

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus
Työn ohjaaja: Terhi Tuominen

Pro gradu -tutkielma:

RIKKOUTUNEEN LUOTTAMUKSEN PALAUTTAMINEN YT-NEUVOTTELUJEN
JA HENKILÖSTÖVÄHENNYSTEN JÄLKEEN

2019

Heikki Honkalo

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Heikki Honkalo
Työn nimi:	Rikkoutuneen luottamuksen palauttaminen yt-neuvottelujen ja henkilöstövähennysten jälkeen
Työn tyyppi:	Pro gradu -tutkielma, 2019
Tiedekunta:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteiden tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Tarkastajat:	Tutkijatohtori Terhi Tuominen Professori Kirsimarja Blomqvist
Työn laajuus:	72 sivua, 2 kuvaa, 4 taulukkoa, 1 liite
Hakusanat:	Luottamus, luottamuksen rikkoutuminen, luottamuksen palauttaminen, yt-neuvottelut, henkilöstövähennykset

Tässä tutkielmassa tutkittiin rikkoutuneen luottamuksen palauttamista yt-neuvottelujen ja henkilöstövähennysten jälkeen. Tutkielma toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tutkielmaa varten haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä, jotka olivat käyneet läpi yhden tai useamman yt-neuvottelut työntekijän asemassa. Esimiesasemassa työskennelleitä henkilöitä ei haastateltu. Tutkielman päätutkimuskysymys oli ”Kuinka rikkoutuneen luottamuksen voi palauttaa työntekijöiden keskuuteen organisaatiossa, jossa on irtisanottu työntekijöitä yt-neuvottelujen jälkeen?”. Alatutkimuskysymyksiä olivat: ”Kuinka esimies voi auttaa rikkoutuneen luottamuksen palauttamisessa?”, ”Mitkä asiat edesauttavat luottamuksen palauttamista?” ja ”Mitkä asiat vaikeuttavat luottamuksen palauttamista?”. Tutkielman aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkielma osoitti, että luottamuksen rikkojan taholta tuleva anteeksipyyntö on tärkein yksittäinen tekijä, joka mahdollistaa rikkoutuneen luottamuksen palautumisen prosessin käynnistymisen. Muita tärkeitä tekijöitä ovat avoin ja rehellinen vastavuoroinen viestintä, sekä erilaiset organisaation yhteishenkeä kohottavat tapahtumat.

ABSTRACT

Author: Heikki Honkalo
Title: Restoring broken trust after co-determination negotiations and personnel reductions
Type of study: Master's thesis, 2019
Faculty: Lappeenranta University of Technology, School of Business and Management
Major: Knowledge management and leadership
Examiners: D.Sc. Terhi Tuominen
Professor Kirsimarja Blomqvist
Scope: 72 pages, 2 figures, 4 tables, 1 appendix
Keywords: Trust, breakdown of trust, restoration of trust, co-determination, employee reductions

This thesis studied the restoration of broken trust after co-determination negotiations and personnel reductions. The thesis was carried out using qualitative research methods. A total of seven persons who had undergone one or more co-determination negotiations in the position of an employee were interviewed for the thesis. The people who worked in the managerial position were not interviewed. The main research question of the thesis was "How can a broken trust be restored among employees in an organization that has dismissed employees after the co-determination negotiations?". The sub-research questions were: "How can a supervisor help to restore a broken trust?", "Which things help restore trust?" and "Which things make it difficult to restore trust?". The material of the thesis was analyzed by material-based content analysis.

The thesis showed that the apology from the violator of trust is the most important single factor that allows the process of restoring a broken trust to start. Other important factors include open and honest reciprocal communication, as well as different events that increase the collective spirit of the organization.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
1.2	Rajaukset.....	7
1.3	Keskeiset käsitteet.....	7
1.3.1	Luottamus.....	8
1.3.2	Luottamuksen rikkoutuminen	8
1.3.3	Luottamuksen palauttaminen	9
1.3.4	Puolistrukturoitu haastattelu	10
1.4	Menetelmävalinnat	11
1.5	Tutkielman rakenne	12
2	LUOTTAMUS.....	13
2.1	Luottamuksen määrittely	13
2.1.1	Luottamuksen tasot	20
2.1.2	Luottamus mikrotasolla	22
2.1.3	Luottamus kahden henkilön välillä	23
2.1.4	Luottamuksen hyödyt	23
2.2	Luottamuksen rakentuminen	24
2.3	Luottamuksen rikkoutuminen.....	27
2.4	Luottamuksen palauttaminen	30
2.5	Teorian yhteenveto ja tutkielman teoreettinen viitekehys.....	34
3	EMPIRIA	36
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus	36
3.2	Aineiston kerääminen / haastattelut	37
3.3	Aineiston analyysi.....	39
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	43
4.1	Luottamuksen määritelmä	43
4.2	Yt-neuvottelut työntekijän näkökulmasta	45
4.3	Luottamus esimieheen yt-neuvottelujen aikana ja niiden jälkeen.....	47
4.4	Luottamus organisaation ylimpään johtoon yt-neuvottelujen aikana ja niiden jälkeen	49

4.5	Luottamuksen säilyttäminen yt-neuvottelujen aikana ja henkilöstövähennysten jälkeen	50
4.6	Rikkoutuneen luottamuksen palauttaminen yt-neuvottelujen ja henkilöstövähennysten jälkeen	52
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
5.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	54
5.1.1	Päätutkimuskysymys	54
5.1.2	Alatutkimuskysymykset	56
5.2	Tutkielman arviointi.....	59
5.2.1	Luotettavuus	59
5.2.2	Reliabiliteetti	60
5.2.3	Validiteetti	60
5.2.4	Tutkimusetiikka.....	61
5.2.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	62
	LÄHTEET	63

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

KUVAT

Kuva 1: Luottamuksen rakentumisen tasot (mukaillen Lewicki & Bunker, 1995)

Kuva 2: Tutkielman teoreettinen viitekehys

TAULUKOT

Taulukko 1. Luottamuksen määritelmät / näkökulmat

Taulukko 2: Welterin määritelmän mukaisesti luottamuksen eri tasojen muoto, kohde ja lähde

Taulukko 3: Luottamuksen rakentumisen mallit ja näkökulmat

Taulukko 4: Haastatellut henkilöt

1 JOHDANTO

Luottamus on yksi tutkituimpia aihealueita organisaatioteoriassa. Luottamustutkimusta on tehty eri tasoilla, kuten kahdenvälisissä suhteissa, tiimeissä ja organisaatiotasolla. Tutkimukset ovat osoittaneet, että luottamus on tärkeää johtajuudessa ja sen lisäksi myös muissa organisaation toiminnoissa, kuten viestinnässä ja tiedon jakamisessa. Luottamuksella on myös positiivinen vaikutus liikevaihdon kasvuun. (Burke, Sims, Lazzara & Salas 2007)

Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että henkilöstön luottamus (Gillespie & Dietz 2009; Mishra & Mishra 1994; Mishra & Spreitzer 1998) ja työtyytyväisyys (Tombaugh & White 1990; Davy, Kinicki, & Scheck 1991) laskevat henkilöstövähennysten jälkeen, sekä työntekijöiden keskuudessa esiintyy epäoikeudenmukaisuuden tunnetta (Brockner & Greenberg 1990). Myös niiden henkilöiden sitoutuminen (Davy et al. 1991) työnantajaa kohtaan alenee, jotka ovat saaneet jatkaa työtään irtisanomisiin johtaneiden YT-neuvottelujen jälkeen.

Luottamus pitää yllä yhteisön solidaarisuutta. Solidaarisuus vaikuttaa positiivisesti yhteiskunnallisen elämän sujuvuuteen. Luottamuksellisessa ilmapiirissä voidaan keskittyä investoimaan tulevaisuuteen ja yhteisiin päämääriin. Näin resursseja ei tarvitse käyttää toisten valvomiseen (Ilmonen & Jokinen 2002, 95; Harisalo & Miettinen 2010, 24).

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tutkimuskysymysten muotoilussa on noudatettu Brinkin ja Woodin (1998) ja Metsämuurosen (2006) ohjeita. Brinkin ja Woodin (1998, 7) mukaan tutkittava kysymys on sellainen, jonka avulla voidaan ratkaista ongelma, tuottaa lisää tutkimusta, lisätä teoriatietoa tai jonka avulla voidaan parantaa tai tehostaa oppimista. Metsämuurosen (2006, 21) mukaan hyvä tutkimuskysymys on selkeästi muotoiltu, yksikäsitteinen ja informaatiota tuottava.

Tämän tutkielman tavoite on ymmärtää syvällisemmin kuinka rikkoutuneen luottamuksen voi palauttaa organisaation työntekijöiden keskuuteen sen jälkeen, kun organisaatiossa on käyty yt-neuvottelut. Yt-neuvottelujen seurauksena on irtisanottu työntekijöitä ja irtisanomiselta välttyneiden työntekijöiden keskuudessa on havaittu luottamuksen rikkoutuminen organisaation johtoa tai esimiehiä kohtaan. Tavoite on myös ymmärtää millä keinoilla esimies voi vaikuttaa luottamuksen palauttamiseen, sekä mitkä asiat edesauttavat tai haittaavat luottamuksen palauttamista.

Tämän tutkielman päätutkimuskysymys on:

- *Kuinka rikkoutuneen luottamuksen voi palauttaa työntekijöiden keskuuteen organisaatiossa, jossa on irtisanottu työntekijöitä yt-neuvottelujen jälkeen?*

Alatutkimuskysymykset ovat:

- *Kuinka esimies voi auttaa rikkoutuneen luottamuksen palauttamisessa?*
- *Mitkä asiat edesauttavat luottamuksen palauttamista?*
- *Mitkä asiat vaikeuttavat luottamuksen palauttamista?*

1.2 Rajaukset

Tässä tutkielmassa haastatellaan työntekijöitä, jotka ovat käyneet läpi yhden tai useamman yt-neuvottelun, joiden seurauksena on irtisanottu työntekijöitä, mutta haastateltavat ovat saaneet jatkaa työssään. Työntekijät ovat työskennelleet asiantuntijaroolissa. Yt-neuvottelujen aikaan esimiesasemassa työskennelleitä henkilöitä ei haastatella.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti tämän tutkielman keskeiset käsitteet: luottamus, luottamuksen rikkoutuminen, luottamuksen palauttaminen ja puolistrukturoitu haastattelu.

1.3.1 Luottamus

Yksi tunnetuimmista luottamuksen määritelmistä on Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995, 712) määritelmä, jonka mukaan ”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”. Mayerin et al. (1995, 717) mukaan luottamuksessa on kolme tärkeää osa-aluetta: kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja johdonmukaisuus. Savolainen (2011, 2) pitää Mayerin et al. (1995, 712) näkemystä luottamuksesta yksipuolisena, koska se ei ota huomioon suhteiden vastavuoroista ja dynaamista luonnetta tutkittaessa luottamuksen kehittymistä työpaikan vuorovaikutussuhteissa prosessinäkökulmasta. Lewickin ja Bunkerin (1996, 116) määritelmässä korostetaan henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Tähänkin määritelmään sisältyy riskit toisen osapuolen toivotusta toiminnasta. Burken et al. (2007) mukaan luottamus on onnistuneen yhteistyön seurauksena syntynyt prosessi. Savolaisen (2013, 7) mukaan luottamuksen tarkoitus on pohjimmiltaan mahdollistaa ja helpottaa ihmisten välistä yhteistoimintaa. Luottamuksella on erillisiä ulottuvuuksia, jotka kytkeytyvät toisiinsa. Luottamus koostuu yksilön taipumuksesta luottaa, luotetun luottamuksenarvoisuudesta ja yhteistyökyvystä ja luotetun toiminnan valvonnantarpeen puuttumisen (Costa 2003, 608).

1.3.2 Luottamuksen rikkoutuminen

Luottamuksen rikkoutuessa toinen osapuoli kokee, että hänen odotuksensa toisesta osapuolesta eivät täyty. Tämän myötä luottamus toiseen heikkenee ja yhteistyö, tiedon jakaminen ja vastavuoroinen tuki vähenevät. (Lewicki & Tomlinson 2003.)

Lewickin ja Bunkerin (1996, 125–126), sekä Harisalon ja Miettisen (2010, 49) mukaan luottamus voi rikkoutua tai heikentyä merkittävästi jopa vain yhden rikkomuksen takia, tai luottamus voi vähentyä pikkuhiljaa. Luottamuksen rikkoutuminen voi tapahtua lukuisista eri syistä, kuten esimerkiksi lupauksen pettämisestä, epärehellisestä käyttäytymisestä, tiedon panttaamisesta, sääntöjen rikkomisesta tai aseman väärinkäytämisestä. On tyypillistä, että luottamukseen kiinnitetään huomiota vasta sitten, kun se on rikkoutunut (Savolainen 2016, 24).

Luottamuksen rikkoutumisen jälkeen luottamuksen taso voi olla täydellinen epäluottamus tai alkuperäisestä tasosta vain vähän alentunut taso, tai kaikki tasot ääripäiden välillä (Tomlinson ja Mayer 2009, 87). Tomlinsonin (2011) mukaan jokainen konflikti ei aiheuta luottamuksen rikkoutumista, vaan seurauksena voi olla vain vähäinen luottamuksen vaurioituminen. Hänen mukaansa luottamuksen rikkoutumisen aiheuttaa näkemys, että toinen osapuoli on vastuussa luottamuksen vaurioitumisesta. Savolaisen et al. (2014, 233) mukaan luottamus on helposti särkyvä ominaisuus, joka voi kadota hetkessä. Häkkisen (2012, 22) mukaan luottamus on ennen rikkoutumistaan usein itsestään selvänä pidetty ja tiedostamaton. Fraserin (2010) mukaan yleisimmin luottamus rikkoutuu epäkunnioittavan käytöksen, kommunikaatiovaikeuksien, johtamishaasteiden tai heikon työsuorituksen johdosta.

1.3.3 Luottamuksen palauttaminen

Kramerin ja Lewickin (2010) mukaan luottamuksen palauttamisessa on kyse täyttymättömien odotusten ja käsitysten korjaamisesta positiivisiksi, eikä sille ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Luottamuksen katsotaan palautuneen, jos toinen osapuoli on taas valmis asettumaan alttiiksi haavoittumiselle, sekä muodostamaan riippuvuussuhteen ja hyväksymään riskit. Luottajalla on jälleen positiiviset odotukset luotettavan toimintaa kohtaan. Positiiviset odotukset ja riskinottohalukkuus voivat kuitenkin olla alhaisemmalla tasolla, kuin ennen luottamuksen rikkoutumista, mutta luottamuksen taso on kuitenkin vahvistunut verrattuna välittömästi luottamuksen rikkoutumisen jälleen vallinneeseen tasoon. (Kramer & Lewick 2010)

Koska luottamus voi rikkoutua monella eri tavalla, myös rikkoutuneen luottamuksen korjaaminen vaatii erilaisia korjausmalleja. Rikkoutuneen luottamuksen korjauksessa on huomioitava, että se ei tapahdu irrallaan suhteista ja yhteisöstä, eikä korjausprosessi korjaa vain tapahtunutta luottamusrikkomusta. (Ren & Gray 2009.)

