvollisuuksiaan kohtaan on toki tutkittu paljon (esim. Dewitt ym. 2003; Folger & Skarlicki 1998), mutta Molinsky & Margolis (2006, 147) tuovat esiin esimiehen keskeisen roolin organisaation työvoiman supistamistoimenpiteissä ja korostavat, että tästä tärkeästä roolista huolimatta esimiesten tunnetason haasteista esimerkiksi irtisanomistilanteessa sekä siitä miten esimiestä voitaisiin tukea tällaisissa tilanteissa, tiedetään heidän mukaansa hyvin vähän.

Oma tutkimukseni kumpuaa näistä tutkimusaukoista. Se, miten esimies kokee luottamuksen merkityksen haastavassa muutostilanteessa sekä hänelle tarjotut tukimekanismit, jotka vaikuttavat esimiehen kokemaan luottamukseen, on jäänyt tutkimuskentässä vähemmälle huomiolle. Näiden käsitteiden välistä mahdollista yhteyttä haen tutkimuksessani. Toki esimies on myös aina jollain tavalla työntekijän asemassa, minkä kautta luottamuksen merkitystä ja vaikutusta voidaan tarkastella myös yksilön näkökulmasta. Koen kuitenkin esimiehen aseman olevan erittäin spesifi ja siinä olevan lainalaisuuksia, joita ei voida tarkastella pelkästään työntekijätason luottamuksen perspektiivistä. Siksi käyn tutkielmassani niin yksilö-, mutta myös organisaatio- sekä esimiestason luottamuksen määrittymistä ja elementtejä läpi.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Esimies on tärkeä osa organisaatiota ja toimii sen tukipilarina. Siksi mielestäni on tärkeää tutkia sitä, miten esimiehen luottamus saavutetaan ja mitkä tukimekanismit edistävät esimiehen luottamusta organisaatiossa sekä myös esimiehen suhteessa omaan esimieheensä ja yrityksen johtoon. Tällainen tieto on mielestäni merkittävää, jotta organisaatiot voisivat tukea esimiehiä paremmin saavuttamaan organisaatiossa asetetut tavoitteet sekä turvaamaan myös esimiehen suoriutumista ja jaksamista haastavissa muutosjohtamisen tilanteissa, kuten YT-prosessissa. Näin myös organisaatiot pystyvät ymmärtämään mitä vaaditaan, jotta esimiehen luottamus voi syntyä, miten sitä voidaan ylläpitää ja tätä kautta pystytään parantamaan myös organisaation suorituskykyä, oli sitten kyse johtamisesta hyvien tai huonojen aikojen läpi kohti mitattavia tavoitteita.

Muutos on pysyvä osa nykyajan työelämää ja esimiehet sen tärkeitä luotseja. Pyrkimyksenäni onkin, että tämän tutkimuksen avulla voidaan löytää ja tiedostaa tarpeellisimmat apumekanismit esimiestyön tukemiseen sekä avartaa ajattelutapoja tarkastellessa niin strategisia lähtökohtia, kuin käytännön muutosjohtamista organisaatioissa luottamuksen merkityksen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa tutkin siis esimiesten omakohtaisia kokemuksia siitä, miten YT-prosessissa organisaation tarjoamat tukimekanismit tai niiden puute on vaikut-

tanut esimiehen henkilökohtaiseen luottamussuhteeseen omaa esimiestään, organisaatiotansa ja yrityksen johtoa kohtaan. Lisäksi haluan selvittää, mitä luottamuksen ylläpitäminen ja rakentuminen esimiesten kokemuksien ja käsitysten mukaan edellyttäisi organisaatiolta. Tutkimuksen pääkysymys on ***miten YT-prosessin aikana organisaation tukimekanismit vaikuttavat esimiehen henkilökohtaiseen luottamussuhteeseen*** *ja alakysymyksenä* ***miten tarjotut tukimekanismit tai niiden puuttuminen vaikuttavat esimiehen luottamussuhteen ylläpitoon ja rakentumiseen?***

Tutkimuksen tuloksia voidaan siis tarkastella laajemmassakin perspektiivissä, kuin YT-kontekstissa, sillä vaikka Suomen talouskasvu onkin kääntymässä nousuun, ovat esimiehille tarjotut muutosjohtamisen toimivat tukimekanismit tarpeellisia kaikessa esimiestyössä, on sitten kyseessä vähennystoimenpiteet, fuusio tai esimerkiksi organisaatiorakenteen muutos. Tutkimustiedon avulla myös yritysten HR-asiantuntijat voivat paremmin tunnistaa esimiesten tarpeita ja toiveita sekä tukea esimiehiä muutosjohtamisessa.

1.3 Rajaukset

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajaus tapahtuu tapauskohtaisella analyysilla, jolloin arvioidaan tutkimusongelman avulla tutkittavan kohteen teoreettista kiinnostavuutta. Aineisto rajataan mahdollisimman tarkkaan ja sitä ohjaa luonnollisesti myös tutkijan tutkimukselleen määrittämä teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen kohde edustaa siis esimerkkiä tutkittavasta ilmiöstä, jossa kriteerinä toimii aineiston teoreettinen kiinnostavuus tarkoituksena ratkaista tutkimusongelma. (Eskola & Suoranta 1998, 65.)

Tutkimuksessani keskityn esimiehen luottamussuhteeseen organisaatiotaan ja omaa esimiestään sekä organisaation johtoa kohtaan sekä näissä vuorovaikutussuhteissa syntyvään ja vaikuttavaan luottamukseen esimiehelle YT-prosessissa tarjottujen sekä organisaation tukimekanismien kautta. Rajaan tutkimuksen siis YT-prosessiin, jossa on jouduttu irtisanomaan työntekijöitä ja esimiehiin, jotka ovat joutuneet irtisanomaan itse henkilökohtaisesti työntekijöitä ja osallistumaan mahdolli-

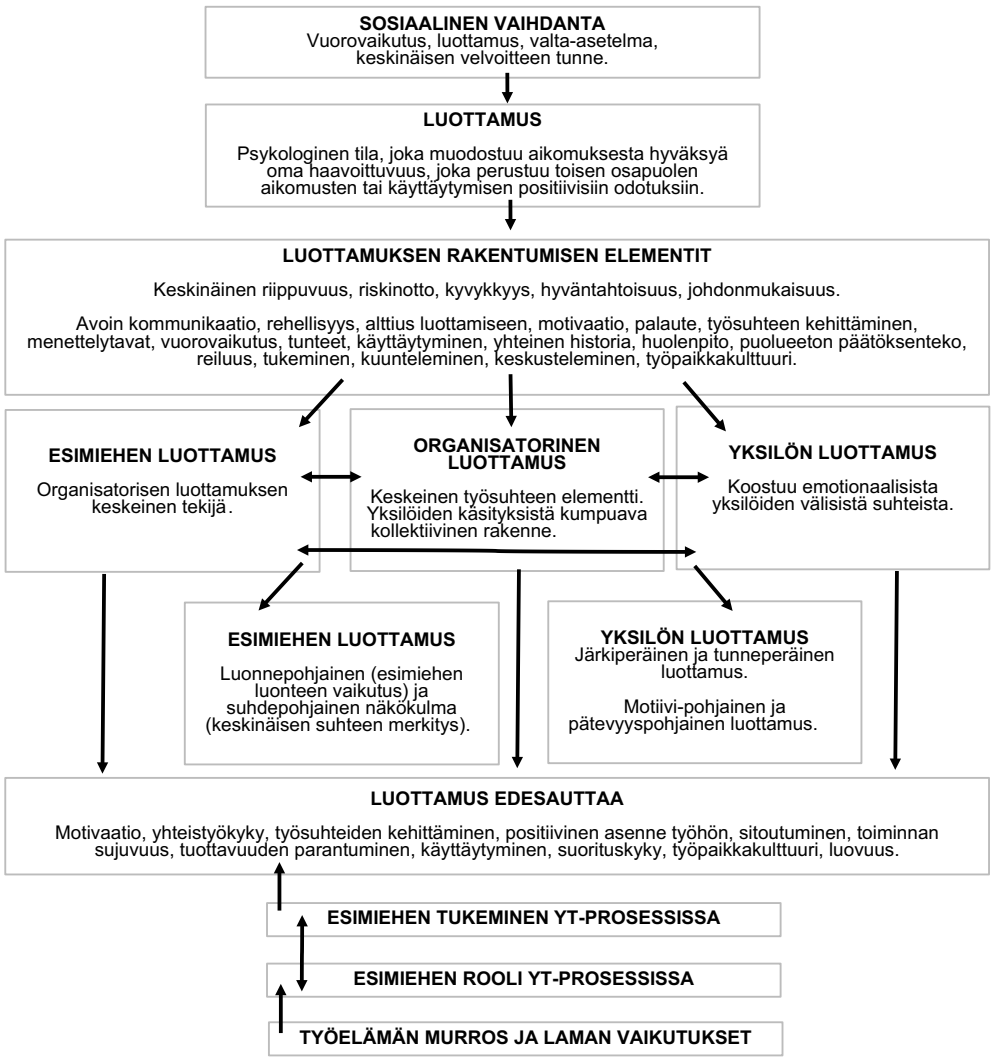
sesti päätöksentekoon siitä ketkä organisaatiossa ovat joutuneet jättämään työpaikkansa, jotta tutkimuksen tuloksena löydettäisiin luottamuksen rakentumisen tai vähentymisen kannalta merkityksellisiä tukitekijöitä erityisesti muutosjohtamisessa ja esimieskontekstissa. Tutkittavat kohteeni on siis rajattu niihin esimiehiin, jotka ovat olleet kaikista haastavimmassa tilanteessa YT-prosessissa eli irtisanojan roolissa tai irtisanomiskeskustelussa, koska mielestäni irtisanomistilanne on yksi esimiehen vaativimmista, haastavimmista sekä mieleenpainuvimmista tehtävistä.

1.4 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys

Dirksin & Ferrinin (2002) mukaan tutkiessaan luottamuksen suhdetta erilaisiin käsitteisiin, tutkijat ovat käyttäneet hyvin erilaisia luottamuksen käsitteitä sekä viittauksia johtajuuteen. Jotkut tutkijat ovat tutkineet luottamusta niin sanottuihin suoran vallan esimiehiin (engl. supervisor tai line-manager), minkä itse käsitän esimerkiksi osaston, projekti- tai ammattiryhmän esimieheksi. Toiset tutkijat taas ovat keskittyneet organisatorisen johtajuuden eli ylimmän johdon luottamuksen tutkimiseen (engl. senior leadership tai top management team). Dirks & Ferrin korostavatkin, että esimiesten ja ylimmän johdon, kuten toimitusjohtajan luottamuskäsite ja niihin liitetty vuorovaikutussuhde on systemaattisesti erilainen niitä vertaillessa keskenään, tarkastellessa niin luottamuksen alkua, kuin työsuorituksia. Heidän mielestään tämä asia on tärkeä tiedostaa niin teoreettisesti, kuin käytännönkin tason kannalta katsottuna, sillä fokusoituna se voi auttaa organisaatioita resursoimaan tarkoituksenmukaisesti voimavarojensa suuntaamista joko esimiehille tai sen ylimmälle johdolle.

Toisaalta Dirks & Ferrin (ibid.) tuovat esiin tutkimuskirjallisuudessa yleisesti käytettyjen termien ”manager” ja ”leader” erottamattomuuden, jonka myös itse allekirjoitan, koska suomennettuinakin oheiset termit kuvaavat molemmat sekä päällikköä, että johtajaa, joten rajanveto niiden välillä on lähes mahdotonta johtuen jokaisen organisaation uniikista rakenteesta. Itse käytän tässä tutkielmassa pääsääntöisesti termiä ”esimies”, mutta pidän sitä synonyyminä termille ”johtaja”, sillä johtuen erilaisista organisaatiorakenteista, tutkimusta on mahdoton rajata koskettamaan yhtä ja ehdotonta termiä tai työtehtävää.

Itse tutkielman teoreettinen viitekehys (kuva 1 alla) muodostuu organisatorisen luottamuksen, esimiestyön sekä YT-prosessin rakennetekijöistä. Aiempaan tutkimustietoon pohjautuen käyn läpi luottamusta sekä siihen vaikuttavia tekijöitä organisaation, työntekijän ja esimiehen näkökulmasta. Luottamuksen pohjateoriana toimii sosiaalinen vaihdanta, jonka avaan lukijalle ensimmäisenä kirjallisuuskatsauksessa. Tutkielman selkeän ja myös lukijalle avautuvan lopputuloksen kannalta koin tärkeäksi johdannossa tuoda esiin lisäksi suomalaiseen työelämään vaikuttavia tekijöitä, kuten viime vuosikymmenen taloudellisen taantuman ja siitä aiheutuneet YT-prosessit sekä myöhemmin tutkielmassa esimiehen roolin YT-prosessissa. Käyn läpi myös erilaisia esimiehelle tarjottuja tukitoimintoja sekä niiden merkitystä esimiehen jaksamiseen, tukemiseen ja onnistumiseen YT-prosessin vetäjänä.



Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

1.5 Menetelmävalinnat

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun ollaan kiinnostuneita yksityiskohtaisista tapahtumista, ei niinkään yleisluontoisista asioista tai kun ollaan kiinnostuneita tiettyjen tapahtumien yksittäisistä merkityksistä. Laadullinen tutkimus on käytännöllinen, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, kuten syy-seuraussuhteita, joista ei voida tehdä kokeita tai jos tutkimuskohteen vaikuttavia tekijöitä ei voida kontrolloida. (Metsämuuronen 2006, 88.)

Valitsin laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi siitä syystä, että haluan selvittää tutkimukselle oleelliset asiat kerätystä aineistosta ja löytää mahdollisesti etukäteen tunnistamattomia tukielementtejä, jotka vaikuttavat esimiehen luottamussuhteeseen haastavassa muutostilanteessa. Pohjautuen tämän tutkimuksen haastatteluihin, myös jokainen YT-prosessi on ainutkertainen, siitäkin huolimatta, että lainsäädäntö sanelee prosessille tietyt raamit. Siitä syystä laadullinen tutkimus oli paras lähtökohta tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Tässäkin tutkimuksessa tutkimuskohteena voidaan nimittäin pitää tiettyjen tapahtumien yksittäistä merkitystä, joita toki tutkimustuloksen muodossa voidaan laajentaa koskettamaan yleisemmin esimiesten luottamuskäsityksiä sekä oikein määritetyn tuen tarvetta.

Aineiston hankinnan menetelmäksi valitsin puoli-strukturoidun haastattelun, jota myös teemahaastatteluksi kutsutaan. Tuomen & Sarajärven (2004, 77) mukaan teemahaastattelussa korostuu ihmisten tulkinnat erilaisista asioista sekä näille asioille annetut merkitykset ja niiden vuorovaikutuksessa korostuminen. Syy valitsemaani haastattelutapaan on se, että tutkittavalle kohteelle olisi ollut lähes mahdotonta antaa etukäteen valmiita vaihtoehtoja. Se ei olisi palvellut myöskään tutkimuksen lopputulosta, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan löytää haastateltavien vastauksista tutkimuksen tarkoitukseen liittyviä merkityksiä ja luonnollisesti tutkimuskysymyksiin liittyviä painotuksia.

Aineiston analyysissä käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa eteneminen tapahtuu haastatteluista saadun aineiston mukaan ja teoreettinen viitekehys toimii kä-

sitteiden kautta kirjaimellisesti ohjaavana elementtinä. Aineisto on analysoitu luomalla analyysirunko ja tämän ennalta laaditun luokittelun pohjalta aineisto litteroinnin jälkeen teemoitettiin luomieni noodien mukaan NVivo -ohjelmalla. NVivo on laadullisen aineiston tietokoneavusteiseen analyysiin tarkoitettu ohjelma. Noodien mukaan teemoitetun haastattelutiedon perusteella analysoin aineiston, käyttäen teoreettista viitekehystä ohjaavana elementtinä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 112, 114; Luoma ym. 2006, 416.)

1.6 Tutkielman rakenne

Luottamusta ja sen rakentumista on tutkittu laajalti ja tutkimuskirjallisuudessa on tuotu esille lukuisia luottamuksen käsitteitä. Seuraavassa luvussa tarkastelen lähemmin näitä käsitteitä, joiden avulla luottamusta ja sen rakentumista voidaan ymmärtää niin yksilön, esimiehen kuin organisaation näkökulmasta, pureutuen ensimmäisenä luottamuksen lähtökohtana toimivaan sosiaaliseen vaihdantaan. Kolmannessa luvussa kerron esimiehen roolista YT-prosessissa sekä siitä millaisia tukitoimintoja esimiehelle voidaan tarjota YT-prosessin aikana. Neljännessä luvussa avaan tutkimuksen toteutuksen, menetelmävalinnat, arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä mahdollisia riskejä. Viidennessä luvussa käyn empiirisen aineiston tulokset läpi. Viimeinen luku sisältää tutkimuksen johtopäätöksen, kontribuution sekä suositukset jatkotutkimukselle.

2 ESIMIEHEN LUOTTAMUS JA SEN ROOLI

Tutkielmani teoreettisessa viitekehyksessä käyn läpi luottamusta niin organisaation, työntekijän sekä esimiehen näkökulmasta läpi. Ensin avaan luottamusta käsitteenä sekä sosiaalisen vaihdannan roolia luottamuksen taustalla vaikuttavana tärkeänä tekijänä ja sen jälkeen käsittelen luottamusta sekä sen merkittävää roolia osana jokaisen organisaation tehokasta ja tuottavaa toimintaa.

2.1 Sosiaalinen vaihdanta

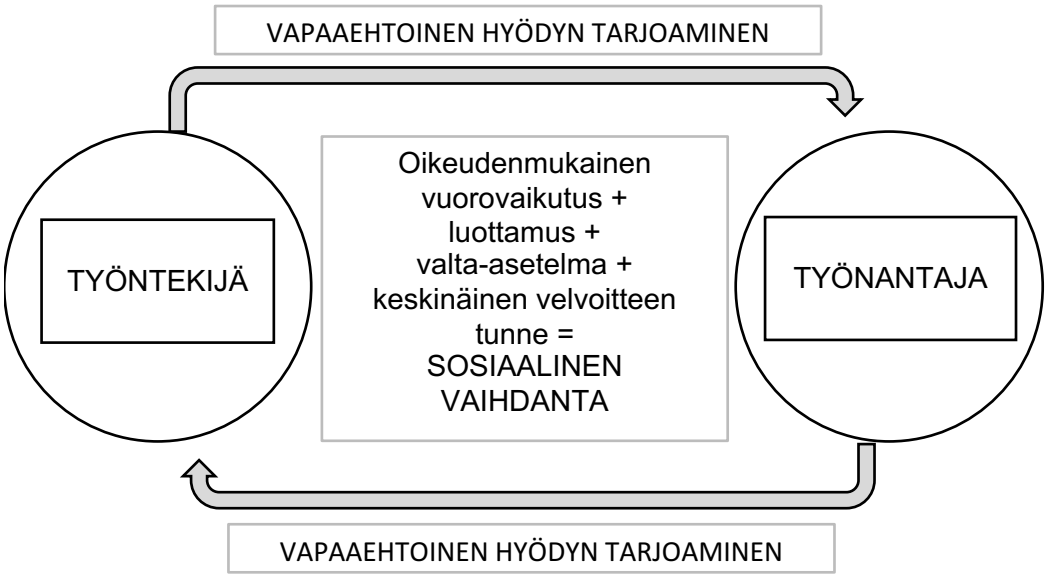
Koska tutkimukseni sijoittuu työelämäkontekstiin, on tärkeää tarkastella ensin työsuhteen vuorovaikutusdynamiikkaa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä, jotta voimme ymmärtää työelämän ja luottamuksen rakennetekijöitä sekä niiden rooleja osana organisaatioiden toimintaa.

Työsuhde on aina eräänlainen vaihtosuhde, jota voidaan luonnehtia joko sosiaaliseksi tai taloudelliseksi vaihdannaksi (Aryee ym. 2002, 267). Työsuhde on toisaalta työntekijän ja työnantajan välinen liikesopimus, jonka tarkoituksena on hallita palkkatyötä ja joka todennäköisesti on jatkuvaa uudelleenneuvottelua, kun osapuolten tarpeet ja olosuhteet muuttuvat. Yhdellä tasolla työsuhdetta voidaan pitää siis taloudellisena liiketoimena, jossa työnantaja ostaa työntekijältä aikaa ja taitoja jollakin ennalta sovitulla palkkatasolla. Vaikka suhteen taloudellinen perusta on tärkeä, työsuhteet sisältävät kuitenkin aina myös jonkinlaista sosiaalista vaihdantaa. (Truss ym. 2012, 202.)

Myös Whitener ym. (1998, 515) tuovat esiin sosiaalisen osan tärkeyden taloudellisessa vaihdossa. Jotta vaihdon dynamiikan ymmärtää, on heidän mukaansa ymmärrettävä myös Blaun (1964) sosiaalisen vaihdannan teoriaa. Sosiaalisessa vaihdannassa henkilö tarjoaa vapaaehtoisesti jotain hyötyä toiselle, odottaen, että vastapuoli kokee velvollisuudekseen tarjota vastavuoroisesti jotain hyötyä toiselle vastineena. Tämä hyöty voi Cameronin & Websterin (2011, 756) mukaan olla neuvoja, auttamista, myöntyväisyyttä, huomiota, välittämistä, kiitollisuutta, ihailua, sosiaalista hyväksyntää, kiintymystä sekä kunnioitusta.

Tasasuhtaisen sosiaalisen vaihdon perusteena voidaan pitää siis oikeudenmukaista vuorovaikutusta osapuolten välillä, jonka tavoitteena on saavuttaa sosiaalinen suhde, ihmisen arvioidessa tuottoa oman sijoituksensa ja panoksensa perusteella (Helkama ym. 2013, 64). Keskeistä sosiaaliselle vaihdannalle on kuitenkin Nunkoon & Ramkissoonin (2012, 998-1000) mukaan myös vallan sekä luottamuksen käsitteet. He tuovat artikkelissaan esiin Foucaltin nykyaikaisen vallan analyysin, jossa valta on Foucaltin mukaan kaikkialla läsnä oleva ja osana kaikkia yhteiskunnallisia suhteita, kaikissa instituutioissa sekä kuuluu olennaisesti sosiaaliseen vaihdantaan. Myös luottamuksen keskeinen rooli sosiaalisessa vaihdannassa on Nunkoon & Ramkissoonin mukaan väistämätön, sillä hyödyn vaihtaminen osapuolten välillä tapahtuu vapaaehtoisesti, ilman että tulevaa velvoitetta on määritelty. Tällöin luottamuksen säilyminen ja kasvaminen perustuvat osapuolten väliseen luottamukseen. Valta ja luottamus täydentävät siis toisiaan ja ennakoivat sosiaalista vaihdantaa eri konteksteissa ja tilanteissa. Luottaminen toiseen voi kuitenkin olla aluksi vaikeaa, mutta Whitener ym. (1998, 515) tuovat artikkelissaan esiin Blaun (1963) väitteen, jonka mukaan luottamusta voidaan kasvattaa sosiaalisessa vaihdannassa suorittamalla velvoitteita säännöllisesti sekä vaihdannan asteittaisen lisäämisen kautta.

Vaikka vaihdantasuhde sisältäisikin pelkkää aikaa ja rahaa, sekä valta-asetelman, vaatii se silti siis myös aina luottamusta: tuleeko työntekijä ajoissa paikalle ja maksaako työnantaja sovitun palkan ajallaan ja oikeansuuruisena. Työsuhteessa sosiaalisen vaihdannan aloite alkaakin työnantajan kohdellessa oikeudenmukaisesti työntekijöitään. Kun työntekijä vastaanottaa tämän hyväntahtoisen tai spontaanin eleen, aiheuttaa se työntekijälle velvoitteen vastata työnantajansa hyviin tekoihin ja näin antaa pohjan luottamukselliselle suhteelle. (Aryee ym. 2002, 268.) Työntekijöillä on myös myönteisempi asenne, kun heidät altistetaan myötämieliselle työympäristölle sekä heitä miellyttäville eduille. Näin sosiaalinen vaihdanta (havainnollistettu kuvassa 2 seuraavalla sivulla) johtaa molemminpuoliseen hyötyyn sekä organisaatiolle, että työntekijälle. (Ko & Hur 2014, 177.)



Kuva 2: Sosiaalisen vaihdannan prosessi

Taloudelliset vaihtoehdot korostavat siis vaihtosuhteiden taloudellisia ja konkreettisia näkökohtia, kun taas luottamuksen ja keskinäisen velvoitteen tunteet ovat avain sosiaalisen vaihdannan kehittymiseen (Sousa-Lima ym. 2013, 419). Myös Whitener ym. (1998, 515) ja Schilke ym. (2015, 12950) korostavat luottamuksen olevan tärkeä osa sosiaalista vaihdantaa.

Sosiaalisessa vaihdannassa on myös tutkimusten mukaan kahdenlaista sosiaalista vaihtoa. Ensimmäinen on havaittu organisaation tuki (eng. perceived organizational support, POS), joka keskittyy työntekijän ja organisaation väliseen vaihtosuhteeseen. (Ko & Hur 2014, 176.) POS-käsite viittaa siihen, että työntekijät suhtautuvat organisaatioon joko suotuisasti tai epäsuotuisasti ja heillä on taipumus pitää organisaation ominaisuuksina ihmisen kaltaisia ominaisuuksia, kuten huolehtiminen, tukeminen ja vaaliminen. Käytännössä POS tarkoittaa huolehtivaa työympäristöä, jossa työntekijät kokevat organisaation vaalivan heidän hyvinvointiansa. Niinpä työntekijät, joilla on korkea POS uskovat, että organisaatio arvostaa heidän hyvinvointiaan ja välittää heidän työstään. (Webber ym. 2011, 727.)

Kun tarkastellaan vastavuoroisuusnormia POS:in näkökulmasta, viittaa se siihen, että POS:n pitäisi johtaa siihen, että myös työntekijät tuntevat velvollisuutta huolehtia organisaation hyvinvoinnista ja auttavat sitä kautta organisaatiota saavuttamaan

tavoitteensa. POS:in onkin useissa tutkimuksissa nähty vaikuttavan myönteisiin tuloksiin sekä työntekijän, että organisaation näkökulmasta, kuten sitoutumiseen, suurempaan panostukseen työtä tehdessä, keskinäiseen avunantoon, työtyytyväisyyteen, positiiviseen tunnelmaan, suorituskyvyn parantumiseen, poissaolojen vähentymiseen, myöhästymisiin sekä luottamukseen esimiestä ja organisaatiota kohtaan. (ibid.) Toinen sosiaalinen vaihto on johtajan ja alaisen vaihtosuhde (eng. leader-member exchange), joka korostaa johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen laatua sekä perustuu emotionaalisen tuen asteeseen ja osapuolten arvostamien resurssien vaihtoon (Ko & Hur 2014, 176).

Työsuhteen perustoimintaperiaate kaikissa työsuhteissa lienee siis aina sosiaaliseen vaihdantaan perustuva. Nykyaikaisissa organisaatioissa työnantajat vaativat kuitenkin Trussin ym. (2012, 202) mukaan usein myös enemmän aikaa ja taitoja työntekijöiltä ja työntekijöiden tulee olla joustavia, uskollisia ja valmiita venymään asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Organisaatiot pyrkivät parantamaan suorituskykyään ja työntekijöiltä vaaditaan moniosaamista tehokkuuden saavuttamiseksi. Viestintäteknologioiden kehittyminen, virtuaalisen työn lisääntyminen ja vaatimus työntekijöiden jatkuvasta saatavilla olemisesta tarkoittaa sitä, että nykypäivänä työntekijät eivät vain hoida useita tehtäviä samanaikaisesti, vaan myös työntekijöitä ja keskusteluita johdetaan ja hallinnoidaan usein päällekkäisillä toiminnoilla (Cameron & Webster 2011, 754). Työntekijät taas haluavat töitä ja palkkaa, mutta he myös etsivät tyydytystä ja motivoituvat mielenkiintoisesta ja merkityksellisestä työstä, mahdollisuuksista etenemiseen ja kehittymiseen sekä tasapainoon työelämän vaatimusten kanssa heidän elämänsä muilla osa-alueilla (Truss ym. 2012, 202).

Sosiaalinen vaihdanta tarjoaakin mielestäni tärkeän, mutta eräällä tavalla pelkistetyn kuvan työsuhteen perusrakenteesta, joka kertoo vaihdannan ja hyödyn suhteesta ja toimiakseen vaatii toki niin riskinottoa, kuin luottamustakin. Nykyiset työelämän vaatimukset ja jatkuvasti muuttuvat organisaatiot vaativat kuitenkin tehokkaasti ja tuottavasti toimiakseen paljon muutakin kuin vain hyötyjen vaihdon toimivuutta. Mikä sitten on luottamuksen rooli tässä yhtälössä?

2.2 Luottamuksen käsite

Mayerin ym. (1995, 712) luottamuksen käsite, joka on myös yksi viitatuimmista (esim. Bachmann ym. 2015, Fulmer & Ostroff 2017, Gillespie & Dietz 2009 sekä Six 2007) luottamustutkimuksessa, on: *”luottaja haluaa olla haavoittuvaisena toiselle osapuolelle, mikä perustuu siihen odotukseen, että toinen osapuoli suorittaa tietyn toiminnon, joka on tärkeä luottajalle riippumatta siitä, kykeneekö hän valvomaan tai kontrolloimaan toista osapuolta.”* Heidän mukaansa kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja johdonmukaisuus ovat tärkeitä luottamuksen osa-alueita ja kukin voi vaihdella toisistaan riippumatta. Nämä kolme elementtiä ovat siis sidoksissa toisiinsa, mutta ne ovat myös erotettavissa toisistaan. Mayer ym. (1995, 720) tuovat artikkelissaan esiin lisäksi George-Johnsonin & Swapin väitteen siitä, että *"halukkuus ottaa riskejä voi olla yksi harvoista ominaisuuksista, joka on yhteistä luottamukselle.”* Myös Lewis & Weigert (1985, 968) tuovat esiin riskin ja mahdolliset epäilyt luottamuksen olennaisina osina. Heidän mukaansa luottamukselle ei ole korvaavaa vaihtoehtoa, joten riskejä on tuolloin pakko ottaa.

Dietz & Den Hartog (2006, 560-561) tuovat luottamuskeskusteluun tutkimuksensa perusteella vielä yhden ominaisuuden, ennustettavuuden. Heidän mukaansa nämä neljä luotettavuuteen yhdistettyä ominaisuutta, kyvykkyys, hyväntahtoisuus, johdonmukaisuus ja ennustettavuus esiintyvät luottamusaiheisessa tutkimuskirjallisuudessa useimmiten ja Dietz & Den Hartog pitävätkin niitä myös kaikkein tärkeimpinä ominaisuuksina luottamuksen rakentumisessa. Heidän mukaansa hyväntahtoisuus heijastaa huolenpitoa hyvinvoinnista, hyvänlaatuisia motiiveja ja henkilökohtaista hyväntahtoisuutta toiselle osapuolelle. Kyvykkyys taas viittaa toisen osapuolen kykyyn täyttää velvoitteensa taitojen ja tiedon suhteen. Johdonmukaisuus liittyy siihen, että noudatetaan hyväksyttäviä periaatteita, jotka käsittävät rehellisen ja oikeudenmukaisen kohtelun, ja tekopyhyyden välttäminen ja ennustettavuus taas liittyvät nimenomaan käyttäytymisen selkeyteen ja säännönmukaisuuteen (ja sellaisenaan eroavat kyvykkyydestä ja johdonmukaisuudesta).

Toinen tärkeä luottamuksen käsite, johon myös on paljon luottamustutkimuksessa viitattu (esim. Fichmann 2003, Maguire & Phillips 2008 sekä Schoenherr ym. 2015),

on Rousseaun ym. (1998) luoma. Heidän mukaansa (s. 395) *”luottamus on psykologinen tila, joka muodostuu aikomuksesta hyväksyä oma haavoittuvuus, joka perustuu toisen osapuolen aikomusten tai käyttäytymisen positiivisiin odotuksiin.”* Lewisiä & Weigertiä (1985) sekä Mayeria ym. (1995) seuraten, myös Rousseau ym. (ibid.) tuovat esiin riskin olennaisena osana luottamuksen käsitettä, sillä heidän mukaansa luottamuksen ilmaantuminen edellyttää välttämättä aina jonkinlaista riskiä, joka perustuu luottamuksen ja riskin keskinäiseen suhteeseen: riski muodostaa mahdollisuuden luottamukseen, mikä taas johtaa riskinottoon. Toisena luottamuksen syntymisen edellytyksenä he pitävät keskinäistä riippuvuutta, sillä yhden osapuolen hyötymistä ei voida saavuttaa ilman riippuvuutta toisesta osapuolesta. Vaikka luottamuksen syntyminen edellyttää riskiä ja keskinäistä riippuvuutta, riskin luonne ja luottamus muuttuvat sitä mukaa, kun keskinäinen riippuvuus lisääntyy.