Mitä vakavampi, syvempi ja laajempi luottamuksen rikkoutuminen on, sitä vaikeampi luottamusta on palauttaa. (Chen et al. 2011, 101; Tomlinson 2011). Suhteen alkuvaiheessa tapahtunut luottamuksen rikkoutuminen on vähemmän haitallista, kuin pidempään kestäneessä suhteessa. Näin ollen luottamuksen palauttamiseen vaikuttaa myös se, missä vaiheessa suhdetta luottamus on rikkoutunut. (Lount et al. 2008). Kramerin ja Lewickin (2010) mukaan luottamusrikkomuksen luonne vaikuttaa luottamuksen palauttamiseen, ja luottamus voi rikkoutua uudestaan vielä sen palauttamisen jälkeenkin.

Jotta luottamuksen palautumisen prosessi voi lähteä käyntiin, täytyy luottamusrikkomus ottaa puheeksi, ja siinä on esimiehellä tärkeämpi rooli kuin alaisella. Luottamusrikkomuksesta keskustellessa tulisi esittää anteeksipyyntö, sekä sopia yhdessä uudet käytännöt, joiden avulla huolehditaan luottamuksen säilymisestä jatkossa. Luottamuksen rikkonut osapuoli voi myös yrittää hyvittää tekoaan. (Grover, Hasel, Manville ja Serrano-Archimi 2014)

1.3.4 Puolistrukturoitu haastattelu

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa neljään eri haastattelutyypin. Näitä ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Puolistrukturoidussa, kuten strukturoidussa haastattelussa kysymysten merkitys on kaikille sama, mutta vastaaja voi vastata niihin omin sanoin. (Eskola & Suoranta, 1998; Ruusuvuori & Tiittula, 2005.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija määrittelee haastattelun teemat sekä haastattelukysymykset. Kysymyksiin ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan

haastateltava henkilö saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelussa esitetään pääsääntöisesti samat kysymykset kaikille haastateltaville henkilöille, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. Haastateltava henkilö voi tuoda esiin uusia näkökulmia ja jopa uusia haastattelukysymyksiä. (Eskola & Suoranta, 1998)

Tämän tutkielman haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, koska haastateltavilta haluttiin avoimet vastaukset samoihin kysymyksiin, jotta vastauksia voitiin vertailla paremmin keskenään.

1.4 Menetelmävalinnat

Tämän tutkielman toteutustavaksi valittiin kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, koska kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voi pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa toimintaa, lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tai kuvata tutkittavaa ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä. Kvalitatiivisella tutkimuksella voi etsiä säännönmukaisuuksia ja löytää uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. (Tuomi & Sarajärvi 2009)

Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa saavuttaa kvantitatiivista tutkimusta syvemmän ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson ja Kovalainen 2008). Koska laadullinen tutkiminen on iteratiivista, sen tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin ja myös tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimushankkeen aikana.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarvitaan taustateoria ja tulkintateoria. Tämän tutkielman taustateoria on esitelty luvussa kaksi ja se sisältää luottamuksen määritelmän lisäksi määritelmät luottamuksen rakentumiselle, rikkoutumiselle ja mahdolliselle palauttamiselle. Lisäksi esitellään luottamuksen eri tasot ja sen hyödyt. Tulkintateoriana tässä tutkielmassa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

1.5 Tutkielman rakenne

Johdannon lisäksi tämä tutkielma koostuu teoriaosuudesta, empiriaosuudesta, tutkimuksen tuloksista, sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Teoriaosuudessa käsitellään luottamuksen määritelmä sisältäen sen eri tasot ja hyödyt, sekä luottamuksen rakentuminen, rikkoutuminen ja palautuminen. Pääpaino on luottamuksen rikkoutumisessa ja sen mahdollisessa palauttamisessa.

Luvussa kolme käsitellään tutkimusmenetelmän valinnan perustelut, esitellään kvalitatiivinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu, sekä aineiston analysointitapa. Luvussa neljä kerrotaan aineiston analyysin perusteella saadut tutkimustulokset. Luvussa viisi vastataan tutkimuskysymyksiin ja tehdään tutkielmasta yhteenveto.

2 LUOTTAMUS

Tässä luvussa käsitellään tutkielman teoreettinen osuus. Aluksi luvussa käsitellään luottamuksen eri määritelmiä ja hyötyjä, sekä luottamuksen eri tasoja. Tämän tutkielman keskiössä on interpersonaalinen, eli yksilötason luottamus. Luottamuksen rikkoutuminen ja sen mahdollinen palauttaminen ovat tämän tutkielman ydinasioita ja ne käsitellään omissa alaluvuissaan. Lopuksi keskeisin teoriasisältö vedetään yhteen.

Luottamus on paljon tutkittu aihe organisaatiotieteissä ja sitä ovat tutkineet mm. Burke, Sims, Lazzara & Salas (2007) ja Ebert (2009). Grover et al. (2014) ovat tutkineet kuinka rikkomukset vaikuttavat luottamukseen ja kuinka luottamus mahdollisesti on palautettavissa. Groverin et al. (2014) mukaan palautumaton luottamus voi aiheuttaa alaisen vetäytymisen irti suhteesta ja työstä. Hänen paneutumisensa työhön voi heiketä ja hän voi ruveta etsimään uutta työpaikkaa. Rikkoutuneen luottamuksen palauttamisessa on esimiehellä tärkeä rooli. Rikkoutunut luottamus täytyy ottaa puheeksi, sekä esittää anteeksipyyntö ja korjausehdotukset. Esimiehen tulisi tehdä aloite näihin. Burken et al. (2007) mukaan luottamuksella on myös positiivinen vaikutus liikevaihdon kasvuun.

2.1 Luottamuksen määrittely

Ikosen (2013, 22) mukaan luottamuskäsitteen määrittelemine ei ole yksinkertaista, vaikka jokaisella ihmisellä on luottamuksesta arkikokemukseen perustuva käsitys. Luottamuksella on lukuisia määritelmiä eikä yksiselitteistä määritelmää ole (Fuoli & Paradis 2014). Luottamuksella on erillisiä ulottuvuuksia, jotka kytkeytyvät toisiinsa. Luottamus koostuu yksilön taipumuksesta luottaa, luotetun luottamuksenarvoisuudesta ja yhteistyökyvystä ja luotetun toiminnan valvonnantarpeen puuttumisen. (Costa 2003, 608)

Luottamusta on kuvattu yhtenä haastavimmista ja epäselvimmistä tutkittavista käsitteistä (Lyon, Möllering ja Saunders 2012, 1). Luottamusta tutkitaan useasta eri

näkökulmasta ja useilla eri tieteenaloilla, kuten käyttäytymistieteissä (Palanski 2011), sosiaalitieteissä (van Den Heuvel 2015) ja yhteiskuntatieteissä (Patulny 2011). Tutkimusnäkökulmina on esiintynyt mm. yksilön sisäinen ominaisuus, yksilöiden välinen tekijä, yksilön ja ryhmän välinen tekijä, yksilöiden, ryhmien, yritysten, organisaatioiden ja instituutioiden sisäinen pääoma, niiden välinen yhdyside, syy-seuraussuhde ja lopputulos (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998).

Whitener, Brodt, Korsgaard ja Werner (1998, 513) määrittelevät luottamuksen kolme näkökulmaa seuraavasti:

1. Usko, että toinen käyttäytyy hyväntahtoisesti
2. Asettuminen haavoittuvaksi mahdolliselle pettymykselle
3. Riippuvuus toisesta osapuolesta.

Yksi tunnetuimmista ja eniten viitatuista luottamuksen määritelmistä on Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995, 712) määritelmä: ”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”. Mayerin et al. Määritelmä sopii yt-neuvottelujen kontekstiin, koska työntekijät ovat haavoittuvaisena työnantajalle antamalla työpanoksensa ja sitoutumalla työsuhteeseen, ja samalla odottaen työnantajalta vastavuoroista lojaalisuutta, vaikka työntekijät eivät pysty työnantajan toimia valvomaan tai kontrolloimaan.

Mayerin et al. (1995, 717) mukaan luottamuksessa on kolme tärkeää osa-aluetta: kyvykyys, hyväntahtoisuus ja johdonmukaisuus. Nämä osa-alueet voivat vaihdella toisistaan riippumatta, ja vaikka ne ovat sidoksissa toisiinsa, ovat ne myös erotettavissa toisistaan. Whitenerin et al. (1998, 513) ja Mayerin et al. (1995, 712) määritelmässä toistuvat samat elementit, mutta eri tavalla painotettuna.

Savolainen (2011, 2) pitää Mayerin et al. (1995, 712) näkemystä luottamuksesta yksipuolisena, koska se ei ota huomioon suhteiden vastavuoroista ja dynaamista luonnetta tutkittaessa luottamuksen kehittymistä työpaikan vuorovaikutussuhteissa

proessinäkökulmasta. Lewickin ja Bunkerin (1996, 116) määritelmässä korostetaan henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Tähänkin määritelmään sisältyy riskit toisen osapuolen toivotusta toiminnasta. Burken et al. (2007) mukaan luottamus on onnistuneen yhteistyön seurauksena syntynyt prosessi.

Luottamus voidaan jakaa kahteen erilliseen ulottuvuuteen: affektiiviseen ja kognitiiviseen. Affektiivisessä ulottuvuudessa luottamusta ohjaavat tunteet ja kiinnostus toisen osapuolen hyvinvointiin läheisissä ihmissuhteissa. Kognitiivisessä ulottuvuudessa luottamusta ohjaavat rationaaliset näkökulmat, kuten arviot ja käsitykset toisen luotettavuudesta, kyvykkyydestä, oikeudenmukaisuudesta ja hyväntahtoisuudesta (McAllister 1995).

McAllister (1995) sekä Dirks ja Ferrin (2002) täydentävät kognitiivista ulottuvuutta affektiivisilla tekijöillä, eli tunteiden roolilla. Heidän määrittelyissään edellytetään luottamukselta tunneperäisesti koettua hyvinvoinnin lisääntymistä. Dirks ja Ferrin (2002, 618) mukaan affektiivinen ja kognitiivinen ulottuvuus voivat sisältyä luottamuksen olemukseen joko erikseen tai yhdessä.

Ensivaikutelman ja nopeiden tulkintojen myötä syntyneestä kognitiivisesta näkökulmasta luottamusta ovat tutkineet mm. sekä Rotter (1967, 1971 & 1980) ja Lewis & Weigert (1985). Rotterin (1967) mukaan luottamus on yksilön tai ryhmän olettaus siitä, että toisen osapuolen sanaan tai lupaukseen voi luottaa. Suuri osa tutkijoista on sitä mieltä, että luottamus voidaan nähdä psykologisena olomuotona, vaikka tutkijoiden keskuudessa onkin suuria käsityseroja luottamuksen määrittelystä (Lewis & Weigert 1985; Kramer 1999, 585; Möllering 2006).

Whitener et al. (1998, 522) korostavat luottamussuhteen kognitiivista luonnetta. Heidän mukaansa luottamus on asenteita toista ihmistä kohtaan, ja asenteet ovat muodostuneet toisen osapuolen käyttäytymisen ja ominaisuuksien perusteella syntyneistä käsityksistä, sekä uskomuksista. Psykologisesta näkökulmasta luottamusta tutkittaessa on pyritty ymmärtämään näkökulma, johon liittyy henkilön odotukset, aikomukset, tunteet ja taipumukset (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006, 922).

Savolaisen (2013, 7) mukaan luottamuksen tarkoitus on pohjimmiltaan mahdollistaa ja helpottaa ihmisten välistä yhteistoimintaa. Osapuolet odottavat toisiltaan luottamuksenarvoista käyttäytymistä. Näin luottaja asettaa itsensä alttiiksi haavoittumiselle. Luottamus on aineeton inhimillinen resurssi ja toiminta, vastavuoroinen toiminta osapuolten välisissä suhteissa, sekä suhdeperustainen voimavara, taito ja osaaminen (Savolainen, 2013). Myös Levine ja Schweitzer (2015) määrittelevät luottamuksen tilaksi, jossa asetutaan alttiiksi haavoittumiselle toisen osapuolen toimista johtuen. Kuten monet muut tutkijat, myös Rousseau et al. (1998) näkevät, että luottaessa toiseen ihminen on halukas olemaan haavoittuvainen.

Fuoli & Paradis (2014) kuvailevat luottamusta jatkuvassa muutoksessa olevaksi tilaksi, ei stabiiliksi tilaksi. Heidän mukaansa luottamussuhteessa on kaksi osapuolta, trustor (luottaja) ja trustee (luotettava). Nämä osapuolet kokevat luottamuksen eri tavalla. Trustor ottaa riskin luottaessaan trustee:hen, ja arvioi tämän luottamuksellisuutta. Myös Deutsch (1958, 266), Kee & Knox (1970, 360) ja Sheppard & Sherman (1998, 422) korostavat, että luottamus edellyttää trusterilta riskinottoa ja tämän täytyy olla tietoinen mahdollisista riskeistä.

Luottamus kannustaa riskinottoon ja riski luo mahdollisuuden luottamukselle. Luottamussuhde vahvistuu kun odotettu käyttäytyminen toteutuu. Jos odotetut toimet varmasti tapahtuisivat, ei luottamusta tarvittaisi. Tällöin toimien tapahtumiseen ei liittyisi riskiä (Rousseau et al. 1998). Monissa luottamustutkimuksissa on todettu luottamuksen kehittymisen tapahtuvan vähitellen. Pelkästään ajan kuluminen ei kuitenkaan lisää luottamusta, vaan luottamuksen kehittymiseen tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta (Ikonen 2013, 28).

Myös Dietzin (2011) määrittelyssä haavoittuvaksi asettuminen ja riskin ottaminen ovat keskiössä. Hänen mukaansa luottaja tekee ensin arvion luotettavan luottamuksenarvoisuudesta. Jos luottaja tulkitsee kokevansa aitoa luottamusta, hän ottaa riskin ja luottaa toiseen osapuoleen asettuen näin alttiiksi haavoittumiselle. Eri

tilanteissa arviointi tehdään aina uudelleen käyttäen hyödyksi tilanteeseen sopivia taustamuuttujia. (Dietz 2011)

Williamsin (2001, 378) luottamuksen määrittelyn mukaan toinen osapuoli käyttäytyy odotetusti, eli luottamussuhteelle hyödyllisesti tai vähintäänkin niin, että käyttäytymisestä ei ole toiselle osapuolelle ja luottamussuhteelle haittaa. Hän ei siis edellytä toisen osapuolen välttämättä käyttäytyvän parhaalla mahdollisella tavalla, vaan hyväksyy myös neutraalimmat toimet.

Luottamuksella on merkittävä rooli yrityksen suorituskyvyssä sekä johtaja-alaisuhteissa (Grover et al. 2014). Omalla toiminnallaan yksilö voi luoda ja säilyttää luottamusta, tai heikentää sitä. Luottamus aiheuttaa hyötyjä ja luottamuksen rikkoutuminen aiheuttaa haittoja, jotka molemmat näkyvät organisaatioissa, yrityksissä ja koko yhteiskunnassa. Rärkeimpänä esimerkkinä Savolainen (2013, 8), nostaa esille pyramidihuijaukset, joissa yksilön rikkoma luottamus voi aiheuttaa vakavia taloudellisia ja henkisiä seurauksia, jotka voivat levitä laajalle. (Savolainen 2013)

Taulukkoon 1 on kerätty tässä tutkielmassa esitellyt luottamuksen määritelmät ja näkökulmat, sekä niiden kirjoittajat ja julkaisuvuosi.

Kirjoittajat ja julkaisuvuosi	Luottamuksen määritelmä / näkökulma
Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998)	Usko, että toinen käyttäytyy hyväntahtoisesti. Asettuminen haavoittuvaksi mahdolliselle pettymykselle. Riippuvuus toisesta osapuolesta.
Mayer, Davis & Schoorman (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.

Burke, Sims, Lazzara & Salas, E. (2007)	Luottamus on onnistuneen yhteistyön seurauksena syntynyt prosessi.
Dirks & Ferrin (2002)	Luottamukselta edellytetään tunneperäisesti koettua hyvinvoinnin lisääntymistä.
McAllister (1995)	Luottamukselta edellytetään tunneperäisesti koettua hyvinvoinnin lisääntymistä.
Rotter (1967)	Luottamus on yksilön tai ryhmän oletus siitä, että toisen osapuolen sanaan tai lupaukseen voi luottaa.
Savolainen (2013)	Luottamuksen tarkoitus on mahdollistaa ja helpottaa ihmisten välistä yhteistoimintaa. Osapuolet odottavat toisiltaan luottamuksenarvoista käyttäytymistä. Luottaja asettaa itsensä alttiiksi haavoittumiselle.
Levine & Schweitzer (2015)	Luottamus on tila, jossa asetutaan alttiiksi haavoittumiselle toisen osapuolen toimista johtuen.
Fuoli & Paradis (2014)	Luottamus on jatkuvassa muutoksessa oleva tila. Luottamussuhteessa on kaksi osapuolta, trustor (luottaja) ja trustee (luotettava), jotka kokevat luottamuksen eri tavalla.
Deutsch (1958)	Luottamus edellyttää trusterilta riskinottoa ja tämän täytyy olla tietoinen mahdollisista riskeistä.
Kee & Knox (1970)	Luottamus edellyttää trusterilta riskinottoa ja tämän täytyy olla tietoinen mahdollisista riskeistä.
Sheppard & Sherman (1998)	Luottamus edellyttää trusterilta riskinottoa ja tämän täytyy olla tietoinen mahdollisista riskeistä.
Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998)	Luottamus kannustaa riskinottoon ja riski luo mahdollisuuden luottamukselle. Luottamussuhde vahvistuu kun odotettu käyttäytyminen toteutuu. Jos odotetut toimet

	varmasti tapahtuisivat, ei luottamusta tarvittaisi. Tällöin toimien tapahtumiseen ei liittyisi riskiä.
Dietz (2011)	Luottaja tekee ensin arvion luotettavan luottamuksenarvoisuudesta. Jos luottaja tulkitsee kokevansa aitoa luottamusta, hän ottaa riskin ja luottaa toiseen osapuoleen asettuen näin alttiiksi haavoittumiselle.
Ikonen (2013)	Luottamuksen kehittymiseen tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta.
Costa (2003)	Luottamus koostuu yksilön taipumuksesta luottaa, luotetun luottamuksenarvoisuudesta ja yhteistyökyvystä ja luotetun toiminnan valvonnantarpeen puuttumisen.
Williams (2001)	Luottamuksen määrittelyn mukaan toinen osapuoli käyttäytyy odotetusti, eli luottamussuhteelle hyödyllisesti tai vähintäänkin niin, että käyttäytymisestä ei ole toiselle osapuolelle ja luottamussuhteelle haittaa. Hän ei siis edellytä toisen osapuolen välttämättä käyttäytyvän parhaalla mahdollisella tavalla, vaan hyväksyy myös neutraalimmat toimet.
Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998)	Korostavat luottamussuhteen kognitiivista luonnetta. Luottamus on asenteita toista ihmistä kohtaan, ja asenteet ovat muodostuneet toisen osapuolen käyttäytymisen ja ominaisuuksien perusteella syntyneistä käsityksistä, sekä uskomuksista.

Taulukko 1. Luottamuksen määritelmät / näkökulmat

Tässä tutkielmassa luottamusta tarkastellaan Mayerin et al. (1995) määritelmän mukaan, jossa 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. Määritelmä sopii yt-neuvottelujen kontekstiin, koska työntekijät ovat haavoittuvaisena työnantajalle antamalla työpanoksensa ja sitoutumalla

työsuhteeseen, ja samalla odottaen työnantajalta vastavuoroista lojaalisuutta, vaikka työntekijät eivät pysty työnantajan toimia valvomaan tai kontrolloimaan.

2.1.1 Luottamuksen tasot

Luottamusta voidaan tutkia eri näkökulmista ja tarkastelemalla sitä organisaation eri tasoilta. Luottamusta tutkitaan muun muassa seuraavista näkökulmista:

- yksilön sisäisenä ominaisuutena
 - yksilöiden välisenä tekijänä
 - yksilön ja ryhmän välisenä tekijänä
 - yksilöiden, ryhmien, yritysten, organisaatioiden ja instituutioiden sisäisenä pääomana
 - niiden välisenä yhdyssiteenä, syy-seuraussuhteena ja lopputuloksena.
- (Rousseau et al. 1998).

Welter (2012) on jaotellut luottamuksen kolmeen tasoon. Eri tasojen muoto, kohde ja lähde esitetään taulukossa 2. Tässä tutkielmassa keskitytään mikrotason luottamukseen.

Taso	Muoto	Kohde	Lähde
Mikrotaso	Persoonallinen luottamus	Henkilö Ihmissuhde	Tunteet Hyvä tahto Kokemukset Tieto ja kyvykkyys
Mesotaso	Kollektiivinen luottamus	Organisaatiot Yhteisöt	Ryhmän ominaisuudet Tieto Maine Ammatilliset standardit

Makrotaso	Institutionaalinen luottamus	Kulttuuriset säännöt Lainsäädäntö Infrastruktuuri	
------------------	------------------------------	---	--

Taulukko 2. Welterin määritelmän mukaisesti luottamuksen eri tasojen muoto, kohde ja lähde

Makrotason luottamukselle ei määritelty erikseen lähteitä. Welterin (2012) mukaan luottamus on moniulotteinen käsite, ja sen tasot, muodot ja lähteet yhdistyvät toisiinsa, ja makrotason luottamus on mikrotason ja mesotason luottamuksen kohde sekä lähde (Welter 2012). Fulmer ja Gelfand (2012, 1174) jakavat luottamuksen yksilötasoon, tiimitasoon ja organisaatiotasoon. Burke et al. (2007, 610) jakavat luottamuksen johtajuustasoon, tiimitasoon, organisaatiotasoon ja eri organisaatioiden väliseen tasoon.

Organisaatiotason luottamusta kutsutaan myös instituutionaalisen tason luottamukseksi. Se voidaan ymmärtää myös luottamuksena organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja käytäntöihin. Organisaation ylin johto voidaan nähdä osana organisaation toimielintä ja siihen liittyvää institutionaalista luottamusta. (Ellonen, Blomqvist & Puumalainen 2008, 177.)

Mayer et al. (1995, 726) mukaan arvioimme luotettavuutta kolmen kriteerin pohjalta. Nämä kriteerit ovat kyvykkyys, rehellisyys, ja hyvántahtoisuus. Kyvykkyys liittyy pätevyyteen hoitaa tietty tehtävä, rehellisyys liittyy moraalisiin ja eettisiin arvoihin, ja hyvántahtoisuus liittyy välittämiseen ja huolenpitoon. Ikonen (2013) on jakanut luottamuksen eri tasot persoonattomaan, institutionaaliseen, ihmisten väliseen ja kahdenkeskiseen tasoon. Ikonen (2013) mukaan persoonaton luottamus viittaa sosiaalisten systeemien ja verkostojen kokonaisuuteen, ja on täten rakenteellista pääomaa (Ikonen 2013). Luottamus kehittyy eri tavoin tasojen välillä sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa. Työntekijöiden asenteet luottamusta kohtaan kehittyvät organisaation toimintatapojen sekä vuorovaikutuksen kollegoiden ja organisaation johdon kanssa (Burke et al. 2007).

2.1.2 Luottamus mikrotasolla

Ihmisen taipumus luottaa toiseen ihmiseen liittyy persoonallisuuden piirteisiin. Ihmisten erilaiset sosioekonomiset tekijät, kuten kulttuuritausta ja koulutus vaikuttavat taipumukseen luottaa toisiin ihmisiin. Myös ihmisen elämäkokemus ja tilannekohtaiset tekijät vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen. (Costa & Andersson 2011, 124.)

Ihmisten sosiaalinen identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Erilaiset asenteet ja uskomukset rakentuvat myös sosiaalisessa yhteisössä. Ihmisille on tärkeää säilyttää positiiviset suhteet toisiin ihmisiin (Fulmer & Gelfied 2012, 1175) Luottamus mahdollistaa selviytymisen ihmissuhteissa. Kumppaneiden välinen pitkäkestoinen hyvä vuorovaikutussuhde vähentää epäluotettavaa käyttäytymistä ja rakentaa luottamuksellista suhdetta. (Dyer & Chu 2011, 321–324.)

Työyhteisössä henkilöiden välinen luottamus voi olla horisontaalista tai vertikaalista. Työtovereiden välinen luottamus on horisontaalista luottamusta. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tyytyväisyys palkkaukseen ja työnkuvaan vaikuttavat positiivisesti luottamuksen voimakkuuteen. Yksittäiseen ihmiseen, kuten omaan esimieheen kohdistuva luottamus on vertikaalista luottamusta. Vertikaalinen luottamus saattaa kohdistua myös koko organisaation johtoon. Esimiehen innostavuuden ja tuen lisäksi vertikaalisen luottamuksen voimakkuuteen vaikuttavat samat asiat, kuin horisontaalisessa luottamuksessa. (Koivumäki 2008, 10–11, 182–183.)

Mikrotason luottamusta auttavat rakentamaan yhteydenpito työtovereiden kesken, sekä vastavuoroinen tuki ja läheiset suhteet. Nämä seikat auttavat rakentamaan luottamusta myös yli organisaation yksikkörajojen, ja jopa maantieteellisesti etäisiin yksiköihin. (Dyer & Wujin 2011, 321–324.)

Tässä tutkielmassa luottamusta tarkastellaan mikrotasolla.

2.1.3 Luottamus kahden henkilön välillä

Leader-Member Exchange -teorian mukaan esimiehen ja alaisen hyvän vuorovaikutussuhteen luominen vaatii keskinäistä kunnioitusta, luottamusta ja velvoitetta, joka vuorovaikutuksen avulla muodostuu kumppanuudeksi. Toimiva vuorovaikutussuhde mahdollistaa tehokkaan johtamisen. (Graen & Uhl-Bien 1995, 237.)

Esimiehen tulisi pyrkiä kehittämään jokaisen alaisensa kanssa kumppanuutta vuorovaikutuksen avulla. Suhteen alussa vuorovaikutussuhde on muodollinen ja esimies antaa alaiselleen tietoa vain niistä tehtävistä, joita hänen tulee suorittaa. Sen jälkeen suhde kehittyy tuttavuudeksi, joka saa molemmat osapuolet sitoutumaan suhteeseen paremmin. Tällöin työhön liittyvän informaation lisäksi jaetaan myös henkilökohtaista tietoa. Tästä vaiheesta joko edetään kolmannelle tasolle, tai palataan takaisin ensimmäiselle tasolle. Kolmas taso on kypsä kumppanuus, jolloin luottamus on korkealla tasolla ja vuorovaikutussuhde muodostuu epämuodolliseksi. (Graenin & Uhl-Bien 1995)

Savolaisen (2009) mukaan esimiehen ja alaisen luottamuksen kehittymiseen vaadittavan ajan ja vuorovaikutuksen määrän tarve vaihtelee tilanteen mukaan. Avoin, rehellinen ja jatkuva vuorovaikutus edesauttaa luottamuksen rakentumista, samoin kuin sekä esimiehen että alaisen sitoutuminen yhteistyöhön ja yhteisiin päämääriin. (Savolainen 2009)

2.1.4 Luottamuksen hyödyt

Ihmisten johtamisessa on keskeistä muihin ihmisiin vaikuttaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Luottamus on tärkeässä roolissa osaamisessa ja työyhteisötaidoissa, jotka taas ovat avainasemassa työntekijän koko ammatillisen potentiaalin hyödyntämisessä. Kun työntekijöiden ammattitaito hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla, vaikuttaa se koko organisaation kilpailukykyyn, elinvoimaan ja menestykseen positiivisesti. Työntekijä antaa helpommin ammattitaitonsa ja osaamisensa organisaation käyttöön, kun ilmapiiri huokuu

luottamusta. Tällaisessa ilmapiirissä työntekijät ovat alttiimpia jakamaan tietoa, sopeutumaan muutoksiin ja he ovat rohkeita kehittymään. (Savolainen 2013)

Luottamus rakentaa ja yhdistää ryhmiä ja organisaatioita tiiviimmiksi, ja luottamusta kutsutaankin organisaatioita yhdistäväksi tunneperäiseksi liimaksi. Luottamus on näkymätön resurssi, joka tuottaa näkyviä hyötyjä ja toiminnallisia tuloksia. (Savolainen 2012).

Luottamus mahdollistaa organisaation tehokkaan toiminnan ja hyvät tulokset luomalla organisaatioon energiaa ja elinvoimaa. Työntekijät ovat luottamuksellisessa ilmapiirissä innostuneita, motivoituneita ja he hyödyntävät omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan kokonaisvaltaisesti. Luottamuksellisessa ilmapiirissä työntekijät uskaltavat ottaa riskejä kohdatessaan haasteita. (Savolainen 2013)

Kun luottamus on korkealla tasolla, organisaation riskit ja operatiiviset kustannukset pienenevät (Connell, Ferres & Travaglione 2003). Luottamus synnyttää epäitsekkyyttä, yhteistyötä ja seurallisuutta, sekä lisää hyvinvointia tuomalla erilaisia tapoja sitoutua yhteisöön. Luottamuksellisessa ilmapiirissä työntekijät jakavat mielellään hyödyllistä informaatiota toisilleen, ja näin luottamus auttaa yhteisten päämäärien saavuttamisessa. (Kramer 1999, 583.)

Luottamus pitää yllä yhteisön solidaarisuutta. Tämän johdosta voidaan keskittyä yhteisten päämäärien saavuttamiseen ja investoimaan tulevaisuuteen, koska resursseja ei tarvitse käyttää toisten vahtimiseen. (Ilmonen & Jokinen 2002, 95; Harisalo & Miettinen 2010, 24.) Luottamus lisää organisaatioon sitoutumista, joka vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja työsuorituksiin, sekä vähentää irtisanoutumisaikomuksia. (Costa & Andersson 2011)

2.2 Luottamuksen rakentuminen

Luottamusta on tutkittu useista eri näkökulmista ja luottamuksen rakentumista on kuvattu useiden erilaisten mallien avulla. Taulukossa 3 on listattu eri malleja ja näkökulmia.