Lewickin ym. (1998, 438) mukaan luottamusta on tutkimuksissa kuvattu terveen persoonallisuuden olennaisena aineksena, joka toimii perustana ihmissuhteille, yhteistyölle sekä vakaudelle sosiaalisissa instituutioissa ja työelämässä. Lewicki ym. tuovat esiin myös useissa tutkimuksissa korostetun luottamuksen keskeisen roolin organisaatioissa sekä tutkijoiden pyrkimyksen ymmärtää luottamuksen tehokkuutta ja sen ilmaantumisen selittämistä. He määrittävät luottamuksen *”luottamuksellisina positiivisina odotuksina toisen käyttäytymisestä, kun taas epäluottamus johtaa negatiivisiin odotuksiin toisen käyttäytymisestä.”* Maguire & Phillips (2008, 373) viittaavat Kramerin (1999) käsitteeseen luottamuksesta: *”luottamus on asenne tai odotus muista ihmisistä ja sosiaalisista järjestelmistä, joissa ne ovat upotettuina”* sekä tuovat esiin myös Barberin (1983) määrityksen, jonka mukaan luottamus on sosiaalisesti opittu ja vahvistettu odotus, joka ihmisellä on toisista ihmisistä, organisaatioista tai instituutioista. Hosmer (1995) taas pitää Ellisin & Shockley-Zalabakin (2001, 383) mukaan luottamusta *”luottajan optimistisina odotuksina vastapuolen käyttäytymisestä, kun luottajan on tehtävä päätös siitä, miten toimia haavoittuvuuden ja riippuvuuden olosuhteissa.”*

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 1 on koottuna tutkimuskirjallisuuden pohjalta luottamuksen keskeisimmät käsitteet.

Taulukko 1: Luottamuksen käsitteet

Luottamuksen käsitteet:	
Barber (1983)	Luottamus on sosiaalisesti opittu ja vahvistettu odotus joka ihmisellä on toisista ihmisistä, organisaatioista tai instituutioista.
Mayer ym. (1995)	Luottaja haluaa olla haavoittuvaisena toiselle osapuolelle, mikä perustuu siihen odotukseen, että toinen osapuoli suorittaa tietyn toiminnon, joka on tärkeä luottajalle riippumatta siitä, kykeneekö hän valvomaan tai kontrolloimaan toista osapuolta.
Rousseau ym. (1998)	Luottamus on psykologinen tila, joka muodostuu aikomuksesta hyväksyä oma haavoittuvuus, joka perustuu toisen osapuolen aikomusten tai käyttäytymisen positiivisiin odotuksiin.
Kramer (1999)	Luottamus on asenne tai odotus muista ihmisistä ja sosiaalisista järjestelmistä, joissa ne ovat upotettuina

Kaiken kaikkiaan nämä edellä mainitut luottamuksen käsitteet viittaavat Ellisin & Shockley-Zalabakin (2001) mukaan siihen, että odotukset käyttäytymisestä sekä epävarmuus ja riippuvuus herättävät luottamusta sekä määrittävät luottamuksen astetta. Tässä pro gradu-tutkielmassa luottamusta pidetään, mukaillen aiemmin mainittuja teoreettisia käsitteitä, *vuorovaikutussuhteissa syntyvinä, positiivisina odotuksina muiden käyttäytymisestä, riippuen rooleista, suhteista, kokemuksista ja keskinäisistä riippuvuuksista, edellyttäen riskinottoa, hyväntahtoisuutta, kyvykkyyttä ja johdonmukaisuutta ja luottajan alttiutta asettua haavoittuvaiseksi.*

2.3 Organisatorinen luottamus

Yhdessä työskenteleminen vaatii aina keskinäistä riippuvuutta. Ihmiset ovat siksi riippuvaisia toisistaan monilla eri tavoin saavuttaakseen henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet. (Mayer ym. 1995, 710.) Yhdessä työskenteleminen vaatii myös luottamusta, luottamusta itseen, muihin työntekijöihin, esimieheen sekä yrityksen johtoon. Crawfordin (1998, 24) mukaan kaikilla organisaatioilla onkin yksi yhdistävä perustekijä: ne rakentuvat luottamukselle. Tällaiset organisaatiot menestyvät, koska luottamuksellisen ilmapiirin ansiosta työntekijät ovat motivoituneita ja yhteistyökykyisiä sekä ansaitsevat kunnioitusta ja uskollisuutta asiakkailtansa. Nämä tekijät johtavat organisaation menestykseen sekä auttavat työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa. Gillespien & Dietzin (2009, 128) mukaan luottamus onkin eräänlainen keskikäsite (engl. meso concept), joka toimii yhdistävänä tekijänä mikrotason psy-

kologisten prosessien ja ryhmädynamiikan sekä makrotason organisaatio- ja instituutiotasojen välillä. He pitävät organisatorista luottamusta yksilöiden käsityksistä kumpuavana kollektiivisena rakenteena.

Myös Zeffane (2010, 246) korostaa luottamusta tärkeänä tekijänä organisaation menestyksen kannalta. Luottamuksellinen työympäristö lisää hänen mukaansa työntekijöiden moraalia, joka voi johtaa sujuvampaan toimintaan sekä tuottavuuden paranemiseen. Zeffane tuo esiin myös nykyajan johtamiskulttuurin, joka nojaa pitkälti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jolloin esimiesten ja työntekijöiden välinen suhde voi määrittää kyvykkyyttä suoriutua työstä. Ellisin & Shockley-Zalabakin (2001, 383) mukaan organisaation luottamus perustuu myös dynaamiseen ja monitahoiseen kommunikointiin.

Lisäksi työn luonne organisaatioissa on muuttunut tavalla, joka tekee motivoinnin komentamisen ja kontrolloinnin kautta yhä vaikeammaksi. Työ keskittyy yhä enemmän tietotyöhön eikä enää yksinkertaisiin ja toistuviin tehtäviin. Tietotyötä on vaikea valvoa ja työn lopputulos riippuu voimakkaasti itse työhön sitoutumisesta. Työnantajien onkin pystyttävä luottamaan siihen, että työntekijät pyrkivät tekemään työnsä hyvin, koska työntekoa on vaikeampi valvoa. Organisaatioissa tämän painopisteen siirtyminen on lisännyt huomiota työntekijöiden niin sanottuun vapaaehtoiseen käyttäytymiseen, jota ihmiset tekevät työympäristöissä. (Tyler, 2003, 558.) Organisaation työntekijöihin sekä toimivuuteen on siis pystyttävä luottamaan, vaikka niitä ei pystyttäisi valvomaan millään tavalla.

Kenties tutkimuskirjallisuudessa viitatuimman organisatorisen luottamuksen mallin on luonut Ellisin & Shockley-Zalabakin (2001, 383-384) mukaan Mishra (1996). Tässä laajalti eri kirjallisuusmuodoissa tuetussa mallissa tunnistetaan neljä eri organisatorisen luottamuksen ulottuvuutta (a) kyvykkyys organisaation johtajuudessa ja organisaatiossa kokonaisuutena, (b) avoimuus ja rehellisyys, mukaan lukien rehellinen kommunikointi, (c) johtajien ja esimiesten huolehtiminen työntekijöistä sekä (d) luotettavuus, joka määritellään odotukseksi johdonmukaisesta ja luotettavasta käyttäytymisestä, sanojen ja toiminnan ollessa yhteneväisiä. Ellis & Shockley-Zalabak lisäävät Mishran malliin vielä viiden ulottuvuuden, joka on samaistuminen.

Työntekijöiden samaistuessa organisaatioon, he myös todennäköisemmin ovat tehokkaampia ja luottavat organisaatioon enemmän. Sitä vastoin työntekijöiden ollessa vieraantuneita organisaatiosta, he ovat taipuvaisempia alempaan luottamuksen ja tehokkuuden tasoon.

Tutkijoiden keskuudessa näyttääkin olevan yksimielisyys siitä, että luottamus on tärkeä ja hyödyllinen tekijä useissa organisaation toiminnoissa, kuten tiimityöskentelyssä, johtamisessa, tavoitteiden asettamisessa, tulosten arvioinnissa, työsuhteiden kehittämisessä sekä neuvotteluissa (Elangovan & Shapiro 1998, 547). Tutkimusten mukaan korkea organisatorinen luottamus liittyy myös entistä joustavimpiin organisaation muotoihin ja rakenteisiin, strategisiin alliansseihin, vastaanottavaisempiin virtuaalisiin ryhmiin, tehokkaaseen kriisijohtamiseen, alentuneisiin oikeudenkäynti- ja liiketoimikuluihin, tuoteinnovaatioihin sekä taloudelliseen suorituskykyyn. (Ellis & Shockley-Zalabak 2001, 384.)

Sousa-Lima ym. (2013, 418) nostavat organisatorisen luottamuksen keskeiseksi tehokkaan työsuhteen elementiksi. Heidän mukaansa vastavuoroisuusprosessin harkinnanvaraisen luonteen vuoksi luottamuksen rakentaminen organisaatioissa on keskeinen tekijä sosiaalisen vaihdannan suhteiden kehittämisessä. Korkean organisatorisen luottamuksen etuna tutkijoiden mukaan voidaan nähdä myös työntekijöiden suurempi panostus työtä kohtaan, positiivinen työasenne, korkeampi suorituskyky (Aryee ym. 2002, 272), suurempi tyytyväisyys ja sitoutuneisuus työpaikkaan (Chen ym. 2005, 459) sekä tunteiden ja ideoiden ilmaisu, yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen (Chen ym. 2011, 259).

Koska vuorovaikutussuhteet ovat siis jossain määrin aina sosiaalisen vaihdannan prosesseja, henkilökohtaiset siteet ovat tärkeässä asemassa niiden kehityksen aikana. Siksi organisaatiot haluavat luoda ilmapiirin, jossa esimiehet ja työntekijät ovat halukkaita olemaan vuorovaikutuksessa keskenään ja edistämään tilanteita, joissa luottamus on kuin liima, joka sitoo ne yhteen. Jos työntekijät luottavat toisiinsa ja esimiehiinsä, he kykenevät työskentelemään, vaikka erimielisyyksiä ilmaantuisi. He ottavat älykkäämpiä riskejä, työskentelevät kovemmin, sitoutuvat pidemmäksi aikaa työskentelemään yrityksessä sekä ovat innovatiivisempia. Mutta jos työntekijät eivät

luota organisaatioon ja sen esimiehiin, he irtautuvat työstään ja keskittyvät sen sijaan juoruihin, turhanpäiväisiin organisaation linjauksiin sekä etsimään uutta työpaikkaa. Luottamuksen rakentaminen ja sen ylläpitäminen onkin vaikeaa, mutta se on myös kriittistä yrityksen suorituskyvyn kannalta. (Galford & Drapeau 2003, 90; Tzafrir ym. 2004, 630.)

Luotettavuuden odotukset onkin täytettävä, jotta luottamussuhteet voivat ylipäätänsä olla olemassa ja kehittyä. Päinvastainen toiminta taas antaa järkevät perusteet luopua luottamuksesta. (McAllister 1995, 26.) Tämä käsittää luonnollisesti koko organisaation, kaikki sen tasot ja rakenteet, sillä Gillespien & Dietzin (2009, 131) mukaan työntekijän suhde hänen omaan esimieheensä toimii usein eräänlaisena linssinä, jonka kautta työntekijä oppii ja tulkitsee koko organisaatiota. Jos työntekijät eivät luota esimiehiinsä, tämä heikentää heidän näkemystään myös laajemmin koko organisaation luotettavuudesta. Näin suhteet ja luottamus voidaan liittää sekä ihmisiin että organisaatioihin. Toisin sanoen luottamus voi olla organisaation sisäistä (engl. interorganizational trust) sekä yksilöiden välistä (engl. interpersonal trust). (Camén ym. 2011, 366.)

Miten organisatorista luottamusta sitten rakennetaan ja ylläpidetään? Gillespie & Dietz mukauttivat Mayerin ym. (1995) luotettavuuden kolme ulottuvuutta organisaatiotasolle. *Kyvykkyys* kuvaa heidän mukaansa organisaation kollektiivisia pätevyyksiä ja ominaispiirteitä, joiden avulla organisaatio toimii luotettavasti ja tehokkaasti tavoitteidensa ja velvollisuuksiensa täyttämiseksi, *hyväntahtoisuus* taas tarkoittaa organisatorista toimintaa ja kiinnostusta sidosryhmien hyvinvoinnista ja kolmantena *johdonmukaisuus*, mikä organisaatiotasolle vietynä tarkoittaa sitä, että organisaatio noudattaa johdonmukaisesti moraalisia periaatteita sekä työntekijöiden hyväksymiä käytäntöjä, kuten rehellisyyttä ja oikeudenmukaista toimintaa. Työntekijät käyttävät näitä edellä mainittuja ominaisuuksia arvioidakseen erilaisia kohteita työyhteisössään, kuten välittömät työsuhteet kollegoihin, ylimpään johtoon, organisaation sisäisiin ryhmiin sekä itse organisaatioon. Tämän arvioinnin kautta työntekijä muodostaa käsityksensä organisaation yleisestä luotettavuudesta, johon nämä moninaiset tekijät vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti eräänlaisina todisteiden lähteinä,

jotka ovat peräisin useista organisaatioiden komponenteista ja tasoista. (Gillespie & Dietz 2009, 128, 130.)

Gillespie & Dietz (ibid.) korostavat myös ylimmän johdon merkitystä organisatorisen luottamuksen tärkeänä tekijänä. Organisaation ylin johto ja johtamiskäytännöt symboloivat ja muokkaavat heidän mukaansa koko organisaation toimintaa. Jos ylimmän johdon toiminta on vastuullista ja vaikutusvaltaista, sen ansiosta nämä toimet heijastuvat työntekijöiden vaikutelmaan organisaation luotettavuudesta.

Organisatoriseen luottamukseen vaikuttaa lisäksi organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuriin taas vaikuttaa se, miten tietoa jaetaan, työntekijöitä osallistetaan sekä onko työyhteisössä luottamusta kollegoihin, esimieheen ja organisaatioon (Grieves 2000, 433). Organisaatiokulttuuri, työyhteisön alakulttuurit ja työilmapiiri yhdessä vaikuttavat työntekijöiden motiiveihin, yhteisiin tulkintoihin johtajuudesta ja organisaation toiminnoista sekä tapahtumista. Työntekijöiden käsityksiin taas organisaation luotettavuudesta vaikuttavat myös yhteiset kulttuuriset uskomukset, kuten arvot ja normit, yhteisen kulttuurin muodot sekä artefaktit, kuten yhteinen jaettu historia. (Gillespie & Dietz 2009, 131.) Myös Grieves (2000, 351) korostaa arvojen asemaa organisaation ydintekijänä ja luottamuksen rakentajana. Arvot edistävät hänen mukaansa myös avoimuuden ja yhteistyön kehittymistä, mitkä yhdessä luottamuksen kanssa edistävät organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta.

Myös organisaatiostrategialla, mukaan lukien taloudelliset-, operatiiviset- ja henkilöstöstrategiat, on tärkeä merkitys organisatorisen luottamuksen rakentumiseen. Strategiassa yritys määrittää organisaation ja sen työntekijöiden tavoitteet, resurssit, budjetin, toimintatavat ja menettelyt, jotka vuorostaan lähettävät työntekijöille signaaleja odotetusta käyttäytymisestä sekä organisaation todellisista arvoista ja etusijalla olevista asioista. Strategian johdonmukaisuus ja tehokkuus voivat vaikuttaa suoraan organisaation kyvykkyyden tulkitsemiseen. Strategia viestii myös organisaation aikomuksesta toimia rehellisesti ja johdonmukaisesti sidosryhmiensä eteen. Lisäksi organisaation rakenteet, joita ovat esimerkiksi vastuunjako, valtuutukset ja työn organisointi, sekä erilaiset menettelytavat, säännöt ja ohjeet, koskien

työntekijöiden käyttäytymistä, organisaation viestintää ja päätöksentekoa, vaikuttavat organisatoriseen luottamukseen. Yhdessä nämä edellä mainitut tekijät, hyväksyttävien käyttäytymismallien kanssa, voivat rakentaa ja jopa kontrolloida organisaation jäsenten luotettavuutta, määrittämällä roolit ja odotukset työntekijöille sekä rajoittamalla harkinnanvaraisia toimia. (Gillespie & Dietz 2009, 131-132.)

Sisäisten tekijöiden lisäksi myös organisaation ulkoiset hallinnolliset rakenteet, jotka rajoittavat ja määrittävät organisaation toimintaa, vaikuttavat organisatoriseen luottamukseen. Tällaiset institutionaalisen luottamuksen muodot voivat olla lainsäädännössä määritettyjä sääntelymekanismeja, joista päättävät esimerkiksi hallitus, ammattiliitot tai kuluttaja- ja ympäristöjärjestöt. Nämä ei-henkilöityvät rakenteet toimivat eräänlaisina organisatorisen luottamuksen välittäjätekijöinä, rakentaen organisaation toimintatapojen ja ulkopuolelta määritettyjen rajaehtojen kautta vastuullista toimintaa ja näin ollen luoden organisaatioon ei-henkilöityvää luottamusta. Myös organisaation ulkopuolisilla sidosryhmillä on oma merkityksensä organisatorisen luottamuksen synnyssä. Se, millaisena esimerkiksi asiakkaat tai media mieltävät yrityksen kyvykkyyden, hyväntahtoisuuden ja johdonmukaisuuden, vaikuttaa myös työntekijöiden organisaatiota kohtaan kokemaan luottamukseen. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä tuotteisiin tai yrityksen julkisuuskuva on hyvä, voi se vakuuttaa työntekijöitä ja näin työntekijöiden luottamus saattaa kasvaa, koska organisaatio on saavuttanut hyvän luottamuksellisen maineen ulkoisessa toimintaympäristössä. (ibid.)

Mielenkiintoisen lisän organisatorisen luottamuksen tutkimukseen tuovat Kramerin & Lewickin (2010, 259, 262) argumentointi, jonka mukaan organisaatioissa luottamukseen liittyvien odotusten perusteet ovat paljon monimutkaisempia, kuin esimerkiksi yksilöiden välisessä luottamuksessa. Organisaatioissa yksilö eli luottaja kohtaa tilanteen, jossa hän toimii usean eri vastapuolen kanssa, joihin jokaiseen hän luonnollisesti haluaisi luottaa. Organisaatioiden sisällä on paljon erilaisia toiminnallisia rooleja, kuten markkinointi ja HR, jotka luovat moninaisten sosiaalisten suhteiden yhteyden, joka luonnollisesti vaikuttaa työn organisointiin. Näissä vuorovaikutussuhteissa on merkittäviä eroja eri vastapuolien välillä, esimerkiksi vallan määrässä tai asemassa organisaatiossa. Ei-henkilöityvä, roolipohjainen tieto muodostaa näin tietoperustan luottajalle luottamukseen liittyvien motiivien arvioimiselle. Molemmilla

osapuolilla voi siis olla yhteinen ja jaettu kontekstitekijä, mutta luottajan on vaikeampi löytää todisteita siitä kannattaako vastapuoleen luottaa, koska organisatorinen taso on moninaisten rakennetekijöiden vuoksi vähemmän selkeä kuin yksilötaso. Kuitenkin Kramer & Lewicki tuovat esiin myös sen faktan, että yleensä organisaatiotasolla on löydettävissä rationaalisia perusteita, joiden oletetun sisällön pohjalta organisatorista luottamusta pystytään rakentamaan. He kuvaavat sitä positiiviseksi odotukseksi, joka perustuu jaetun jäsenyyden tietoon organisaatiossa ja tämän jäsenyyden viestiin tai merkitykseen luottajalle.

Kaiken kaikkiaan organisatorinen luottamus on hyvin moniulotteinen sekä paljon tutkittu käsite, mikä myös havainnollistuu kaikessa laaja-alaisuudessaan alla olevassa taulukossa 2. Organisatorisen luottamuksen rakennetekijöihin vaikuttavat siis niin mikro- kuin makrotasonkin kollektiiviset elementit, joita ovat organisaation konkreettiset toimet, kuten esimerkiksi toimiva organisaatiostrategia, kuin myös erilaiset henkiseen pääomaan liittyvät asiat, kuten yhteiset arvot sekä rehellinen ja johdonmukainen toiminta.

Taulukko 2: Organisatorisen luottamuksen elementit

Organisatorinen luottamus on:	
Gillespie & Dietz (2009)	Mikrotason psykologisten prosessien ja ryhmädynamiikan sekä makrotason organisaatio- ja instituutiotasojen välinen yhdistävä tekijä. Yksilöiden käsityksistä kumpuava kollektiivinen rakenne.
Kramer & Lewicki (2010)	Moninaisten rakennetekijöiden vuoksi vähemmän selkeä kuin yksilötaso
Sousa-Lima ym. (2013)	Keskeinen työsuhteen elementti, keskeinen tekijä sosiaalisen vaihdannan suhteiden kehittämisessä
Organisatorisen luottamuksen rakentuminen vaatii:	
Meyer ym. (1995)	Keskinäinen riippuvuus
Mishra (1996)	Johtajuuden ja organisaation kyvykkyys, avoimuus ja rehellisyys, vilpitön kommunikointi, johtajien ja esimiesten huolehtiminen työntekijöistä, odotus johdonmukaisesta ja luotettavasta käyttäytymisestä
Grieves (2000)	Organisaatiokulttuuri, arvot
Ellis & Shockley-Zalabak (2001)	Dynaaminen ja monitahoinen kommunikointi, samaistuminen organisaatioon
Gillespie & Dietz (2009)	Kyvykkyys, hyväntahtoisuus, johdonmukaisuus, organisaatiostrategia, ylin johto ja johtamiskäytännöt, työilmapiiri, organisaatiokulttuuri, arvot ja normit, artefaktit, organisaation rakenteet ja menettelytavat, ulkopuoliset rakenteet ja sidosryhmät
Organisatorinen luottamus edesauttaa:	
Crawford (1998)	Motivaatio, yhteistyökyky, kunnioitus asiakkailta, tavoitteiden saavuttaminen, organisaation menestys
Elangovan & Shapiro (1998)	Tiimityöskentely, johtaminen, tavoitteiden asettaminen, tulosten arviointi, työsuhteiden kehittäminen, neuvottelut
Grieves (2000)	Organisaation tehokkuus ja tuottavuus
Ellis & Shockley-Zalabak (2001)	Joustavammat organisaation rakenteet, allianssit, vastaanottavaisemmat virtuaaliset ryhmät, tehokas kriisijohtaminen, alentuneet oikeudenkäynti- ja liiketoimikulut, innovaatiot, taloudellinen suorituskyky
Aryee ym. (2002)	Työntekijöiden suurempi panostus työtä kohtaan, positiivinen työasenne, korkeampi suorituskyky
Chen ym. (2005)	Suurempi tyytyväisyys, sitoutuneisuus työpaikkaan
Zeffane (2010)	Organisaation menestys, työntekijöiden moraali, toiminnan sujuvuus, tuottavuuden parantuminen
Chen ym. (2011)	Tunteiden ja ideoiden ilmaisu, yhdessä oppiminen, tiedon jakaminen

2.4 Yksilön luottamus

McAllisterin (1995, 26) mukaan luottamuksen perusta koostuu emotionaalisista yksilöiden välisistä suhteista. Ihmiset investoivat emotionaalisesti luottamussuhteisiin, ilmaisevat aitoa huolta toisten hyvinvoinnista sekä uskovat tällaisten suhteiden luontaiseen hyvään ja että nämä tunteet ovat vastavuoroisia. Lopulta ihmiset, joita yhdistävät emotionaaliset siteet, voivat luoda luottamuksen perustan.

Camén ym. (2011, 369) taas nostavat sitoutumisen tason sekä luottamuksen asteen tärkeiksi ihmissuhteiden näkökulmiksi. Koska sitoutuminen ja luottamus ovat usein seurausta aiemmasta vuorovaikutuksesta, pidemmän ja syvemmän suhteen pitäisi johtaa siihen, että enemmän resursseja sitoutuu ja osapuolten luottamus kertyy, oli sitten kyseessä ihmisten luottamus toisiinsa tai sitten työntekijän luottamus organisaatiota kohtaan. Luottamus toimii näin myös signaalina toiselle osapuolelle ihmissuhteen havaitun merkityksen ja arvon suhteesta.

Youngin & Danielin (2003, 142) mukaan luottamuksen synnyn varhaisvaiheisiin liittyvät tunteet ja käyttäytyminen, kuten kiinnostus ja ihailu, jotka koskevat osaamisen määrittelyä, motivaation luonnetta ja tavoitteiden yhdenmukaisuutta. Vaihtoehtoisesti varhaiset pettymykset vuorovaikutussuhteessa saattavat johtaa luottamuksen rakentamiseen tarvittavien tunteiden vähenemiseen sekä välinpitämättömyyden tai epäluottamuksen kierteeseen.

Yksilön luottamus vaatii aina myös luottamuksen kohteen, joka voi olla esimerkiksi neuvottelija, työkaveri tai esimies. Kun yksilö on altis luottamaan, myös yksilöidenvälinen luottamus helpottuu, koska yksilö on näin halukas muodostamaan uusia ihmissuhteita. Alttius luottamiseen on myös tutkimuksissa havaittu korreloivan positiivisesti käsitykseen vastapuolen luotettavuudesta, kuten luotettavan kyvykkyydestä, johdonmukaisuudesta sekä hyväntahtoisuudesta. Nämä kolme piirrettä, joista erityisesti hyväntahtoisuus, on myös todettu vahvistavan yksilön luottamusta yksilöidenvälisissä ihmissuhteissa. (Fulmer & Gelfand 2012, 1175-1176.)

McAllisterin (1995, 25) mukaan luottamustutkimuksessa on pyritty ymmärtämään yksilöiden välistä luottamusta erottamalla rationaalinen ja tunneperäinen luottamus toisistaan kahteen eri muotoon, kognitiiviseen eli järkiperäiseen luottamukseen ja affektiiviseen eli tunneperäiseen luottamukseen. Kognitiivinen luottamus heijastaa rationaalista uskoa siihen, että vastapuoleen voi luottaa ja hän on varma ja pätevä. Eli mitä ovat yksilöiden käsitykset ja arvioinnit toisten luotettavuudesta. Tunneperäinen luottamus viittaa taas tunnetason sitoutumiseen, jota vaalitaan keskinäisellä huolenpidolla, jota taas muokkaavat sosiaalisen vaihdannan suhteet. Esimerkiksi ihmistenvälisessä vuorovaikutuksessa koetaan usein positiivinen tunneside. Tämä affektiivinen luottamussuhde vaikuttaa taas yksilön kognitiiviseen kokemukseen, joka taas ruokkii luottamuksen syntymistä ja rakentumista. (Lewicki ym. 2006, 997; McAllister 1995, 25). Son ym. (2014, 14) kertovat kognitiivisen luottamuksen liitetyn myönteisesti tutkimuksissa taloudellisiin resursseihin, opastukseen tehtävänannossa ja uraohjauksessa ja affektiivinen luottamus taas liittyy myönteisemmin ystävyyssuhteisiin ammattilaisten verkostoissa.

Jotkut tutkijat Sousa-Liman ym. (2013, 419) mukaan ovat väittäneet kognitiivisen mallin olevan liian laskelmoiva, jossa ei huomioida luottamuksen sosiaalista ja relationaalista luonnetta. Lisäksi esimerkiksi McAllister (1995, 54) ja Lewis & Wagert (1988, 976-977) tähdentävät, että luottamuksen sosiaalisia siteitä eikä emotionaalista luonnetta pidä unohtaa. Myöskään Lewickin ym. (2006, 997-998) mukaan luottamusta ei voida tarkastella pelkästään rationaalisuuden kautta, vaan se on monitieteellinen käsite, jota säätelevät yhdessä kognitiiviset, affektiiviset ja käyttäytymissyntyiset alatekijät. Käyttäytymissyntyinen alatekijä liittyy riskin ottamiseen, joka perustuu oletukseen luottamussuhteen varmuudesta (kognitiivinen perusta) ja tunteista (affektiivinen perusta), joka taas perustuu siihen, että vastapuolen oletetaan arvostavan luottamusta. Nämä alatekijät vaikuttavat vastavuoroisesti ja laadullisesti toisiinsa, riippuen luottamussuhteesta. Tällaisen luottamuksellisen käyttäytymisen kautta Mayerin ym. (1995) käsite *"halukkuus olla haavoittuvaisena toiselle osapuolelle"* havainnollistuu: kun yksilö luottaa toiseen, tulee myös vastapuoli todennäköisesti käyttäytymään luotettavasti ja luottamaan häneen. Näin lisääntynyt luottamus synnyttää vastavuoroisuutta. Eli vastapuolen käyttäytymisen tulos vahvistaa tai muuttaa yksilön eli luottajan uskoa vastapuolen luotettavuuteen.

Six (2007, 286-288) taas tuo esiin vastapuolen halun merkityksen herättäessä luottamusta luottajassa. Hänen mukaansa oman edun tavoittelu on riittämätön peruste yksilön luottamuksen syntyyn ihmissuhteiden vuorovaikutuksessa. Vastapuolen, joka haluaa rakentaa luottamusta, on haluttava edistää luottajan hyvinvointia. Yksilön käyttäytymistä voidaan siis olettaa ohjaavan laajemmat huomioonotettavat seikat, kuin oman edun tavoittelu, kuten halu edistää muiden yksilöiden tai kollektiivista hyvinvointia, joka taas tehokkaasti edesauttaa luottamuksen kehittymistä. Six tuo artikkelissaan esiin myös muut tutkimukset, joissa tätä käyttäytymistä on selitetty esimerkiksi yhteisen motiivin, sosiaalisten ongelmien sekä yhteisten arvojen ja huolien kautta. Myös Atkinson & Butcher (2003, 291) tuovat esiin motiivin osana luottamuksen syntymistä ja kutsuvat sitä motiivi-pohjaiseksi luottamukseksi (engl. motive-based trust). Motiivit ovat heidän mukaansa keskeisiä tekijöitä luottamisessa sekä määrittäessä toisen luotettavuutta. Motiivit perustuvat aikomukseen, jonka mukaan luottamuksen muodostumiseen vaikuttaa toisen osapuolen käsitys toisen osapuolen aikeista.

Six (2007, 289, 303) käsitteellistää yksilöiden välisen luottamuksen siis vuorovaikutteisena prosessina, jossa molemmat osapuolet oppivat toistensa luotettavuudesta erilaisissa tilanteissa. Luottaja tarkkailee kahta asiaa vastapuolen käyttäytymisessä: onko vastapuoli osoittanut, että on kyvykäs suoriutumaan luottajan odotuksista sekä viestittääkö vastapuoli käyttäytymisessään aikomuksestaan säilyttää luottamussuhde myös tulevaisuudessa. Luottaja hakee näin syy-yhteyksiä vastapuolen käyttäytymisestä ja päättää ovatko havaitut signaalit vakiintuneen normatiivisen kehyksen aiheuttamia vai ei. Jos syy-yhteys on se, että vastapuoli toimii vakaan normatiivisen kehyksen perusteella, luottaja todennäköisesti päätyy siihen, että vastapuoli on luotettava ja näin molemmat haluavat jatkaa luottamussuhteen rakentamista. Jos taas syy-yhteys on se, että vastapuoli on toiminut oman kiinnostuksen ohjaamana tai että kontekstitekijät ovat aiheuttaneet havaitun käyttäytymisen, niin luottaja ei todennäköisesti päädy luottamaan vastapuoleen. Näin myös vastapuolen käyttäytyminen vaikuttaa luottajan suhtautumiseen vastapuolta kohtaan. Käyttäytyminen, ihmissuhteiden vuorovaikutus ja viestintä eivät siis ole pelkästään tiedonvaihtoa vaan ne myös määrittävät ja muokkaavat kyseessä olevien henkilöiden välistä luottamussuhdetta.

Kramer ja Lewicki (2010, 258) taas tuovat esiin tutkimuksista yksilöiden välisestä luottamuksesta havainnon, että luottamus toisiinsa sidoksissa olevien yksilöiden välillä kasvaa tai vähentyy henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kumulatiivisen historian tuloksena. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa heidän mukaansa siis yksilöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen historia, koska se antaa yksilölle mahdollisuuden arvioida luottamuksen astetta. Tällaiset tiedot muodostavat erityisesti perustan johtopäätösten tekemiselle vastapuolen todennäköisen luotettavuuden suhteen sekä siitä mitä pitää todennäköisenä tai odotettavissa olevana tulevassa yksilöiden vuorovaikutuksessa.

Lewicki ym. (2006, 999) nostavat yksilöiden luottamuksen syntyyn vaikuttavina aloitetekijöinä McKnightin ym. (1998) tutkimuksen, jossa määriteltiin alkutason luottamuksen pohjautuvan kolmeen eri tekijään: a) persoonallisuustekijöihin, jotka tavallisesti altistavat yksilön luottamaan toiseen, b) institutionaalis-perusteisiin rakenteisiin, jotka suojelevat muiden epäluotettavilta toimilta, sekä (c) kognitiivisiin prosesseihin, jotka mahdollistavat yksilön nopean tiedon prosessoinnin ja sekä arvioinnin siitä, voiko vastapuoleen luottaa. Nämä tekijät määrittävät edellä mainitun McKnightin ym. (1998) tutkimuksen mukaan luottamuksen aloitetekijät sekä kontekstuaaliset olosuhteet, jotka sitten joko johtavat luottamuksen syntymiseen tai epäluottamukseen.

Itse löydän McAllisterin (1995) esiin tuomasta järkiperäisestä luottamuksesta, Sixin käyttäytymispohjaisesta tulkinnasta sekä edellisessä kappaleessa mainituista kognitiivisista prosesseista yhtymän pätevyys-pohjaiseen (engl. competence-based) luottamukseen, joka tarkoittaa keskittymistä käsillä olevaan tehtävään. Tälle luottamukselle on ominaista persoonaton prosessi, joka perustuu käsityksiin muiden osaamisesta tehtävän suorittamisessa. (Atkinson & Butcher 2003, 291.) Jeffriesin ja Reedin mukaan (ks. Atkinson & Butcher 2003, 291) on täysin mahdollista kunnioittaa ja luottaa toisten kykyihin ilman minkäänlaista tunnepitoisuutta. Ja koska pätevyyspohjainen luottamus ei perustu tunteisiin ja on luonteeltaan kognitiivisempi, se voi myös kehittyä suhteellisen nopeasti.

Yhden lähestymistavan yksilöiden luottamuksen aloitteisiin on Lewickin ym. (2006, 1000) mukaan määritelleet tutkimuksessaan Meyerson ym. (1996), joka myös mielestäni liittyy läheisesti pätevyys-pohjaiseen luottamukseen. Tutkimuksessa tuotiin esille nopean luottamuksen (engl. swift trust) käsite ja se, miten väliaikaisessa ryhmässä, jossa vaaditaan nopeutta ja ammattitaitoa (kuten vaativa kirurginen toimenpide) yksilöt muodostavat nopean luottamuksen. Tämä nopea luottamus syntyy useiden tekijöiden kautta. Yksilöiden nopea luottamus muodostuu esimerkiksi luottamuksesta vastapuolen koulutukseen tai työkokemukseen, pyrkimyksestä minimoida epäjohdonmukaisuutta, ammatillisista ja laajasti noudatetuista standardeista, rekrytoidessa tarkkaan määritellystä ja hyvämaineisesta ammatillisesta resurssipoolista sekä kohtuullisesti keskinäistä riippuvuutta vaativiin tehtäviin osallistumisesta. Tällaiselle rooliohjaavalle vuorovaikutukselle on tyypillistä myös sosiaalisen etäisyyden säilyminen sekä ihmisten sitoutuminen olemaan joustavia ja näin tehtävien onnistuneeseen loppuunsaattamiseen tarvittava nopea luottamus syntyy sekä luottamusta myös ylläpidetään tehtävään vaaditun ajan verran.

Tyler taas (2003, 559, 567) tuo artikkelissaan esiin sosiaalisen luottamuksen käsitteen, joka hänen mukaansa perustuu vastapuolen sosiaalisiin motiiveihin ja luottajan arvioon siitä, onko vastapuoli oikeudenmukainen ja hyväntahtoinen. Myös sosiaalinen yhteys osapuolten välillä, esimerkiksi samanlainen tausta, vaikuttaa Tylerin mukaan yksilön luottamukseen toista kohtaan. Myös Kramer & Lewicki (2010, 256-257) korostavat, että yksilön positiiviset sosiaaliset odotukset vaikuttavat heidän luottamukseensa muihin organisaation jäseniin. Ihmiset ovat sosiaalisia vastaanottajia, jotka tarkkailevat ympäristöään, miettien kehen kannattaisi luottaa. Luottamuspäätökseen vaikuttaa heidän mukaansa lisäksi myös diagnosoivat tai ennakoivat henkilökohtaiset, sosiaaliset ja tilannekohtaiset tekijät, mikä on mielestäni yhteneväinen Tylerin ajatusmaailman kanssa.

Tylerin argumentit sosiaalisista motiiveista luottamuksen rakennusaineina korostuvat kuitenkin hänen mukaansa tilanteissa, joissa perinteiset mekanismit yhteistyön motivoimiseksi ja ylläpitämiseksi ovat ongelmallisia ja riittämättömiä. Nykypäivänä yleistynyt etätyö sekä esimerkiksi globaalien yritysten virtuaaliset palaverit edellyttävät Meyersonin ym. (1996) tutkimaa nopeaa luottamusta sekä Tylerin esiin tuomaa ihmisestä itsestään lähtevää motivaatiota luottaa vastapuoleen. Virtuaalisessa

kokouksessa, joissa ihmisillä on rajoitettu historia, tai sitä ei ole ollenkaan, on pystyttävä luottamaan nopeasti. Luottamuksen syntyminen edellyttää Tylerin mukaan kykyä tehdä nopeita johtopäätöksiä vastapuolen hyväntahtoisuudesta sekä kykyä käsitellä vuorovaikutussuhdetta ilman sosiaalisia ja fyysisiä tekijöitä. Tyler korostaa myös hyväntahtoisuutta tärkeänä elementtinä luottamuksen rakentamisessa etenkin kriisi- ja muutostilanteissa, sillä tulevaisuuden ollessa epävarma, voi yksilö ainoastaan arvioida organisaation johdon kykyä luotsata muutos läpi niin että työyhteisön hyvinvointi otetaan huomioon. (Tyler 2003, 566-567.)

Taulukko 3: Yksilöiden välisen luottamuksen elementit

Yksilöiden välinen luottamus:	
Lewis & Wagert (1988), McAllister (1995)	Perustuu sosiaalisiin siteisiin ja emotionaaliseen luonteeseen
McAllister (1995)	Koostuu emotionaalisista yksilöiden välisistä suhteista, järkiperäinen ja tunneperäinen luottamus
Meyerson ym. (1996)	Nopean luottamuksen käsite (engl. swift trust)
Lewicki ym. (2006)	Monitieteellinen käsite, jota säätelevät yhdessä kognitiiviset, affektiiviset ja käyttäytymissyntyiset alatekijät
Six (2007)	Vuorovaikutteinen prosessi
Camén ym. (2011)	Signaalina toiselle osapuolelle ihmissuhteen havaitun merkityksen ja arvon suhteesta
Yksilöiden väliseen luottamukseen vaikuttaa:	
Mayer ym. (1995)	Halukkuus olla haavoittuvaisena toiselle osapuolelle
Meyerson ym. (1996)	Koulutus, työkokemus, ammatilliset standardit, pyrkimys minimoida epäjohdonmukaisuutta
McKnight ym. (1998)	Persoonallisuustekijät, institutionaaliset rakenteet, kognitiiviset prosessit
Tyler (2003)	Sosiaaliset yhteydet, motiivit ja odotukset, hyväntahtoisuus
Atkinson & Butcher (2003)	Motiivi-pohjainen ja pätevyyspohjainen luottamus
Young & Daniel (2003)	Tunteet, käyttäytyminen
Lewicki ym. (2006)	Vastavuoroisuus, riskinotto
Six (2007)	Vastapuolen käyttäytyminen ja halu edistää hyvinvointia, yhteiset motiivit, arvot ja huolet, sosiaaliset ongelmat
Kramer ja Lewicki (2010)	Yksilöiden kumulatiivinen historia, positiiviset sosiaaliset odotukset
Camén ym. (2011)	Sitoutumisen taso, luottamuksen aste, vuorovaikutus
Fulmer & Gelfand (2012)	Alttius luottamiseen, vastapuolen kyvykkyys, johdonmukaisuus ja hyväntahtoisuus

Mielestäni niin McAllister, Young & Daniel, Fulmer & Gelfand, Lewis & Wagert, sekä Tyler, Kramer ja Lewicki, kuin Six pohjaavat kaikki ajatuksensa siihen, että yksilöiden välinen luottamus ei ole puhtaasti rationaalista tai opportunistista. Huomiotani tukee myös yläpuolella näkyvä taulukko 3, johon on koottuna kirjallisuuden valossa yksilöiden luottamuksen elementit sekä yksilöiden luottamukseen vaikuttavat tekijät. Luottaja toki pohtii kannattaako vastapuoleen luottaa ja osapuolten luottamussuhteeseen vaikuttaa näissä katsantokannoissa hieman eri asiat, mutta loppujen lopuksi implisiittisesti emotionaaliset ja kognitiiviset tekijät. Esimerkiksi Kramer ja Lewicki nojaavat positiivisiin sosiaalisin odotuksiin ja yhteiseen historiaan, Tyler tuo hyväntahtoisuuden lisäksi esiin sen, että luottamus ja prosessuaalinen oikeudenmukaisuus ovat sosiaalisia motiiveja, jotka ovat sisäisesti tai sosiaalisesti tuotettuja.

Ne virtaavat henkilön sisällä, eivätkä ole hänen mukaansa yhteydessä kannustimiin tai seuraamuksiin, mikä taas mielestäni erottaa hänen kantansa Sixin ehkä hieman pragmaattisemmasta yksilön luottamuksen syntymisen tulkinnasta, vaikka toki Sixkin tuo esiin myös tutkimukset yhteisistä motiiveista, arvoista, huolista sekä sosiaalisista ongelmista yksilön luottamuksen syntymiseen vaikuttavina tekijöinä.

Kaiken kaikkiaan yksilöiden väliset toimivat vuorovaikutussuhteet kannustavat työntekijöitä vastavuoroisesti sitoutumaan organisaatioon entistä enemmän ja myös pysymään organisaatiossa (Sousa-Lima ym. 2013, 419). Jotta yksilö muodostaa luottamusta, on hänen oltava siis altis luottamaan ja koska yksilö pyrkii pitkäaikaiseen luottamukseen, turvallisuudentunne vuorovaikutussuhteessa edesauttaa yksilön alttiutta luottamaan. Jotta vastapuoli koetaan luotettavaksi, tulisi hänen kyvykkyyden, johdonmukaisuuden ja hyväntahtoisuuden lisäksi tarjota esimerkiksi yksilöityä tukea, apua, toimia oikeudenmukaisesti, reilusti ja eettisesti. Lisäksi yhteinen historia, samanlainen kulttuuri- tai etninen tausta sekä jaetut arvot edesauttavat luottamuksen syntymistä. Myös avoin kommunikaatio sekä tiedon jakaminen, vastapuolen maine, lainsäädäntö ja erilaiset säädökset vaikuttavat yksilöiden luottamukseen. (Fulmer & Gelfand 2012, 1177.)

2.5 Esimiehen luottamus

Tässä osiossa tuon esiin esimiehen luottamukseen vaikuttavia tekijöitä sekä myös esimiehen asemaa ja sen vaikutusta organisaatiossa. Yleisellä tasolla voidaan ajatella, että yrityksen ylintä operatiivista valtaa käytännössä käyttää aina toimitusjohtaja. Jokaisella esimiehellähän on näin ollen esimies: niin sanotun linja-esimiehen (engl. line manager) esimies on luultavasti joku yrityksen ylimmästä johdosta, kun taas henkilöstöjohtajan esimies on yleensä yrityksen toimitusjohtaja. Tämän perusteella voitaisiin siis päätellä, että myös esimiehen luottamukseen vaikuttavat samat tekijät kuin yksilöidenkin luottamukseen.

Esimies on siis yksilö siinä missä työntekijäkin, joka muodostaa luottamuskäsityksensä pohjautuen samoihin argumentteihin kuin työntekijätasokin. Mielestäni esimiehen asema asettaa hänet kuitenkin eri asemaan kuin työntekijät, jolloin myös esimiehen luottamukseen vaikuttavat tekijät voivat osittain muodostua erilaisista

asioista kuin työntekijän, sillä onhan esimies paljon vartijana, toimien usein työntekijöiden ja ylimmän johdon ristitulessa. Johtajat ja esimiehet ovatkin yleensä organisatorisen luottamuksen keskeisiä tekijöitä, jonka lisäksi luottamusta pidetään johtajuuden avainvaatimuksena (Ellis & Shockley-Zalabak 2001, 393). Alaiset tarkkailevat jatkuvasti sitä mitä valta-asemissa olevat tekevät ja sanovat, samoin kuin mitä he eivät tee, eivätkä sano (Kramer & Lewicki 2010, 266).

Esimiehet ovat myös keskeisiä muutoksen ja strategian muodostuksen tekijöitä, usein tunnistaen ja aloittaen uusia mahdollisuuksia organisaation uudistamiseksi, jos vain ylin johto on mahdollistanut heille toimintaympäristön, josta he saavat tarvitsemaansa tukea. (Webber ym. 2011, 726). Erityisesti taloudellisesti epävakaina aikoina työntekijöiden moraalin ja sitoutumisen ylläpitämisessä esimies-alais-suhde on merkittävässä roolissa (McDevitt 2013, 230).

Vuorovaikutuksen merkitys on kiistaton luonnollisesti myös niin esimies-alais-suhteissa, kuin esimies-johtaja-suhteissakin. Myös johtoryhmätyöskentelyssä vuorovaikutuksen on todettu edesauttavan vahvojen siteiden muodostumista, lisäävän perehtyneisyyttä ja rakentavan luottamusta (Ou ym. 2014, 41). Youngin & Danielin (2003, 147) mukaan tutkimuksissa on luottamuksen lähteinä esimiehiin korostettu yksilöllisten suhteiden merkitystä, mutta myös sen lisäksi pätevyyden ja positiivisen motivaation käsityksiä, vastapuolen luottamusta sekä hyväksyttäviä riskien ja epävarmuuden tasoja. Kaikki nämä tekijät luonnollisesti vaikuttavat myös epäluottamuksen kehittymiseen. Luottamus tai epäluottamus puolestaan luovat etuuksia tai kustannuksia, jotka tulevat osaksi suhdehistoriaa ja vaikutusta työpaikalla. Suhdehistoria ja työpaikkakulttuuri sulautuvat toisiinsa ja vaikuttavat keskenään toisiinsa. Yhdessä tämä historia ja kulttuuri vaikuttavat luottamuksen tai epäluottamuksen rakentumiseen vaikuttamalla työntekijöiden käsityksiin epävarmuudesta sekä työnantajan motivaatiosta ja osaamisesta. Tämä kulttuuri ja historia vaikuttavat luonnollisesti myös työnantajan luottamukseen tai epäluottamukseen työntekijää kohtaan.

Atkinson & Butcher (2003, 298-299) tuovat esiin mielestäni tärkeän näkemyksen siitä, että esimieskontekstissa on arvioitava uudelleen tiettyjä normatiivisia arvoja, jotka pätevät yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. On itsestään selvää, että

suhteet ovat olennainen osa sosiaalista toimintaa, mutta siltikään suhteiden kehitys ei ole automaattisesti hedelmällistä toimintaa esimiehille. Ja vaikka luottamuksen ilmiötä pidetään normatiivisesti tärkeänä ja myönteisenä elementtinä organisatorisen toiminnan monilla tasoilla, niin esimerkiksi päätökset siitä, kehen luottaa ja kehen ei, on erottamaton osa johtajuutta ja sen haasteita. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi YT-neuvottelut, joiden aikana esimiehen on hyvin tarkkaan mietittävä, keneen hän pystyy luottamaan ja miten ja millä laajuudella hän kommunikoi alaisilleen.

Dirks & Ferrin (2002, 613-614) esittelevät kaksi teoreettista näkökulmaa, joiden on sanottu esimies-alaissuhteessa luottamuksen avulla vaikuttavan positiivisesti käyttäytymiseen ja suorituskykyyn. Luonnepohjainen (engl. character-based) näkökulma keskittyy siihen, miten hierarkkisessa suhteessa johtajan luonne vaikuttaa luottajan haavoittuvuuteen ja sitä kautta luottajan luottamukseen. Työntekijöiden vuorovaikutussuhteessa saadut kokemukset johtavat johtopäätöksiin esimiesten luonteesta, kuten kuinka oikeudenmukainen, luotettava, rehellinen ja kyvykäs esimies on. Nämä johtopäätökset puolestaan vaikuttavat työntekijän luottamukseen ja sekä hänen asenteeseensa ja käyttäytymiseensä. (Kacmar ym. 2012, 45.) Suhdepohjainen (engl. relationship-based) näkökulma taas perustuu sosiaaliseen vaihdantaan, joka taas perustuu työntekijöiden halukkuuteen olla vastavuoroisesti huomaavaisia ja välittäviä, jota esimies myös ilmaisee vuorovaikutussuhteessa. Eli työntekijä arvioi esimiestä heidän keskinäisen suhteensa perusteella ja tekee siitä johtopäätöksiä. Kun työntekijä kokee, että esimies ottaa hänet huomioon, myös työntekijä edistää tätä asennetta halutun käyttäytymisen muodossa, kuten antamalla enemmän työpanostaan vaadittuihin työtehtäviin. Nämä molemmat edellä mainitut näkökulmat viittaavat siihen, että luottamus esimies-alaissuhteessa voi johtaa korkeampaan suorituskykyyn ja organisaatiokansalaisuuteen, mutta toisistaan erillisinä ja mahdollisesti toisiaan täydentävinä reitteinä. (Dirks & Ferrin 2002, 614.)

Samat ratkaisevat luottamustekijät vaikuttavat sekä suhde- että luonnepohjaisissa luottamusteorioissa, ennustaen myös samoja seuraamuksia. Samanaikaisista prosesseista sekä vaikutuksesta huolimatta, teoriat ovat kuitenkin käsitteellisesti itsenäisiä. Työntekijä voi esimerkiksi havaita, että esimiehellä on hyvä luonne, mutta

heidän vuorovaikutussuhteensa on huono. Toisaalta taas työntekijän ja esimiehen vuorovaikutussuhde voi olla hyvä, mutta työntekijä ei arvosta esimiehen luonnetta, koska esimies ei kohtele hyvin muita työntekijöitä. (Dirks & Ferrin 2002, 621.)

Dirks & Ferrin viittaavat myös jo aiemmin tutkielmassani mainittuun Mayerin ym. (1995) malliin, jossa ehdotetaan, että kun työntekijät uskovat esimiestensä olevan johdonmukaisia, kyvykkäitä ja hyväntahtoisia, työntekijät helpommin mukautuvat vuorovaikutteiseen luottamukselliseen käyttäytymiseen, joka voidaan ajatella myöskin riskinottona. Luottamus esimieheen vaikuttaa lisäksi sitoutumisena esimiehen tekemiin päätöksiin ja asettamiin tavoitteisiin sekä siihen kuinka tarkkana ja oikeana esimiehen antamaa informaatiota pidetään. Koska luottamukseen kuuluu myös käsitys vastapuolen rehellisyydestä sekä siitä, missä määrin esimies hyödyntää työntekijää, se todennäköisesti vaikuttaa siihen, kuinka paljon työntekijät ovat halukkaita uskomaan esimiehen antamien tietojen oikeellisuutta. Tilannetta voidaan tarkastella myös sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta; onnistunut sosiaalinen vaihdanta esimiehen ja alaisen välillä rohkaisee työntekijää toimimaan tavalla, jota häneltä ei suoraan oleteta. Jos taas esimies ei ole rehellinen ja käyttää hyväkseen työntekijää, ei työntekijä todennäköisesti halua sitoutua esimiehen asettamiin tavoitteisiin, koska pelkää itsensä asettamista liian riskialttiiseen asemaan. (Dirks & Ferrin 2002, 613-614; Kacmar ym. 2012, 45.)

Chen ym. (2011, 261) taas liittävät johtajien ja esimiesten kannustavan käyttäytymisen työntekijöiden luovuuden ja luottamuksen lisääntymiseen yrityksen johtoa kohtaan. Heidän tutkimuksensa mukaan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten esimiehen sukupuolella tai koulutuksella ei ollut merkittävää roolia työntekijän luottamuksen määrään esimiestänsä kohtaan, mikä heidän mukaansa tarkoittaa tärkeämpänä tekijänä olevan käyttäytymisen.

Ellis & Shockley-Zalabak (2001, 385) tuovat myös esiin käyttäytymisen merkityksen ja viittaavat aiemmin tutkielmassani viitattuun Whitenerin ym. (1998) tutkimukseen, jonka mukaan erilaiset johtajuuden käyttäytymismallit vaikuttavat työntekijöiden käsityksiin oman esimiehensä luotettavuudesta. Whitenerin ym. tutkimuksessa noste-

taan esiin johdonmukaisuus ja rehellisyys osana esimiehen luonnetta ja niiden lisäksi vallan jakaminen ja siirtäminen sekä kommunikointi ja huolenpidon osoittaminen. Tutkimuksissa luottamus liitetään usein myös esimiehen käytännön toiminnan havaittuun oikeudenmukaisuuteen. Erityisesti organisaation käytännöissä tai päätöksissä havaittu oikeudenmukaisuus ja reiluus vaikuttavat työntekijöiden luottamukseen esimiehiinsä, sillä nämä käytännöt viestittävät esimiehen ja vuorovaikutussuhteen luonteesta. (Dirks & Ferrin 2002, 614.)

Myös Cropanzano ym. (2001, 174) korostavat rehellisen ja puolueettoman päätöksenteon merkittävyyttä, mikä yhdessä luottamusta herättävän huolenpidon, kohteliaan käyttäytymisen ja työntekijöiden kunnioittamisen ohella lisää toivottavaa käyttäytymistä työyhteisössä. Oikeudenmukaisuus ikään kuin symboloi työyhteisön tai ryhmän asemaa ja arvoa, mistä syystä johtajien ja esimiesten tapa kohdella oikeudenmukaisesti alaisiaan on heille tärkeää. McDevitt ym. (2013, 230) taas liittävät johdonmukaisuuden ja luottamuksen käsitteet johdon supistamistoimenpiteiden päätöksien oikeudenmukaisuuden arviointiin sekä irtisanottavien oikeudenmukaiseen tai epäoikeudenmukaiseen valintaan. Päätöksien arviointiin voi heidän mukaansa luonnollisesti vaikuttaa se onko työntekijä irtisanottu vai saanut säilyttää työpaikkansa.

Oikeudenmukaisuuden käsite vetoaakin kaikkien yksilöiden moraalisiin näkemyksiin ja kertoo yksilön käsityksestä siitä mikä on hänen mielestään oikein. Esimiestyötä ja johtajien toimia arvioidaan siis paljon oikeudenmukaisuuden ja sen moraalisuuden sekä syy-yhteyden kautta, kuten työntekijän hakiessa selitystä irtisanomisille tai pohtiessa oikeutusta esimiehen epäpätevälle johtamistavalle. Toisin sanoen tapahtumat vaativat usein tiukkoja perusteluja, jotka ovat moraalisesti hyväksyttäviä suhteessa yksilön tiettyihin eettisiin arvoihin. Toisaalta Lind tuo esiin (ks. Cropanzano ym. 2001, 165, 170) tärkeän huomion siitä, että nykypäivänä päätöksemme sisältävät niin usein perustavanlaatuisia sosiaalisia dilemmoja, että kaikkien syy-yhteyksien ja erilaisten tekijöiden löytäminen päätöksien oikeutusta varten on täysin mahdotonta. Lisäksi tarvittava tieto tällaista arviointia varten on usein epätarkkaa tai vaikeasti saatavilla.

Nykypäivänä on esimiestyössä tärkeää huomioida myös globaalistuminen, yleinen työn hajanaisuus sekä virtuaaliset ja tilapäiset rakenteet, jotka pohjautuvat pitkälti ei-henkilöityvään työteknologiaan, joten ei ole realistista odottaa esimiehillä olevan pitkäaikaisia henkilökohtaisia suhteita suuren määrän ihmisiä kanssa. Näin tilanne voi olla se, että yksittäisen esimiehen luottamus rajoittuu hyvin pieneen määrään henkilökohtaisia suhteita. (Atkinson & Butcher 2003, 287.)

Dirksin & Ferrinin (2002, 622) mukaan erilaisilla johtamistyyleillä ja –käytännöillä, kuten oikeudenmukaisen menettelyn, tulosten ja vuorovaikutusprosessien varmistamisella, organisatorisen tuen tarjoamisella, odotusten täyttämisellä sekä käyttämällä transformaationaalista johtamistapaa, on vaikutusta luottamuksessa johtajuuteen. Transformaationaalinen johtajuus keskittyy organisaation arvot, pitkän aikavälin organisaation tavoitteet, eettinen johtajuus ja työntekijöiden tunteet huomioon ottaen, yhdessä organisaation ja sen jäsenten kanssa muutokseen nykyisestä tilasta parempaan. Tarkemmin sanottuna se liittyy johtajan sisäiseen motivaatioon ja työntekijöiden kehittymiseen. Tällä johtamistyylillä johtaja pyrkii motivoimaan työntekijöitä parempiin suorituksiin ja näin muuttaen työntekijöitä ja organisaatiota kohti toivottua tulosta. (Top ym. 2015, 1262.) Myös Mahajan ym. (2012, 177) tuovat esiin osallistavan päätöksenteon merkityksen tarkastellessa työntekijöiden luottamusta ylintä johtoa kohtaan. Osallistavalla päätöksenteolla johto heidän mukaansa viestittää välittävänsä työntekijöiden mielipiteistä ja hyvinvoinnista, mitä kautta työntekijöiden positiivisen asenteen ja luottamuksen ylintä johtoa kohtaan voidaan olettaa kasvavan.

Lisäksi Ellis & Shockley-Zalabak (2001, 385), Mahajan ym. (2012,174) sekä Jo & Shim (2005, 279) nostavat kommunikoinnin ja viestinnän merkittävyyden esimies-alais-suhteissa ja korostavat kommunikoinnin ja luottamuksellisen suhteen vahvaa positiivista keskinäistä suhdetta. Heidän mukaansa esimiehen ja organisaation johdon suunnasta tapahtuva positiivinen ja henkilökohtainen, tarkka sekä avoin kommunikointi, kuten neuvominen, ohjeistus ja organisaation asioista kertominen, sekä työntekijöiden osallistaminen, edistää ja motivoi työntekijöitä muodostamaan luottamuksellisia suhteita johtotason kanssa sekä sitouttaa sitä kautta työntekijöitä orga-

nisaatioon. Organisaatioiden viralliset viestintäkanavat, kuten uutiskirjeen lähettäminen, ei korvaa ihmistenvälistä, henkilökohtaista kommunikointia, eikä tuota tarpeeksi tietoa työntekijöille. Johdon proaktiivinen sitoutuminen vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen auttaa molemminpuolisen toimivan ja positiivisen vuorovaikutussuhteen rakentamisessa. Jo & Shim korostavat myös kommunikoinnin ja viestinnän sopeuttamista jatkuvasti muuttuvan organisaation vaatimuksiin, erityisen tärkeää se on heidän mukaansa haastavissa muutostilanteissa ja äkillisissä rakenteellisissa muutoksissa, kuten työvoimaa vähentäessä.

Ellis & Shockley-Zalabak (2001, 385, 393) korostavat lisäksi korkean luottamuksen tekijöinä päätöksien riittävää ja oikea-aikaista selittämistä esimies-alais-suhteessa. Lisäksi he tuovat esiin johtajien ja esimiesten viestinnän tärkeyden organisaatioon ja työhön liittyvistä kysymyksistä, kuten työntekijöiden arvioinnista, siitä miten työntekijöitä koskevat päätökset tehdään, organisaatiopolitiikasta, palkoista ja erilaisista etuuksista, urakehitysmahdollisuuksista, sekä organisaation pitkän välin strategioista. Eli esimiesten tulisi tietoisesti miettiä omaa viestintää ja kommunikaatiotansa edesauttaakseen luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Ellis & Shockley-Zalabak viittaavat myös Schweigerin ja Denisin (1991) tutkimukseen, jossa tarkasteltiin ylimmän johdon kommunikaation merkitystä liittyen fuusiotilanteen toimintahäiriöihin ja jonka tulokset tukivat kommunikaation tarvetta ylimmältä johdolta laaja-alaisen muutostilanteen aikana. Eritysesti vaikeissa muutostilanteissa, kuten supistaessa henkilökunnan määrää, on myös McDevittin ym. (2013, 228) mukaan riittävän ja oikea-aikaisen kommunikaation rooli erittäin tärkeää, sillä se voi vähentää käsityksiä päätöksien epäreiluudesta, viestittää työntekijöille, että heitä kohdellaan arvostavasti sekä helpottaa työntekijöiden sitoutumista strategiseen muutokseen.

Long (2015, 1645) taas yhdistää valvonnan (engl. control) ja luottamuksen käsitteet. Hänen mukaansa valvonnan ja luottamuksen edistäminen tuo merkittäviä etuja esimiehille. Kun esimiehet edistävät sekä valvontaa että luottamusta, he vähentävät aikaa ja vaivaa, jonka he tarvitsevat pystyäkseen aktiivisesti mittaamaan ja valvomaan työntekijöiden työtehtäviä samalla, kun heidän alaistensa asenteet työtä kohtaan sekä sitoutuminen kasvavat. Valvonnan ja luottamuksen dynamiikan löytäminen voi olla kuitenkin haastavaa, sillä liika valvonta kuitenkaan harvoin saavuttaa

alaisten hyväksymistä ja toisaalta liian vähäinen valvonta voi aiheuttaa sen, etteivät alaiset tiedä esimerkiksi työnsä tavoitteita.

Taulukko 4: Luottamus esimieheen

Luottamus esimieheen:	
Ellis & Shockley-Zalabak (2001)	Organisatorisen luottamuksen keskeisiä tekijöitä
Dirks & Ferrin (2002)	Luonnepohjainen (esimiehen luonteen vaikutus) ja suhdepohjainen näkökulma (keskinäisen suhteen merkitys)
Luottamus esimieheen vaatii:	
Schweiger ja Denis (1991), Ellis & Shockley-Zalabak (2001), McDevitt ym. (2013)	Tarkka ja avoin kommunikointi sekä viestintä, riittävä ja oikea-aikainen selittäminen
Whitener ym. (1998)	Johdonmukaisuus ja rehellisyys osana esimiehen luonnetta, vallan jakaminen ja siirtäminen sekä kommunikointi ja huolenpidon osoittaminen
Ellis & Shockley-Zalabak (2001) & Chen ym. (2011)	Kannustava käyttäytyminen
Cropanzano ym. (2001)	Rehellinen ja puolueeton päätöksenteko, huolenpito, kohtelias käyttäytyminen, työntekijöiden kunnioittaminen
Dirks & Ferrin (2002)	Vuorovaikutus, johdonmukaisuus, kyvykkyys, hyväntahtoisuus, käsitys vastapuolen rehellisyydestä, esimiehen käytännön toiminnan sekä päätöksien oikeudenmukaisuus ja reiluus, oikeudenmukainen menettely, tulosten ja vuorovaikutusprosessien varmistaminen, organisatorisen tuen tarjoaminen, odotusten täyttäminen, transformaationaalinen johtamistapa
Young & Daniel (2003)	Yksilölliset suhteet, pätevyys, positiivinen motivaatio, vastapuolen luottamus, hyväksyttävät riskin ja epävarmuuden tasot
Mahajan ym. (2012)	Osallistava päätöksenteko
Ou ym. (2014)	Vuorovaikutuksen tärkeys johtoryhmätyöskentelyssä
Long (2015)	Valvonnan ja luottamuksen dynamiikka
Luottamus esimieheen vaikuttaa:	
Cropanzano ym. (2001)	Toivottava käytös työyhteisössä
Dirks & Ferrin (2002)	Käyttäytyminen, suorituskyky, sitoutuminen esimiehen päätöksiin, esimiehen antaman informaation tarkkana ja oikeana pitäminen
Young & Daniel (2003)	Suhdehistoria, työpaikkakulttuuri, käsitykset epävarmuudesta, työnantajan motivaatiosta sekä osaamisesta
Chen ym. (2011)	Luovuus

Ylläolevaan taulukkoon 4 on koottuna edellä esitellyn kirjallisuuden perusteella esimies-alais-suhteen luottamuksen dynamiikka. Kuten aiemmin tämän luvun alussa mainitsin, esimies on yksilö siinä missä työntekijäkin, joka muodostaa luottamuskäsityksensä pohjautuen samoihin argumentteihin kuin työntekijätasokin. Näin ollen esimiehen luottamuksen muodostumista ja elementtejä voidaan tarkastella taulukossa 4 esiteltyjen esimies-alaissuhteen luottamuksen rakennetekijöiden kautta. Esimiehen kuitenkin ollessa erilaisessa asemassa kuin työntekijät, voi esimiehen luottamukseen vaikuttaa myös erilaiset tekijät kuin työntekijän luottamukseen, sillä esimies usein tietää enemmän, hän voi olla tulos- ja budjettivastuussa ja hän voi myös joutua tekemään raskaita rakenteellisia päätöksiä, kuten irtisanomaan työntekijöitä. Edellä mainitussa kontekstissa esimiehen luottamus esimerkiksi ylimpään johtoon varmasti sisältää erilaisia rakennetekijöitä, kuin työntekijöiden luottamus ylimpään johtoon.