Malli	Kirjoittajat
Aaltomaisesti etenevä prosessi	Savolainen (2011)
Dynaamisesti etenevä prosessi	Savolainen & Ikonen (2016)
Sosiaalinen prosessi	Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998)
Spiraalimaisesti ja kehämäisesti muotoutuva prosessi	Zand (1972), Ikonen (2013)
Vaihemalli	Lewicki & Bunker (1995 & 1996), Lewicki, Tomlinson & Gillespie (2006), Savolainen (2009)
Vuorovaikutteinen prosessi	Connell, Ferres & Travaglione (2003)

Taulukko 3: Luottamuksen rakentumisen mallit ja näkökulmat

Yksi tunnettu malli luottamuksen rakentumisesta on Lewickin ja Bunkerin (1996) esittelemä malli. Heidän mukaansa luottamuksen rakentuminen voi perustua laskelmointiin, tietoon tai tuntemiseen. (Lewicki & Bunker 1996)

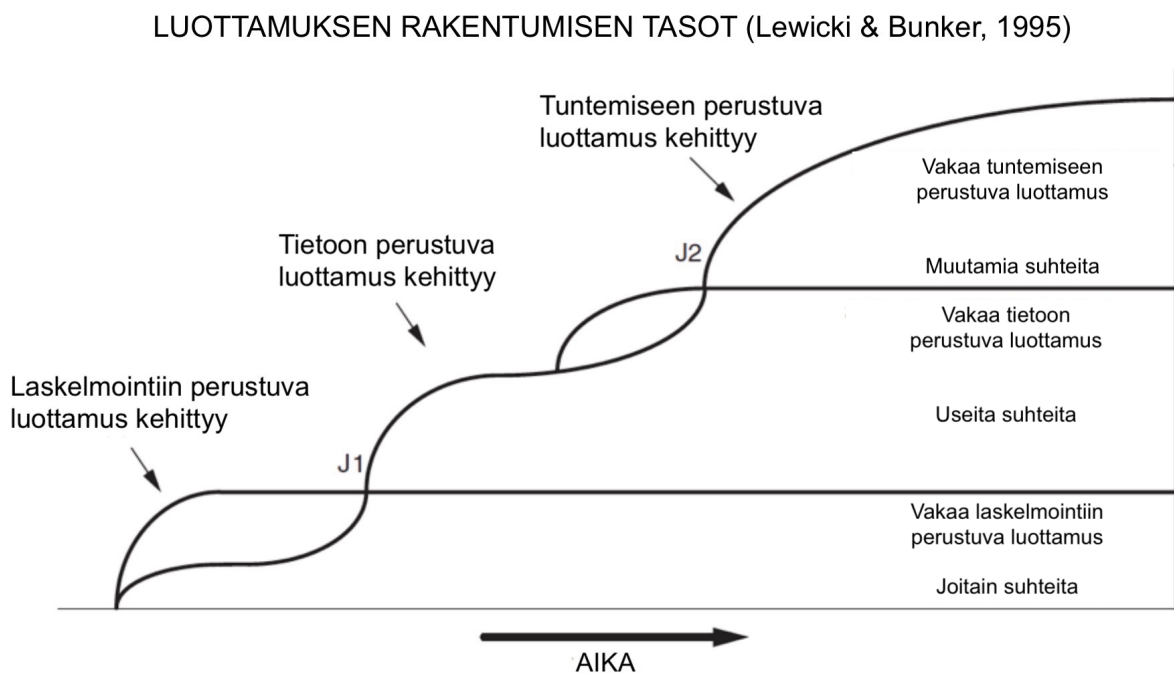
Kun luottamus perustuu laskelmointiin, molemmat luottamussuhteen osapuolet tietävät sekä riskit, että sanktiot yhteistyön mahdollisista ongelmista. Laskelmointiin perustuva luottamus ei perustu niinkään siihen, että luottamussuhteesta olisi hyötyä molemmille osapuolille, vaan enemmänkin pelotteisiin. Osapuolet voivat testata luottamuksen kestävyttä ja yrittää saada toinen osapuoli toimimaan omien toiveiden mukaisesti. Ongelma- ja ristiriitatilanteet voivat helposti aiheuttaa luottamuksen heikentymisen tai rikkoutumisen. (Lewicki & Bunker 1996)

Kun luottamus perustuu tietoon, voivat osapuolet ennustaa toisen osapuolen käyttäytymistä sitä paremmin, mitä paremmin toinen osapuoli tunnetaan. Tällöin

osapuolien toiminta ja käyttäytyminen on ennustettavaa. Tietoa kerätään erilaisista yhteistyökokemuksista ja tarkastelemalla toista osapuolta eri näkökulmista. Yhteistyökokemusten myötä toisen osapuolen käyttäytyminen muuttuu helpommin ennustettavaksi. Kun luottamus on kehittynyt tälle tasolle, se ei enää heikenny tai rikkoudu niin helposti ongelma- tai ristiriitatilanteiden johdosta. (Lewicki & Bunker 1996)

Kun luottamus perustuu tuntemiseen, ovat luottamussuhteen molemmat osapuolet sisäistäneet toisen osapuolen toiveet ja tavoitteet. Osapuolet ymmärtävät toisiaan, vahvistavat yhteisiä näkemyksiään ja voivat toimia toistensa hyväksi. Luottamus muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Siirtyminen edellä kuvatuilta tasoilta toisille voi olla haastavaa. Luottamus voi nousta laskelmointiin perustuvalla tasolta ensin tietoon perustuvalla tasolle ja sitten tuntemiseen perustuvalla tasolle, mutta se voi myös jäädä tietoon perustuvalla tasolle. Yhteistyön aikana luottamuksen taso voi myös laskea takaisin alemmalle tasolle. (Lewicki & Bunker 1996)

Lewickin ja Bunkerin (1995) kehittämä luottamuksen rakentumisen malli esitetään kuvassa 1.



J1: Laskelmointiin perustuva luottamus muuttuu tietoon perustuvaksi luottamukseksi
 J2: Tietoon perustuva luottamus muuttuu tuntemiseen perustuvaksi luottamukseksi

Kuva 1: Luottamuksen rakentumisen tasot (mukaillen Lewicki & Bunker 1995)

2.3 Luottamuksen rikkoutuminen

Luottamuksen rikkoutuessa toinen osapuoli kokee, että hänen odotuksensa toisesta osapuolesta eivät täyty. Tämän myötä luottamus toiseen heikkenee ja yhteistyö, tiedon jakaminen ja vastavuoroinen tuki vähenevät. Luottamuksen rikkoutuminen vaikuttaa negatiivisesti työstä suoriutumiseen, organisaatiokäyttäytymiseen, tuottoihin ja liikevaihtoon. (Lewicki & Tomlinson 2003.)

Lewickin ja Bunkerin (1996, 125–126), sekä Harisalón ja Miettisen (2010, 49) mukaan luottamus voi rikkoutua tai heikentyä merkittävästi jopa vain yhden rikkomuksen takia, tai luottamus voi vähentyä pikkuhiljaa. Luottamuksen rikkoutuminen voi tapahtua lukuisista eri syistä, kuten esimerkiksi lupauksen pettämisestä, epärehellisestä käyttäytymisestä, tiedon panttaamisesta, sääntöjen rikkomisesta tai aseman väärinkäytämisestä. On tyypillistä, että luottamukseen kiinnitetään huomiota vasta sitten, kun se on rikkoutunut (Savolainen 2016, 24).

Kun yksilö rakentaa tai rikkoo luottamusta, syntyy hyötyjä tai menetyksiä. Näiden vaikutukset ulottuvat organisaatioista ja yrityksistä koko yhteiskuntaan. Luottamuksen rakentamisessa ja rikkomisessa on keskeistä eettinen toiminta. Epäeettisellä toiminnalla voi olla negatiivisia vaikutuksia koko yhteiskuntaan. Epäluottamuksesta aiheutuvat seuraukset eivät rajoitu yksilöön, vaan ulottuvat aina organisaation rakenteisiin saakka. (Savolainen 2013.)

Yksittäinen luottamusrikkomus voi tuhota luottamuksen kokonaan tai ainakin heikentää sitä merkittävästi, mutta kaikissa tapauksissa rikkomus ei ole niin merkittävä, etenkin jos kyse on vain yksittäisestä tapahtumasta. (Lewicki & Tomlinson 2003). Gillespien ja Dietzin (2009) mukaan luottamusrikkomus voi heikentää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja jopa saada työntekijät ryhtymään kostotoimiin luottamuksen rikkojaa kohtaan.

Luottamuspulaa organisaatiossa voivat aiheuttaa muun muassa ristiriidat, jotka ovat jääneet selvittämättä, loukkaava käyttäytyminen, selän takana puhuminen, kiusaaminen, asioiden salailu ja juoruaminen. Luottamus voi vaarantua myös jos tehtäviä laiminlyödään, aikatauluista lipsutaan, toimitaan sopimusten vastaisesti tai piittaamattomasti, tai petetään lupauksia. (Savolainen 2016, 27)

Esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa esimiehen luottamusta alaista kohtaan heikentää erityisesti tehtävien laiminlyönti. Alaisen luottamusta esimieheen heikentää lupausten pettäminen, liika kontrollointi ja puutteellinen pätevyys. Myös asiat, jotka eivät liity suoraan työn tekemiseen voivat johtaa luottamuksen rikkoutumiseen työyhteisössä. Savolaisen (2016, 26) mukaan alaisen ja esimiehen on tärkeää tarkastella omaa luottamuksenarvoisuutta, sekä arvioida omaa käyttäytymistä. Työpaikan yhteisten pelisääntöjen luomiseen on otettava mukaan koko työyhteisö. (Savolainen 2016, 27)

Ikosen (2013, 117) mukaan alaiset keskustelevat todennäköisemmin luottamusrikkomuksesta työtovereidensa kanssa, kuin esimiehensä kanssa. Nämä vertaiskeskustelut saattavat kuitenkin aiheuttaa jopa vakavampia seurauksia, kuin mitä pelkästään alaisen ja esimiehen luottamusrikkomus olisi aiheuttanut. Vertaiskeskustelujen ansiosta luottamusrikkomuksen vaikutukset leviävät ja vaikuttavat laajemminkin, kuin vain alkuperäisiin osapuoliin (Ikonen 2013). Savolaisen et al. (2014, 233) mukaan luottamus on helposti särkyvä ominaisuus, joka voi kadota hetkessä. Häkkisen (2012, 22) mukaan luottamus on ennen rikkoutumistaan usein itsestään selvänä pidetty ja tiedostamaton.

Luottamuksen rikkoutumisen jälkeen luottamuksen taso voi olla täydellinen epäluottamus tai alkuperäisestä tasosta vain vähän alentunut taso, tai kaikki tasot ääripäiden välillä (Tomlinson ja Mayer 2009, 87). Tomlinsonin (2011) mukaan jokainen konflikti ei aiheuta luottamuksen rikkoutumista, vaan seurauksena voi olla vain vähäinen luottamuksen vaurioituminen. Hänen mukaansa luottamuksen rikkoutumisen aiheuttaa näkemys, että toinen osapuoli on vastuussa luottamuksen vaurioitumisesta.

Groverin et al. (2014) mukaan esimies saattaa rikkoa luottamuksen alaistaan kohtaan tiedostamattaan. Alainen voi yrittää itse korjata rikkoutunutta luottamusta yrittämällä parantaa suorituksiaan ja toivoen esimiehen huomaavan tilanteen, vaikka aloite luottamuksen korjaamiseen pitäisi tulla esimieheltä. Schoormanin, Mayerin ja Davisin (2007, 349) mukaan on ensin tärkeää ymmärtää, kuinka luottamus on rikkoutunut. Erilaiset luottamuksen rikkoutumistavat voivat vaatia erilaisia korjaustoimenpiteitä. Rikkoutuneen luottamuksen tiedostamisen jälkeen luottamuksen korjaustoimet ovat tärkeitä ja esimiehen tulisi tehdä aloite näihin. (Grover et al. 2014; Schoorman et al. 2007, 349).

Varhaisten luottamuksen rikkoutumiseen keskittyneiden tutkimusten peliteorioiden mukaan luottamus rikkoutui yhteistyöhaluttomuudesta (Deutsch 1958, 277) tai sellaisesta valinnasta, joka johti toisen osapuolen jäämiseen alakynteen (Berg, Dickhaut & McCabe 1995, 82). Luottamusrikkomuksen ajoituksella voi olla merkitystä mahdolliseen korjaamiseen siten, että suhteen alkuvaiheessa tapahtuva luottamusrikkomus on vaikeampi korjata, kuin suhteen myöhäisempään vaiheeseen sijoittuva luottamusrikkomus. (Lount, Zhong, Sivanathan, & Murnighan 2008)

Slovicin (1993) mukaan negatiiviset tapahtumat vaikuttavat luottamukseen enemmän, kuin positiiviset. Hänen mukaansa luottamus ei välttämättä palaudu kaikissa tapauksissa ollenkaan, ja joka tapauksessa rikkoutuneen luottamuksen palautuminen vie paljon aikaa. Levinen ja Schweitzerin (2015) mukaan rikkoutuneen luottamuksen voi usein palauttaa, mutta petoksen johdosta rikkoutunut luottamus on usein vaurioitunut pysyvästi. Heidän mukaansa petos on luottamuksen vastakkainen käsite, ja sen lisäksi että se vahingoittaa ihmissuhteita, vähentää mieltymyksiä ja saa aikaan negatiivisia vaikutuksia, se myös aiheuttaa kostotoimia luottamuksen menettäneessä osapuolella.

Fraserin (2010) haastattelututkimuksen perusteella yleisimmin luottamus rikkoutuu epäkunnioittavan käytöksen, kommunikaatiovaikeuksien, johtamishaasteiden tai heikon työsuorituksen johdosta. Byrokratia ja muut rakenteelliset seikat voivat myös aiheuttaa luottamuksen rikkoutumista. Epäkunnioittava käytös ilmenee toisten

huomiotta jättämisenä ja syyttelemisenä, kommunikaatiovaikeudet voivat olla kuuntelemisen ja viestinnän puutetta, johtamisen haasteita ovat tehoton johtajuus, kuten huono päätöksenteko ja toisten työntekijöiden suosiminen toisten kustannuksella, sekä haluttomuus käsitellä vaikeita asioita. Myös auktoriteetteja haastavien rankaiseminen ja haluttomuus kiittää hyvistä työsuorituksista, sekä omien virheiden kiistäminen ja itsensä asettaminen tiimin edelle ovat johtamisen haasteita. Heikko työsuoritus ilmenee kyvyttömyytenä suoriutua perustehtävästä ja työn yhteydessä esiintyvistä usein toistuvista virheistä. Rakenteellisissa seikoissa byrokratia voi olla joko liiallista tai liian vähäistä, sekä toimintatapoihin kohdistuvat muutokset voivat myös heikentää luottamusta. (Fraser 2010)

2.4 Luottamuksen palauttaminen

Koska luottamus voi rikkoutua monella eri tavalla, myös rikkoutuneen luottamuksen korjaaminen vaatii erilaisia korjausmalleja. Rikkoutuneen luottamuksen korjauksessa on huomioitava, että se ei tapahdu irrallaan suhteista ja yhteisöstä, eikä korjausprosessi korjaa vain tapahtunutta luottamusrikkomusta. Työyhteisöissä, joiden työntekijät tulevat erilaisista kulttuuritaustoista, on tärkeää huomioida kulttuuri luottamuksen palauttamisen prosessissa. (Ren & Gray 2009)

Mitä vakavampi, syvempi ja laajempi luottamuksen rikkoutuminen on, sitä vaikeampi luottamusta on palauttaa. (Chen et al. 2011, 101; Tomlinson 2011). Suhteen alkuvaiheessa tapahtunut luottamuksen rikkoutuminen on vähemmän haitallista, kuin pidempään kestäneessä suhteessa. Näin ollen luottamuksen palauttamiseen vaikuttaa myös se, missä vaiheessa suhdetta luottamus on rikkoutunut. (Lount et al. 2008). Kramerin ja Lewickin (2010) mukaan luottamusrikkomuksen luonne vaikuttaa luottamuksen palauttamiseen, ja luottamus voi rikkoutua uudestaan vielä sen palauttamisen jälkeenkin.