Esimiehen henkilökohtaista luottamusta ylimpään johtoon on kuitenkin tutkittu huomattavan vähän. Tämä asian tuovat esille esimerkiksi Ellis & Shockley-Zalabak

(2001, 385) ja Raes ym. (2011, 102). Tutkimukset aiheesta ovat yleensä Ellisin & Shockley-Zalabakin mukaan keskittyneet tutkimaan ylimmän johdon luottamusta ennustavia tekijöitä, kuten organisaatiopolitiikkaa, prosesseja tai ohjelmia. Raes ym. taas toteavat että, ylimmän johdon ja esimiesten dynamiikka esimerkiksi strategian laatimisessa ja implementoinnissa on hyvin tärkeää, mutta huolimatta siitä, tutkimuksia tästä vuorovaikutuksesta on tehty hyvin vähän. Omassa tutkimuksessaan Ellis & Shockley-Zalabak (2001, 393) vertailivat luottamusta ylimmän johdon ja esimiesten välillä ja tulivat siihen tulokseen, että johtajien ja esimiesten suhteissa luottamus on vahvasti, mutta eri tavoilla liittynyt käsityksiin tyytyväisyydestä organisatorisiin tuloksiin ja havaittuun organisatoriseen tehokkuuteen.

Raes ym. (2011, 109) taas määrittivät tutkimuksessaan ylimmän johdon ja esimiesten vuorovaikutusprosessia sekä luottamuksen asemaa strategisessa päätöksenteossa ja toteutuksen laadussa. He ehdottivat, että informaation, etujen ja vaikutusvallan vaikutuksen epäsuhtaisuuden yhteydessä ylimmän johdon ja esimiesten luottamus toisiansa kohtaan on avainasemassa roolikäyttäytymisen muovaamisessa ajan mittaan. Kun esimiehet luottavat ylimmän johdon ottavan huomioon myös esimiesten ajatukset strategian muotoilussa ja saavat ylimmältä johdolta resursseja sen implementointiin, niin se Raesin ym. (2011, 116) mukaan kannustaa esimiehiä aloitteellisempaan vuorovaikutukseen ylimmän johdon kanssa ja sitä kautta sitoutuvat toimintaan aktiivisemmin. Näin esimiehet siis asettuvat alttiiksi haavoittuvuudelle, uskaltautuvat luottamaan.

Raes ym. (ibid.) tuovat esiin tutkimuksessaan myös sen, että strategiseen päätöksentekoon ja toteutuksen laatuun vaikuttavat kognitiivinen joustavuus ja yhdistävä neuvotteluote, mutta ne vaikuttavat myös luottamukseen sisältäen tietoa vastapuolen johdonmukaisuudesta, kyvykkyydestä sekä hyväntahtoisuudesta. Tässä kontekstissa vuorovaikutuksessa havaittu johdonmukaisuus liittyy esimiesten ja ylimmän johdon käsitykseen siitä, että toinen osapuoli noudattaa strategiaa muodostaessaan hyväksyttäviä periaatteita. Kyvykkyys taas tarkoittaa käsityksiä toisen osapuolen kyvykkyydestä muodostaa toimiva strategia ja hyväntahtoisuus taas merkitsee, että sekä esimiehet että ylin johto uskovat molempien osapuolten ajavan yh-

teisiä etuja eikä toimivan itsekeskeisin motiivein. Näin Raes ym. uskovat luottamuksen tason muokkaavan esimiesten ja ylimmän johdon rooleja myös enemmän tai vähemmän osallistuvan johtajuuden ja aktiivisen sitoutumisen suuntaan.

Webber ym. (2011, 723) taas ovat tutkimuksessaan analysoineet havaitun organisaatiotuen (POS) roolia organisaatiossa, jossa pyritään korjaamaan esimiesten ja ylimmän johdon välistä luottamusta, sekä pitkäaikaisia työsuhteita käyttämällä strategista organisaation muutosmenettelytapaa (engl. issue selling) luottamusrikkomusten korjaamiseen ylimmän johdon ja esimiesten välillä. ”Issue Selling” on prosessi, jonka avulla yksilöt organisaatiossa tuovat ajatuksia tai huolenaiheita, ratkaisuja ja mahdollisuuksia yhdessä tavalla, jolla pyritään samaan toisten huomio ja toimintaa aikaiseksi. Prosessi edustaa organisatorisen muutoksen aikaisinta vaihetta, jossa tarkoituksena on siis ”myydä” idea organisaatiossa eteenpäin. (MITSloan 2002.)

Webberin ym. (ibid.) mukaan ylin johto muokkaa toimintansa kautta organisaatiota ja nämä toimet toimivat esimerkkinä ja viestinä ylimmän johdon toiminnan luotettavuudesta. He korostavat myös riskin ottamisen turvallisuutta, sillä esimiesten on kyettävä toimimaan organisaatiossa niin, että he pystyvät vapaasti tuomaan esiin uudet ideat ja omat näkökantansa asioista, ilman pelkoa tuomitsemisesta. Webberin tutkimuksen tärkein argumentti tämän tutkielman näkökulmasta on kuitenkin heidän tutkimuksessaan havaitsemansa POS:in positiivinen vaikutus tarkasteltaessa esimiehen ja johtajan luottamusta ylintä johtoa kohtaan, vaikkakin he korostavat, etteivät kyenneet tutkimuksessaan päättelemään POS:in ja ylimmän johdon kausaalisuutta, koska tutkimus toteutettiin kertaluonteisilla syvähaastatteluilla. He viittaavat kuitenkin tutkimuskirjallisuuteen, joka tukee POS:in ja luottamuksen välistä suhdetta. Eli luottamusta syntyy, kun työntekijät tai esimiehet, jotka kokevat organisaationsa huolehtivan heistä, puolestaan huolehtivat organisaation hyvinvoinnista ja ovat motivoituneita auttamaan organisaation saavuttamaan tavoitteensa. (Webber ym. 2011, 723, 732, 734.)

Kaiken kaikkiaan luottamus tai epäluottamus luovat aina etuuksia tai kustannuksia, jotka tulevat osaksi suhdehistoriaa ja vaikutusta työpaikalla, oli sitten kyse esimies-

alais-suhteesta, esimies-johtaja-suhteesta tai johtaja-johtaja-suhteesta. Suhdehistoria ja työpaikkakulttuuri sulautuvat toisiinsa ja vaikuttavat luonnollisesti myös keskenään toisiinsa. Yhdessä tämä historia ja kulttuuri vaikuttavat luottamuksen tai epäluottamuksen rakentamiseen, vaikuttamalla työntekijöiden käsityksiin esimerkiksi epävarmuudesta tai työnantajan uskottavuudesta, motivaatiosta ja osaamisesta. Tämä työpaikkakulttuuri ja suhdehistoria vaikuttavat (ja niihin vaikuttaa) myös työnantajan luottamukseen tai epäluottamukseen työntekijää kohtaan sekä työntekijöiden alttiuteen luottaa esimieheensä. Epäluottamus taas lisää kyynisyyttä ja vähentää sitoutumista ja suorituskykyä. Luottamus sen sijaan lisää työntekijöiden mahdollisuuksia saada lisää tietoa ja sen seurauksena luottamustaso kasvaa, osittain siksi, että työntekijöiden mahdollisuus arvioida johdon luotettavuutta kasvaa ja myös siitä syystä, että työntekijät kokevat heillä olevan enemmän vaikutusmahdollisuuksia. (Kim ym. 2009, 1440; Young & Daniel 2003, 148.)

2.6 Yhteenveto

Luottamus on Kramerin & Lewickin (2010, 257) mukaan parhaimmillaan, kun se on ominaisuuksiltaan lähes hiljaista tai kun sitä pidetään itsestään selvänä. He kiteyttävätkin ajatuksensa niin sanotusta oikeasta luottamuksesta hyvin osuvasti näin: *”Kun luottamus on paikallaan, huomaamme harvoin sen rakentavia vaikutuksia ihmissuhteissa ja liiketoiminnassa.”* Se on näkymätön liima, joka ohjailee rakenteita, ihmissuhteita ja vuorovaikutusta. Epäluottamusta taas toisaalta pidän hyvinkin konkreettisena elementtinä, joka selvästi on havaittavissa. Kun luottamus on rikottu, on sitä hyvin hankala rakentaa uudestaan.

Vastapuolen erityispiirteet määrittävät luottamuksen synnyn ja sen suunnan. Jos vastapuoli on johdonmukainen, kyvykäs ja hyväntahtoinen, syntyy luottamusta kaikilla vuorovaikutustasoilla, niin yksilöiden kuin esimiesten ja alaisten välillä sekä organisaatiotasolla. Myös motivaatio, jaettu historia, oikeudenmukainen päätöksenteko, yhdessä avoimen viestinnän ja kommunikoinnin kanssa tukee luottamuksen syntymistä ja ylläpitoa. Sekä yksilö-, että organisaatiotasolla ihmistenvälinen luottamus on psykologinen tila, joka käsittää halukkuuden hyväksyä haavoittuvuus, joka

taas perustuu positiivisiin odotuksiin vastapuolesta. Organisatorista luottamusta voidaan taas luonnehtia joko yksilön tai työyhteisön yhteisenä psykologisena tilana, joka käsittää halukkuuden hyväksyä haavoittuvuus organisaation positiivisten odotusten perusteella. (Fulmer & Gelfand 2012, 1174.)

Jokainen organisaatio ja sen luottamuskäsite on varmasti omalla tavallaan uniikki, johon vaikuttaa organisaatiokulttuuri ja sitä muokkaavat ihmiset. Luottamuksellista ilmapiiriä ja sen kehitystä ohjailevat tekijät lainalaisuuksineen ovat kuitenkin hyvin samansuuntaisia, jotka perustuvat pohjimmiltaan ihmisten hyvyyteen ja arvostukseen toisiaan kohtaan, luottamuksen ollessa kantavana voimana tällaisissa vuorovaikutussuhteissa. Erityisesti vaikeina aikoina esimiehet ovat näissä organisatorisissa rakenteissa mielestäni avainasemassa ohjatessa, tukiessa, kuunnellessa, mutta myös tehdessään vaikeitakin päätöksiä, jotka usein vaikuttavat yksittäisten työntekijöiden elämään hyvinkin raskauttavasti. Miten esimiehet sitten pystyvät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla haastavassa muutoksen turbulenssissa, niin että myös esimies voi hyvin ja jaksaa kantaa vastuunsa? Siihen kysymykseen pureudun seuraavaksi.

3 ESIMIES JA YHTEISTOIMINTA

YT-prosessin onnistuminen vaatii organisaatiolta, johtajilta ja esimiehiltä aina huolellista suunnittelua ja kokonaisuuksien hallintaa. Kun yrityksessä irtisanotaan tuotannollisin tai taloudellisin perustein ja organisaatiossa on yli 20 työntekijää, tulee noudattaa yhteistoimintalakia ja pitää YT-neuvottelut. Tilanne on hoidettava kunnioittaen ja arvostaen työyhteisöä, mutta myös juridisista asioista on huolehdittava tarkkaan. Huomioon on otettava myös työnantaja- ja yrityskuva sekä organisaation eri liiketoimintojen toimivuus YT-prosessin aikana. Lisäksi työtehossa ja tuottavuudessa voi tapahtua laskua, koska YT-prosessi usein vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön motivaatioon. (Hyppänen 2013, 56; Kurtén & Waaralinna 2015, 58; McDevitt ym. 2013, 228.)

3.1 Esimiehen rooli YT-prosessissa

Yksi YT-prosessin onnistumisen mittareista on yrityksen johtamisen taso. Hyvän johtajuuden merkitys korostuu etenkin kohdattaessa työelämän kriisejä. Jo hyvin pienillä asioilla voi olla suuri merkitys YT-prosessin onnistumisessa ja siinä esimies on avainroolissa. Esimiehen läsnäololla ja kuuntelutaidoilla on suuri merkitys, kuten myös taidolla tunnistaa työntekijöiden tavat reagoida muutokseen. Esimiehen YT-prosessi on myös huomattavasti pidempi, kuin yhteistoimintalain määrittämä neuvotteluaika. Prosessia aletaan suunnitella usein viikkoja ennen varsinaisia toimenpiteitä, jolloin yrityksen johto ja mahdollisesti myös esimies tarkastelevat liiketoiminnan tilannetta nykyhetken ja tulevaisuuden tavoitteiden kannalta. (Kurtén & Waaralinna 2015, 18-19.)

Esimiehen on myös tärkeää ymmärtää luottamusmiehen asema työntekijöiden edustajana ja pyrkiä mahdollisuuksien mukaan toimivaan yhteistyöhön ja keskusteluyhteyteen prosessin sujuvuuden helpottamiseksi, jolloin myös yhteistoimintalain perimmäinen tarkoitus työnantajan ja työntekijöiden yhteistyön parantamiseksi tehostuu. (Ahlroth & Havunen 2015, 115-116; Kauhanen 2009, 187.)

Päätös, kuka irtisanotaan, on luonnollisesti vaikea. Työnantaja, usein esimies mukana tai esimies yksin, tekee päätöksen lähtijöistä. Vaikka esimies toimisi yksin päätöksentekijänä, on myös yrityksen ylimmän johdon sitouduttava henkilöstömuutoksiin. Yleensä irtisanottavia arvioidaan ammatillisen osaamisen kautta. Päätökset voivat rajoittua myös maantieteellisesti, tiettyihin yksikköihin tai niin, että vähennykset kohdistuvat tasaisesti jokaiseen osastoon. (Hyppänen 2013, 59.)

Esimiestyön vaativimpia ja haastavimpia tilanteita ovat irtisanomistilanteet. Loppupeleissä esimies onkin yleensä se henkilö, jonka välityksellä kriisitilanteet, kuten irtisanominen hoidetaan. Irtisanottava voi olla vaikeassa elämäntilanteessa ja hyvinkin tuttu esimiehelle. Jotta esimiestyö on onnistunutta, on esimiehen tässäkin tilanteessa tiedostettava esimiesvastuunsa ja ymmärrettävä, että irtisanomiset ovat yleensä aina välttämättömiä liiketoiminnan ja jäljelle jäävien työsuhteiden jatkuvuuden kannalta. Esimiehen on siis kyettävä hallitsemaan oma tunne-elämänsä ja pitämään rationaalinen johtaminen sekä inhimillisyys hyvässä tasapainossa vaikeassakin tilanteessa. (Kurtén & Waaralinna 2015, 36; Molinsky & Margolis 2006, 147.)

Piili (2006, 156) taas peräänkuuluttaa assertiivista eli jämäkkää vuorovaikutusta viestiessä vaikeita asioita. Esimiehen on tällaisessa vuorovaikutustilanteessa kyettävä ilmaisemaan itsensä ja perustelut asialle mahdollisimman rehellisesti ja selkeästi. Tällöin esimiehen on helpompi myös itse hallita tunteensa eikä hän vastustusta kohdattaessa murru painostuksen alla. Esimies pyrkii siis toimimaan kylmän rauhallisesti eikä heittäydy tunteiden vietäväksi. Tilanne on aina ainutkertainen ja luonnollisesti hyvin haasteellinen sekä irtisanojalle, että irtisanottavalle.

3.2 Esimiehelle tarjotut tukimekanismit YT-prosessissa

Kriisitilanteessa hyvällä johtajuudella on siis suuri merkitys, minkä vuoksi esimiehen pitäisi mahdollisten ristiriitaisten tunteidenkin keskellä pystyä arvioimaan myös koko ajan omia voimavarojansa (Kurtén & Waaralinna 2015, 20). Esimiehen ei pitäisi joutua koskaan olemaan yksin johtamistyössään eikä häneltä myös pitäisi vaatia kaiken osaamista ja hallintaa (Ahlroth & Havunen 2015, 109-110). Myös Juutin (2016,

91-93, 118) mukaan hyvä johtajuus vaatii sitä, että esimiestä tuetaan ja häntä valmennetaan. Esimiestä ja hänen johtamistyyliään on myös arvioitava säännöllisesti, jotta esimies pystyy kehittymään sekä myös reflektoimaan ja arvioimaan omaa työtänsä. Juuti myös painottaa sitä, että esimiehen ja johtajuuden kehittäminen tapahtuu osin esimiehen oppiessa itse työn tekemisen ja siitä tulevien kokemusten kautta. Varsinkin erilaiset kriisitilanteet ovat esimiestyön opettelussa usein käänteentekeviä ja opettavaisimpia tilanteita.

Mutta mistä esimies saa voimavaroja, jaksamista ja tukea haastavaan prosessiin? Itse työn tekeminen kyllä opettaa, mutta lähtökohtana kaikelle esimiestyölle on ennen kaikkea organisaation strategian ymmärtäminen. Jotta esimies ymmärtää oman ja vastuualueensa roolin, on esimiehen tiedettävä liiketoimintatavoitteet ja niiden kehittämistarpeet. Näin jokainen tietää millä edellytyksillä työtä tulee tehdä. Jos esimies ei tiedä toimintansa tavoitteita, eivät sitä tiedä hänen alaisetkaan. (Ahlroth & Havunen 2015, 22-23.)

Myös Piili (2006, 47) korostaa tavoitteiden merkitystä sekä niiden kiinnostavuutta. Jotta esimies toimii motivoituneesti, on tavoitteiden oltava houkuttelevia ja mahdollisia saavuttaa konkreettisesti. Kun tarkastellaan asiaa YT-prosessin näkökulmasta, korostuu myös siinä tavoitteet ja niiden seurannan tärkeys. Kun esimerkiksi liiketoiminnan tavoitteet eivät toteudu, kertoo se usein siitä, ettei muutoksia yrityksen johdossa ole ennakoitu tarpeeksi aikaisin ja eikä tarvittavia sopeuttamistoimintoja sekä hallittua suunnittelua olla osattu käynnistää tarpeeksi aikaisin. (Kurtén & Waaralinna 2015, 44-45.) Lisäksi Schein (1987, 75, 77) tuo esiin huomion kiinnittämisen tulossignaalien lisäksi myös toiminta-ajatukseen, tavoitteisiin ja keinojen seuraamiseen. Hänen mukaansa ryhmän eriävät käsitykset tavoitteista johtavat myöhässä toteutettaviin koordinoimattomiin korjaaviin toimiin.

Yrityksen aloittaessa YT-prosessin tulisi yrityksen johdon arvioida prosessia vetävien esimiesten ammattitaitoa ja osaamista, sekä myös pohtia miten mahdollisista aiemmista YT-prosesseista on selvitty, mitä niistä on opittu ja mitä voidaan tässä prosessissa tehdä paremmin. Luonnollisesti on osattava arvioida myös se sopivatko aiemman prosessin toimintamallit nykyiseen tilanteeseen. Juuti & Vuorela (2015,

117) tuovatkin esiin benchmarkkauksen eli parhaiden käytänteiden arvioinnin. Tässä menetelmässä arvioidaan esimerkiksi muiden vastaavassa tilanteessa olleiden yritysten toimivia käytäntöjä ja niitä verrataan oman organisaation toimintaan. Tähän keskusteluun on hyvä ottaa luonnollisesti YT-prosessiin osallistuva esimies mukaan, jolloin voidaan myös arvioida henkilöstön henkisiä muutosvalmiuksia. Jos yrityksessä on henkilöstöjohtaja, on hän yleensä päävastuussa prosessin vetämisestä. (Kurtén & Waaralinna 2015, 48-49.)

Muutosprosessia varten olisi hyvä perustaa ohjausryhmä, jonka tavoitteena on muutoksen järjestelmällinen suunnitteleminen sekä seuranta niin liiketoiminnallisesta, kuin juridisesta ja inhimillisestäkin näkökulmasta (Kurtén & Waaralinna 2015, 53.) Pienemmissä yrityksissä ei kuitenkaan välttämättä ole resursseja varsinaisen ohjausryhmän perustamiseen. Tällöin Piilin (2006, 142-143) mukaan jo erilaiset päätöksentekopalaverit sekä toiminnan suunnittelu auttavat palaveriin osallistujia tuomaan asioita esille, saamaan ajatuksia jäsenneltyä sekä sopimaan niistä. Jos yritys on ensimmäistä kertaa YT-prosessissa, varsinkin silloin käytetään usein esimiehen apuna ja tukena ulkopuolista palveluntarjoajaa, kuten henkilöstövähennyksiä koskevan prosessin tuntevaa asiantuntijaa tai juristia (Kurtén & Waaralinna 2015, 49).

Tärkeää on myös laatia tarkka aikataulu sekä viestintäsuunnitelma, jotta prosessi toimii suunnitelmallisesti ja että työntekijät kokevat viestinnän olevan avointa ja säännöllistä. Viestintäsuunnitelma on luonnollisesti myös esimiehelle hyödyllinen työkalu, jotta esimies tietää mitä saa viestiä, milloin ja kenelle. (Kurtén & Waaralinna 2015, 60, 68.)

Ennen irtisanomiskeskustelua esimies voi sparrata itsensä kanssa miettimällä mahdollisia aikaisempia kokemuksiaan YT-prosessista ja pohtia niiden sujuvuutta. Jos esimies joutuu tekemään päätöksen siitä, ketä tullaan irtisanomaan tai hänellä on ylipäätänsä tarve keskustella tilanteesta, voi esimies pyytää neuvoja ja keskustella asiasta myös ylemmän esimiestason, oman esimiehen tai yrityksen HR-asiantuntijan kanssa. (Ahlroth & Havunen 2015, 109; Kurtén & Waaralinna 2015, 51.)

Myös Juuti (2016, 122) ja Crouse ym. (2011, 50) pitävät esimiehen tuki- ja oppimistoimintona omien kokemusten reflektointia, jota esimies voi tehdä itsenäisesti tai sitten kollegan, esimiehensä, mentorin tai valmentajan kanssa. Reflektoinnissa esimies pyrkii sekä murtamaan omien uskomustensa rajoja, muuttamaan oman toiminnan esteenä olevia tekijöitä, että vahvistamaan positiivista energiaa tuovia uskomuksia. Lisäksi Piili (2006, 168) korostaa oman esimiehen tuen tärkeyttä esimiehelle. Tukea voi pyytää esimerkiksi virallisen kehityskeskustelun muodossa tai sitten akuutissa kriisitilanteessa, kuten YT-prosessissa. On tärkeää mahdollisuuksien mukaan keskustella ja sparrata oman esimiehen kanssa välittömästi, jos esimies kokee tarvitsevansa keskustelu- tai päätöksentekoapua.

Kauhanen (2015, 35), Piili (2006, 169) ja Österberg (2015, 129) korostavat lisäksi HR-asiantuntijan roolin tärkeyttä esimiehen tukemisessa. Österbergin mukaan erityisen tärkeää on uuden ja kokemattoman esimiehen tukeminen ja ohjeistus. Henkilöstöhallinnon ammattilaisilta esimies saa parhaimmillaan paljon henkistä sekä konkreettista tukea yrityksen keskeisistä toimintaprosesseista ohjeistusten muodossa, joihin myös YT-prosessi kuuluu. Näiden ohjeistusten tulee luonnollisesti olla sellaisia, että esimies saa niistä helposti ja konkreettista hyötyä sekä myös ymmärtää ne. Esimerkiksi YT-prosessista Kurténin ja Waaralinnan (2015, 59) mukaan henkilöstöasiantuntijoiden olisi hyödyllistä tehdä esimiehille ohjeistus, joka sisältää tavallisimmin kysyttyjä kysymyksiä niin inhimillisistä kuin juridista asioista. Tämä ohjeistus on heidän mukaansa syytä käydä henkilökohtaisesti YT-prosessia vetävän esimiehen kanssa läpi.

Truss ym. (2012, 78, 125) taas näkevät HR-asiantuntijan esimiehen strategisena partnerina, jonka tarkoituksena on olla strategiaohjaavasti esimiehen asiantuntijatukena muun muassa muutosjohtamisessa. On myös erittäin tärkeää, että esimies saa HR-asiantuntijalta tarvittavaa tietoa ennen irtisanomiskeskustelua muun muassa irtisanomisajoista, työvelvoitteista, palkanmaksusta sekä saa tarvittavat dokumentit, kuten kirjallisen irtisanomisilmoituksen sekä kirjallisessa muodossa olevan infopaketin yrityksen irtisanotulle mahdollisesti tarjoamasta muutosturvasta. HR-asiantuntijan on myös varmistettava, että ennen irtisanomistilannetta esimies tietää ir-

tisanomisen perusteet, osaa perustella irtisanottavalle syyt ja tietää mitä laki ja noudatettava työehtosopimus irtisanomistilanteesta määrittävät. (Kurtén & Waaralinna 2015, 51, 84-85.)

Österbergin (2015, 205) ja Kurténin & Waaralinnan (2015, 82) mukaan irtisanomistilanteessa on yleensä esimiehen tukena mukana henkilöstöasiantuntija tai esimiehen esimies. Näin esimerkiksi kokematonta esimiestä voidaan tukea ja itse esimies voi keskittyä irtisanottavaan työntekijään. Tällöin rooleista on hyvä sopia tarkkaan etukäteen, kuten pitääkö henkilöstöasiantuntija esimerkiksi pöytäkirjaa tilaisuudesta.

YT-prosessin aikana esimiehen organisaation pitäisi huolehtia myös irtisanojien jaksamisesta. Tällaisia tukimenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset valmennukset, joissa käsitellään muutosprosessia, juridisia velvoitteita ja vastuita, esiin tulleita kysymyksiä tai esimerkiksi sitä miten irtisanomistilanteeseen voi valmistautua. Tällaisessa tilaisuudessa irtisanovalla esimiehellä on myös mahdollisuus kertoa omia tuntemuksiaan ja saada tukea muilta mahdollisesti vastaavassa tilanteessa olevilta. (Kurtén & Waaralinna 2015, 65-67; Ahlroth & Havunen 2015, 15.) Tukea sekä henkiseen, että fyysiseen jaksamiseen esimiehelle tarjoaa Piilin (2006, 173) mukaan myös työterveydenhuolto. Avun pyytäminen esimerkiksi työpsykologilta tai –lääkäriltä raskaassa tilanteessa voi ennaltaehkäistä ongelmien kasaantumista ja edistää esimiehen hyvinvointia.

Esimiehen tukitoimintona pidetään myös johtamisvalmennusta, jonka avulla pystytään Juutin (2016, 125) ja Trussin ym. (2012, 165) mukaan kehittämään sekä esimiehen yksittäisiä taitoja ja toimintamalleja, sekä myös organisaation johtamiskulttuuria. Valmennuksessa keskeisenä pyrkimyksenä on valmentaa esimiestä niin, että hän pystyy kohtamaan organisaatiota kohtaavat haasteet ja kehittymään omassa johtamisessaan. Truss ym. (2012, 169) huomauttavat, että esimiesten valmennusten tulisi olla yksi organisaatioiden huolenpidon kohteista. Esimerkiksi 360 asteen arvioinnissa esimiehen esimies, kollegat ja työntekijät arvioivat esimiehen johtamista ja sitä kautta pyritään kehittämään esimiehen johtajuutta (Juuti 2016, 132). Palautetta työstä esimiehelle tulisi toki antaa automaattisesti ilman virallista

arviointiakin, jotta hän pystyisi jatkuvasti kehittymään työssään (Crouse ym. 2011, 42).

Myös mentorointi, on varsinkin kokemattomalle esimiehelle hyödyllinen tukitoiminto. Mentoroinnissa esimiestä kokeneempi henkilö, mentoroi esimiestä esimerkiksi kahdenkeskisissä keskusteluissa, minkä tarkoituksena on siirtää kokeneemman henkilön hiljaista tietoa esimiehelle. Onnistunut mentorointi, jonka edellytyksenä on mentorin ja esimiehen toimiva vuorovaikutussuhde, on esimiehelle tärkeä väline sopeutumisessa työyhteisöön sekä yrityksen organisaatiokulttuuriin liittyvien lainalaisuuksien tiedostamisessa. Mentorointia pidetään myös tärkeänä ammatillisen kehittymisen tukimuotona. (Truss ym. 2012, 165; Juuti 2016, 138; Piili 2006, 169.)

Edistyksellisimmissä yrityksissä on jo käytössä niin sanottu ”exit policy” eli yrityksen toimintaperiaatteet erotilanteisiin. Lukuisien YT-prosessien kautta on yrityksissä opittu oikeita toimintamalleja ja sitä kautta haluttu varmistaa yrityksen riskien hallintaa käytännön suunnitelmallisuuden kautta. ”Exit policy” siis määrittää kaikki yritystä koskevat erotilanteet ja luo yritykselle ja sen henkilöstölle selkeän toimintamallin, vähentäen luonnollisesti epävarmuutta. Tällainen toimintamalli myös helpottaa henkilöstöasiantuntijoiden sekä esimiesten työtä, kun toimintaperiaatteisiin jätetään pelivaraa, mutta erotilanteisiin määritetään kuitenkin selkeät raamit. Käytännössä ”exit policy” voi olla pelkkä lähtöhaastattelu tai sitten koko yrityksen kattava suunnitelma eettisestä, vastuullisesta ja yrityksen arvomaailmaan sopivista eroamistilanteiden käytänteistä. (Kurtén & Waaralinna 2015, 216-219.)

3.3 Yhteenveto

YT-prosessi on varmasti raskain organisatorinen muutos ja esimiestä kohtaava tapahtuma, sillä *”harva ihminen nauttii tuskan aiheuttamisesta toiselle*” (Molinsky & Margolis 2006, 145). Esimiesten rooli onkin toimia muutosagentteina organisatorisessa muutoksessa, niin yleisellä tasolla kuin YT-kontekstissakin. Esimiehiä voidaankin kutsua organisatoristen ponnisteluiden ja menettelytapojen kanavoijiksi, mistä syystä myös esimiehen kokemat tunteet YT-prosessista vaikuttavat siihen,

miten näitä erilaisia menettelytapoja sitten organisaatioon kanavoidaan. He tekevät myös usein irtisanomispäätöksen, toteuttavat irtisanomisprosessin ja tekohengittävät organisaatiota YT-prosessin jälkeen. Tunnetaakka on varmasti valtava käsitellessä niin omia kuin työntekijöiden tunteita, samaan aikaan esimiehen ollessa vastuussa niin organisaation kuin alaistenkin osalta mahdollisimman kivuttomasta lopputuloksesta, esimiehen ollen näin lähes kirjaimellisesti juuttuneena näiden kahden edellä mainitun instanssin väliin. (Dewitt ym. 2003, 32-33; Mishra & Mishra 1994, 264.)

Organisaation ja ylimmän johdon tuki esimiehelle onkin äärimmäisen tärkeää esimiehen motivaation, jaksamisen, kyvykkyyden ja johdonmukaisuuden kannalta katsottuna. Esimiehen on kyettävä sekä henkisesti, että fyysisesti vetämään YT-prosessi ammattitaidolla läpi, samalla kommunikoiden ja osoittaen huolenpitoaan alaisilleen. Alla olevassa taulukossa 5 on koottuna tämän luvun perusteella erilaiset esimiehen tukimuodot YT-prosessissa, tulevissa luvuissa 5 & 6 taas selvitän miten nämä tukimuodot käytännössä empirian perusteella toteutuvat ja toimivat sekä onko niillä ylipäätänsä vaikutusta esimiehen luottamukseen omaa organisaatiotansa ja esimiestään kohtaan. Seuraavassa luvussa käyn kuitenkin ensin tutkimuksen toteutuksen läpi.