Kramerin ja Lewickin (2010) mukaan luottamuksen palauttamisessa on kyse täyttymättömien odotusten ja käsitysten korjaamisesta positiivisiksi, eikä sille ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Luottamuksen katsotaan palautuneen, jos

toinen osapuoli on taas valmis asettumaan alttiiksi haavoittumiselle, sekä muodostamaan riippuvuussuhteen ja hyväksymään riskit. Luottajalla on jälleen positiiviset odotukset luotettavan toimintaa kohtaan. Positiiviset odotukset ja riskinottohalukkuus voivat kuitenkin olla alhaisemmalla tasolla, kuin ennen luottamuksen rikkoutumista, mutta luottamuksen taso on kuitenkin vahvistunut verrattuna välittömästi luottamuksen rikkoutumisen jälleen vallinneeseen tasoon. (Kramer & Lewick 2010)

Savolaisen (2016, 27) mukaan luottamuksen palautuminen on mahdollista, mutta se vaatii kaikilta osapuolilta sitoutumista tilanteen korjaamiseen, sekä halua, energiaa ja läsnäoloa. Groverin et al. (2014) mukaan on tärkeää keskustella avoimesti luottamuksen rikkoutumiseen johtaneista asioista. Myös Savolainen (2016, 27) ja Ikonen (2013, 117) korostavat avoimuutta ja halukkuutta keskustella tapahtuneesta pian luottamuksen rikkoutumisen jälkeen.

Savolaisen (2016, 27) mukaan luottamuksen rikkoutuminen on tunneperäinen asia ja sen vuoksi hankala käsitellä ja ottaa puheeksi. Sekä Savolainen (2016, 26) että Ikonen (2013, 117) korostavat esimiehen vastuuta keskustelun aloittajana, vaikka vastuu luottamuksen rikkoutumisesta ei olisikaan vain esimiehellä. Groverin et al. (2014) ja Paten, Morgan-Thomasin & Beaumontin (2012) mukaan keskustelun aloittamisen lisäksi täytyy laatia korjausehdotukset käytäntöjen muuttamiseksi, että luottamus ei voisi enää rikkoutua samalla tavalla tulevaisuudessa. Ferrinin, Kimin, Cooperin ja Dirksin (2007) mukaan luottamuksen rikkoutumisesta syytetty osapuoli voi mahdollisesti käyttää vetäytymistä ja puhumattomuutta yrittäessään saada toisen osapuolen muuttamaan mieltään.

Myös luottamuksen rikkojan anteeksipyyntö on tärkeää. Kim, Dirks, Ferrin ja Cooper (2011, 6) toteavat tutkimuksensa perusteella, että paras tulos luottamuksen palauttamisessa saadaan, kun yhdistetään käytäntöjen muuttaminen, anteeksipyyntö ja rangaistus luottamuksen rikkojalle. Bottomin, Gibsonin, Danielsin ja Murninghamin (2002, 500) tutkimuksen perusteella selittämisen ja anteeksipyynnön lisäksi parhaimmat tulokset saadaan, kun luottamuksen rikkoja hyvitti tekoaan tai asetti itselleen rangaistuksen.

Jos luottamuksen rikkoutumisen aiheutti toisen osapuolen kyvykkyys, toimii anteeksipyyntö kieltämistä paremmin luottamuksen palauttamisessa (Kim, Ferrin, Cooper ja Dirks 2004). Schweitzerin et al. (2006) tutkimuksen perusteella rikkoutuneen luottamuksen palauttamiseen auttoi lupaus käytäntöjen muuttamisesta, mutta anteeksipyyntö ei vaikuttanut merkittävästi. Myös Shapiron (1991) mukaan luottamuksen rikkojan täytyy luvata muuttaa tapansa ja vahvistaa asiaa anteeksipyynnöllä.

Groverin et al. (2014) tutkimuksen mukaan luottamus voi palautua esimiehen epäpätevyydestä (selkeiden tavoitteiden ja ohjeiden puuttuminen, virheiden ja huonojen päätösten tekeminen, ennalta-arvaamattomuus), välinpitämättömyydestä (alaisten vähättely, tuen puuttuminen, tyytymättömyys työhön, negatiivinen suhtautuminen) tai liiallisesta puuttumisesta (mikromanagerointi, vakoileminen, liiallinen valvonta) aiheutuneesta rikkoutumisesta, ainakin jos tällaiset rikkomukset eivät ole toistuvia tai erityisen vakavia. Tällaisten tapausten seurauksena luottamus ei yleensä rikkoudu kokonaan, vaan heikkenee hiljalleen ajan kuluessa. Yksittäisistä tapauksista alainen voi kokea, että esimieheltä on inhimillistä tehdä virheitä ja luottamusrikkomukset voivat olla myös väärinymmärryksen tai vahingon seurauksia. (Grover et al. 2014)

Luottamuksen palautuminen tällaisesta rikkomuksesta alkaa, kun alainen huomaa esimiehen kyseenalaistavan toimintansa ja ymmärtäneen virheensä. Ensimmäisessä vaiheessa esimiehen tekemän virheen myöntäminen vie luottamuksen palautumista eteenpäin, ja toisessa vaiheessa tulisi keskittyä alaisen kokeman epävarmuuden vähentämisessä. Jos esimies ei tee aloitetta luottamuksen palauttamisen käynnistämiseksi, voi alainen joko kasvattaa sitoutumistaan työhön ja yrittää sitä kautta parantaa luottamusta, tai alainen voi itse ottaa itse asian puheeksi esimiehen kanssa ja saada selityksen tapahtumille, ohjeita, palautetta tai tietoa, jotta voisi suoriutua paremmin työtehtävistään. (Grover et al. 2014)

Rikkomukset, joiden jälkeen luottamusta ei onnistuta palauttamaan, johtuvat yleensä esimiehen epärehellisestä käyttäytymisestä. Esimies on voinut käyttää

asemaansa väärin ja johtaa alaisiaan tietoisesti harhaan. Esimies on voinut myös uhata alaisen hyvinvointia. Yhteistä näille tapauksille on se, että esimiehen käytös on konfliktissa alaisen tärkeimpiä arvoja ja identiteettiä kohtaan, eli esimies toimii vastoin alaisen näkemystä siitä, miten toisia ihmisiä tulisi kohdella. (Grover et al. 2014)

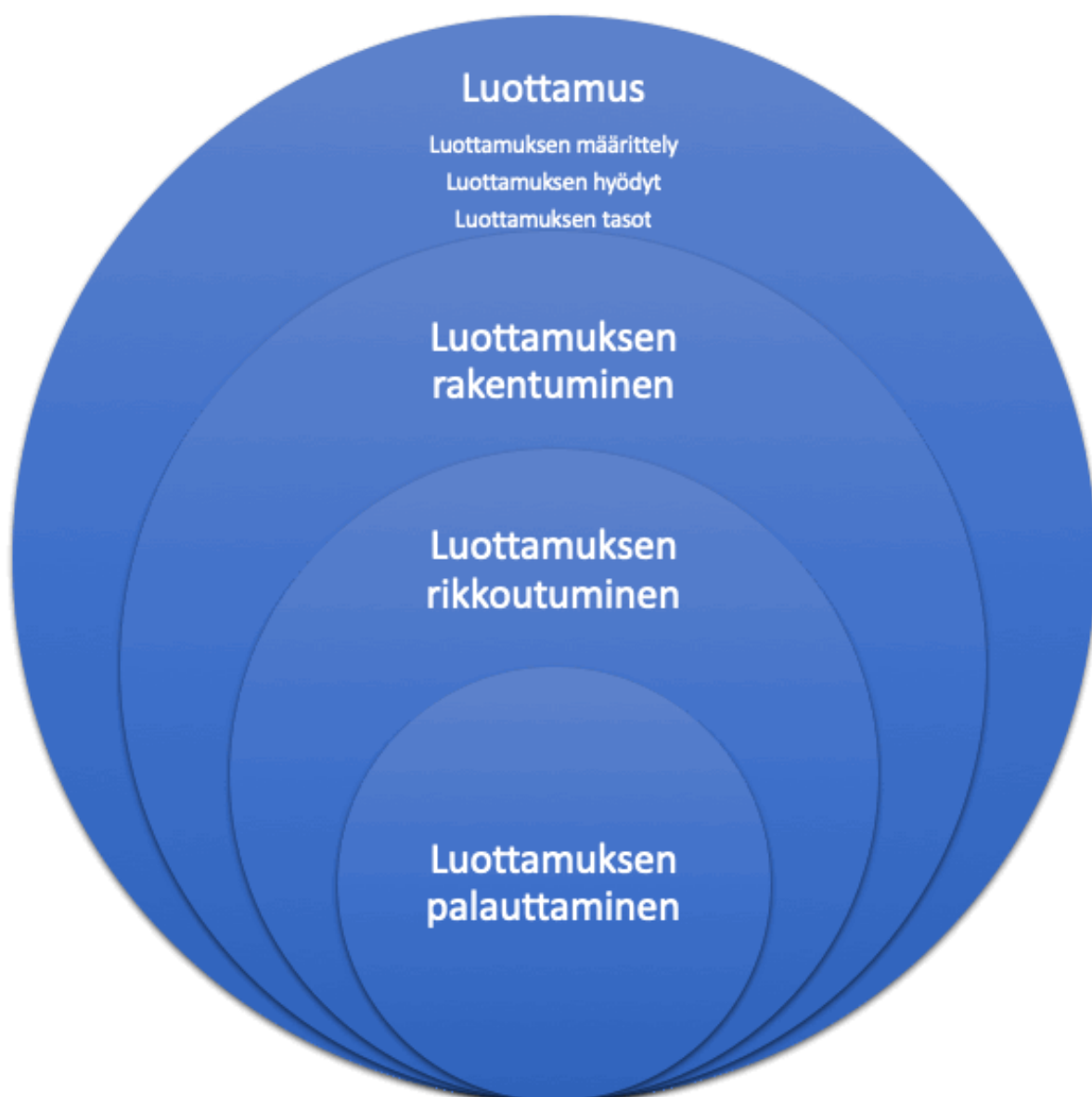
Petokset ja aseman väärinkäyttö ovat yleisesti sellaisia rikkomuksia, jonka jälkeen luottamusta ei saada palautettua. Petoksia ovat sellaiset tilanteet, joissa alainen tuntee tullessaan petetyksi, kuten tietojen pimittäminen, lupausten pettäminen ja valehteleminen. Aseman väärinkäyttämistä on muun muassa toisten työntekijöiden suosiminen toisten kustannuksella, sekä riisto ja mustamaalaus. Yksikin tällainen tapahtuma voi johtaa luottamuksen peruuttamattomaan rikkoutumiseen. Jos luottamus ei palaudu, voi alainen vetäytyä irti suhteesta ja työstä. Hänen paneutumisensa työhön voi heiketä ja hän voi ruveta etsimään uutta työpaikkaa. (Grover et al. 2014)

Jotta luottamuksen palautumisen prosessi voi lähteä käyntiin, täytyy luottamusrikkomus ottaa puheeksi, ja siinä on esimiehellä tärkeämpi rooli kuin alaisella. Luottamusrikkomuksesta keskustellessa tulisi esittää anteeksipyyntö, sekä sopia yhdessä uudet käytännöt, joiden avulla huolehditaan luottamuksen säilymisestä jatkossa. Luottamuksen rikkonut osapuoli voi myös yrittää hyvittää tekoaan. Jos alainen pitää esimiehen anteeksipyyntöä vilpittömänä, voi alainen miettiä, onko luottamusrikkomus tapahtunut esimiehen epärehellisyyden, pahantahtoisuuden tai osaamattomuuden takia, vai voisiko syynä olla jokin muu. (Grover et al. 2014)

Lein, Mascletin ja Veseleyn (2014) mukaan luottamuksen palauttamista tulisi tutkia erilaisissa organisaatioissa ja yrityksissä oikeissa työelämän tilanteissa, eikä laboratorioskokeiden ja eläytymismenetelmien kautta, kuten yleensä on tapana. Haselhuhnin, Kennedyn, Krayn, Van Zantin ja Schweitzerin (2015) mukaan sukupuoli voi vaikuttaa luottamuksen palauttamiseen siten, että naiset ovat yleisesti ottaen halukkaampia säilyttämään ihmissuhteet ja rikkomuksista huolimatta yrittämään luottamuksen palauttamista.

2.5 Teorian yhteenveto ja tutkielman teoreettinen viitekehys

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu luottamuksen määrittelystä sisältäen luottamuksen tasot ja hyödyt, luottamuksen rakentumisesta, luottamuksen rikkoutumisesta ja rikkoutuneen luottamuksen palauttamisesta. Teoreettinen viitekehys on esitetty kuvassa 2. Tutkielman teoriaosuuden alussa käsiteltiin erilaisia luottamuksen määritelmiä ja esiteltiin tässä tutkielmassa käytettävää Mayerin et al. (1995) määritelmä. Sen jälkeen käsiteltiin luottamuksen rakentumisen mahdollistavat tekijät ja luottamuksen rikkoutumisen mahdollisesti aiheuttamat tekijät. Tämän tutkielman keskiössä on rikkoutuneen luottamuksen palauttaminen.