Taulukko 5: Esimiehen tukimuodot YT-prosessissa

Esimiehen tukimuodot YT-prosessissa	
Schein (1987), Piili (2006), Ahlroth & Havunen (2015)	Liiketoimintatavoitteiden selkeys, kiinnostavuus ja tietoisuus kehittämistarpeista
Piili (2006)	Päätöksentekopalaverit, työterveydenhuolto, oman esimiehen tuki
Piili (2006), Truss ym. (2012), Juuti (2016)	Mentorointi
Piili (2006), Truss ym. (2012), Kauhanen (2015), Österberg (2015)	HR-toimintojen tuki (henkinen tukeminen, konkreettinen tukeminen, kuten ohjeistukset, juridiikka sekä strateginen ohjaus)
Crouse ym. (2011), Juuti (2016)	Arviointi, palautteenanto
Crouse ym. (2011), Ahlroth & Havunen (2015), Kurten & Waaralinna (2015), Juuti (2016)	Vertailu omiin aiempiin kokemuksiin, reflektointi, keskustelu oman esimiehen tai HR-asiantuntijan kanssa, muutosvalmennus, keskustelutilaisuudet
Truss ym. (2012, Juuti (2016)	Johtamisvalmennus
Österberg (2015), Kurtén & Waaralinna (2015)	Toisen henkilön tuki irtisanomistilanteessa
Kurtén & Waaralinna (2015)	Esimiesten valmiuksen arvioiminen, ohjausryhmän perustaminen, ulkoisen palveluntarjoajan tuki, viestintäsuunnitelma, "exit policy"
Juuti & Vuorela (2015)	Benchmarkkaus muista yrityksistä

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Koskisen ym. (2005, 31-32) mukaan laadullista tutkimusta voidaan määrittää kolmen piirteen mukaan. Ensinnäkin se pyrkii aina erittelemään yksittäisiä asioita tai ilmiöitä, joita voi olla esimerkiksi haastattelu tai osa tekstiä. Toiseksi laadullinen tutkimus käsittelee näitä yksittäisiä asioita esimerkiksi haastateltavan näkökulmasta tai sen merkityksen kautta, jonka haastateltava antaa. Kolmanneksi laadullinen tutkimus etenee päättelemällä induktiivisesti eli yksittäisistä havainnoista edetään yleiseen päättelyyn.

Päädyin tämän tutkimuksen osalta laadulliseen tutkimukseen, koska YT-neuvottelut ovat aina hyvin haastava prosessi esimiehelle, varsinkin jos joudutaan irtisanomaan työntekijöitä, jotka esimies usein myös henkilökohtaisesti tuntee. Näin ollen mielestäni oli tärkeää antaa haastateltaville mahdollisuus kertoa omista kokemuksista ja näkemyksistään, eikä niinkään tarjota heille valmiita vastausvaihtoehtoja. Näin tutkimuksessani oli mahdollisuus saavuttaa erilaisia näkökulmia esimiehen tarvitsemista tukimekanismeista ja niiden vaikutuksesta esimiehen jaksamiseen ja selviytymiseen vaikeassa muutosprosessissa. Tutkimuksen tavoitteena oli myös saavuttaa uutta tutkimustietoa näiden tukimekanismien mahdollisesta vaikutuksesta esimiehen kokemaan luottamukseen omaa organisaatiotansa, esimiestään ja organisaation ylintä johtoa kohtaan.

4.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää erilaisten organisaation sekä akuutisti YT-prosessia varten tarjottujen tukimekanismien tai niiden puuttumisen vaikutusta esimiehen luottamukseen YT-prosessin aikana sekä tutkia näiden tukimekanismien tai niiden puuttumisen vaikutusta esimiehen luottamussuhteen ylläpitoon sekä rakentumiseen. Aineistoa kerättiin puoli-strukturoiduissa haastatteluissa esimiehiltä, jotka olivat joutuneet henkilökohtaisesti irtisanomaan työntekijöitä. Analyysimenetelmänä käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

4.2 Aineistohankinnan menetelmä

Tutkija määrittää tutkimusasetelmassa sen, miten monta tapausta hän tutkii ja miten nämä tapaukset ovat suhteessa toisiinsa. Laadullisen tutkimuksen tutkimusasetelma pidetään yleensä suhteellisen yksinkertaisena, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tarjota lukijalle uusi tapa ymmärtää syvällisesti tutkittavaa kohdetta eikä niinkään tarjota moniulotteista tutkimusasetelmaa. (Koskinen ym. 2005, 43.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpinä aineiston hankinnan menetelminä voidaan pitää haastatteluja, havainnointia sekä erilaisista dokumenteista kerättyä tietoa. Tutkimusasetelma myös määrittää itsessään pitkälti sen, miten tutkija hankkii aineiston tutkimukseensa. Kun tutkitaan käyttäytymistä ja siitä seuraavia erilaisia aikomuksia, on haastatteleminen sopivin aineiston hankintamenetelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty siis puoli-strukturoiduissa eli teemahaastatteluissa. Koen, että havainnointi olisi ollut liian abstrakti menetelmä tämän tyyppisen ilmiön tutkimiseen. Haastattelin seitsemää esimiesasemassa toimivaa henkilöä, joilla jokaisella oli oma esimies. Kun etsin haastateltavia tutkimukseeni, monet painottivat haastateltavaksi suostuessaan ehdotonta anonymiteettiä. Siitä johtuen tarkastelin tässä tutkimuksessa ainoastaan esimieskontekstia, enkä esimerkiksi tehnyt vertailua eri kokoisten yritysten tai yksityisen ja julkisen puolen välillä. En lähtenyt myöskään vertailemaan sukupuolten välisiä eroja, koska tämän tutkimuksen kannalta en kokenut sitä relevantiksi seikaksi. Haastateltavien paljastettavissa olevat taustatiedot on nähtävissä alla olevasta taulukosta 6.

Taulukko 6: Taustatiedot haastateltavista

Ikä	**30-40**	**41-50**	**Yli 50**
	3	3	1
Sukupuoli	**Nainen**	**Mies**	
	4	3	
YT-lukumäärä	**1**	**2-4**	**Yli 5**
	2	3	2

Sovin haastattelutapaamiset huhti- ja toukokuun 2017 aikana. Haastattelut tehtiin kesäkuussa 2017 ja toteutin ne aiheen arkaluontoisuuden vuoksi kahden kesken haastateltavan kanssa rauhallisessa tilanteessa haastateltavien työpaikoilla. Haastattelun keskimääräinen pituus oli yksi tunti. Kaikki haastateltavat suostuivat haastattelun tallennukseen. Luonnollisesti painotin haastateltaville tallennetun aineiston luottamuksellista käsittelyä ja sen käyttöä ainoastaan tutkimuksen empiirisen osion analysointiin.

Lähetin etukäteen haastateltavalle kysymyksien aiheet luettavaksi ja itse haastattelutilanteessa pyrin siihen, että haastattelu oli lähellä keskustelua. Esitin kysymykset etukäteen laatimani kysymysrungon mukaisesti, mutta suhteellisen vapaassa haastattelutilanteessa annoin haastateltavalle vapauden myös olla aloitteellinen, puhua itse ja kertoa itselleen mieleen tulevista asioista. Tämän tarkoituksena oli luoda haastattelutilanteesta vapautunut, luottamuksellinen sekä vuorovaikutteinen. Lisäksi vapautuneella haastattelutilanteella oli mielestäni merkitystä tutkimukselle, sillä esimiehet selvästi rohkaistuivat puhumaan vaikeistakin asioista, joka formaalimmassa tilanteessa, esimerkiksi fokusryhmähaastattelussa, ei välttämättä olisi onnistunut. Näin löytyi myös tutkimuskontekstiin liittyviä asioita, joita ei varsinaiseen kysymysrunkoon ollut kirjattu.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Valitsin tutkimukseni analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin. Tällä analyysimenetelmällä voidaan tarkastella inhimillisiä merkityksiä verbaalisessa, symbolisessa tai kommunikatiivisessa datassa ja analysoida tutkimuksen kohdetta objektiivisesti sekä järjestelmällisesti. Sisällönanalyysissä tutkijan on kyettävä tekemään kerättävästä aineistosta järkeviä johtopäätöksiä. Tarkoituksena ei ole siis esitellä järjesteltyä aineistoa faktisina tuloksina ja absoluuttisena totuutena vaan saada tutkittavasta ilmiöstä yleisessä muodossa oleva tiivistetty kuvaus, jossa todellisuus ymmärretään inhimillisenä ajattelutapana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 103-104.)

Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Tämä tutkimus toteutettiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, koska analyy-

simenetelmä sopii mielestäni hyvin tutkimuskysymyksien analysointiin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä edetään aineiston ehdoilla, mutta teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina tiedetystä ilmiöstä ja liitetään empiiriseen aineistoon. Teoriaohjaavassa analyysissä tutkija siis tutkii aineistoa sen ominaisuuksien perusteella ja vasta analyysin edetessä liittää sen osaksi määrittämäänsä teoreettista viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

Itse aineiston käsittelyssä on tärkeää keskittyä olennaiseen. Tutkijan tulee jo tutkimuskysymyksessä rajata aiheensa tarkkaan ja vaikka aineistoista löytyisikin paljon mielenkiintoista materiaalia, pitää tutkimuksen aineistoa miettiä määritetyn tutkimuskysymyksen näkökulmasta ja kertoa juuri kyseisestä aiheesta mahdollisimman kattavasti ja informatiivisesti. Tämä rajattu aineisto erotellaan, merkitään ja merkityt asiat kerätään yhteen. Tätä vaihetta kutsutaan litteroinniksi tai koodaamiseksi. Sen jälkeen aineisto luokitellaan, tyypitellään tai teemoitetaan. Luokiteltu aineisto esitetään tyypillisesti taulukossa, jossa luokat on määritelty ja laskettu jokaisen luokan esiintymislukumäärä aineistossa. Teemoittelussa käsittely taas keskittyy aineiston ryhmittelyyn erilaisten aiheiden eli teemojen perusteella. Tyypittely puolestaan kerää aineiston nimensä mukaisesti erilaisiin tyyppeihin, joista etsitään esimerkiksi erilaisia näkemyksiä eli tyyppiesimerkkejä, jotka edustavat näkemyksien samanlaisia ominaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-93.)

Tämän tutkimuksen haastatteluiden analysointi tapahtui heinäkuussa 2017. Litteroin haastattelut itse aina haastattelupäivänä sanatarkasti, mutta en huomioinut täytesanoja, joilla ei ollut tutkimuksen kannalta merkitystä. Joissakin haastatteluissa myös puhuttiin haastateltavan esimiehestä, yrityksestä tai yhteistyöyrityksestä nimellä. Ne kohdat muutin sanaksi ”esimies”, ”yritys” tai vastaava, suojellakseni haastateltavien anonymiteettiä.

Yksi litterointi vei noin kolminkertaisen ajan verrattuna haastattelun kestoon. Litteroidut materiaalit siirsin NVivo –ohjelmaan, joka on laadullisen aineiston käsittelyyn tarkoitettu ohjelma. Loin ensiksi kolme päänoodia analyysikysymyksiä varten, jonka jälkeen päänoodien alle loin jokaiselle haastattelukysymykselle oman noodin, joita tuli kysymyksien määrän mukaan 18 kappaletta (liite 1). Kolme päänoodia olivat (1) mitä on luottamus, (2) mitkä lähtökohdat edistävät luottamuksen syntymistä sekä

(3) millaisia tukimekanismeja esimiehille tarjotaan ja mitä hyötyjä niillä saavutetaan. Haastattelurungon ensimmäinen kysymys toimi taustoittavana kysymyksenä, kysymykset 13-18 liittyivät ensimmäiseen analyysinoodiin, kysymykset 2, 4-8 ja 11 liittyivät toiseen analyysinoodiin sekä kysymykset 3, 9-10 ja 12 kolmanteen analyysinoodiin. Kaikkien analyysinoodien perimmäinen tarkoitus oli luonnollisesti selvittää se miksi tuen tarjoaminen esimiehelle on ylipäätänsä tärkeää sekä löytää analyysin kautta tukimekanismien sekä tuen merkityksen ja esimiehen luottamuksen välisiä yhtymäkohtia.

Noodien muodostamisen jälkeen lähdin purkamaan jokaista litteroitua haastattelua NVivo-ohjelmassa, samalla pohtien sitä liittyykö jonkun noodin sisältämä vastaus johonkin toiseen noodiin eli pyrin löytämään myös niin sanottuja ristimerkityksiä. Kävin jokaisen haastattelun useaan kertaan läpi, samalla lukiessa teemoittaen vastauksia edellisessä kappaleessa mainittuihin noodeihin ja analysoiden litteroitua materiaalia, sekä myös siis etsien haastatteluista mahdollisia piilomerkityksiä, kuten myös yhtäläisyyksiä. Kun olin teemoittanut haastattelut määrittämieni noodien mukaan, exportoin materiaalin word-muotoiseksi ja tallensin ne yhdeksi analyysi- ja haastattelurungon mukaiseksi tiedostoksi, jossa siinä vaiheessa oli mittaa 52 sivua, fonttikoon ollessa 12 ja rivivälin 1.

Edellä mainitun tiedoston pohjalta lähdin muodostamaan lopullista empiiristä osiota tähän tutkimukseen. Luin ensin koko aineiston läpi ja sen jälkeen lähdin työstämään osioita analyysikysymysten pohjalta kysymys kysymykseltä läpi. Koin tämän analysointitavan relevanteimmaksi, sillä NVivossa tehty kysymyksien huolellinen teemoittelu analyysinoodeihin tarjosi kattavan ja jäsennellyn pohjan tutkimuksen empiirisen osion tarkasteluun, jonka pohjalta itse tutkimustuloksia oli suhteellisen helppo lähteä analysoimaan.

Analyysin tarkoituksena oli luonnollisesti saavuttaa lopputulos, jossa tutkimustulos ja teoreettinen viitekehys tukevat mahdollisesti toinen toisiaan ja että empiirisesti pystyin tarkastelemaan sitä, onko luottamuksella ja esimiehelle tarjotuilla tukimekanismeilla ylipäätänsä mitään keskinäistä syy-seuraussuhdetta. Tarkastelin siis en-

siksi aineistosta saatuja tuloksia ja vasta sen jälkeen teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti toin teoreettisen viitekehyksen käsitteistön mukaan tutkimuksen tuloksiin johtopäätösten muodossa, samalla vastaten tutkimuskysymyksiin.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Luotettavuutta metodikirjallisuudessa käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu luvattua asiaa ja reliabiliteetti sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. Käytännön tasolla tutkimusta arvioidessa voidaan sitä pitää luotettavana, kun tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana, aineistonkeruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä raportointi ovat sisäisesti koherentteja, niin yksikköinä kuin suhteessa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 133-134.)

Aivan tutkimusprosessin alussa, kun lähdin tekemään tutkimussuunnitelmaa, minulla oli luonnollisesti jonkinlainen ennakkoajatus tutkimuksen tuloksista, koska olen itse työurallani esimiehenä läpikäynyt useita YT-prosesseja. Tutkimuksen edetessä huomasin oman lähtöasetelmani olleen hyvin suppea, sillä sekä kirjallisuuteen tutustuminen, että haastatteluiden tekeminen avarsi tietämystäni huomattavasti ja huomasin tutkivani huomattavasti laaja-alaisempaa ilmiötä, kuin aluksi olin luullutkaan. Uskon, että se oli tärkein tekijä haastatteluissa, jonka ansiosta pystyin olemaan objektiivinen. Tiedostin subjektiivisuuden vaaran toki haastattelutilanteissa, mutta ajattelin haastattelut enemmänkin oppimiskokemuksena, jolloin oli helppo asennoitua vain kuuntelijan ja haastattelijan rooliin.

Tarkastellessa laadullisen tutkimuksen validiteettia, Pope (2017) tuo esiin myös ”väärien” mielipiteiden huomioimisen eli vaikka haastateltava olisi asiasta täysin eri mieltä tutkijan kanssa, on tutkijan kyettävä rauhallisesti ottamaan muistiinpanoja ja pyrittävä saamaan lisätietoja haastateltavalta hänen eriävästä näkökulmastaan. Itse koen tässäkin asiassa pystyneeni säilyttämään objektiivisuuteni, pohjautuen edellä mainittuun oppimiskokemukseen. Minulla oli seitsemän täysin erilaista esimiestä haastateltavana, joista muutaman persoona ja toimintatavat sotivat hieman omaa

ajatusmaailmaani ja kokemusta vastaan. Omasta mielestäni olisi kuitenkin ollut täysin ennenkuulumatonta lähteä väittämään vastaan haastateltaville esimerkiksi heidän työtavoistaan tai toiminnastaan esimiehenä. Päinvastoin oli kiinnostavaa kuunnella myös eri tavalla toimivia esimiehiä ja oppia jotain myös heiltä. Ylipäätänsä koko ajan tätä tutkimusta tehdessäni olen ajatellut, että on täysin loogista ja toivottavaakin saavuttaa myös eriäviä mielipiteitä, sillä se juuri on tutkimisen ”suola”; lopputulos voi olla jotain ihan muuta, kuin mitä on itse ajatellut.

Tärkeää validiteetin näkökulmasta katsottuna on Popen (2017) mielestä myös raportointi haastateltavien näkökulmasta, eikä tutkijan näkökulmasta. Oman kiinnostukseni ja kokemukseni tutkielman aiheesta sekä aiheen henkilökohtaisuuden tuon esiin rehellisesti tutkielman johdannossa, mutta tutkimustyöhöni en koe taustani siis vaikuttaneen millään tavalla. Näin ollen koen olleeni myös avoin roolissani, ilman että reaktiivisuus olisi lisääntynyt ja vaikeuttanut tutkimusta, mitä Koskinen ym. (2005, 280) pitävät keskeisenä tutkimuseettisenä kysymyksenä tarkastellessa tutkijan identiteettiä. Heidän mukaansa tutkimusetiikan kannalta on myös tärkeää huomioida kohteen tunnistamisen yksityiskohdat, jotta tutkimuskohteen anonymiteetti säilyy halutulla tavalla. Pyrinkin myös koko prosessin ajan huomioimaan haastateltavien ehdottoman anonymiteetin suojauksen, sillä haastateltavien nimiä eikä organisaatioita paljasteta tutkimuksessa. Tämän asian myös suurin osa haastateltavista osoittivat ehdoksi haastatteluun suostuessaan.

Tuomen ja Sarajärven (2004, 129-130) mukaan tutkimuksen eettiset ratkaisut sekä uskottavuus, joka perustuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen, linkittyvät yhteen. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen tarkoittaa muun muassa muiden tutkijoiden kunnioittamista, oikeaoppista ja luotettavaa argumentointia eli lähdeviittauksien käyttöä sekä myös Popenkin (ibid.) edellisessä kappaleessa mainitsemaa empiirisen tutkimuksen huolellista raportointia. Pope tuo esiin myös vieraan havainnon (engl. outlier) huomioimisen tärkeyden. Tämän tutkimuksen empiriaa tarkastellessa, voidaan yhtä vastaajaa mielestäni kutsua vieraaksi havainnoksi, sillä hänen vastauksensa poikkesi muista vastaajista tietyin osin ja toin sen myös tulosten raportoinnissa esiin. En siis koe, että minulla olisi edes ollut ennakkoluuloja tutkimusta tehdessä, ainoastaan tietynlainen ennakkokäsitys, joka ei kuitenkaan vai-

kuttanut lopputulokseen. Kaiken kaikkiaan tulosten raportoinnissa olen ollut rehellinen ja analysoinut empiriaa haastatteluiden ja tutkimuskirjallisuuden, enkä esimerkiksi omien mielipiteideni pohjalta. Lähdeviittaukset on myös tehty tarkkuudella, artikkeleiden kirjoittaneita tutkijoita kunnioittaen.

Tracy (2010, 840) on määrittänyt laadukkaan laadullisen tutkimuksen kriteerit, joiden kautta käyn tutkimukseni näin luvun lopuksi vielä läpi. (1) Tutkimuksen aihe oli hyvinkin **varteenotettava ja tärkeä aihe**, sillä niin luottamus kuin esimiestyökin koskettavat jokaista työssäkäyvää ihmistä. Yhteiskunnan ollessa jatkuvassa muutostilassa, on tärkeää tutkia aiheita, joilla työelämää pystytään helpottamaan ja työssäkäyvien työoloja mahdollisesti parantamaan. (2) Tein tutkimuksen niin **perusteellisesti** kuin pystyin ja (3) luonnollisesti **vilpittömästi**, minkä pyrin todistamaan oman objektiivisen työskentelyotteeni kuvaamisen kautta. (4) **Uskottavuuden** arvioinnin jätän ohjaajieni käsiin. Olen kuitenkin pyrkinyt arvioimaan aineiston keruun, analysoinnin sekä menetelmävalinnat niin tarkasti, että se loisi lukijalle uskottavan kuvan lopputuloksesta. Tutkimuksen (5) **tärkeys** ja (6) **merkitys** tulevat mielestäni aiheen kautta esille. Aihe oli luonnollisesti minulle tärkeä, mutta koen sillä olevan myös laajempaa yhteiskunnallista merkitystä. Tutkimus myös mielestäni toi esiin merkittäviä asioita, joihin yritysten tulisi kiinnittää organisaatiokulttuurissaan enemmän huomiota. (7) **Eettisesti** toteutettu tutkimus liittyy mielestäni läheisesti Tracyn viimeiseen kriteeriin, joka on (8) **tarkoituksenmukainen johdonmukaisuus.** Näen tämän tutkimuksen eettisyyden onnistumisen niin tutkielmassa käytettyjen tutkijoiden tekemien tutkimusten rehellisessä ja johdonmukaisessa käyttämisessä, kuin myös siinä, että tutkin luvattua asiaa mielestäni tutkimukseen sopivaksi osoittautuneella tutkimusmenetelmällä, mihin auttoi myös huolellisesti etukäteen mietitty kysymysrunko sekä analyysikysymykset. Vaikka haastateltavat välillä ”hyppivät” aiheesta toiseen, tarkalla analyysilla ja NVivo –ohjelmaa käyttämällä pystyin liittämään jokaisen vastauksen sille kuuluvaan paikkaan ja näin varmistamaan tietojen oikeellisuuden ja paikkansapitävyyden. Kaiken kaikkiaan empiriaa tarkastellessa ja luotettavuutta arvioidessa, sain mielestäni tästä tutkimuksesta varsin koherentin ja realistisen tuloksen, jossa toki oli sopivasti hajontaa vertailun tekemiselle.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Lähdin analysoimaan haastatteluja teoreettisen viitekehyksen kautta muodostettujen kolmen analyysikysymyksen kautta (liite 1), jotka jokainen liittyivät teemojensa kautta haastatteluissa tehtyihin kysymyksiin. Käyn seuraavissa osioissa edellä mainitun teemoittelun kautta tutkimuksen haastattelut läpi.

Aloitin haastattelut niin sanotulla aloituskysymyksellä, jolla halusin kartoittaa haastateltavien työtehtäviä, vedettyjen YT-prosessien määrää sekä heidän kokemuksiaan läpikäydyistä YT-prosesseista. Jokaisen haastateltavan organisaation syy YT-prosessin aloittamiseen oli yrityksen toimintojen uudelleenjärjestelyt: yrityksen johto oli käynnistänyt esimerkiksi muutosohjelman säästöjen saavuttamiseksi tai sitten johtuen muutoksista toimintaympäristössä, yrityksen strategiaa oli muutettu.

> *”(…) johto teki uudistusohjelman, jossa lähti hakemaan isoa muutosta. Ja sitten sen mukaan antoi tavoitteen millä lähettiin YT-neuvotteluihin. Annettiin YT-kutsu ja alettiin neuvotella.”*

> *”Kaikki lähti siitä, että päivitettiin strategiaa. Ja sitä oli rakentamassa meidän toimitusjohtaja ja hallitus ja ylemmän johdon edustajat ja varmasti paineet sen strategian päivittämiseen tuli siitä, että meidän toimintaympäristö muuttuu ihan hirveästi.”*

Kahdessa yrityksessä tietty työtehtävä lakkautettiin ja työ siirrettiin ulkomaille. Kolme haastateltavaa kertoi YT-prosessin aloittamisen syyksi muutokset ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden ostoissa tai sopimuksissa, jotka taas olivat aiheuttaneet yrityksissä henkilöstön vähennystarpeet.

> *”(…) tämä yritys ilmoitti tarkkaan mistä ne ostaa vähemmän (…), niin näistä yksiköistä joudutaan vähentämään, koska tilaaja ei enää tilaa sieltä.”*

Haastateltavat työskentelivät monipuolisissa esimies- tai johtajapositioissa hyvin erilaisilla aloilla. Kahdella haastateltavista oli takanaan ensimmäiset YT-neuvottelut

työnantajapuolella, muilla haastateltavilla oli takanaan jo useammat irtisanomisiin johtaneet YT-prosessit.

5.1 Esimiehen luottamuksen lähtökohdat YT-prosessissa

Tämän haastatteluosion tarkoituksena oli tutkia YT-prosessin mahdollista linkittymistä luottamuksen keskeisimpiin käsitteisiin kysymättä haastateltavilta kuitenkaan suoraan luottamuksesta. Haastatteluissa käytiin läpi esimerkiksi YT-prosessin ja oman esimiehen sekä yrityksen johdon johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta itse prosessin aikana, mistä kävi ilmi, että kyseiset käsitteet ovat jo itsessään hyvin ristiriitaiset, sillä henkilöistä riippuen niiden tulkinta YT-prosessin kontekstissa on hyvin laaja-alainen. Irtisanottu työntekijä tuskin kokee prosessia oikeudenmukaiseksi, mutta esimies taas haastatteluiden perusteella näkee asiat hyvin eri tavoin.

Pyysin haastateltavia myös kuvailemaan YT-prosessia sekä omaan rooliaan YT-prosessissa, sillä koin tutkimuksen kannalta tärkeänä nähdä laajemman kontekstin kautta esimiehen asenteen ja suhtautumisen läpikäymäänsä prosessia sekä oman organisaationsa toimintatapoja kohtaan. Tällä tavalla pystyin myös jo kartoittamaan esimiehen mahdollisesti saamaa tukea prosessin aikana. Lisäksi tässä osiossa selvitin sitä, miten esimiehet kokevat yhteistyön ja yrityksen johdon toiminnan merkityksen YT-prosessissa.

Kukaan haastateltavista ei ollut vetänyt YT-neuvotteluita yksin. Jokaisella haastateltavalla oli ollut vähintään yrityksen HR:n edustaja tai ulkopuolinen konsultti mukana neuvotteluissa. Osa haastateltavista oli toiminut puheenjohtajan roolissa, osalla taas esimerkiksi toimitusjohtaja oli vetänyt neuvotteluita. Luonnollisesti työntekijäpuolelta kaikissa neuvotteluissa oli ollut mukana luottamushenkilöstöä sekä sen lisäksi esimerkiksi työntekijäliiton edustaja ja työsuojeluvaltuutettu.

> *”Meillä on yleensä niin, että organisaation HR manager tulee mukaan ja sitten meillä tulee HR-lakimies mukaan. Se on se perusmiehitys, joka meillä on.”*

" (…) työnantajaa edusti toimitusjohtaja, hallintojohtaja ja HR. Eli sitä ei sysätty vaan yhdelle tietylle henkilölle vaan kaikki kolme oli neuvotteluissa mukana."
"Mulla oli henkilö, joka oli konsulttina siinä (…). Ja sitten oli mukana sihteerinä yksi ulkopuolinen lakimies-asianajaja."

Itse YT-prosessia kuvattiin hyvin laaja-alaisesti. Yllättävää oli se, että kahdella esimiehellä, joilla työtehtäviin kuuluu myös henkilöstöhallintoa, oli kaikista negatiivisin asenne YT-prosessia kohtaan, vaikka heidän kokemansa neuvottelut johtuivat samoista syistä kuin muidenkin eli muutoksesta ulkoisessa tai sisäisessä toimintaympäristössä. Toinen heistä kuvasi YT-prosessia paskamyrskyksi, toinen taas teatteriksi ja illuusioksi. Haastatteluiden perusteella yhdistetyssä esimies- ja HR-positiossa joutuukin selvästi kohtaamaan enemmän haastavia tilanteita henkilöstön kanssa, mikä voi omalta osaltaan vaikuttaa negatiivisempaan asennoitumiseen, sillä toinen edellä mainituista haastateltavista sanoikin:

"Ehkä se, että näkee miten aikuiset ihmiset toisiaan kohtelee työelämässä. Ja minkälaista selkään puukottamista siellä on. Ja miten omalla tavallaan primitiivisiä ihmiset voi olla, kun he joutuvat paineistettuihin tilanteisiin."

Sitten taas puhtaasti esimiesasemassa toimivat haastateltavat, joilla työnkuvaan ei kuulunut perinteisiä henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä, kuvasivat prosessia edellisiä rationaalisemmin ja pragmaattisemmin. Heidän asennoitumisensa jo lähtökohtaisesti oli hyvin erilainen, eräänlainen usko ihmisiin oli positiivisempi, eikä YT-prosessia koettu niin rankkana vaan tavallisena, toki hieman poikkeavana projektina osana omaa työtä.

"Kyllä mä myös sain jonkun kylmemmän moodin päälle, pystyin käsittelemään aika hyvin asioita ja kun koko ajan toivo, että saataisiin nämä YT:t pakettiin mahdollisimman hyvällä tavalla, mutta kyllä se elämä jatku sitten aika normaalisti niiden aikana, kun ne olivat käynnissä. Ei ne siinä vaiheessa niin painanut. Mä vaan tiesin, että tämä on tehtävä, mä en voi asiaan enää vaikuttaa."

Yhdistävää kaikille haastateltaville oli se, että jokainen YT-prosessi oli tarkkaan suunniteltu ja jäsennelty, mikä yhtenä osasyynä toi esimiehille myös varmuutta prosessin läpiviemisessä. Kaikki kuvasivatkin prosessia johdonmukaiseksi. Haastateltavat siis kokivat johdonmukaisuuden ennen kaikkea prosessimaisuutta ja kaavamaisuutta kuvaavana käsitteenä sekä tarkkaan suunniteltuna ja perusteltuna toimintana.

> *”Mä olin jo tehnyt hyvissä ajoin selvityksen sitä YT-prosessia ja työntekijöitä varten, että mitä se tarkoittaa käytännössä ja mitä se on siirrettynä resursseihin (…), niin prosessi oli mun mielestä loogista ja johdonmukaista.”*

Yksi haastateltava koki johdonmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden käsitteiden kuitenkin olevan ristiriidassa keskenään:

> ”*Kun pyrkimys oli se, että mikä on yhtiön kannalta järkevää, että ketä irtisanotaan niin joo, oltiin johdonmukaisia, mutta sitten se tuntuu jossain kohtaa, että tää ei oo oikeudenmukaista. Se on just tää ristiriita, että työnantajan edustajana sun on ajateltava sitä yhtiön parasta. Ne on ristiriidassa niinku keskenään (…). Mutta toisaalta ei ole löytynyt yhtään asiaa jälkeenpäin mikä olisi mietityttänyt, ettenkö mä olisi pystynyt seisomaan sanojeni takana.”*

Jokaiselle esimiehelle olikin selvästi hyvin tärkeää, tarkkaan suunnitellun YT-prosessin lisäksi, pystyä perustelemaan asia sekä itselleen, että irtisanottaville. Haastateltavat korostivat puhtaan omantunnon, YT-prosessin lähtökohtien ja perusteiden ymmärtämisen sekä reilusti kohtelemisen tärkeyttä. Jokaisen haastateltavan YT-prosessiin oli joku selkeä syy, jolla asia pystyttiin myös selkeästi irtisanottavalle perustelemaan. Esimiehille irtisanomisesta tuli siis selvästi oikeutetumpaa, kun prosessissa aidosti pyrittiin neuvottelemaan niin, että kaikki lähtökohdat otetaan huomioon ja ajatellaan työntekijöiden kannalta kivuttominta vaihtoehtoa. Siitä syystä kaikki esimiehet ristiriitaisuuksista huolimatta kokivat YT-prosessin myös oikeudenmukaiseksi.

> *”Ei täällä nyt huvikseen ketään haluta ulos (…). Aina mä koetan sen perustella, että miksi näin tehdään.”*

”Jos häneltä [irtisanottu] kysyisin, niin ei se [YT-prosessi] varmaan ollut oikeudenmukainen. Mutta kyllä se mun mielestä sitten kuitenkin oli. Niitä töitä mitä tänne jäi, niin ne sitten jaettiin tasaisesti muuhun organisaatioon eikä kuitenkaan niin että täällä kukaan mitään äärimmäisen pitkää päivää tekisi.”