Kuva 2: Tutkielman teoreettinen viitekehys

3 EMPIRIA

Tässä luvussa käydään läpi kvalitatiivisen tutkimuksen määritelmä sekä miksi se valittiin toteutustavaksi tässä tutkielmassa. Luvussa käsitellään myös aineiston kerääminen, eli tässä tapauksessa puolistrukturoitu haastattelu, sekä aineiston analysointitapa.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämän tutkielman toteutustavaksi valittiin kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, koska kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voi pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa toimintaa, lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tai kuvata tutkittavaa ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä. Kvalitatiivisella tutkimuksella voi etsiä säännönmukaisuuksia ja löytää uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. (Tuomi & Sarajärvi 2009)

Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa saavuttaa kvantitatiivista tutkimusta syvemmän ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson ja Kovalainen 2008). Vilkan (2005) mukaan tutkimuksessa, joka on tehty laadullisella tutkimusmenetelmällä, tarkastelun kohteena on ihmisten välinen ja sosiaalinen maailma, merkitysten maailma. Tutkimuksen tekijöiden tulisi täsmentää ovatko tutkittavat merkitykset kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisilla menetelmillä tavoitetaan ilmiöiden prosessiluonne. Koska laadullinen tutkiminen on iteratiivista, sen tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin ja myös tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimushankkeen aikana. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan aineiston yhteiskunnallinen merkittävyys on suhteellista, eikä tutkimusta tehdessään voi olla varma sen tärkeydestä. Tutkijan täytyy kuitenkin ajatella, että tutkimus voisi olla merkittävä.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarvitaan taustateoria ja tulkintateoria. Tämän tutkielman taustateoria on esitelty luvussa kaksi ja se sisältää luottamuksen määritelmän lisäksi määritelmät luottamuksen rakentumiselle, rikkoutumiselle ja mahdolliselle palauttamiselle. Lisäksi esitellään luottamuksen eri tasot ja sen hyödyt. Tulkintateoriana tässä tutkielmassa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

3.2 Aineiston kerääminen / haastattelut

Haastattelua voidaan pitää laadullisen tutkimuksen päämenetelmänä. Tutkimusta varten tehtävä haastattelu on tavoitteellinen ja systemaattinen tiedon keräämisen muoto. Haastattelu poikkeaa tavallisesta keskustelusta siinä, että haastattelija ohjaa keskustelun kulkua, ja osapuolet eivät siten ole tasa-arvoisia keskustelun osapuolia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007)

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa neljään eri haastattelutyyppeihin. Näitä ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Puolistrukturoidussa, kuten strukturoidussa haastattelussa kysymysten merkitys on kaikille sama, mutta vastaaja voi vastata niihin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998; Ruusuvuori & Tiittula 2005.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija määrittelee haastattelun teemat sekä haastattelukysymykset. Kysymyksiin ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava henkilö saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelussa esitetään pääsääntöisesti samat kysymykset kaikille haastateltaville henkilöille, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. Haastateltava henkilö voi tuoda esiin uusia näkökulmia ja jopa uusia haastattelukysymyksiä. (Eskola & Suoranta 1998)

Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan tekstinkäsittelyohjelmalla haastattelujen jälkeen. Haastattelun tallennuksen avulla haastatteluvuorovaikutuksen kulkua voidaan tarkastella ja analysoida. Uudelleenkuuntelun avulla voidaan havaita

esimerkiksi haastateltavan epäröintiä, korjaukset ja tarkennukset jonkin asian suhteen, kohdat, joissa haastattelija johdattelee haastateltavan vastausta tai tilanteet, joissa haastattelija vaihtaa aihetta, vaikka haastateltavalla olisi vielä sanottavaa aiheesta. (Ruusuvuori & Tiittula 2005.)

Tämän tutkielman haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, koska haastateltavilta haluttiin avoimet vastaukset samoihin kysymyksiin, jotta vastauksia voitiin vertailla paremmin keskenään. Kysymykset esitettiin haastateltaville ensimmäisissä haastatteluissa samassa järjestyksessä (liite 1, haastattelukysymykset). Neljän haastattelun jälkeen tutkija päätti siirtää kysymyksen numero neljä ”Mitä luottamus tarkoittaa sinulle?” ensimmäiseksi, koska alkuperäisellä paikallaan kysymys katkaisi hyvin sujuvan keskustelun haastateltavan kokemuksista yt-neuvotteluissa. Näin tutkija käytti hyväkseen puolistrukturoituun haastatteluun liittyvää vapautta ohjata haastattelua, kuitenkin välttämättä liiallista kontrollointia (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005).

Tässä tutkielmassa haastateltiin työntekijöitä, jotka ovat käyneet läpi yhden tai useamman yt-neuvottelun, joiden seurauksena on irtisanottu työntekijöitä, mutta haastateltavat ovat saaneet jatkaa työssään. Työntekijät ovat työskennelleet asiantuntijaroolissa. Yt-neuvottelujen aikaan esimiesasemassa työskennelleitä henkilöitä ei haastateltu. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina helmikuun 2019 aikana. Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen tutustuttaviksi.

Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin tämän pro gradu -tutkielman taustoista ja tavoitteista. Haastattelut tallennettiin älypuhelimien sanelimella. Haastattelut tehtiin valmiin kysymysrungon mukaisesti ja tarvittaessa esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä. Kysymyksen järjestystä vaihdettiin tässä kappaleessa aiemmin kuvatulla tavalla. Haastattelut käytiin rennossa keskusteleavassa ilmapiirissä. Haastateltavat henkilöt kokivat tutkittavan aiheen mielenkiintoisena ja kertoivat avoimesti kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Haastattelut olivat puolistrukturoidun haastattelun tapaan henkilökohtaisia, mutta haastatteluissa ja tallennuksissa ei paljastettu haastateltavien henkilöllisyyttä eikä organisaatiota, missä he

työskentelivät. Haastattelun äänittämisen päätyttyä keskustelua jatkettiin vapaamuotoisesti. Hirsjärvi & Hurme (2008) toteavatkin, että kun haastattelija on saanut omat haastattelutavoitteensa täytettyä, keskustelua ei ole sopivaa lopettaa äkkinäisesti.

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan on tärkeää, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavana olevilla henkilöillä on paljon kokemusta asiasta, ja että tuntevat tutkittavan ilmiön mahdollisimman hyvin. Tässä tutkielmassa haastatellut henkilöt ovat käyneet läpi yhdet tai useammat yt-neuvottelut työntekijän asemassa. Haastatellut henkilöt olivat iältään 34-50 vuotiaita ja heillä oli kokemusta työelämästä 15-30 vuoden ajalta. Haastateltavien työurat tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä oli 2-17 vuotta. Koulutukset vaihtelivat ammattitutkinnosta ylempään korkeakoulututkintoon. Tutkielmaa varten haastateltujen henkilöiden tiedot on listattu taulukossa 4. Aineiston analyysissä henkilöistä käytetään lyhennettä järjestysnumeron mukaan (H1, H2, H3, H4, H5, H6 ja H7).

Haastateltava nro	Sukupuoli	Ikä	Toimiala
1	Mies	40	Telekommunikaatio
2	Mies	50	Valtionhallinto
3	Nainen	40	Media-ala
4	Nainen	42	Media-ala
5	Mies	40	Finanssiala
6	Mies	34	Liikkeenjohdon konsultointi
7	Nainen	43	Rakennusala

Taulukko 4: Haastatellut henkilöt

3.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysillä pyritään tuomaan aineistoon selkeyttä ja sitä kautta tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 1998). Sisällönanalyysi on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen

perusanalyysimenetelmä, jossa kerätään aineistosta yksittäisiä havaintoja, luokitellaan ne ja edetään sen jälkeen yleisiin väitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Sisällönanalyysin tarkoitus on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä sanallinen tiivistelmä. Tiivistelmän avulla tutkimuksen tulokset voidaan yhdistää muihin samaa aihetta käsitteleviin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysin voi tehdä laadullisen tai määrällisen analyysin keinoin, ja laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin voi tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2009)

Tässä tutkielmassa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa tutkittava aineisto ensin jaetaan pieniin osiin ja sen jälkeen käsitellään. Tämän jälkeen aineistosta muodostetaan uusi kokonaisuus.

Sisällönanalysointiin kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen ja luokittelu, sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen ja aineiston tiivistäminen yhdistämällä luokituksia. Sisällönanalyysin voidaan ajatella olevan keino aineiston järjestämiseksi johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009)

Aineistolähtöistä analyysiä käytettäessä analyysiyksiköitä ei päätetä etukäteen, vaan yhdistellään käsitteitä, ja tulkinnan ja päättelyn avulla saadaan vastaus tutkimuskysymykseen (Tuomi & Sarajärvi 2009). Induktiivisella eli aineistolähtöisellä päättelyllä tarkoitetaan sitä, että analyysissä edetään yksittäisistä havainnoista yleisimpiin väitteisiin. Teoria rakennetaan siis aineiston pohjalta (Eskola & Suoranta 1998). Induktiivisen analyysin lähtökohta ei ole teorian ja hypoteesin testaaminen, eikä tutkija määrää sitä, mikä on tärkeää (Hirsjärvi et al. 2007). Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan induktiivinen päättely perustuu vain havaintojen kuvaamiseen ilman tutkijan ennakkokäsityksiä, mutta tutkijan käyttämät menetelmät ja asettamat käsitteet vaikuttavat joka tapauksessa tuloksiin. Näin ollen täydellinen objektiivisuus ja täysin puhdas induktiivinen päättely ei ole mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Kun aineiston analysointiin käytetään sisällönanalyysiä, täytyy tutkijan ymmärtää keskeiset käsitteet ja tutustua tutkittuun aineistoon huolellisesti (Vilkkä 2005). Koskisen et al. (2005) mukaan ensin on tärkeää muodostaa yleiskuva aineistosta. Haastatteluaineisto luetaan ja silmäillään läpi useampaan kertaan. Aineistoon tehdään muistiinpanoja, jotka antavat aineistolle alustavan hahmon ja helpottavat aineiston teemoittamisessa. Tämä myös auttaa tutkijaa tulkinnan hahmottamisessa ja sopivimpien teorioiden seulonnassa. Tutustuminen aineistoon on aikaa vievää, mutta erittäin oleellista ennen yksityiskohtaisen analyysin aloittamista. Seuraavassa vaiheessa tulee varmistaa teemojen tärkeys, saada käsitys niiden sisäisestä rakenteesta sekä alkaa hahmottaa tulkinnan mahdollisia ongelmia. Tutkimusongelman kannalta keskeinen aineisto kerätään seuraavaksi tiedostoon. Vähennytyä (reduoidusta) aineistosta tarkemman analyysin tekeminen on helpompaa. (Koskinen et al. 2005)

Tämän tutkielman aineistolähtöinen sisällönanalyysi eteni Tuomen ja Sarajärven (2009) esittelemän mallin mukaisesti. Kun kaikki haastattelut oli tehty, haastattelut kuunneltiin läpi useaan kertaan ja sen jälkeen haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Aineisto litteroitiin käyttäen perusmuotoista litterointia, jossa haastattelut muutetaan tekstimuotoon purkamalla ne puhekieltä noudattaen ja sanatarkasti, mutta kuitenkin jättämällä pois täytesanat, yksittäiset äännähdykset ja kesken jäävät tavut. Kun tutkimuksessa halutaan lisätä ymmärrystä jostain tilanteesta, haastatteluja ei ole tarpeen litteroida yksityiskohtaisella tarkkuudella (Ruusuvuori & Tiittula 2005).

Haastatteluiden sisältöön perehdyttiin vielä tarkemmin lukemalla litteroidut haastattelut läpi useaan kertaan. Sisällöstä etsittiin ja alleviivattiin pelkistettyjä ilmauksia. Nämä pelkistetyt ilmaukset kerättiin yhteen ja listattiin omaan tiedostoonsa. Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samanlaisuuksia ja erilaisuuksia, ja nämä merkittiin tiedostoon. Pelkistettyjä ilmauksia yhdisteltiin ja niistä muodostettiin alaluokkia. Alaluokkia yhdisteltiin ja niistä muodostettiin yläluokkia. Lopuksi yläluokkia yhdisteltiin ja muodostettiin kokoavat käsitteet eli pääluokat, joiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin.

Aineisto lajiteltiin seuraavien pääluokkien alle:

1. Luottamuksen määritelmä
2. Yt-neuvottelut työntekijän näkökulmasta
3. Luottamus esimieheen yt-neuvottelujen aikana ja niiden jälkeen
4. Luottamus organisaation ylimpään johtoon yt-neuvottelujen aikana ja niiden jälkeen
5. Luottamuksen säilyttäminen yt-neuvottelujen aikana ja henkilöstövähennysten jälkeen
6. Rikkoutuneen luottamuksen palauttaminen yt-neuvottelujen ja henkilöstövähennysten jälkeen

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tutkimushaastatteluista saatuja vastauksia tarkastellaan edellisessä luvussa esitellyn aineistoanalyysin ja muodostettujen pääluokkien avulla. Aineistosta nostetaan esiin suoria lainauksia haastateltavien vastauksista ja aineiston analyysin kautta vastataan tutkimuskysymyksiin.

4.1 Luottamuksen määritelmä

Ensimmäinen muodostettu pääluokka on luottamuksen määritelmä. Kun tutkimushaastatteluja alettiin tekemään, oli kysymys ”Mitä luottamus tarkoittaa sinulle?” järjestyksessään neljäs haastatelluille esitetty kysymys. Ensimmäisten haastattelujen tekemisen jälkeen haastattelija kuitenkin huomasi, että tämä kysymys tässä kohtaa haastattelua katkaisi hyvin sujuneen keskustelun yt-neuvotteluista. Sen vuoksi haastattelija päätti siirtää kysymyksen toiseksi heti ensimmäisen ”Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?” -kysymyksen jälkeen. Neljässä ensimmäisessä haastattelussa haastatelluille esitettyjen kysymysten järjestys oli liitteen 1 mukaisen haastattelurungon mukainen ja lopuissa haastatteluissa kysymys numero neljä esitettiin toisena ja loput kysymykset esitettiin alkuperäisen järjestyksen mukaisesti.

Tässä tutkielmassa luottamusta tarkastellaan Mayerin et al. (1995) määritelmän mukaan, jossa 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. Määritelmä sopii yt-neuvottelujen kontekstiin, koska työntekijät ovat haavoittuvaisena työnantajalle antamalla työpanoksensa ja sitoutumalla työsuhteeseen, ja samalla odottaen työnantajalta vastavuoroista lojaalisuutta, vaikka työntekijät eivät pysty työnantajan toimia valvomaan tai kontrolloimaan.

Ensimmäinen muodostettu pääluokka ”luottamuksen määritelmä” on tärkeä pohja aineiston analyysille, koska sen avulla selvitetään, mitä haastatellut henkilöt

tarhoittavat, kun he puhuvat luottamuksesta. Samalla voidaan verrata haastateltujen henkilöiden näkemystä luottamuksesta tutkielman teoriaosuudessa esiteltyihin luottamuksen määritelmiin.

Haastateltavien vastauksista nousi esiin työntekijöiden toiveet oikeudenmukaiseen ja vastavuoroiseen suhteeseen työnantajan kanssa. Vastauksissa oli selvästi näkyvillä myös työntekijän asettuminen haavoittuvaiseksi ja huoli siitä, että työnantaja ei käyttäisi tätä haavoittuvuutta hyväkseen.

”Luottamus tarkoittaa minulle sitä, että minulle ollaan rehellisiä. Että omaa avoimuutta ei käytetä hyväksi.” (H3)

Työntekijöiden asettuminen haavoittuvaksi ja toive työnantajan lojaalista kohtelusta tuli ilmi muun muassa siitä, että kun työntekijät sitoutuvat työnantajaan ja antavat työpanoksensa sekä hyvinä että huonoina aikoina, niin työntekijän toivotaan muistavan työntekijän antama panostus ja joustavan työntekijän hyväksi myös huonompina aikoina. Näin työnantajalta toivotaan myös Mayerin et al. (1995) esittämää hyväntahtoisuutta ja johdonmukaisuutta.