”Se oli sillä tavalla musta oikeudenmukaista, että sieltä mistä vähennetään, niin sieltä irtisanotaan (…). Mä luulen, että ihmiset on niin järkeviä, että he heti ajattelivat, että tämä ei ole henkilökohtaista.”

Haastatteluissa kartoitin johdonmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden käsitettä myös siitä näkökulmasta, miten esimies näkee ne oman organisaationsa johdon ja oman esimiehensä toiminnassa YT-prosessin aikana. Tässä asiassa haastateltavien kesken löytyikin suurimpia eroja. Kahden haastateltavan esimiehet toimivat pääosin Suomen ulkopuolella ja erityisesti he kokivat päätöksenteon kylmäksi ja pragmaattiseksi.

”(…)ei se edes tajua koko prosessista yhtään mitään, se on niin kaukana tästä kaikesta, että mitä täällä tapahtuu, että se oli vaan että ”oh, take care”.”

Johtamis- ja johtoryhmäkulttuurit vaihtelivat myös Suomen rajojen sisäpuolella. Yksi haastateltavista kuvasi yrityksen johtoryhmäkulttuuria vanhoillisena ja kovana, kun taas toinen haastateltava kertoi heidän johtoryhmätyöskentelynsä olevan erittäin vuorovaikutteista ja johdonmukaista. Tässä johtoryhmässä kaikki tukivat toinen toisiaan ja päätöksenteko oli kollektiivista, jota myös haastateltavan esimies, yrityksen toimitusjohtaja tuki tasapuolisella vastuunjaolla ja osallistamisella. Muutama haastateltava painotti myös oman esimiehen kokemuksen osuutta ja tärkeyttä YT-prosessin johdonmukaisessa läpiviennissä.

”Mä siinä mielessä painotan sitä meidän johtajan osuutta, että hän oli erittäin kokenut, osasi projektoida sen [YT-prosessin] ja tiesi ne eri vaiheet ja siinä käytiin alussa yhdessä hyvin tarkkaan läpi, miten se tehtäisiin ja siinä mä sain antaa sen oman panokseni, että miten se kannattaisi toteuttaa ja sen takia mä sain toteuttaa ne YT:t mun arvojen mukaisesti, jolloin mun mielestä se alkuasetelma oli hyvä.”

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta haastateltujen esimiesten käyneen läpi hyvin perinteisiä irtisanomisiin johtaneita YT-prosesseja. YT-lakihan sanelee hyvin pitkälle Suomessa toimintamallit ja lain noudattaminen on tärkeää, tarkastellessa asiaa niin työnantajan kuin työntekijänkin oikeusturvan kannalta. YT-lainsäädäntö ja organisaation osapuolten yhteinen tavoite lain noudattamiseen siis edesauttoi YT-prosessin läpiviemistä johdonmukaisesti sekä sen ymmärtämisessä, että prosessin juridisesti oikein hoitamisesta hyötyvät kaikki osapuolet. Siksi prosessuaalisia eroja haastateltavien kesken ei löytynyt. Jokaisen haastateltavan YT-prosessi johtui muutoksista sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä, joten prosessia ei myöskään aloitettu esimerkiksi sen takia, että haluttiin ”savustaa joku ulos.” Esimiehille olikin tärkeää asioiden perusteleminen sekä itselleen, että irtisanotuille työntekijöille. Haastateltavat pystyivät myös arvioimaan työtänsä hyvin realistisesti ja ammattimaisesti, mistä syystä YT-prosessi nähtiin oikeudenmukaisena, tarkastellessa sitä työnantajan liiketoiminnan sekä oman rehellisen toiminnan näkökulmasta.

Sen sijaan omia esimiehiään ja yrityksen ylintä johtoa kohtaan kohdistettiin kovaakin kritiikkiä, mutta myös kehuja. Kaikki kylläkin kuvasivat ylemmän johdon toiminnan olevan avointa ja johdonmukaista, mutta neljän haastateltavan mielestä toiminta oli myös kylmää ja kaavamaista. Eräs haastateltavista totesi, että ylimmän johdon toimintaa säätelevät pitkälti liiketoiminnan tulokset, eivätkä ”tunteet ohjaa toimintaa”. Hänen toteamuksensa kiteyttää pitkälti haastatteluissa esiin tulleen ylimmän johdon ja esimiesten välisen ristiriidan, sillä ylin johto vastaa loppukädessä liiketoiminnan tuloksesta ja heille usein merkitsee vain YT-prosessissa saavutetut kustannussäästöt. Ihmiset ovat ikään kuin lukuja, kun taas esimies käy YT-prosessia läpi niin lukujen, kuin inhimillisten näkökulmien kautta. Kuitenkin ne haastateltavat, ketkä olivat tyytyväisiä ylempään johtoon ja omaan esimieheensä, arvostivat myös heidän keskinäistä vuorovaikutustaan ja nauttivat molemminpuolisesti selvästi kunnioitusta.

Kukaan haastatelluista ei ollut YT-neuvotteluissa yksin. Työnantajapuolella oli aina esimiehen lisäksi mukana vähintään HR-asiantuntija. Jokainen haastateltava selvästi koki asian tärkeänä, vaikkei kaikkien kohdalla voidakaan puhua saadusta henkisestä tuesta vaan enemmänkin prosessuaalisesta tuesta, jolla varmistettiin YT-

prosessin juridinen onnistuminen. Ammattitaitoinen apu ja tuki, oli sitten kyse pöytäkirjan pitämisestä tai koko prosessin lopputuloksen yhdessä miettimisestä, merkitsi selvästi paljon jokaiselle haastateltavalle ja toi helpotusta sekä tukea YT-prosessin läpiviemiseen.

5.2 Esimiehelle tarjotut tukimekanismit YT-prosessissa

Tässä osiossa haastateltavilta kartoitettiin heille tarjottuja tukimekanismeja liittyen YT-prosessiin sekä sitä kokivatko haastateltavat tarjotun tuen riittäväksi. Tukimekanismeja kartoitettiin niin yleisellä organisatorisella tasolla, kuin myös yksilöidymmällä tasolla tarkastellen esimerkiksi haastateltavan vuorovaikutusta oman esimiehen sekä jonkun muun mahdollisen keskustelukumppanin kanssa. Kartoituksen tarkoituksena oli selvittää haastateltavan organisaation organisaatiokulttuuria ja toimintamalleja, niin YT-prosessin aikana, kuin yleisellä tasolla osana organisaation joka päiväistä toimintaa. Huomiolle pantavaa oli se, että jokainen haastateltavista oli saanut henkistä ja/tai käytännön tukea HR-asiantuntijalta ennen neuvotteluita sekä neuvotteluiden aikana. Haastateltavien työnantajille oli myös selvästi tärkeää, että YT-prosessi hoidetaan tarkasti lainsäädäntöä noudattaen, joka toimi esimiehille niin sanottuna prosessuaalisena tukimuotona.

> *”Meillä on sillä tavalla nimenomaan järjestetty, että kaikki käydään aina läpi juristin kanssa. Ei lähdetä itse säätämään vaan HR:n ja juristin kanssa kaikki käydään läpi.”*

Vaikka monilla haastateltavilla oli kokemusta itselläkin esimerkiksi YT-juridiikasta, toi HR-asiantuntijan läsnäolo ja osaaminen heille varmuutta YT-prosessin suorittamiseen. Varsinkin toinen YT-prosessissa ensimmäistä kertaa ollut esimies koki sekä HR:n käytännön, mutta myös henkisen tuen ensiarvoisen tärkeäksi.

> *”Mä sain tosi hyvää tukea [HR:ltä]. Ennen kuin ensimmäiset neuvottelut olivat, niin me istuttiin varmaan ainakin kolme kertaa yhdessä alas ja useita tunteja läpi sitä mikä on niinkö kupletin juoni, mitä tapahtuu, kuinka monta kertaa yleensä neuvotellaan, lakiasioita, itseasiassa myös se inhimillinen puoli tässä kohdassa, että olisi löytänyt jonkun hyvän ratkaisun koska kyseessä oli hyvä työntekijä.”*

Myös muut haastateltavat kokivat saaneensa tukea HR:n edustajilta. Heillä tosin tuki pääasiallisesti oli käytännön apua juridisissa asioissa, kuten YT-lainsäädännössä sekä lain edellyttämien kirjallisten dokumenttien teossa. Toisaalta käytännön apu toimi myös pitkälle keskusteluapuna, jolloin esimiehet suullisesti pystyivät käydä läpi prosessissa askarruttaneita asioita.

> *”Sain kyllä tosi paljon tukea nimenomaan näiltä henkilöiltä, tältä HR-konsultilta (…), sitten samoin tältä lakimieheltä, niin me käytiin ennen jokaista kokousta kolmeen pekkaan näitä asioita läpi.”*

> *”Sain kyllä sellaista tukea, että me [HR:n kanssa] paloiteltiin ja mietittiin niitä ratkaisuja yhdessä, teknistä toteutusta tai sitä prosessia ja mietittiin strategiaa neuvotteluja varten.”*

Yhdessä YT-prosessissa oli käytetty ulkopuolista konsulttiapua ratkaisemaan puolueettomasti prosessiin liittyvä hankalampi asia, *”koska näytti että on pattitilanne ja pyydetään kolmannen osapuolen mielipide.”* Kahdessa yrityksessä taas esimiehille järjestettiin etukäteen valmennusta itse YT-neuvotteluihin sekä varsinaiseen irtisanomistilanteeseen.

Muita haastateltavien saamia prosessuaalisia tukimuotoja olivat yrityksen lakiosaston ja työnantajaliiton juristien neuvonta, benchmarkkaus muiden yrityksien sekä oman työnantajan aiemmista YT-prosesseista, yleistason esimieskoulutus sekä muutosviestintäkoulutus. Työterveydenhuollosta olisi jokainen haastateltava saanut tukea, mutta vain kahdessa haastateltavan yrityksessä työterveydenhuolto oli ottanut aktiivisen roolin ja tarjonnut tukea esimiehelle tiedustellakseen haastateltavan vointia.

> *”Puhuin silloin irtisanomispäivän iltana meidän työterveyslääkärin kanssa. Hän soitti ja halusi kysyä, että miten jaksan.”*

Haastateltavien saamasta tuesta keskustelun ja sparrauksen muodossa oli eroja vastaajien kesken. Yksi esimiehistä viittasi pitkään kokemukseensa ja kertoi ettei

koe tarvitsevansa keskusteluapua YT-prosessin läpiviemiseen. Kaikki muut haastateltavat kertoivat keskustelleensa prosessista muun muassa puolison, kollegan, työyhteisön, tiimin, oman esimiehen, luottamusmiesten sekä HR-asiantuntijan kanssa. Merkille pistävää oli se, että kaksi aiemmin mainittua esimiestä, joiden työnkuvaan kuuluu myös henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä, olisivat kaivanneet molemmat lisää henkistä tukea.

> *”Sain kyllä sellaista tukea, että me mietittiin niitä ratkaisuja yhdessä, (…) ja mietittiin strategiaa neuvotteluja varten. Sellaista henkistä tukea en kyllä saanut keneltäkään tästä organisaatiosta. Kyllä se oli sitten se oma kotiporukka siellä.”*

Esimiehen ristiriitainen asema ylimmän johdon ja alaisten välillä tuli esiin niillä haastateltavilla, joilla oli läheiset suhteet työyhteisöön tai pieni tiimi.

> *”Että oikeastaan niin pitkään, kun ruvettiin valitsemaan sitä, että kenet irtisanotaan, että puhutaan nimistä, niin siihen asti oikeastaan koko henkilöstön kanssa pystyi keskustelemaan ainakin jollain tasolla aina. Mutta sitten kun se meni siihen ihan konkretiaan niin sittenhän se tietenkin meni vaikeasti, sitten ei enää voinut keskustella.”*

Se, että pystyi keskustelemaan YT-prosessista jonkun kanssa, nähtiin erittäin tärkeänä asiana siis kuuden haastateltavan osalta. Yksi haastateltava sanoi tulevansa hulluksi, jos ei pääsisi keskustelemaan kenenkään kanssa, toinen kertoi, että ”pakkia on pakko päästä tyhjentämään”, kolmas kertoi ”murisevansa himassakin”.

> *”(…) nämä oli ehkä sellaisia terapeuttisiakin tilanteita että sai niidenkin ihmisten kanssa puhua, joista tiesi, että ehkä tulee irtisanomaan näitä ihmisiä, niin kuitenkin heidänkin kanssaan käydä sitä keskustelua. Eli kommunikaation merkitys korostuu tollasessa tilanteessa, se on tärkeetä.”*

Tukimuotona toimivan vuorovaikutuksen tärkeys oman esimiehen kanssa korostui myös kaikilla haastateltavilla. Haastateltava, joka ei kokenut tarvitsevansa lainkaan keskustelutukea YT-prosessin aikana, kertoi toisaalta ei-niin-tiiviistä yhteistyöstä ja etäisistä väleistään oman esimiehensä kanssa. Ne vastaajat taas, jotka saivat tar-

vitsemaansa tukea esimieheltään, selvästi myös arvostivat oman esimiehensä ammattitaitoa sekä aitoa osallistumista ja huolenpitoa YT-prosessin sujuvuudesta sekä haastateltavan jaksamisesta.

> *”Hän [haastateltavan esimies] ei vaan kysellyt asioita muodon vuoksi vaan hän oli oikeasti kiinnostunut, miten tää hoidetaan ja tehdään.”*

> *”Ei siinä vuorovaikutuksessa oo mitään parannettavaa. Kun esimieheen on niin hyvät ja läheiset välit. Mä tiedän, että olisin saanut YT-neuvotteluihin niin paljon, kun haluan tukea häneltä.”*

> *”(…) se [haastateltavan esimies] kyseli tai soitti joka kokouksen jälkeen, tai minä kävin sen huoneessa ja kerroin että miten meni.”*

Kahden haastateltavan esimiehet toimivat Suomen ulkopuolella, työkielen ollessa englanti. Globaalissa työympäristössä lokaatio ja kieli koettiin jopa hieman yllättäen rasitteeksi YT-prosessia tarkastellessa, jolloin vuorovaikutus oman esimiehen kanssa jäi haastateltavien mielestä liian pintapuoliseksi.

> *”(…) se ei ole sama asia puhua hänen kanssaan, kun meillä ei ole yhteistä kieltä. Me tullaan hyvin toimeen englannilla ja saadaan asiat puhuttua. Mutta kyllä mä koen, etten mä pysty kertomaan kaikkea, kuin se että omalla äidinkielellään pystyisi kertomaan asioista.”*

YT-prosessista, niin positiivisen, kuin negatiivisenkin palautteen saaminen kaikilla haastateltavilla oli heikoissa kantimissa. Ainoastaan yhden haastateltavan kohdalla YT-prosessia oli käyty läpi prosessin loputtua niin sanotussa debriefing-tapaamisessa, jossa esimiehelle oli annettu myös palautetta. Tapaamiseen olivat osallistuneet prosessissa työnantajapuolella mukana olleet sekä yrityksen johdon edustaja. Haastateltavalle merkitsi erityisesti omalta esimieheltä tullut kannustava palaute prosessin läpiviemisestä. Muutama haastateltu esimies oli myös saanut palautetta YT-prosessin jälkeen kiitoksen muodossa, mutta YT-prosessia ei oltu käyty sen tarkemmin läpi. Tutkimukseen haastatellut esimiehet saivatkin jokainen hyvin vähän palautetta tai sitten palautetta sai vain kysymällä. Eräänlainen prosessin jälkeinen

benchmarkkaus ja palautekeskustelut puuttuivat siis haastateltavien yrityksistä lähes kokonaan, mutta toisaalta kukaan haastateltavista ei maininnut tarvitsevansa erityisesti palautetta YT-prosessista. Palautteen saamisen tarve näkyikin yleisemmällä tasolla, niin sanottua normaalityötä arvioidessa.

> *”(…) aina kaipaa jotain kehittämisen mahdollistavaa sparrausta tai muuta, mutta se ei liity niinkään näihin [YT] asioihin.”*

> *”Palaute on se, että joo joo hyvin vedät homman, kunhan palautat raportin ajoissa. Sillä meiningillä täällä matriisiorganisaatiossa.”*

> *”(…) täällä on hirveästi tätä perusduunia, että ei tässä ehdi miettiä mitään kehittymisasioita, että saa kaikki nää arkihommat hoidettua. Jos tämä oikeasti joskus rauhoittuisi tää homma niin sitten voisi miettiä omaa kehittymistä.”*

Palautteensaamista vaikeuttaa siis myös työelämän hektisyys sekä ainainen kiire, mikä lienee laajemminkin työelämässä tunnustettu ongelma, jonka eteen kuitenkaan ei organisaatioissa ponnistella.

Yleisellä tasolla tarkastellessa tämän analyysiosion tuloksia, jossa kartoitettiin esimiehen saamaa tukea ja sen vaikutusta YT-prosessin aikana, nostan tärkeimpänä tekijänä tulosten perusteella esiin toimivan vuorovaikutuksen ja keskinäisen arvostuksen merkityksen. Varsinkin ne haastateltavat, jotka kokivat vuorovaikutusprosessin oman esimiehensä kanssa toimivana, arvostivat myös selvästi esimiehiltään saatua tukea ja aitoa välittämistä. Esimiehen tuella ja osallistumisella oli selvästi eniten merkitystä, kuten myös sillä jos toimivaa vuorovaikutusta ei ollut. Vaikka kaikilla haastateltavilla vuorovaikutus ei siis ollut toimiva oman esimiehen kanssa, oli yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta esimiehillä kuitenkin tarve keskustella YT-prosessista edes jonkun kanssa. Sparrausta harjoitettiin oman esimiehen lisäksi, niin johtoryhmän kuin HR-asiantuntijoidenkin kanssa, mutta myös epävirallisissa keskusteluissa työyhteisön, kollegan sekä oman puolison kanssa. Myös hyvät välit luottamusmiehiin nähtiin tukimuotona, mikä taas edesauttoi koko prosessin sujuvassa etenemisessä ja mahdollisimman onnistuneessa lopputuloksessa.

Perinteisempiä ja konkreettisempia tukimuotoja olivat tulosten perusteella työterveydenhuollon palvelut, debriefing, palautteenanto, ulkoinen konsulttiapu, juridinen apu yrityksen HR-osastolta ja työnantajaliiton juristeilta, benchmarkkaus, yleistason esimieskoulutus sekä muutosviestintäkoulutus. Prosessuaalisena tukena myös YT-lainsäädäntö näkyi jokaisella haastateltavalla tärkeänä tukimuotona.

5.3 YT-prosessin vaikutus esimieheen ja esimiehen luottamussuhteeseen

Tämän osion tarkoituksena oli tutkia sitä, oliko YT-prosessi kaiken kaikkiaan vaikuttanut esimieheen ja hänen luottamussuhteeseensa omaa esimiestään ja organisaatiotansa kohtaan. Vastausten perusteella hain mahdollisia yhtymäkohtia esimiehelle annetun tuen ja koetun YT-prosessin välillä. Tutkimuksen kannalta oli siis tärkeää kartoittaa tukimekanismien lisäksi myös mahdollisia luottamukseen liittyviä tekijöitä, niin esimiehen kokemista tunnetiloista ja henkisestä paineesta, kuin myös siitä miten prosessi oli onnistunut ja miten esimies pystyi jatkamaan töitään prosessin läpikäytyään. Kartoitin myös haastateltavien omaa luottamussuhdetta sekä sitä, miten he kokevat luottamuksen, niin yleisellä tasolla työelämässä, kuin myös YT-prosessin aikana.

Kaikkia vastauksia tarkastellessa jokainen haastattelu paljasti sen, että esimiehen asema on hyvin ristiriitainen, sillä esimies joutuu aina tekemään ratkaisuja yrityksen parasta ajatellen, vaikka irtisanottavalle työntekijälle aiheutuva lopputulos on negatiivinen. Työhön liittyvä realismi on tärkeä osa esimiehen ammattitaitoa, jonka myös jokainen haastateltava selkeästi ymmärsi. Yksi haastateltavista koki kuitenkin tilanteen erittäin raskaasti:

> *”Mulla oli jossain vaiheessa sitä YT-prosessia, kun niitä viimeisiä varsinaisia neuvotteluita käytiin, niin mulla itsellä jopa kävi mielessä, että silloin kun nukkui huonosti, niin mä ajattelin jopa niin että pitääkö mun itsekin irtisanoutua tässä samassa yhteydessä, että kestänkö mä itse henkisesti tän asian, että mitä tässä tapahtuu. Että olenko mä sellaisessa tilanteessa, että mä en voi enää jatkaa tällasen operaation jäl-*

keen. Totta kai sitä sitten joutui palauttamaan itseensä, että pysyy jotenkin hallinnassa tilanne, että ei tässä oo suoraan henkilöistä kyse vaan, mulle on annettu tietty tehtävä ja ketä mä edustan siinä ja ne pitää tehdä sitä kautta ne ratkaisut."

Kaiken kaikkiaan jokainen haastateltava pystyi siis käsittelemään YT-prosessin omaan työnkuvaan kuuluvana työtehtävänä, josta on vain suoriuduttava. Vaikka osa esimiehistä asennoitui YT-prosessiin hyvinkin prosessimaisesti, oli kaavamainen toiminta myös eräänlainen tapa selviytyä henkisestä paineesta.

"(…) se on vaan tällainen fakta. Jos halutaan saada toimivaa yritystoimintaa, niin se ei ikinä onnistu niin että olet kauhean kiltti ja sinulla on siellä liikaa ihmisiä. Se lyö itseään korville."

"(…) mä jotenkin ajattelin, että tää on työtä, tää on mun hoidettava."

"Totta kai tunteet ovat siellä taustalla, mutta yrityskulttuuri on varmaan muovannut mua, ettei niille saa antaa sijaa. Ja ehkä myös se, että olen huomannut, että sä et pysty tekemään tätä työtä, sä et selviä, jos annat tunteille liikaa tilaa. Sitten täytyy tehdä elämässä jotain muuta."

Kuten jo aiemmin totesin, myös YT-prosessin johdonmukaisuus ja perusteltavuus antoivat haastateltaville eräänlaisen oikeutuksen irtisanomisiin, joka samalla auttoi esimiestä itseään prosessoimaan prosessin aiheuttamaa henkistä painetta. Asia tuli ilmi myös tässä haastatteluosiossa esimiesten käydessä läpi YT-prosessin vaikutusta omiin tunteisiin ja yleisellä tasolla itseensä.

"Se on jopa helpompi ajatella niin että noi ihmiset joutu lähtemään sen takia, että se vaatimus tulee ulkopuolelta."

"Pääsääntöisesti kuitenkin nukuin yöni hyvin, söin hyvin, oli vaikeampi ajanjakso kyllä mutta mä koen et se on aika normaalia. Vaikeita tilanteita, mutta siihen oli joku selvä syy. Mä tiesin, ettei tilanne ikuisesti jatku."

Jokainen haastateltu esimies myös koki myötätuntoa ja empatiaa irtisanottavia kohtaan. Henkinen paine, kokemukset ja erilaiset tunteet vaihtelivat kuitenkin paljon eri

esimiesten välillä. Raskainta prosessi oli niille esimiehille, jotka tunsivat alaisensa henkilökohtaisesti.

> *”Kyllä nämä muuttaa ihmistä. Ehkä tulee myös elämänarvoja mietittyä uudella tavalla. Nahka parkkiintuu kyllä jonkin verran.”*

> *”Silloin kun niitä irtisanomiskeskusteluita joutui henkilöiden kanssa käymään niin kyllä silloin nukkui tosi huonosti öitä. Kyllä ne vaivasi koko ajan mieltä.”*

> *”(…) en mä sitä kevyesti ottanut, mutta se ei häirinnyt mua. Totta kai siinä oli hankalia paikkoja.”*

Haastateltavat kokivat haastavaksi myös sen, että tiesivät usein asioista enemmän kuin alaisensa, mutta eivät voineet keskustella heidän kanssaan niistä. YT-prosessin aikana esimiehet joutuivat varomaan sanojaan, väistämään keskusteluja, kun normaalisti käydään yhdessä lounaalla ja jutellaan hyvinkin vapaasti asioista. Normaali tiivis yhteistyö ja kommunikointi muuttavat siis muotoaan sulkeutuneemmaksi YT-prosessin aikana.

> *”Mutta ehkä se kertoo jotain luottamuksesta, kun ne kuitenkin sanoo sen siinä samassa kahvipöydässä. Tai että ne ylipäätään tulee siihen kahvipöytään. Silloin kun se oli päällä se tilanne, niin ehkä siihen tuli sellanen hajurako enemmän.”*

Yhdenkään haastateltavan luottamussuhde omaa esimiestään tai organisaatiotansa kohtaan ei ollut muuttunut YT-prosessin vaikutuksesta. Yksi haastateltava kertoi YT-prosessin toimineen jopa lujittavana tekijänä entistä luottamuksellisemman suhteen luomisessa johtoryhmätyöskentelyssä. Mitä useammat YT:t olivat haastateltavalla takana, sitä enemmän luottamus omaa alaa ja yleisesti työmarkkinoita kohtaan oli sen sijaan muuttunut. Haastateltaville oli kuitenkin ikään kuin arkipäivän realismia se, että työn olosuhteissa voi muutoksia tulla nopeastikin, mutta se kuuluu johtoasemassa olevan työhön eikä siitä myöskään kannata turhaa stressata.

> *”En voi sanoa, että silleen naivisti luotan [omaan esimieheen]. Mutta luotan sellaisiin perusasioihin mitkä tiedän ja tunnen, mutta en 100% luota esimerkiksi siihen, että*

mua kohdellaan aina reilusti tai muuta, en siihen luota. Itse koen sellaisena realismina. Että näin tämä vaan on. (…) Voin kuvitella, että yhtä hyvin voi sattua ja tapahtua kaikenlaista."

"(…) kyllä mä ymmärrän sen että kyllä nää työsuhteet voi päättyä ja sitten taas tällasessa päällikkötehtävässä, kun kaikki on paljon raaempaa. Tässä kaikki voi päättyä paljon nopeamminkin. (…) Mutta en mä koe, että mulla on luottamus muuttunut mitenkään [omaa esimiestä kohtaan]."

Kun luottamusta tarkasteltiin yleisellä tasolla, kokivat jokainen haastateltava sen erittäin tärkeäksi asiaksi. Haastateltavat yhdistivät luottamuksen rehellisyyteen ja omien arvojen mukaan toimimiseen kaikessa tekemisessä, niin tarkastellessa itseään kuin muidenkin kanssa työskennellessä. Yksi haastateltavista ajatteli luottamusta enemmän sillä, että tekemisiä ei "kytätä" koko ajan vaan voi päättää esimerkiksi omista työajoistaan, kunhan työt tulee tehtyä. Haastateltavat toivat esiin myös avoimuuden tärkeyden. Avoimuudella tarkoitettiin tässä kontekstissa avoimuutta ja rehellisyyttä kommunikaatiossa sekä vuorovaikutuksessa. Luottamusta nähtiin myös uskossa omaa työpaikkaa ja tulevaisuutta kohtaan sekä siinä, että omaan esimieheen voi luottaa.

"(…) luottaa siihen että se [oma esimies] oikeasti tekee semmoisia ratkaisuja, jotka on tämän yrityksen parhaaksi ja myös sellaista, mikä on mun esimiehellä hyvää, on se että se kysyy meidän mielipidettä."

"Mä joskus mietin, että tässä kahden vuoden aikana on tapahtunut ihan hirveästi ja missä ollaan vuoden päässä, niin jos minä en luottaisi siihen, että kyllä me tässä edelleen ollaan ja kasvetaan, niin jos mä en sitä näkisi niin kyllä mä sitten jo olisin tästä lähtenyt."

Negatiivisessa kontekstissa luottamuksen toi esiin ainoastaan yksi haastateltavista, joka kertoi luottamuksensa ihmisiin vähentyneen esimiestyön myötä. Tämä haastateltava oli toinen heistä, jotka tekivät osana työtään myös henkilöstöhallinnon tehtäviä.

”Sellainen tietynlainen luottamus ihmisiin ylipäätänsä tämän työn myötä niin se on rapistunut tosi paljon ja kyllä voin oikeasti sanoa, että olen kovettunut. Olen sisäänpäin kääntyneempi ja suhtaudun asioihin huomattavasti kyynisemmin kuin esimerkiksi viisi vuotta sitten, mikä on tosi surullista.”

Toinen haastateltava, joka ei tee henkilöstöhallinnon tehtäviä, taas nosti esiin ihmisiin luottamisen tärkeyden.

”Totta kai pitää pystyä luottamaan ihmisiin ja siihen mitä ne sanoo.”

Luottamuksen roolin YT-prosessissa haastateltavat näkivät myös tärkeänä tekijänä. Luottamus nähtiin osana aitoa ja rehellistä neuvotteluotetta, joka käytännössä tarkoitti irtisanomisten määrän aitoa vähentämisen tavoitetta sekä luottamuksellisten asioiden salassapitoa. Rehellinen neuvotteluote yhdistettiin myös työntekijöiden reiluun kohteluun ja sitä kautta luottamusta herättävään toimintaan. Lisäksi haastatteluissa korostui se, että vastaajien mielestä luottamuksellinen ja rehellinen YT-ilmapiiri mahdollistaa sen, että YT-prosessin ratkaisujen taustat ymmärretään ja uskotaan myös työntekijäpuolella. Eli miten ja millä tavalla asiat käydään läpi prosessin aikana ja sen jälkeen, on suuri merkitys, jossa luottamuksella nähtiin olevan tärkeä rooli.

”(…) että on ihan aidosti jokainen kivi käännetty. Ja sitten niitä pitää pohtia yhdessä. Neuvottelustahan on kyse eikä sanelusta.”

”Meillä tuntui siltä koko ajan, että oikeasti etsitään ratkaisuja, joilla irtisanomisten määrää voidaan vähentää. Koin sen myös työnantajapuolelta koko ajan aidosti. Ja se, että keskusteltiin asioista koko ajan, että siellä ei olla henkilökohtaisella tasolla. Eikä kukaan aja henkilökohtaista etua millään tavalla.”

Näin ollen myös mahdollisimman avoin keskustelu ja toimiva neuvotteluyhteys yhdistettiin luottamukseen sekä tekijänä, mutta myös esimiesten omaa luottamusta rakentavana seikkana. Luottamuksella nähtiin olevan rooli toimivassa vuorovaikutuksessa niin luottamusmiesten kuin työntekijöidenkin kanssa, mutta se koettiin tär-

keänä ja luottamusta rakentavana tekijänä myös niin sanotusti omalla puolella olevien neuvottelukumppaneiden, kuten johtoryhmän, yrityksen hallituksen, HR-asiantuntijoiden sekä oman esimiehen kanssa.

> *”Myös näillä vastaneuvottelijoilla ja se miten ne suhtautuvat, niin sillä on hirveän iso merkitys.”*

> *”(…) tietysti YT-prosessin aikana tuli tiukkoja paikkoja, kuitenkin se mitä alussa oli sovittu esimiehen kanssa niin se piti. Siihen pystyi luottamaan sen prosessin aikana. Se oli mulle tärkeä juttu.”*

> *”Se avoimuus, niin pitkälle, kun pystyy avoin olemaan. Niin siitä pitää kiinni, koska ei se mitään hyödytä, että niiden asioiden päällä istuu. Vuorovaikutuksella on myös suuri merkitys.”*

Myös virallisen neuvottelupöydän ulkopuolella tapahtuva keskustelu nähtiin luottamusta rakentavana tekijänä. Jutustelu, vertaistuki, sparraus ja ”pään tyhjentäminen” erilaisissa keskusteluissa oman esimiehen, kollegan ja HR-edustajien kanssa nousivat tärkeinä seikkoina esiin. Lisäksi tiiviillä työyhteisöllä, joka sekin linkittyy vuorovaikutukseen, oli tulosten mukaan merkitystä luottamuksen roolia tarkastellessa.

> *”(…) mä voin kyllä luottaa siihen, että se mitä minä puhun esimiehelleni niin hän ei koskaan kerro sitä eteenpäin, me voidaan oikeasti [YT] prosessin aikaan keskustella asioista, vaikka henkilöistä, luottamuksellisesti.”*

Kaiken kaikkiaan tämän osion tulosten perusteella, YT-prosessi oli vaikuttanut jokaiseen haastateltavaan, toisiin enemmän ja toisiin vähemmän. Yhteistä esimiehille oli empatia ja huoli irtisanottavia työntekijöitä kohtaan. Haastateltavat kuitenkin näkivät YT-prosessin osana liiketoimintaa sekä esimiestyötä ja pyrkivät perusteluiden sekä avoimen ja rehellisen toiminnan kautta perustelemaan asian niin itselleen kuin muille osapuolille. Itse YT-prosessin onnistumiseen ja sujuvuuteen nähtiin eniten vaikuttavan luottamuksellinen neuvotteluasetelma ja toimiva vuorovaikutus YT-prosessiin osallistuneiden välillä, mikä koettiin myös luottamusta rakentavana asiana.

Luottamus nähtiin siis prosessuaalisesti tärkeänä, mutta myös henkisen tason merkittävänä tekijänä, joka ilmentyi luottamuksessa omaa esimiestä, työpaikkaa, työyhteisöä ja kollegoita sekä ylipäätänsä ihmisiä kohtaan. Yhdistävää haastateltavilla oli myös realistinen suhtautuminen epävakaaseen työmarkkinatilanteeseen sekä eräällä tavalla pragmaattinen luottamus omaa työpaikkaansa kohtaan: kenenkään haastateltavan luottamus omaa esimiestään tai organisaatiotansa kohtaan ei ollut vähentynyt, mutta toisaalta ”mitä vain voi koska tahansa tapahtua”. Kuitenkaan kukaan haastateltavista ei kokenut asiaa millään tavalla stressaavaksi vaan päinvastoin työelämään kuuluvaksi, ikään kuin normatiiviseksi toiminnaksi.

5.4 Yhteenveto keskeisistä tuloksista

Jokainen haastateltava oli läpikäynyt työnantajapuolella yhdet tai useammat irtisanomisiin johtaneet YT-neuvottelut. Itse prosessissa he olivat toimineet puheenjohtajana ja/tai neuvottelijana sekä osallistuneet myös irtisanomiskeskusteluun. YT-prosessi oli kaikilla haastateltavilla alkanut joko sisäisestä tai ulkoisesta muutoksesta toimintaympäristössä. Haastateltavien yrityksissä oli noudatettu tarkkaan YT-lainsäädäntöä, joten prosessuaalisia eroja haastatteluissa ei tullut esiin. Haastateltavilla oli ollut YT-neuvotteluissa mukana HR-asiantuntija, juristi, oma esimies ja/tai ulkopuolinen konsultti. Vastapuolta neuvotteluissa edusti luottamushenkilöstö.

YT-prosessi toteutettiin jokaisen haastateltavan mielestä johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Syynä tähän haastateltavat kertoivat olleen perustellut syyt YT-prosessiin joutumiseen, avoimen ja rehellisen neuvottelutilanteen sekä toimivan vuorovaikutuksen kaikkien osapuolten kesken. Esimiehille tarjottiin tukea asiantuntija-avun, keskustelun ja koulutuksen muodossa. Sparraus oman esimiehen, kollegan sekä puolison kanssa sekä toimiva vuorovaikutus neuvotteluissa sekä neuvotteluiden ulkopuolella koettiin tärkeäksi. Myös YT-lain asettamat reunaehdot toimivat tukimuotona. Palautetta taas saatiin hyvin huonosti, sillä vain yhdelle haastateltavalle järjestettiin YT-prosessin purkutapaaminen neuvotteluiden päättymisen jälkeen.

YT-prosessi vaikutti haastateltaviin hyvin erilaisilla tavoilla. Osa haastateltavista koki uupumista sekä menetti yönensa ja yksi esimies harkitsi jopa itse irtisanoutuvansa, koska koki tilanteen niin raskaaksi. Toisaalta jokaista haastateltavaa yhdisti se, että kovasta henkisestä paineesta huolimatta jokainen esimies ymmärsi edustavansa omaa työnantajaansa ja, että ratkaisut on tehtävä työnantajan parasta ajatellen, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa. ”Se kenen leipää syöt, sen lauluja laulat”, totesi yksi haastateltavista. Jokainen haastateltava myös koki huolta ja empatiaa irtisanottavia kohtaan ja peräänkuuluttivat reilun kohtelun tärkeyttä. Reiluudella tarkoitettiin tässä kontekstissa mahdollisimman avointa vuorovaikutusta sekä asioiden rehellistä perustelua itselleen sekä vastapuolelle koko YT-prosessin ajan.

Rehellisyys korostui myös kysyttäessä luottamuksen roolista haastateltavilta. Esimiehille oli tärkeää toimia rehellisesti omien arvojen mukaisesti. Luottamus nähtiin myös uskona omaa työpaikkaa ja tulevaisuutta kohtaan sekä tärkeänä tekijänä avoimessa kommunikoinnissa ja vuorovaikutuksessa. Haastatteluissa korostui myös luottamuksen tärkeys omaa esimiestä sekä ylipäätänsä ihmisiä kohtaan. Kysyttäessä luottamuksen roolia itse YT-prosessissa, nousi tässäkin avoimen vuorovaikutuksen ja reilun kohtelun merkitys esiin. Aito ja luottamuksellinen neuvotteluote koettiin tärkeänä, niin työnantaja- kuin työntekijäpuolenkin osalta.

> *”Mulle ainakin oli tosi tärkeää, että pystyin luottamaan omaan esimieheen, että se pitää sanansa. Ja meidän työnantajapuolen tiimipeli toimi tosi hyvin. Mutta kyllä se myös työntekijäpuolella merkkasi, että heidän kanssaan pystyi neuvottelemaan.”*

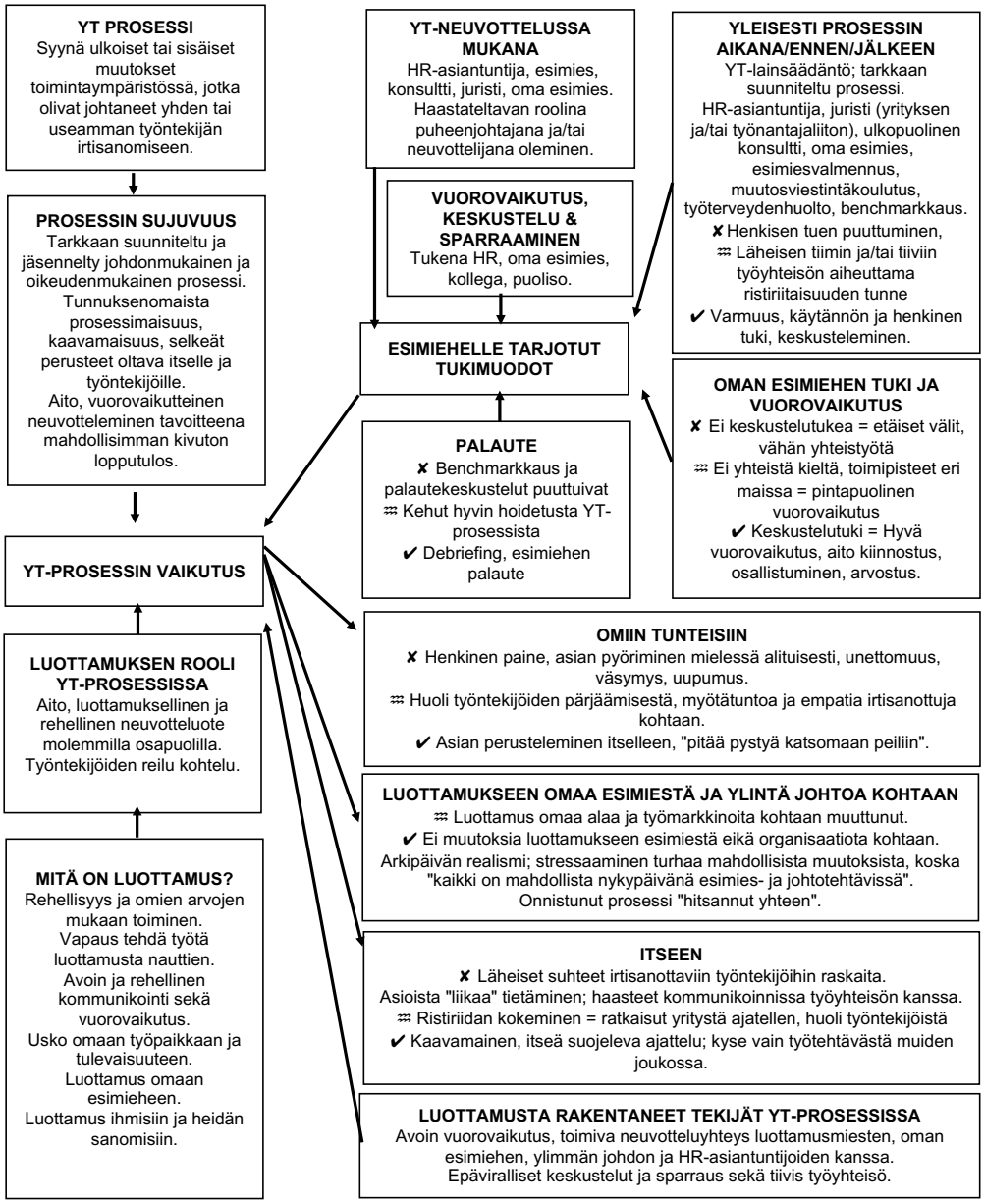
> *”Onhan se [luottamus] tärkeä asia. Sillähän siellä pelataan.”*

Lisäksi neuvotteluiden ulkopuolella tapahtuva kommunikointi ja sparraus esimerkiksi kollegan tai esimiehen kanssa nähtiin luottamusta ja sitä kautta varmuutta herättävänä tekijänä. Lähes kaikille haastatelluille olikin selvästi tärkeää päästä ”tyhjentämään pää” jollain tavalla. Myös tiiviin työyhteisön merkitys korostui luottamusta kasvattavana voimana, siitäkin huolimatta, että jotkut esimiehet kokivat sen henkisenä rasitteena YT-prosessin aikana. Yhdenkään haastateltavan luottamus omaa esimiestään tai organisaatiota kohtaan ei myöskään ollut vähentynyt YT-prosessin

seurauksena. Sen sijaan omaa alaa tai työmarkkinoita kohtaan koettiin luottamuksen heikentyneen. Toisaalta jokainen esimies selvästi tiedosti sen, että työmarkkinat ovat ja tulevat olemaan epävarmat tulevaisuudessakin, mutta siitä ei kannata stressata, koska ”mitä tahansa voi koska tahansa tapahtua.”

Seuraavassa kuvassa 3 vielä yhteenvetona haastatteluiden keskeisimmät tulokset.

Kuva 3: Yhteenveto keskeisistä tuloksista (Kuvassa ✘ merkitsee negatiivista, ≈ neutraalia ja ✔ positiivista vaikutusta.)



6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä tutkimuskysymyksien sekä teoreettisen viitekehyksen kautta. Lisäksi tarkastelen tutkimuksen kontribuutiota sekä annan tutkimustulosten pohjalta käytännön suosituksia. Käyn myös läpi tutkimuksen rajoitteet sekä jatkotutkimusehdotukset.

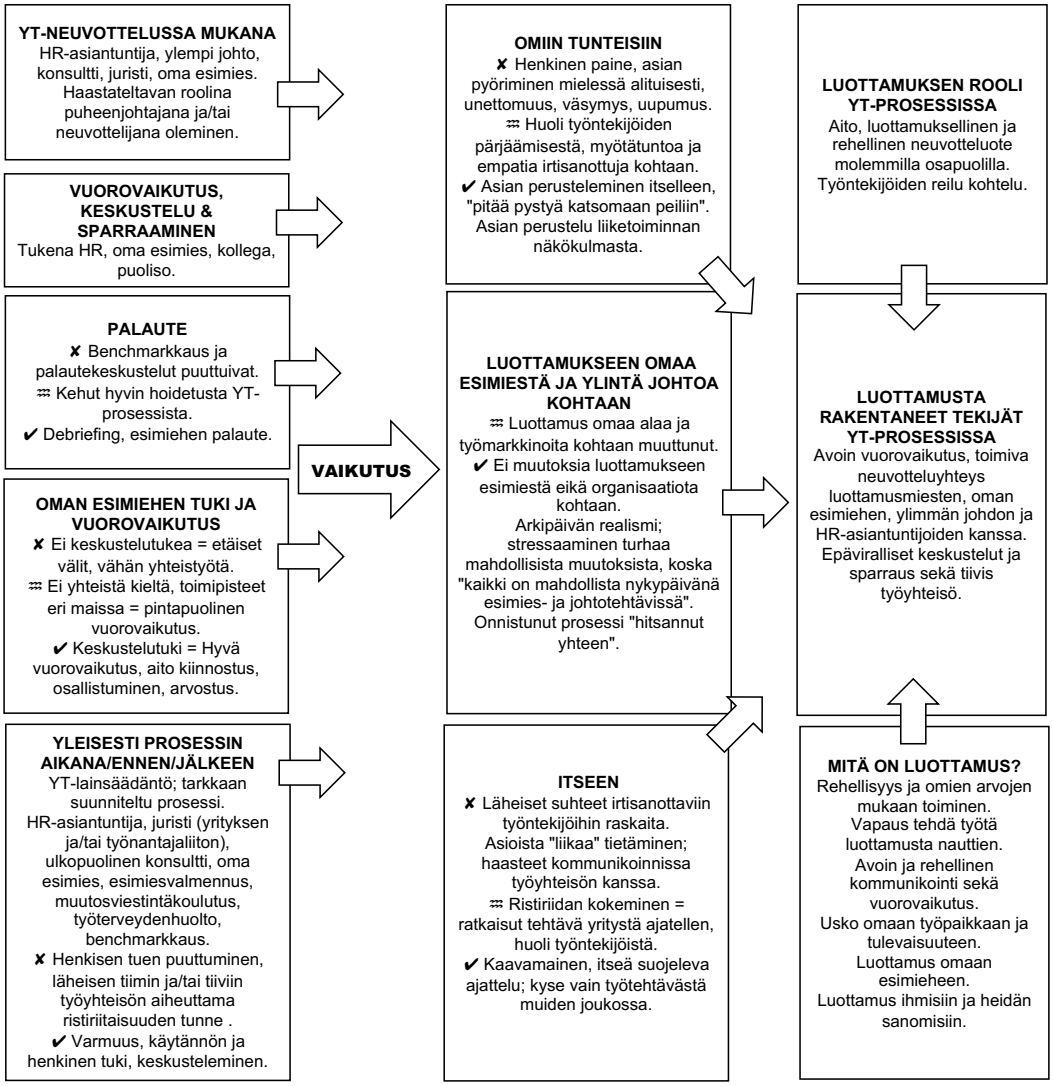
Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia sitä, miten YT-prosessissa esimiehen luottamus saavutetaan ja mitkä tukimekanismit mahdollisesti edistävät esimiehen luottamusta organisaatiossa sekä myös esimiehen suhteessa omiin esimiehiinsä ja yrityksen johtoon. Tarkoituksenani oli myös tämän tutkimuksen avulla löytää tarpeellisia apumekanismeja esimiestyön tukemiseen sekä tuoreita ajattelutapoja tarkastellessa niin strategisia lähtökohtia, kuin käytännön muutosjohtamista organisaatioissa luottamuksen merkityksen näkökulmasta.

Tutkimuksessa tutkin siis esimiesten omakohtaisia kokemuksia siitä, miten YT-prosessissa organisaation tukimekanismit tai niiden puute on vaikuttanut esimiehen henkilökohtaiseen luottamussuhteeseen omaa organisaatiotansa ja yrityksen johtoa kohtaan. Lisäksi halusin selvittää, mitä luottamuksen ylläpitäminen ja rakentuminen esimiesten kokemuksien ja käsitysten mukaan edellyttäisi organisaatiolta.

Tutkimuksen pääkysymys oli ***miten YT-prosessin aikana organisaation tukimekanismit vaikuttavat esimiehen henkilökohtaiseen luottamussuhteeseen*** *ja alakysymyksenä* ***miten tarjotut tukimekanismit tai niiden puuttuminen vaikuttavat esimiehen luottamussuhteen ylläpitoon ja rakentumiseen?*** Lähdin purkamaan tuloksia seuraavalla sivulla näkyvän kuvan 4 pohjalta, johtaen tuloksista Gioia metodia (Gioia, Corley & Hamilton 2013) mukaillen aluksi ensimmäisen asteen käsitteet, jotka tässä tutkimuksessa olivat organisaation tukimekanismeja sekä organisaatiosta YT-prosessia varten tarjottuja tukimekanismeja. Toisen asteen teemat muodostin YT-prosessin vaikutuksesta esimieheen itseensä sekä esimiehen luottamukseen omaa esimiestä ja ylintä johtoa kohtaan. Viimeisenä keräsin yhteen tuloksista saadut keskeiset teemat eli esimiehen luottamukseen vaikuttaneet tekijät YT-prosessissa. Analyysin osana käytin myös haastattelukysymyksiä varten muodos-

tamiani kolmea analyysikysymystä, joissa tarkastelin lähtökohtia esimiehen luottamukselle, esimiehelle YT-prosessissa annettua tukea sekä esimiehen luottamuksen muodostumista, joiden kautta pystyin vetämään johtopäätökset tukimekanismien mahdollista vaikutusta esimiehen luottamukseen.

Kuva 4: Tuloksien rakenne (mukaillen Gioia ym. 2013). Kuvassa ✘ merkitsee negatiivista, ≈ neutraalia ja ✔ positiivista vaikutusta.



Kun tarkastellaan yleisellä tasolla esimiesten luottamukseen YT-prosessissa vaikuttavia tekijöitä, niin haastatteluiden perusteella niitä olivat siis avoin vuorovaikutus, toimiva neuvottelu- ja keskusteluyhteys oman esimiehen, ylimmän johdon, HR-asiantuntijoiden sekä vastapuolen neuvottelijoiden kanssa. Luottamukseen vaikuttivat myös neuvotteluiden ulkopuolella esimiehen käymät epäviralliset keskustelut sekä

sitä kautta saatu sparraus, johon vaikutti myös tiivis työyhteisö, esimerkiksi toimivan johtoryhmätyöskentelyn sekä työntekijöiden ja kollegoiden kanssa käytyjen keskusteluiden kautta. Luottamus koettiin tärkeäksi myös oman rehellisen ja omia arvoja noudattavan toiminnan kautta sekä uskona tulevaisuuteen, omaan esimieheen sekä ylipäätään luottamuksena muihin ihmisiin.

6.1 YT-prosessin aikana tarjottujen tukimekanismien tai niiden puuttumisen vaikutus esimiehen luottamussuhteen ylläpitoon ja rakentumiseen

Alatutkimuskysymyksessä tarkastelin YT-prosessin aikana tarjottujen tukimekanismien tai niiden puuttumisen vaikutusta esimiehen luottamussuhteen ylläpitoon ja rakentumiseen. Itse YT-prosessia ennen, sen aikana tai jälkeen tarjottuja tukimekanismeja olivat tämän tutkimuksen perusteella esimies- ja muutosviestintäkoulutus, benchmarkkaus, debriefing prosessin jälkeen, työterveydenhuollon tarjoama akuutti tuki, YT-lainsäädäntö, HR-asiantuntijan ja juristin ammatillinen tuki sekä läsnäolo neuvotteluissa. Luen tueksi tässä kontekstissa myös vuorovaikutuksen neuvottelukumppaneiden kanssa, koska esimerkiksi vastapuolen kyvykkyydellä oli tulosten mukaan merkitystä esimiesten luottamussuhteen ylläpitoon ja rakentumiseen.

Tulosten mukaan eniten vaikutusta esimiehen luottamussuhteen ylläpitoon ja rakentumiseen olikin neuvottelutilanteen aidolla ja rehellisellä neuvotteluotteella sekä luottamuksellisella vuorovaikutuksella neuvottelukumppaneihin. Haastateltavat kokivat tärkeäksi pystyä luottamaan niin omaan esimieheen, kuin myös luottamusmiehiin, jotta pystyttiin keskustelemaan luottamuksella YT-prosessiin vaikuttavista asioista. Eli tämän tutkimuskysymyksen osalta tuloksissa korostui vuorovaikutuksen ja avoimen kommunikaation merkitys luottamusta herättävinä tekijöinä.

Vaikka Lewickin ym. (2006) mukaan luottamusta ei voida tarkastella pelkästään rationaalisuuden kautta, näen kuitenkin YT-prosessin kontekstissa luottamuksen muodostumisen enemmän Meyersonin ym. (1996) esiin tuoman nopean luottamuksen kautta. Eli väliaikaisen ryhmän kautta luottamus YT-prosessissa voidaan nähdä

mielestäni pätevyyspohjaisena, joka muodostuu nopeasti ja perustuu luottamukseen toisten ammattitaitoa kohtaan, jolloin sitä voidaan kutsua rationaaliseksi luottamukseksi, jota toki säätelevät Lewickin (2006) mainitsemat kognitiiviset, affektiiviset ja käyttäytymissyntyiset alatekijät.

Lisäksi YT-lainsäädännön noudattaminen sekä siihen saatava juridinen opastus HR-asiantuntijalta tai juristilta, nähtiin merkittävinä tarjottuina tukimekanismeina, jotka tuloksien perusteella vaikuttivat esimiesten luottamussuhteen ylläpitoon ja rakentumiseen. Teoreettisen viitekehyksen kautta tarkasteltuna YT-lainsäädäntö toimi näin ollen ei-henkilöityvänä rakenteena, jota voidaan mielestäni pitää Gillespien & Dietzin (2009) esiin tuomana organisatorisen luottamuksen välittäjätekijänä. YT-lainsäädäntö toimi siis rajaehtojen kautta vastuullisena osatekijänä YT-prosessissa ja sitä kautta loi haastateltavien organisaatioon ei-henkilöityvää, institutionaalista luottamusta. Näin ollen prosessuaalinen tuki loi luottamusta koko prosessin ajaksi kaikille neuvotteluihin osallistuville osapuolille.

Tutkimukseen haastatelluille esimiehille oli myös tärkeää pystyä perustelemaan itselleen YT-prosessiin johtaneet syyt sekä lopputulos, mihin tämän tutkimuksen mukaan vaikutti myös prosessuaalinen tuki. YT-lainsäädännön ohjaama, kaavamainen ja johdonmukainen toiminta helpotti selvästi esimiesten toimintaa ja neuvotteluiden prosessointia; YT-prosessilla oli siis selkeä lainsäädännön sanelema raami, jota pystyttiin rehellisten perusteiden kera ajattelemaan työtehtävänä muiden joukossa.

YT-prosessin ajatteleminen puhtaasti liiketoimintaan perustuvana pakollisena tehtävänä auttoikin haastateltavia prosessoimaan henkistä painetta ja ikään kuin suhtautumaan kylmästi YT-prosessia kohtaan. Myös Clair ym. (2006, 134) ovat havainneet tutkimuksessaan saman; irtisanomisprosessia vetävä henkilö teki prosessin itselleen persoonattomaksi ja pystyi sitä kautta etäännyttämään itsensä tunnetasolla tilanteesta. Clair ym. (2006, 140) tuovat esiin myös toiminnan läpinäkyvyyden tärkeyden, mikä korostui myös tässä tutkimuksessa. Heidän mukaansa on luonnollisesti irtisanottavien, mutta myös esimiehen kannalta tärkeää olla perusteissa suora,

rehellinen ja avoin, sillä kyseisellä tavalla toimimalla luottamus ja rehellisyys kultivoituvat myös irtisanovassa esimiehessä, mikä auttaa esimiestä oman moraalintuntonsa kanssa selviämisessä.

Tässä tutkimuksessa tuli esiin lisäksi se, että koska esimies ei ollut yksin vetämässä neuvotteluita, helpotti se työtaakkaa prosessin aikana konkreettisesti, kun osa paperitöistä jaettiin jollekin toiselle prosessiin osallistuvalle tehtäväksi. Työnantajapuolen neuvottelukumppanit myös tarjosivat keskusteluapua ja sparrausta tilanteen vaatimiin aiheisiin.

Muut tarjotut tukimekanismit, kuten työterveydenhuolto, debriefing tai esimies- ja muutosviestintäkoulutus eivät tulosten mukaan vaikuttaneet esimiesten luottamussuhteeseen millään tavalla. Päinvastoin osa esimiehistä ei edes kaivannut esimerkiksi työterveydenhuollon tukea intensiivisestä ja aikaa vievästä prosessista johtuen. Muutama haastateltava oli kylläkin keskustellut YT-prosessista työterveydenhuollon edustajan kanssa, mutta luottamussuhteen ylläpitoon sillä ei ollut merkitystä. Ainoa esimies, joka oli saanut debriefing purkupalaverin, ei kokenut asiasta olleen huomattavaa apua, eikä sillä siis ollut myöskään merkitystä esimiehen luottamussuhteeseen. Osa haastatelluista esimiehistä oli saanut kehuja YT-prosessin jälkeen, mutta kukaan ei kokenut tarvitsevansa ylipäätänsä sen ihmeellisempää läpikäyntiä tai palautteen saamista tärkeänä. Palautteen saaminen olikin yleisempi organisatorinen ongelma, loistaen kaikilla haastateltavilla poissaolollaan. Myöskään muutosviestintä- ja esimieskoulutuksella ei tulosten mukaan ollut merkitystä esimiesten luottamussuhteen ylläpitoon ja rakentumiseen. Erilaiset koulutukset tarjoavat varmasti yleisemmällä tasolla esimiehille varmuutta omaan tekemiseen ja joka päiväisen toiminnan kehittämiseen.

Suurempi merkitys siis, tarkastellessa YT-prosessissa esimiehelle tarjottuja tukimekanismeja, voidaan todeta olevan esimiehen henkilökohtaisissa vuorovaikutustilanteissa kokemalla luottamuksellisella yhteistyöllä, toiminnan sujuvuudella ja keskinäisellä arvostuksella sekä yhteisillä motiiveilla. Tämän tutkimuskysymyksen kontekstissa tosin näen luottamuksen muodostuvan enemmän pätevyyspohjaisen rationaa-

lisen luottamuksen kautta, koska YT-prosessi on väliaikainen toiminto organisaatiossa. Lisäksi prosessuaalisella tuella eli asiantuntija-avulla ja YT-lainsäädännöllä oli tulosten mukaan vaikutusta esimiehen institutionaaliseen luottamukseen koskien prosessin sujuvuutta ja onnistunutta lopputulosta.

6.2 Organisaation tukimekanismien vaikutus esimiehen henkilökohtaiseen luottamussuhteeseen YT-prosessin aikana

Päätutkimuskysymyksessäni tutkin sitä, miten organisaation tukimekanismit vaikuttavat esimiehen henkilökohtaiseen luottamussuhteeseen. Näitä tukimekanismeja ovat tämän tutkimuksen tulosten mukaan toimiva organisaatiokulttuuri, johon kuuluu olennaisena osana avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus sekä omalta esimieheltä saatu tuki, kuunteleminen ja keskusteleminen. Organisaatiossa siis jo valmiina olevat tukimekanismit vaikuttavat esimiehen henkilökohtaiseen luottamussuhteeseen ylläpitävästi ja rakentavasti.

Tässä johtopäätöksessä näkyy mielestäni suora yhteneväisyys sosiaaliseen vaihdantaan ja saavutetun organisatorisen tuen sekä johtaja-alais-suhteen vaikutuksiin luottamusta ylläpitävänä tekijänä. Toimivassa organisaatiokulttuurissa sosiaalinen vaihdanta tarkoittaa joka päiväistä neuvojen antoa, auttamista, välittämistä ja kunnioitusta (Cameron & Webster 2011, 756), mikä myös tämän tutkimuksen haastatteluista tuli ilmi. Sosiaalisen vaihdannan kautta saavutettu tuki ylläpiti haastateltujen sitoutumista, panostamista YT-prosessiin, heidän suorituskykyään ja luottamusta esimiestä ja organisaatiota kohtaan. Myös tutkimusten mukaan saavutetulla tuella on nähty olevan samanlaisia myönteisiä tuloksia (Webber ym. 2011, 727). Lisäksi johtajan ja alaisen vaihtosuhteen laatu, joka perustuu emotionaalisen tuen asteeseen ja osapuolten arvostamien resurssien vaihtoon (Ko & Hur 2014, 176), näkyi tuloksissa. Mitä parempi ja luottamuksellisempi vaihtosuhde haastateltavalla oli esimieheensä, sitä tyytyväisempi hän oli ylipäätänsä työoloihinsa ja esimieheensä. Saavutettu tuki sekä vaihtosuhteen laatu siis vaikuttivat haastateltaviin selvästi, kumuloiden sitä kautta haastateltavan työtyytyväisyyttä ja asennoitumista YT-prosessin läpikäyntiin.

Luottamus oli siis jopa kasvanut YT-prosessin aikana niillä haastateltavilla, jotka kokivat vuorovaikutusprosessin olevan toimiva oman esimiehensä kanssa. Yksikään haastateltavista ei kokenut luottamuksensa heikentyneen esimiestään tai organisaatiotansa kohtaan YT-prosessin aikana, vaan päinvastoin rankka kokemus oli joillakin saanut aikaan parantunutta yhtenäisyyden tunnetta. Nämä haastateltavat kokivat esimiehensä myös arvostavan ja tukevan heitä. Näen tässä tuloksessa yhtymäkohdan myös luottamuksen teoreettisiin osa-alueisiin (Dietz & Den Hartog 2006) eli keskinäinen luottamus säilyi YT-prosessissakin, koska osapuolet uskoivat jo valmiiksi toistensa kyvykkyyteen, johdonmukaisuuteen, hyväntahtoisuuteen ja ennustettavuuteen. Haastateltavien positiiviset odotukset, keskinäinen riippuvuus sekä luottamuksellinen vuorovaikutussuhde omaa esimiestään ja organisaatiotaan kohtaan olivat siis kehittyneet yhteisen historian aikana, eikä niitä esimerkiksi ”herätetty henkiin” vain YT-prosessin aikana.

Haastatteluissa korostuikin siis ennen kaikkea vuorovaikutuksen, rehellisen toiminnan ja avoimuuden tärkeys. Tulosten mukaan tukimekanismien tulisi siis jo olla olemassa organisaatiorakenteessa ja sen toiminnassa mukana, eli niiden aktivoinnista tai muuttamisesta ei saavuteta erityistä hyötyä YT-prosessin aikana. Toki keskustelun aiheet ja esimerkiksi huolenpidon tasot riippuvat tapauskohtaisesti tilanteen kontekstista, mutta olennaista tutkimuksen lopputuloksen kannalta on se, että esimiehen henkilökohtaiseen luottamussuhteeseen niin yksilö-, organisaatio- kuin esimiestasollakin vaikuttaa toimiva ja luottamuksellinen organisaatiokulttuuri, joka erityisesti tämän tutkimuksen kontekstissa sisältää kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen oman esimiehen kanssa. Asian tuovat esiin tutkimuksessaan myös Mishra & Mishra (1994), joiden mukaan proaktiivinen toiminta koskien yrityksen strategista johtamista, HRM-toimintaa sekä toimiva organisaatiokulttuuri, erilaisten organisaation supistamistoimenpiteiden yhteydessä edesauttaa luottamuksen syntymistä. Samaisessa tutkimuksessa he tuovat esiin myös keskinäisen luottamuksen tärkeyden onnistuneen muutoksen läpiviennissä.

Tämän tutkimuskysymyksen osalta tutkimustulosta tarkastellessa luottamusta voidaankin pitää siis kollektiivisena käsitteenä ja voimana, joka jo organisaatiokulttuurissa olemassa olevana tekijänä edesauttaa esimiestä läpikäymään onnistuneesti

YT-prosessin. Toimiva vuorovaikutus oman esimiehen, työyhteisön ja kollegoiden kanssa, jossa yhdistävänä tekijänä ovat motiivi, historia, huolet ja arvot tarjoavat luottamuksellisen pohjan esimiehelle työn onnistuneeseen suorittamiseen. Esimiehet, joihin luotettiin, selvästi arvostivat sitä ja luottivat takaisin. Eli Mayerin ym. (1995) ja Rousseaun ym. (1998) käsitteiden mukaisesti, esimies uskaltaa olla haavoittuvainen ja luottaa siihen, että esimerkiksi oma esimies toimii luottamuksen arvoisesti, johon näin ollen kohdistaa positiivisia odotuksia. Näin tapahtuu silloin, kun keskinäinen vuorovaikutussuhde on toimiva ja yhteisen historian kautta muodostunut. Kaiken kaikkiaan siis edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta esimiehen luottamukseen ylläpitävästi ja joissakin tapauksissa jopa luottamusta lisäten, mikä taas voi tutkimusten mukaan edesauttaa organisaation toiminnan sujuvuutta, tuottavuuden parantumista sekä esimiehen toipumista esimerkiksi YT-prosessin aiheuttamasta henkisestä paineesta (McAllister 1995, 24).