”Työsuhteessa se tarkoittaa sitä, että kun mä teen parhaani, niin mua kohdellaan hyvin organisaatiossa. Kun mä oon sitoutunu yhteisiin pelisääntöihin ja arvoihin, niin toisenkin osapuolen pitää olla. Pitää pystyä luottamaan siihen, että yhteistyötä jatketaan hyvinä ja huonoina aikoina.” (H5)

”Et ei eletä niin kvartaalitaloudessa, että jos et oo huipulla vuoden tai kahden ajan, eli jos teet keskivertoa huonompaa tulosta, niin luottamus on sitä, että se kantaa ylitse niidenkin aikojen, et se työsuhde jatkuu. Et niinkun organisaatio muistaa sen henkilön muut kompetenssit ja osaamisen, koska eihän kukaan oo toistuvasti paras, tai tasasesti yli keskiarvon. Mulle se luottamus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että se on jatkuvuuttakin.” (H5)

Luottamuksen syntymisen ja säilymisen nähtiin edellyttävän myös rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Työntekijät ottavat riskin luottaessaan työnantajaan ja

luottamuksen ilmapiirin vallitessa he odottavat rehellistä ja avointa vuorovaikutusta, sekä lupausten pitämistä.

”Luottamus tarkoittaa tietysti jonkun näköistä oikeudenmukaisuutta ja sitä, että uskoo siihen mitä sanotaan, ja mitä sanotaan niin se pitää paikkansa. (...) pääasiallisesti ehkä sitä, että mikä luvataan, niin se pidetään.” (H2)

”Kun sovitaan jotakin, niin pidetään siitä kiinni.” (H6)

Luottamuksen vuorovaikutteiseen rooliin sisältyi myös luottamuksen kaksisuuntaisuus, eli työntekijän luottamus työnantajaan ja työnantajan luottamus työntekijään. Toisen osapuolen sanomisiin ja tekemisiin täytyy pystyä uskomaan, niin että osapuolten välille syntyy yhteisymmärrys.

”...että voi niinku luottaa tässä tapauksessa ehkä työnantajaan ja että työnantaja voi luottaa työntekijään. Et molempien välillä on se luottamus siinä.” (H1)

”Sen täytyy tietenkin olla molemmin puoleista ja on tosi tärkeä, että on avoin ja rehellinen ja pitää pystyä keskustelemaan, ja se toiminta pitää olla jotenki niinku avointa ja rehellistä myös.” (H4)

Haastattelujen perusteella luottamus on erittäin tärkeä vaikuttaja työntekijän hyvinvointiin ja viihtymiseen työssään.

”Luottamus on kaiken a ja o.” (H4)

4.2 Yt-neuvottelut työntekijän näkökulmasta

Tämän pääluokan avulla selvitetään miten työntekijät kokivat yt-neuvottelut, minkälaisia tunteita yt-neuvottelut heissä herättivät, minkä kanavien kautta he saivat

tietoa yt-neuvotteluista, saivatko he tietoa riittävästi ja kuinka vuorovaikutus oman esimiehen ja organisaation ylimmän johdon kanssa toimi yt-neuvottelujen aikana.

Yleisimmin tieto yt-neuvotteluista tuli työntekijöille heidän oman esimiehensä kautta. Suurimmissa organisaatioissa tiedotus hoidettiin paremmin ja virallisemmin, ja usein esimiehen lisäksi organisaation johto järjesti omat tiedotustilaisuutensa ja tietoa oli saatavilla organisaation omasta intranetistä. Joissain tapauksissa työntekijät ehtivät kuulla uutiset ensin työkavereiltaan ja pahimmassa tapauksessa jopa lukemaan ensin tiedotteen jonkun julkisen median kautta.

”Tietoa tuli vain esimieheltä puhelimitse. En saanut riittävästi tietoa.” (H3)

Jaetun tiedon määrään ei oltu tyytyväisiä. Tiedotuksen koettiin olevan lain mukaisen minimitiedotuksen mukaista ja tiedotukseen toivottiin yleisesti enemmän avoimuutta ja mahdollisuutta keskusteluun.

”Siitä ei oikeestaan hirveesti puhuttu. Mun mielestä olis voinu avoimemmin keskustella asioista, firman tilanteesta ja siitä tarpeesta.” (H6)

”Aika minimaalisesti siitä annettiin tietoa ja se oli intranetin varassa. Tieto tuli tosi myöhään. Ehkä he menivät oman protokollansa mukaan, mutta henkilölle, joka oli siinä prosessissa mukana ei tiedotettu siitä, että mitkä on ne seuraavat vaiheet ja mitä tulee seuraavaks tapahtumaan. Sit kun oli ollu joku tämmönen kokous, niin siitä sai tosi vähän tietoo.” (H7)

Yt-neuvottelut aiheuttivat työntekijöille paljon erilaisia negatiivisia tunteita, kuten hämmennystä, kiukkua, surua, vihaa, epätietoisuutta ja huolta. Epävarmuus ja pelko omasta tulevaisuudesta, sekä huoli omasta ja perheen toimeentulosta olivat päällimmäisinä, mutta myös työkavereiden tulevaisuudesta ja kohtalosta oltiin huolissaan yt-neuvottelujen aikana.

”No tietysti pelkoa ja huolta, mut tietysti semmosta huolta, että miten itse pärjää, miten ne pärjää jotka sinne taloon joutuu jäämään.” (H4)

”No kyllähän se on semmosta epätoivosta, riittämättömyyttä, epätietoisuutta ja epävarmuutta. Negatiivisia tunteitahan se herättää.” (H7)

Useat vastaajat kertoivat pohjimmiltaan ymmärtävänsä työnantajan tehostamistoimet, vaikka yt-neuvottelut ahdistavilta ja epäreiluilta tuntuivatkin. Vastausten perusteella työntekijöillä ymmärtävät, että yritysten on tehtävä voittoa ja johdon tehtävä on varmistaa yrityksen tehokas toiminta markkinoilla.

Omalta esimieheltään vastaajat eivät kokeneet saavansa tukea yt-neuvottelujen aiheuttamien tunteiden käsittelyyn. Esimiehen koettiin olleen yt-neuvottelujen aikana levottomampia ja sulkeutuneempia, kuin tavallisesti. Useat vastaajat näkivät esimiehen toimivan organisaation ylimmän johdon käskyttämänä ilman omaa vaikutusmahdollisuutta yt-neuvottelujen kulkuun tai lopputulokseen.

”Mä ehkä koen, että tää yt oli vähän irrallinen mun esimiehestä. Ehkä hän yritti siinä parhaansa luovia puun ja kuoren välissä. Kyllä hän niinku parhaansa yritti, mutta en mä oikeestaan mitään tukea häneltä saanut. Hän oli ehkä itekkin vähän ulkona tästä kuviosta.” (H7)

Tukea tunteiden käsittelyyn vastaajat kertoivat saaneensa läheisimmiltä työtovereiltaan, sekä oman ammattiliiton edustajilta ja luottamusmiehiltä.

4.3 Luottamus esimieheen yt-neuvottelujen aikana ja niiden jälkeen

Tämän pääluokan avulla selvitetään vastaajien näkemykset oman esimiehen toiminnasta yt-neuvottelujen aikana ja siitä, minkälaisia vaikutuksia esimiehen toiminnalla oli vastaajien luottamukseen esimiestään kohtaan.

Haastatelluista alle puolet tunsivat omaa esimiestään kohti empatiaa ja ymmärsivät hänen asemansa organisaation ylimmän johdon alaisuudessa. He arvioivat oman esimiehensä toiminnan niin avoimeksi ja oikeudenmukaiseksi, kuin yt-neuvottelujen

hankalassa tilanteessa oli mahdollista. He kokivat saaneensa esimieheltään riittävästi tietoa itse yt-neuvotteluista sekä vastauksia esittämiinsä kysymyksiin, mutta eivät kuitenkaan varsinaista tukea omaan jaksamiseensa, kuten edellisessä kappaleessakin todettiin. He kokivat esimiehen yrittäneen parhaansa.

”Mun mielestä hän toimi niin avoimesti ja oikeudenmukaisesti kuin siinä tilanteessa pystyy toimimaan, et eihän se nyt varmaan kaikkee pystynyt kertomaan henkilöstölle, mutta tietoo tuli mun mielestä tarpeeks. Sitte jos tuli avoimia kysymyksiä, niin esimies laitto niitä eteenpäin ja niihin toivottavasti tuli joskus vastaus. Joskus vähän viiveellä, mutta yleensä tuli vastaus. Mun mielestä oikeudenmukaisesti toimi, että kaikki työntekijät oltiin samalla viivalla.” (H1)

Haastatelluista yli puolet eivät kokeneet oman esimiehensä toimineen avoimesti eikä oikeudenmukaisesti. Esimiehen käytös koettiin epäloogisena ja jopa raukkamaisena. Myös näiden vastaajien näkemyksen mukaan esimies toimi organisaation ylimmän johdon viestintuojana, mutta esimieheltä katsottiin puuttuvan johtamisosaamista ja kykyä käsitellä asiaa tasapuolisesti työntekijöiden kanssa.

”Ei toiminut avoimesti, vaan salailen ja epäloogisesti. Teki selkeästi ylhäältä päin annettujen ohjeiden mukaisesti työtään.” (H3)

”Oikeudenmukaisesti ei toiminut, kun ei käsitellyt asiaa kaikkien kanssa. Olis siitä voinu jo etukäteen keskustella, että tämmönen tilanne on, ja jos ei tule muutoksia, niin joudutaan irtisanomaan. Et ei voi antaa pisteitä esimiehelle.” (H6)

Yli puolella vastaajista yt-neuvottelut eivät vaikuttaneet luottamukseen esimiestä kohtaan. Näiden vastaajien näkemyksen mukaan esimiehet kuuluivat samaan joukkoon työntekijöiden kanssa ja he olivat yhtä lailla organisaation ylimmän johdon päätösten armoilla. Esimiehellä ei uskottu olevan vaikutusmahdollisuuksia yt-neuvottelujen lopputulokseen ja mahdollisiin irtisanomisiin.

”Näki, että aika tavallisia ihmisiä nekin on ja rajallisesti nekin saa tietoa. Samalla tavalla nekin reagoi, ja työntekijöitä ne lähiesimiehetkin on.” (H5)

”Hän oli samassa tilanteessa kuin työntekijät. Mulla oli semmonen tunne, että hän ei oikein itsekään tiennyt missä mennään.” (H7)

Vajaa puolet vastaajista kertoi luottamuksen omaan esimieheen rikkoutuneen yt-neuvottelujen seurauksena. Luottamus rikkoutui esimiehen avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden puutteen, sekä johtamiskyvykkyyden vuoksi. Esimiehen ei kyetty pystyvän ylläpitämään yhteishenkeä työntekijöiden keskuudessa, eikä hänen koettu kunnioittavan työntekijöitä.

”...tää vei kokonaan sen pohjan luottamukselta pois. Et en kyllä pysty luottamaan siihen ihmiseen. Tosi kurja tilanne.” (H6)

4.4 Luottamus organisaation ylimpään johtoon yt-neuvottelujen aikana ja niiden jälkeen

Kaikki vastaajat kertoivat luottamuksen organisaation ylintä johtoa kohtaan joko rikkoutuneen tai vähintäänkin heikentyneen yt-neuvottelujen seurauksena. Työntekijöiden näkökulmasta viestintä yt-neuvotteluista on minimaalisen vähäistä ja organisaation ylimmän johdon kertomien yt-neuvotteluihin johtaneiden syiden koetaan olevan tekosyitä, ja todellisia syitä vastaajien mukaan ei koskaan avoimesti kerrota. Organisaation ylimmältä johdolta toivotaan avoimuutta viestintään ja rehellisyyttä yt-neuvotteluun johtaneista syistä ja yrityksen todellisesta tilasta. Viestinnän vähyydellä vastaajat uskovat organisaation ylimmän johdon pyrkivän minimoimaan yt-neuvottelujen tuomaa negatiivista julkisuutta yritykselle.

”Ylin johto toimi hyvin suhmuroiden ja epäoikeudenmukaisesti peitellen tämmöstä ikävää julkisuutta.” (H3)

Organisaation ylimmän johdon ei uskota tuntevan työntekijöiden tekemän työn sisältöä niin hyvin, että he voisivat päättää miten työtä voidaan uudelleen organisoida ja kenen työpanoksesta organisaatiolla on varaa luopua menettämättä toimintakykyään. Myöskään ylimmän johdon objektiivisuuteen yt-tilanteessa ei uskota. Yt-neuvottelujen ja henkilöstövähennysten koetaan kohdistuvan aina suorittavan työn tekijöihin, eikä koskaan johtavassa asemassa työskenteleviin henkilöihin. Työntekijät uskovat organisaation johtoportaan henkilöiden tekevän päätöksiä kaverisuhteiden tuoman luottamuksen perusteella ilman liiketoiminnallista faktaa, tervettä kriittisyyttä ja neutraalia asennoitumista. Yt-neuvottelujen ja henkilöstövähennyspäätösten uskotaan syntyvän johtajien verkostoissa ilman realiteettia alaspäin organisaatiossa.

”Toimivat kaikin tavoin huonosti. He salasivat heti alusta asti monia asioita eikä luottaneet työntekijöiden asiantuntemukseen.” (H4)

”No aika hämärän suhmuroivasti että kaikenmaailman tekosyitä sanottiin siihen, että miksi irtisanotaan ihmisiä, mutta oikeeta syytä ei sanottu, et siitä sai vähän väärän kuvan. Et jos olis ihan rehellisesti sanottu, että rahat ei riitä, niin se ois siinä, mutta kun sanotaan että tässä ja tässä sanotaan, että tätä toimintoa ei jatketa, ja se ei pitäny paikkaansa. Se rapautti uskoa.” (H2)

”Siellä verhojen takana tapahtuu tiettyjä asioita, ja sit ne voi tulla yllätyksenäkin. Et onko kaikille tietyille päätöksille tarvetta ja mistä ne päätökset sit juontaa ja näin pois päin. Et kyllähän se vaikuttaa siihen luottamukseen tosi paljon.” (H7)

4.5 Luottamuksen säilyttäminen yt-neuvottelujen aikana ja henkilöstövähennysten jälkeen

Kaikkien vastaajien mielestä tärkein tekijä luottamuksen säilymiseen olisi avoin ja rehellinen viestintä. Työntekijät kaipaavat tietoa yt-neuvotteluun johtaneista syistä sekä yt-neuvottelun todennäköisistä seurauksista suoraan ja selväkielisesti.

Organisaation ylimmältä johdolta toivottiin avointa ja rehellistä viestintää jo ennen yt-neuvotteluista ilmoittamista, jotta työntekijät tietäisivät minkälaisessa markkinatilanteessa yritys toimii ja mitä lähitulevaisuudelta on odotettavissa. Yt-neuvottelujen viestinnän tueksi vastaajat toivoivat faktoja, jopa yrityksen taloudellisia tietoja ja ennusteita tulevasta kehityksestä, sekä yleisestä talouden kehityksestä ja mahdollisista kilpailijoiden toimenpiteistä.