6.3 Tutkimuksen kontribuutio ja käytännön suositukset

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää esimiehen luottamussuhteen ylläpitämiseen tarvittavia mekanismeja YT-prosessissa, jotta organisaatiot voisivat tukea esimiehiä paremmin saavuttamaan organisaatiossa asetetut tavoitteet sekä turvaamaan myös esimiehen suoriutumista ja jaksamista haastavissa muutosjohtamisen tilanteissa, kuten YT-prosessissa. Näin myös organisaatiot pystyvät ymmärtämään mitä vaaditaan, jotta esimiehen luottamus voi syntyä, miten sitä voidaan ylläpitää ja tätä kautta pystytään parantamaan myös organisaation suorituskykyä, oli sitten kyse johtamisesta hyvien tai huonojen aikojen läpi kohti mitattavia tavoitteita.

Tutkimukseni merkitys liittyy myös asiassa havaitsemaani tutkimusaukkoon. Gandolfin (2008, 10) mukaan tutkimusta esimerkiksi vähentämistoimenpiteitä suorittaneiden henkilöiden emotionaalisista reaktioista on tehty hyvin vähän ja hän viittaakin tässä asiassa tutkimusaukkoon. Gandolfin mukaan on olemassa vain hieman tutkimustietoa siitä, että irtisanojan roolissa olevat kärsivät samanlaisista psykologisista ja emotionaalisista vaikutuksista kuin irtisanotut ja työpaikkansa säilyttäneet työntekijät, viitaten omaan (2007) sekä Clairin & Dufresnen (2004) tutkimukseen. Paljon tutkimusta (esim. Anwaar, Nadeem & Hassan 2016) on tehty toki organisatorisen ja

erityisesti HR:n tuen merkityksestä esimiehille, mutta tutkimus keskittyy enemmänkin organisatorisen tuen rakenne-eroihin sekä niiden kehittämiseen esimiestyön tukemisen näkökulmasta. Myös muutosjohtamisesta ja luottamuksesta on tutkimuskirjallisuutta (esim. Morgan & Zeffane 2003), mutta tuen merkityksen roolia esimiehen luottamukselle erityisesti muutosjohtamisen kontekstissa ei ole tutkittu.

Tutkimuksen kontribuutiota voidaan myös tarkastella laajemmassakin perspektiivissä, kuin vain YT-kontekstissa, sillä vaikka Suomen talouskasvu onkin kääntymässä nousuun, ovat esimiehille tarjotut muutosjohtamisen toimivat tukimekanismit tarpeellisia kaikessa esimiestyössä, on sitten kyseessä vähennystoimenpiteet, fuusio tai esimerkiksi organisaatiorakenteen muutos. Tutkimustiedon avulla yritysten HR-asiantuntijat, esimiesten esimiehet ja ylin johto voivat paremmin tunnistaa esimiesten tarpeita ja toiveita sekä tukea esimiehiä muutosjohtamisessa. Myös aiemman tutkimustiedon mukaan (Clair ym. 2006, 132), esimies ilman minkäänlaista tukea voi kokea huomattavaa stressiä, sekä tunneperäistä väsymystä, mikä luonnollisesti vaikuttaa tuolloin esimiehen suorituskykyyn, niin yleisellä tasolla, kuin tämän tutkimuksen perusteella YT-prosessissakin.

Itse YT-prosessin aikana tarjottu akuutti tuki liittyi tulosten mukaan YT-prosessin suorittamiseen ja onnistumiseen lain edellyttämällä tavalla. YT-lainsäädäntö toimi institutionaalisen luottamuksen lähteenä, jolloin prosessin mukanaan tuoman rationaalisen luottamuksen avulla haastateltavat pystyivät suoriutumaan onnistuneesti prosessista sekä myös eräällä tavalla irtaannuttamaan itseään tunnetasolla siitä. Lisäksi neuvottelun luottamuksellinen ilmapiiri ja rehellinen toimintatapa edesauttoivat esimiesten luottamussuhteen ylläpitoa ja rakentumista.

Tulokset tuovat mielestäni esiin myös HR-funktion tärkeyden. HR-toimintoja pidetään vieläkin yritysmaailmassa osin turhana kulueränä ja ”höpöhöpö-hommina”, niin kuin yksi henkilöstöhallintoa osana esimiestehtäviään tekevä haastateltava työolosuhteitaan kuvasi. Tutkimuksessani tuli kuitenkin esiin se, että jokainen haastattelemani esimies oli saanut erittäin asiantuntevaa ja tärkeää tukea, niin henkistä kuin prosessuaalistakin, HR-asiantuntijalta YT-prosessin aikana. Haastateltavat myös arvostivat kyseistä tukea, kokivat saaneensa siitä varmuutta omaan työhönsä ja sitä kautta tunsivat sillä olevan myös merkitystä oman luottamussuhteen ylläpitoon ja

vahvistumiseen. Myös tutkimusten mukaan (Graham & Tarbell 2006, 346) luottamus on tärkein tekijä työntekijöiden arvioidessa HR-asiantuntijoiden kyvykkyyttä tehtäviensä hoitamisessa. HR:n ja esimiesten toimiva yhteistyö edesauttaa myös esimiesten luottamista HR-käytäntöjen toimivuuteen ja niiden implementoinnin järkevyyteen. Tutkimuksissa on todettu lisäksi, että myös HR-strategian käytännön onnistunut toteuttaminen riippuu HR-asiantuntijoiden ja esimiesten hyvin toimivasta suhteesta. (Kuvaas ym. 2014, 852.) Organisaatioiden miettiessä esimerkiksi HR-toimintojen ulkoistamista, tulisi mielestäni pohtia perinpohjaisesti HR:n roolia ja sen merkitystä varsinkin muutosjohtamisen tärkeänä strategisena kumppanina sekä arvioida HR:n merkitystä kyseiselle organisaatiolle. HR joutuu usein todistamaan tärkeytensä numeroiden ja mitattavien tavoitteiden kautta, mutta tuloksia saavutetaan kuitenkin myös ihmisläheisen, inhimillisen ja vuorovaikutuksen kautta tapahtuvan toiminnan kautta, minkä voi nähdä myös tämän tutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksen tulosten perusteella siis itse YT-prosessin aikana tarjotut tukimekanismit vaikuttivat esimiehen pätevyyspohjaisen luottamuksen kautta. Sen sijaan organisaation yleisillä tukimekanismeilla näen olevan merkitystä laajemmin esimiehen luottamussuhteeseen omaa esimiestään ja organisaatiotansa kohtaan. Terveen organisaatiokulttuurin onkin oltava jo olemassa, eli toimivan vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin on oltava osa yrityksen toimintaa, jotta siitä olisi konkreettista hyötyä esimiehille myös YT-prosessin aikana. Olosuhteiden organisaatiossa tulisi siis olla sellaiset, että esimiehet olisivat alttiita luottamaan, minkä on myös tutkimuksissa havaittu korreloivan positiivisesti käsitykseen vastapuolen luotettavuudesta eli kyvykkyydestä, johdonmukaisuudesta sekä hyväntahtoisuudesta. Yksilön luottamusta vahvistavat tutkimusten mukaan myös toimiva työpaikkakulttuuri ja suhdehistoria. (Fulmer & Gelfand 2012, 1175-1176; Young & Daniel 2003, 148.) Myös Kramerin & Lewickin (2010, 258) mukaan luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa yksilöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen historia, koska sitä kautta yksilöt arvioivat keskinäistä luottamuksen astetta.

Kaiken kaikkiaan organisaatioiden johtajien ja esimiesten olisi hyvä pysähtyä mielestäni miettimään, miten esimiesten luottamusta pystyttäisiin rakentamaan ja ylläpitämään. Epävakaassa liike-elämässä ja alati muuttuvassa organisaatiomaailmassa, tieto tai uskomus siitä kehen voi luottaa sekä henkilökohtainen kyky luottaa,

on ratkaisevan tärkeää. (Blomqvist 1997, 282). Lisäksi luottamuksen osia ymmärtämällä ja luomalla uusia organisatorisia käytäntöjä voidaan edistää luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä, joka taas edesauttaa yksilöiden kykyä luottaa organisaatioon ja sen toimintaan. Luottamus onkin ensiarvoisen tärkeä osa toimivaa vuorovaikutussuhdetta, johon vaikuttavat kriittisesti myös tunneäly, viestintätaidot, vallan ja valtuuksien määrittely, johtajan käsitykset vallasta ja valtuuksista sekä osapuolten suorituskyky. (Ladyshewsky 2010, 294.)

> *”Mulla ei ole ollut kyllä missään vaiheessa sellaista tilannetta, että olisi tuntunut et oisin ollut ihan yksin, vaikka olihan se aika yksinäistä puuhaa tietenkin. Siitä huolimatta.”*

Esimies on puun ja kuoren välissä, ja pahimmassa tapauksessa hyvin yksin. Yritysten ja varsinkin ylimmän johdon tulisikin kiinnittää huomiota myös ”lukujen taakse”, kommunikointiin ja vuorovaikutukseen sekä yhteistyön kehittämiseen yritysten avainhenkilöiden kanssa. Tutkimukseeni haastattelemani esimiehet, jotka mielestään saivat tarpeeksi organisatorista tukea, olivat selvästi motivoituneita ja lojaaleja organisaatiotansa ja omia esimiehiään kohtaan. Tämä saavutettu tuki näkyi ennen kaikkea toimivana vuorovaikutuksena, vapaana ja luottamuksellisena keskustelukulttuurina sekä hyvänä työyhteisötoimintana esimiesten puheissa. Myös tutkimusten mukaan (esim. Dirks & Ferrin 2002; Kacmar 2012) luottamus esimies-alaissuhteessa vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden käyttäytymiseen ja suorituskykyyn. Toimiva keskinäinen vuorovaikutussuhde myös muokkaa positiivisella tavalla työntekijöiden käsityksiä esimerkiksi oman esimiehensä johdonmukaisuudesta, rehellisyydestä sekä hyväntahtoisuudesta ja näin ollen vahvistaa parhaimmassa tapauksessa keskinäistä luottamusta.

6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet

Jo pelkästään haastateltavien saaminen tutkimukseen oli yllättävän vaikeaa ja siksi haastateltavia oli vain seitsemän henkilöä. Haastateltavien kriteerit luonnollisesti täyttyivät eli jokainen haastateltava oli esimiesasemassa oleva henkilö, joka oli läpikäynyt vähintään yhden YT-prosessin työnantajapuolella. Tutkimusta tehdessä havaitsin myös tutkimukseen haastateltavien rajaamisen hieman haasteelliseksi,

kun tarkastellaan esimiehen tai johtajan laaja-alaista asemaa erilaisissa organisaatioissa. Haastateltavat olivat niin linja-esimiehiä, kuin johtaja-tittelilläkin olevia, minkä en koe kuitenkaan rajoittaneen varsinaiseen tutkimusongelmaan luotettavien ja kattavien vastausten saamista. Näin uskon myös saavuttaneeni saturaatiopisteen, vaikkakin laajempi otanta mahdollistaisi tutkimustulosten paremman yleistettävyyden. Jatkotutkimuksen kannalta asiaa tarkastellessa, juuri yleistettävyyttä ajatellen haastateltavat voisikin rajata tarkemmin, haastattelemalla esimerkiksi vain linjaesimiehiä. Myös julkisen ja yksityisen puolen vertailu voisi olla mielenkiintoista, kuten myös HR:n tuen vaikutuksen tutkimisen esimiehen luottamukseen muutosjohtamisen kontekstissa. Kiinnostavaa olisi myös tutkia yleisellä tasolla esimiehen luottamusta ylimpään johtoon, sillä sitä on tutkielmassa käytetyn tutkimuskirjallisuuden mukaan tutkittu hyvin vähän (Ellis & Shockley-Zalabak 2001, 385; Raes ym. 2011, 102).

Menetelmänä koin puolistrukturoidun haastattelun sopivana tähän tutkimukseen. Haastattelurunko toimi suunnannäyttäjänä, antaen silti tietynlaisen vapauden lisäkysymyksiin sekä piilomerkityksien etsimiseen. Monet haastateltavat myös palasivat välillä haastattelussa aiempaan kysymykseen ja vastaukset myös saattoivat koskea useampaa kysymystä, jolloin analyysiosion tarkka läpikäynti oli ehdottoman tärkeää oikeellisten vastauksien löytämiseksi. Uskon myös, että jokainen haastateltava vastasi rehellisesti kysymyksiini. Sain luotua hyvin avoimen ilmapiirin haastattelutilanteeseen ja jokainen haastateltava kertoi yllättävänkin esteettömästi tutkittavasta aiheesta.

Tarkastellessa yleisellä tasolla luottamuksen dynamiikkaa, on luottamuksen aloite sinänsä mielestäni hyvinkin yksinkertainen asia, sillä luottamus on pakollista, jota ilman sujuva vuorovaikutus ei onnistu. Sen sijaan luottamusta ympäröivät elementit, erilaiset tekijät ja sitä edistävät asiat ovat hyvin moninaisia. Tämä moninaisuus mielestäni heijastuu myös luottamustutkimuksessa ja sen monihaaraisuudessa ja –tulkintaisuudessa, mikä myös omalta osaltaan kertoo siitä, kuinka merkittävä asia luottamus kaiken kaikkiaan on. Luottamusta onkin tutkittu erittäin paljon ja sen merkitys on tunnustettu laajalti niin taloustieteissä, sosiaalipsykologiassa, että psykologian tieteenhaaroissa.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen tulokset toivatkin esiin luottamuksen laaja-alaisen merkityksen niin yksilöiden välillä kuin organisaatiotason tekijänäkin. Luottamus voi olla tunnetasoista, mutta myös lainsäädännön kautta tulevaa sekä rationaalisen uskon esimerkiksi toisen ammattitaitoa kohtaan mukanaan tuomaa.

Oli luottamus sitten minkälaista ja minkä tasoista tahansa, ilman luottamusta ei siis mielestäni ole toimivaa vuorovaikutusta. Jos tarkastellaan luottamusta osana arkipäiväistä elämäämme, on ihmiselle luonnollisestikin tärkeää pystyä luottamaan omaan ystävään, kollegaan tai työnantajaansa. Luottamus sääteleekin pitkälti toimintaamme, hyvinvointiamme sekä kyvykkyyttämme selviytyä joka päiväisessä elämässämme. Jos luottamusta ei ole, on vuorovaikutus tuolloin hyvin puolinaista, epäilevää ja negaatioita herättävää. Jos taas vuorovaikutus perustuu molemminpuoliseen luottamukseen, jossa kumpikin osapuoli tasasuhtaisesti kokee itsensä arvostetuksi ja reilusti kohdelluksi, on suhde oikeudenmukainen ja luottamusta herättävä. Luottamusta voidaankin pitää mielestäni laajana yhteiskunnallisena ilmiönä sekä voimavarana, sillä se on tärkeä osa jokaista vuorovaikutussuhdetta, oli sitten kyseessä ystävyys, perhesuhteet, liiketoimintaneuvottelu tai esimerkiksi esimiesalaissuhde.

Lähdeluettelo

Ahlroth M. & Havunen, R. (2015) Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki, Talentum.

Allen J., Jimmieson, N., Bordia, P. & Irmer, B. (2007) Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication, Journal of Change Management, 7:2, 187-210

Anwaar, S., Nadeem, A.B. & Hassan, M. (2016) Critical assessment of the impact of HR strategies on employees' performance. Cogent Business & Management, 3, 1, 1-13.

Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. (2002) Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. Journal of Organizational Behavior, 23, 267–285.

Atkinson, S. & Butcher, D. (2003) Trust in managerial relationships, Journal of Managerial Psychology, 18, 4, 282-304.

Bachmann, R., Gillespie, N. & Priem, R. (2015) Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework. Organization Studies, 36, 9, 1123–1142.

Band, D.C. & Tustin, C.M. (1995) Strategic downsizing, Management Decision, 33 8, 36-45.

Blomqvist, K. (1997) The many faces of trust. Scandinavian Journal of Management 1997, 13, 3, 271-286.

Camén, C., Gottfridsson, P. & Rundh, B. (2011) To trust or not to trust? Formal contracts and the building of long-term relationships. Management Decision, 49, 3, 365 – 383.

Cameron, A. & Webster, J. (2011) Relational Outcomes of Multicommunicating: Integrating Incivility and Social Exchange Perspectives. Organization Science, 22, 3, 754–771.

Carnall, C. (1995), Managing Change in Organizations, Prentice-Hall, Hemel-Hempstead.

Chen, Z., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. Journal of Vocational Behavior, 66, 457–470.

Chen, K-H., Yien, J-M. & Huang, C-J. (2011) The Perceived Leader Support Behavior for Subordinate's Creativity: The Moderating Effect of Trust. Journal of Social Sciences 7, 2, 257-264.

Clair, J.A. & Dufresne, R. (2004) Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. Human Relations, 57, 12, 1597-1625.

Clair, J.A., Dufresne, R., Jackson, N. & Ladge, J. (2006) Being the Bearer of Bad News: Challenges Facing Downsizing Agents in Organizations. Organizational Dynamics, 35, 2, 131-144.

Crawford, D. (1998) A matter of trust. The British Journal of Administrative Management, 11-12, s. 24.

Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, R.D. & Rupp, D.E. (2001) Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. Journal of Vocational Behavior 58, 164–209.

Crouse, P., Doyle W. & Young, J. (2011) Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: a qualitative study among human resource management practitioners, Human Resource Development International, 14:1, 39-55

Dewitt, R-L. Trevino, L-K & Mollica, K.A. (2003) Stuck In The Middle: A Control-Based Model Of Managers' Reactions To Their Subordinates' Layoffs, Journal of Managerial Issues, 15, 1, 32-49.

Dietz, G. & Den Hartog, D. (2006) Measuring trust inside organisations, Personnel Review, 35, 5, 557 – 588.

Dirks, K. & Ferrin, D. (2002) Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. Journal of Applied Psychology, 87, 4, 611–628.

Drew, S.A.W. (1994) Downsizing to improve strategic position, Management Decision, 32, 1, 4-11.

Elangovan, A. & Shapiro, D. (1998) Betrayal of trust in organizations. Academy of Management Review. 23, 3, 547-566.

Ellis, K. & Shockley-Zalabak, P. (2001) Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. Communication Quarterly, 49, 4, 382-398.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Fichman, M. (2003) Straining towards trust: some constraints on studying trust in organizations. Journal of Organizational Behavior, 24, 133–157.

Folger, R. & Skarlicki, D.P. (1998) When Tough Times Make Tough Bosses: Managerial Distancing as a Function of Layoff Blame. The Academy of Management Journal, 41, 1, 79-87.

Fulmer, C.A. & Gelfand, M.J. (2012) At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. Journal of Management, 38, 4, 1167-1230.

Fulmer, C.A., & Ostroff, C. (2017) Trust in Direct Leaders and Top Leaders: A Trickle-Up Model. Journal of Applied Psychology. 1, 1-10.

Galford, R. & Drapeu, A. (2003). The enemies of trust. Harvard Business Review. 2, 89-95.

Gandolfi, F. (2008) Learning from the Past - Downsizing Lessons for Managers. Journal of Management Research, 8, 1, 3-17.

Gill, R. (2002) Change management or change leadership?, Journal of Change Management, 3, 4, 307-318.

Gillespie, N. & Dietz, G. (2009) Trust Repair after an Organization-Level Failure. Academy of Management Review 34, 1, 127–145.

Gioia, D., Corley, K. & Hamilton, A. (2013) Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. Organizational Research Methods, 16, 1-15.

Graham, M.E. & Tarbell, L.M. (2006) The importance of the employee perspective in the competency development of human resource professionals. Human Resource Management, 45, 3, 337-355.

Grieves, J. (2000) Introduction: the origins of organizational development. Journal of Management Development, 19, 5, 345-447.

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. (2013) Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki, Edita.

Hyppänen, R. (2013). Tiukka tilanne – käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Espoo, Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti.

Jo, S. & Shim, S.W. (2005) Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. Public Relations Review 31, 277–280.

Juuti, P. (2016) Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä, PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä, PS-kustannus.

Jäppinen, T. (2017). Irtisanomisia, lomautuksia ja yt-neuvotteluja 2006–2017. Yhdistelmätilasto, SAK. [verkkodokumentti]. [viitattu: 12.4.2017]. Luettavissa:

https://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/irtisanomisia-lomautuksia-ja-yt-neuvotteluja-2006-2011

Kacmar, K.M., Bachrach, D.G., Harris, K.J. & Noble, D. (2012) Exploring the role of supervisor trust in the associations between multiple sources of relationship conflict and organizational citizenship behavior. The Leadership Quarterly 23, 43–54.

Kauhanen, J. (2015) Esimies palkitsijana. Helsinki, Kauppakamari.

Kauhanen, J. (2009). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki, WSOYPro.

Kim, T-Y, Bateman, T.S., Gilbreath, B. & Andersson, L.M (2009) Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. Human Relations, 62, 10, 1435–1458.

Ko, J. & Hur, S. (2014) The Impacts of Employee Benefits, Procedural Justice, and Managerial Trustworthiness on Work Attitudes: Integrated Understanding Based on Social Exchange Theory. Public Administration Review, 74, 2, 176–187.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.

Kramer, R.M. & Lewicki, R.J. (2010) Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits. The Academy of Management Annals, 4, 1, 245-277.

Kurtén, S. & Waaralinna, A. (2015). Kun joudut irtisanomaan. Helsinki, Talentum.

Kuvaas, B., Dysvik, A. & Buch, R. (2014) Antecedents and Employee Outcomes of Line Managers' Perceptions of Enabling HR Practices. Journal of Management Studies, 51, 6, 845-868.

Ladyshewsky, R.K. (2010) The manager as coach as a driver of organizational development. Leadership & Organization Development Journal, 31, 4, 292-306.

Lewicki, R.J., McAllister, D. & Bies, R. (1998) Trust and distrust: New relationships and realities. Academy of Management Review., 23, 3, 438-458.

Lewicki, R.J., Tomlison, E.C. & Gillespie, N. (2006) Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. Journal of Management, 32, 6, 991-1022.

Lewis, J.D. & Weigert, A. (1985) Trust as a social reality. Social Forces, 63, 4, 967-985.

Long, C.P. (2015) How Managers Direct Subordinates Using Applications Of Controls And Demonstrations Of Their Trustworthiness. The Journal of Applied Business Research, 31, 5, 1645-1666.

Luoma, P., Karjalainen, T.P. & Reinikainen, K. (2006) Johdatus tietokoneavusteiseen laadulliseen tutkimukseen – esimerkkinä NVivo 7. Teoksessa: Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki, International Methelp.

Maguire, S. & Phillips, N. (2008) “Citibankers” at Citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. Journal of Management Studies, 45, 372-401.

Mahajan, A., Bishop, J.W. & Scott, D. (2012) Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships? Journal of Managerial Issues, 24, 2, 173-190.

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. The Academy of Management Review, 20, 3, 709-734

McAllister, D.J. (1995) Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. The Academy of Management Journal, 38, 1, 24-59.

McDevitt, R., Giapponi, C. & Houston, D.M. (2013) Organizational Downsizing During an Economic Crisis: Survivors' and Victims' Perspectives, Organization Management Journal, 10, 4, 227-239.

McHugh, M. (1997), The stress factor: another item for the change management agenda? Journal of Organizational Change Management, 10, 4, 345-362.

McKnight, H.D., Cummings, L.L. & Chervany, N.L. (1998) Initial trust formation in new organizational relationships. The Academy of Management Review, 23, 3, 473-490.

Metsämuuronen, J. (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki, International Methelp.

Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996) Swift trust and temporary groups. Teoksessa: R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.) Trust in organizations: Frontiers of theory and research: 166-195. Thousand Oaks, CA: Sage.

Mishra, A.K. & Mishra, K.E. (1994) The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies. Human Resource Management, 33, 2, 261-279.

MITSloan 2002. Management Review. Toim. Keller-Johnson, L. [verkkodokumentti]. [viitattu: 23.5.2017]. Luettavissa: http://sloanreview.mit.edu/article/strategy-issue-selling-in-the-organization/

Molinsky, A. & Margolis, J. (2006) Hidden Challenges for Leaders and their Organizations. Organizational Dynamics, 35, 2, 145–159.

Morgan, D. & Zeffane, R. (2003) Employee involvement, organizational change and trust in management, The International Journal of Human Resource Management, 14, 1, 55-75

Naukkarinen, T. (2017) YT-tilastot tammi-maaliskuu 2017. SAK. [verkkodokumentti]. [viitattu:12.4.2017]. Luettavissa: http://d1aq5jbsszuf44.cloudfront.net/materials/ytkk1617_6515.pdf

Nunkoo, R. & Ramkissoon, H. (2012) Power, trust, social exchange and community support. Annals of Tourism Research, 39, 2, 997-1023.

Ou, A.Y., Tsui, A.S., Kinicki, A.J., Waldman, D.A., Xiao, Z. & Song, L.J. (2014) Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. Administrative Science Quarterly, 59, 1, 34–72.

Piili, M. (2006) Esimiestyön avaimet. Helsinki, Tietosanoma.

Pope, D. (2017) Increasing validity in qualitative research. SAGE Research Methods, SAGE Publications Ltd. [video]. [viitattu:30.8.2017]. Katsottavissa: http://dx.doi.org/10.4135/9781473991828

Raes, A.M.L., Heijltjes, U., Glunk, R. & Roe, R.A. (2011) The interface of the top management team and middle managers: a process model. Academy of Management Review, 36, 1, 102–126.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.M., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. The Academy of Management Review. 23, 3, 393-404.

SAK (2017). Irtisanomismittarien lukemat edelleen laskussa. [verkkojulkaisu]. [viitattu: 12.4.2017]. Luettavissa: http://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/irtisanomismittarien-lukemat-edelleen-laskussa-2017-04-12

Sauri, M. (2016) Henkilöstöjohtamisen organisointi. Teoksessa: Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015. Kokoomajulkaisu. Aalto yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos.

Schein, E. (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo, Weilin+Göös

Schilke, O., Reimann, M. & Cook, K.S. (2015) Power decreases trust in social exchange. PNAS, 112, 42, 12950–12955.

Schoenherr, T., Narayanan, S. & Narasimhan, R. (2015) Trust formation in outsourcing relationships: A social exchange theoretic perspective. Int. J. Production Economics, 169, 401–412.

Six, F.E. (2007) Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling perspective. J Manage Governance, 11, 285–309.

Son, S., Kim, D.Y. & Kim, M. (2014) How perceived interpersonal justice relates to job burnout and intention to leave: The role of leader–member exchange and cognition-based trust in leaders. Asian Journal of Social Psychology 17, 12–24.

Sousa-Lima, M., Michel, J. & Caetano, A. (2013) Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. Journal of Applied Social Psychology, 43, 418–427.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Avoimet työpaikat [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-2251. 4. vuosineljännes 2016. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 12.4.2017]. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/atp/2016/04/atp_2016_04_2017-02-16_tie_001_fi.html

Top, M., Akdere, M. & Tarcan, M. (2015) Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. International Journal Of Human Resource Management. 26, 9, 1259-1282.

Tracy, S.J. (2010) Qualitative quality: Eight a"big-tent" criteria for excellent qualitative research. Qualitative Inquiry, 16, 10, 837-851.

Truss, C., Mankin. D. & Kelliher, C. (2012) Strategic Human Resource Management. New York, Oxford University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.

Tyler, T. (2003) Trust within organisations, Personnel Review, 32, 5, 556 – 568.

Tzafrir, S., Harel, G., Baruch, Y. & Dolan, S. (2004) The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. Personnel Review, 33, 6, 628 – 647.

Webber, S.S., Bishop, K. & O'Neill, R. (2012) Trust repair: the impact of perceived organisational support and issue-selling. Journal of Management Development, 31, 7, 724 – 737.

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. & Werner, J.M. (1998) Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. The Academy of Management Review, 23, 3, 513-530.

Young, L. & Daniel, K. (2003) Affectual trust in the workplace, The International Journal of Human Resource Management, 14, 1, 139-155.

Zeffane, R. (2010) Towards a two-factor theory of interpersonal trust: a focus on trust in leadership. International Journal of Commerce and Management, 20, 3, 246 – 257.

Zhang, Y., Tsui, A., Song, L., Li C. & Jia L. (2008) How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship, supervisory support, and middle-manager trust in the organization. Human Resource Management, 47, 1, 111–132.

Österberg, M. (2015) Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki, Kauppakamari.

Liite 1. Kysymysmatriisi

PÄÄTUTKIMUSKYSYMYS	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	KÄSITTEET
Miten YT-prosessin aikana organisaation tukimekanismit vaikuttavat esimiehen henkilökohtaiseen luottamussuhteeseen?	Mitä on luottamus?	Psykologinen tila, joka muodostuu aikomuksesta hyväksyä oma haavoittuvuus, joka perustuu toisen osapuolen aikomusten tai käyttäytymisen positiivisiin odotuksiin.
	Mistä yksilön, organisaation ja esimiehen luottamus rakentuu?	Keskinäinen riippuvuus, riskinotto, kyvykkyys, hyväntahtoisuus, johdonmukaisuus, avoin kommunikaatio, rehellisyys, alttius luottamiseen, motivaatio, palaute, työsuhteen kehittäminen, menettelytavat, vuorovaikutus, tunteet, käyttäytyminen, yhteinen historia, huolenpito, puolueeton päätöksenteko, reiluus, tukeminen, kuunteleminen, keskusteleminen, työpaikkakulttuuri
ALAKYSYMYS	Mitä luottamus edesauttaa?	Motivaatio, yhteistyökyky, työsuhteiden kehittäminen, positiivinen asenne työhön, sitoutuminen, toiminnan sujuvuus, tuottavuuden parantuminen, käyttäytyminen, suorituskyky, työpaikkakulttuuri, luovuus
Miten tarjotut tukimekanismit tai niiden puuttuminen vaikuttavat esimiehen luottamussuhteen **ylläpitoon** ja **rakentumiseen**?	Mitä tukimekanismeja esimiehelle voidaan tarjota?	Liiketoimintatavoitteiden selkeys, kiinnostavuus ja tietoisuus kehittämistarpeista, päätöksentekopalaverit, työterveydenhuolto, oman esimiehen tuki, mentorointi, HR-toimintojen tuki (henkinen tukeminen, konkreettinen tukeminen, kuten ohjeistukset, juridiikka sekä strateginen ohjaus), arviointi, palautteenanto, vertailu omiin aiempiin kokemuksiin, reflektointi, keskustelu oman esimiehen tai HR-asiantuntijan kanssa, muutosvalmennus, keskustelutilaisuudet, johtamisvalmennus, toisen henkilön tuki irtisanomistilanteessa, esimiesten valmiuksen arvioiminen, ohjausryhmän perustaminen, ulkoisen palveluntarjoajan tuki, viestintäsuunnitelma, "exit policy", benchmarkkaus muista yrityksistä

ANALYYSIKYSYMYKSET	EMPIRIA
1 Mitä on luottamus?	1 Kerro YT-prosessistanne (taustakysymys)
2 Mitkä lähtökohdat edistävät luottamuksen syntymistä?	2 Veditkö YT-neuvottelut yksin vai oliko joku mukana neuvotteluissa kanssasi ?
3 Millaisia tukimekanismeja esimiehelle tarjotaan ja mitä hyötyjä tukimekanismeilla saavutetaan?	3 Millaista tukea sinulle tarjottiin YT-prosessin aikana?
	4 Millaisena ja miten kuvaisit YT-prosessia?
	5 Miten johdonmukainen se oli?
	6 Miten tämä näkyi käytännössä?
	7 Miten oikeudenmukainen se oli?
	8 Miten tämä näkyi käytännössä?
	9 Pystyitkö sparraamaan tai keskustelemaan kenenkään kanssa?
	10 Koitko vuorovaikutusprosessin lähimmän esimiehesi kanssa toimivana? Vai näetkö siinä jotain parannettavaa?
	11 Toimiko esimiehesi/yrityksen johto sinusta avoimesti, johdonmukaisesti ja seisoiko päätöksenteon takana?
	12 Saatko palautetta työstäsi?
	13 Miten koko prosessi vaikutti sinuun?
	14 Mitä tunteita prosessi sinussa herätti?
	15 Koetko YT-prosessilla olleen vaikutusta luottamukseesi organisaatiotasi tai esimiestäsi kohtaan?
	16 Mitä luottamus tarkoittaa sinulle?
	17 Mikä sen rooli on YT-neuvotteluissa?
	18 Mitkä tekijät ovat mahdollisesti rakentaneet luottamustasi YT-prosessissa?