”No varmaan suurin syy olis avoimuus ja se että sä näät tosiaan mistä se johtuu. Et sanotaan, että se johtuu rahan puutteesta niin sä voit näyttää sen budjetista tai jostain, et tästä se nyt johtuu. Tai että lopetetaan joku tietty toiminto, sit sen ymmärtäs, että siinä ei ole enää töitä, kun sitä työtä ei enää tehdä.” (H2)

Itse yt-neuvottelujen toivottiin olevan nimensä mukaisesti neuvottelut, eikä organisaation ylimmän johdon yksipuolisia määräyksiä. Yt-neuvotteluissa tulisi käydä ilmi, että työnantaja todella haluaa löytää ratkaisuja hankalaan tilanteeseen yhdessä työntekijöiden kanssa, eikä pyri vain saattamaan pikaisesti loppuun etukäteen päätettyjä toimenpiteitä. Asioiden käsittelyn toivottiin olevan puolueetonta ja prosessien hallittuja ja aikataulutettuja. Työnantajan puolelta toivottiin enemmän tukea yt-neuvottelujen aikana ja työterveyshuollon aktiivisempaa osallistumista työntekijöiden tukemiseen. Avoimen ja rehellisen viestinnän, sekä faktoihin perustuvien puolueettomien yt-neuvottelujen käymisen uskottiin auttavan siihen, että työntekijät voisivat jatkaa työn tekemistä ja elämäänsä mahdollisimman normaalisti yt-neuvottelujen aikana.

”Avoimuus ja rehellisyys, ja se että työnantaja oikeasti haluaa löytää niitä ratkaisuja yhdessä työntekijöiden kanssa.” (H3)

”...ettei pitäis alkaa sosiaalisesti verkostoitumaan yt:n vaikutuksen alla ja tehdä jotain loppukirejä, sätkiä jotain ekstraa, niin se ei oo luottamusta herättävää.” (H5)

4.6 Rikkoutuneen luottamuksen palauttaminen yt-neuvottelujen ja henkilöstövähennysten jälkeen

Jos yt-neuvottelujen lopputuloksena irtisanotaan työntekijöitä, niin irtisanomisten täytyisi näyttäytyä työntekijöiden silmissä mahdollisimman loogisina ja tilanteeseen nähden myös mahdollisimman reiluinä. Erityisesti jos työnantajan toimet koetaan moraalisesti ja eettisesti arveluttavina, eivät työntekijät pysty enää jakamaan organisaation arvoja ja luottamaan organisaation ylimpään johtoon.

”...kävi tämmösiä inhottavia tapahtumia, että irtisanottiin ihmisiä, jotka oli jäämässä eläkkeelle. Jos ois muutama kuukausi lisää pidetty töissä, niin ne olis saanu täyden eläkkeen, mutta ei pidetty. Sitten valehdeltiin vielä, että niiden rahoitus kyllä jatkui. Niin nämä oli semmosia, että sitten kun ite jäi, niin nämä ärsytti muiden puolesta.” (H2)

Irtisanomiselta välttyneet työntekijät kaipaavat haastatteluvastausten perusteella tukea työssä jaksamiseen yt-neuvottelujen jälkeen. Organisaation yhteiset tapahtumat koetaan hyvinä, mutta enemmän kaivataan henkilökohtaista keskustelua.

Jotta luottamuksen palautuminen olisi mahdollista, tulisi organisaation ylimmän johdon myöntää toimineensa väärin, myöntää tehneensä virheitä ja pyytää toimintaansa anteeksi. Näiden toimien lisäksi työntekijöiden kanssa tulisi käydä avointa ja rehellistä dialogia, ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Organisaation ylimmän johdon tulisi uskoa ja luottaa siihen, että työntekijöillä on paras tieto ja ymmärrys siitä, kuinka heidän tekemäänsä työtä on parasta tehdä. Vastaajat odottivat siis organisaation ylimmältä johdolta aloitteellisuutta luottamuksen palauttamiseksi, ei käytännössä anteeksipyyntöä ja yhteishengen kohottamista avoimella keskustelulla ja yhteistyöllä.

Kuten aiemmin jo todettiin, kaikki tätä tutkielmaa varten haastatellut henkilöt kertoivat luottamuksen organisaation ylintä johtoa kohtaan joko rikkoutuneen tai vähintäänkin heikentyneen yt-neuvottelujen seurauksena. Pahimmillaan

organisaatioissa ei käsitelty yt-neuvottelujen päättymistä mitenkään, vaan työntekijät jäivät yksin asian käsittelyn kanssa.

”Ei mitenkään. Sen jälkeen kun irtisanomiset oli hoidettu, niin kukaan ei puhunu asiasta enää mitään, muuta ku työntekijät keskenään.” (H2)

Yli puolet vastaajista kertoi, että heidän organisaatiossaan yt-neuvottelujen ja irtisanomisten jälkeen on tehty toimenpiteitä yhteishengen kohottamiseksi ja jäljelle jääneiden työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi. Vastaajat kokivat nämä toimet pääosin positiiviksi, mutta varsinaista vaikutusta luottamuksen palautumiseen he eivät kokeneet.

”On pidetty kriisipalavereita ja tämmöstä yhteishengen nostuspäivää ja muuta. Vähän niinku että nämä on niinku lain mukaan pidettävä tai näön vuoksi pidetään, että kaikilla ois vähän parempi mieli.” (H3)

Yksi vastaajista kertoi organisaation ylimmän johdon onnistuneen palauttamaan luottamuksen työntekijöiden keskuuteen. Tässä tapauksessa ylin johto myönsi virheensä ja pyysi jokaiselta anteeksi henkilökohtaisesti. Ylimmän johdon ja työntekijöiden välistä kommunikaatiota lisättiin ja työntekijät otettiin mukaan päätöksentekoon. Myös yhteishenkeä yritettiin kohentaa ja työntekijöiden huonoa oloa parantaa järjestämällä yhteisiä tapahtumia ja tempauksia.

”Et onneks siellä on vihdoin tajuttu, että on menty niinku todella pohjalukemiin ja syviin vesiin, ja että yt:t teki hirveen suuren luottamuspuolan ja motivaatio heikkeni siellä, että heidän oli pakko tehdä jotain, jotta ihmiset pysyy siellä järjissään ja saa töitä tehtyä.” (H4)

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään tutkielman yhteenveto, vastataan tutkimuskysymyksiin aineiston analyysin perusteella, verrataan tuloksia teoriaosuudessa esitettyihin muiden tutkijoiden tuloksiin, arvioidaan tutkielman luotettavuutta, reliabiliteettia, validiteettia, tutkimusetiikkaa, sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän tutkielman tavoite oli ymmärtää syvällisemmin kuinka rikkoutuneen luottamuksen voi palauttaa organisaation työntekijöiden keskuuteen sen jälkeen, kun organisaatiossa on käyty yt-neuvottelut. Yt-neuvottelujen seurauksena oli irtisanottu työntekijöitä ja irtisanomiselta välttyneiden työntekijöiden keskuudessa havaittiin luottamuksen rikkoutuminen organisaation johtoa tai esimiehiä kohtaan. Tavoite oli myös ymmärtää millä keinoilla esimies voi vaikuttaa luottamuksen palauttamiseen, sekä mitkä asiat edesauttavat tai haittaavat luottamuksen palauttamista.

5.1.1 Päättökysymys

Tämän tutkielman päättökysymys on:

- *Kuinka rikkoutuneen luottamuksen voi palauttaa työntekijöiden keskuuteen organisaatiossa, jossa on irtisanottu työntekijöitä yt-neuvottelujen jälkeen?*

Tämän tutkielman haastatteluvastausten analyysin perusteella kaikki vastaajat kertoivat luottamuksen organisaation ylintä johtoa kohtaan joko rikkoutuneen tai vähintäänkin heikentyneen yt-neuvottelujen seurauksena. Vastaajien mukaan luottamuksen palauttamisen mahdollistaisivat organisaation ylimmän johdon aloitteellinen rooli anteeksipyytämiseen ja omien virheidensä myöntämiseen. Vastaajat kokivat henkilökohtaisen keskustelun, sekä avoimen ja rehellisen viestinnän olevan ensiarvoisen tärkeitä. Organisaation ylimmän johdon tulisi uskoa

ja luottaa siihen, että työntekijöillä on paras tieto ja ymmärrys siitä, kuinka heidän tekemäänsä työtä on parasta tehdä, ja työntekijät tulisi ottaa mukaan työn tekemistä koskevaan päätöksentekoon. Erilaiset työntekijöiden yhteishengen kohottamiseen pyrkimät tapahtumat ja tempaukset koetaan pääosin positiivisina, mutta niillä yksistään ei ole vaikutusta luottamuksen palautumiseen. Työssä jaksamiseen kaivataan tukea yt-neuvottelujen jälkeen, mutta luottamuksen palauttaminen edellyttää organisaation ylimmän johdon anteeksipyyntöä ja virheiden myöntämistä. Jos yt-neuvottelut johtavat työntekijöiden irtisanomisiin, parhaat mahdollisuudet yt-neuvottelujen jälkeiseen rikkoutuneen luottamuksen palauttamiseen antaa se, jos organisaation ylimmän johdon toimet yt-neuvottelujen aikana koetaan loogisina, mahdollisimman reiluina, sekä moraalisesti ja eettisesti oikeina.

Sekä Grover et al. (2014) että Savolainen (2016) korostavat avoimen keskustelun tärkeyttä mahdollisimman pian luottamuksen rikkoutumiseen johtaneiden tapahtumien jälkeen. Sekä Savolainen (2016) että Ikonen (2013) korostavat esimiehen vastuuta keskustelun aloittajana, vaikka vastuu luottamuksen rikkoutumisesta ei olisikaan vain esimiehellä.

Kim et al. (2011) toteavat, että paras tulos luottamuksen palauttamisessa saadaan, kun yhdistetään käytäntöjen muuttaminen, anteeksipyyntö ja rangaistus luottamuksen rikkojalle.

Bottomin et al. (2002) lisäävät, että selittämisen ja anteeksipyyntöä lisäksi parhaimmat tulokset saadaan, kun luottamuksen rikkoja hyvittää tekoaan tai asettaa itselleen rangaistuksen.

Sekä Schweitzer et al. (2006) että Shapiro (1991) korostavat luottamuksen rikkojan käytäntöjen muuttamisen lupaamisen tärkeyttä, mutta vain Shapiro (1991) lisää mukaan anteeksipyyntöä tärkeyden, kun taas Schweitzer et al. (2006) ei näe anteeksipyyntöä vaikuttavan merkittävästi luottamuksen palautumiseen.

Tämän tutkielman päätutkimuskysymykseen voidaan siis vastata, että tärkeimmät rikkoutuneen luottamuksen palauttamisen mahdollistavat tekijät ovat luottamuksen

rikkojan anteeksipyytäminen ja proaktiivinen omien virheiden myöntäminen. Erilaiset työntekijöiden yhteishengen kohottamiseen pyrkivät tapahtumat ja tempaukset auttavat luottamuksen palautumisessa, mutta ne eivät yksistään riitä.

5.1.2 Alatutkimuskysymykset

Ensimmäinen alatutkimuskysymys on:

- *Kuinka esimies voi auttaa rikkoutuneen luottamuksen palauttamisessa?*

Tämän tutkielman haastatteluun vastanneista henkilöstä vajaa puolet kertoi luottamuksen omaan esimieheen rikkoutuneen yt-neuvottelujen seurauksena. Syinä luottamuksen rikkoutumiseen olivat esimiehen avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden puutteet, sekä johtamiskyvyttömyys. Esimiehen ei kyetty pystyvän ylläpitämään yhteishenkeä työntekijöiden keskuudessa, eikä hänen koettu kunnioittavan työntekijöitä.

Yt-neuvottelujen aikana vastaajat kokivat esimiehensä toimivan organisaation ylimmän johdon pelinappulana vailla varsinaista vaikutusmahdollisuutta tilanteeseen. Oma esimies on lähempänä työntekijää ja työntekijälle helpommin saavutettavissa, kuin organisaation ylin johto. Omalta esimieheltä kaivataan henkilökohtaista, avointa ja rehellistä keskustelua, kuten organisaation ylimmältä johdoltakin.

Esimies voi auttaa rikkoutuneen luottamuksen palauttamisessa toimimalla organisaation ylimmän johdon edustajana työntekijöille, mutta kuitenkin lähempänä työntekijöitä. Esimies voi helpommin käydä kahdenkeskisiä avoimia keskusteluja jokaisen tiiminsä työntekijän kanssa, kun organisaation ylimmän johdon voi olla vaikeaa tai mahdotonta kohdata jokaista työntekijää henkilökohtaisesti. Esimiehen oikeudenmukainen ja tasapuolinen työntekijöiden kohtelu mahdollistaa olosuhteiden muotoutumisen sellaisiksi, että luottamuksen palautuminen on mahdollista. Esimiehen tulisi toimia avoimesti, oikeudenmukaisesti ja

kunnioittavasti, sekä hänen tulisi pystyä ylläpitämään yhteishenkeä työntekijöiden keskuudessa.

Groverin et al. (2014) mukaan luottamuksen palautumisen prosessi voi lähteä käyntiin, kun luottamusrikkomus otetaan puheeksi, ja siinä on esimiehellä tärkeämpi rooli kuin alaisella. Ikosen (2013) mukaan alaiset keskustelevat todennäköisemmin luottamusrikkomuksesta työtovereidensa kanssa, kuin esimiehensä kanssa. Nämä vertaiskeskustelut saattavat kuitenkin aiheuttaa jopa vakavampia seurauksia, kuin mitä pelkästään alaisen ja esimiehen luottamusrikkomus olisi aiheuttanut.

Voidaan siis todeta, että esimies voi auttaa rikkoutuneen luottamuksen palauttamisessa ottamalla asian puheeksi ja käymällä avointa dialogia työntekijöiden kanssa.

Toinen alatutkimuskysymys on:

- *Mitkä asiat edesauttavat luottamuksen palauttamista?*

Tämän tutkielman haastatteluvastausten analyysin perusteella luottamuksen palauttamista edesauttavat esimiesten ja organisaation ylimmän johdon avoin ja rehellinen kanssakäyminen työntekijöiden kanssa. Keskustelut tulisi olla mieluiten kahdenkeskisiä ja luonteeltaan vastavuoroisia. Yt-neuvotteluihin johtavista asioista työntekijät toivovat saavansa tietoa jo ennen niiden alkamista, ja itse yt-neuvottelujen työntekijät toivovat olevan nimensä mukaisesti neuvottelut, eivätkä johdon sanelupolitiikkaa. Jos yt-neuvottelut johtavat työntekijöiden irtisanomisiin, tulisi päätösten olla läpinäkyviä, tilanteeseen nähden mahdollisimman reiluja, oikeudenmukaisia ja selviä työntekijöille. Yt-neuvottelujen jälkeen erilaiset yhteishengen kohottamiseen pyrkimät tapahtumat ja tempaukset edesauttavat luottamuksen palautumista. Työntekijät tulisi ottaa mukaan organisaation päätöksentekoon ja organisaation ylimmän johdon tulisi luottaa siihen, että työntekijöillä on paras tieto siitä, miten heidän työn tekemisensä olisi parasta organisoida. Työnantajalta toivotaan myös hyväntahtoisuutta ja oikeudenmukaisuutta siinä, että työntekijöiden kanssa jatketaan yhteistyötä sekä

hyvinä, että huonoina taloudellisina aikoina. Työntekijöiden hyvät suoritukset hyvinä aikoina toivotaan muistettavan silloin, kun organisaatiolla menee huonommin työntekijöistä johtumattomista syistä.

Savolaisen (2006) mukaan luottamuksen palauttamista edesauttaa kaikkien osapuolten sitoutuminen tilanteen korjaamiseen. Osapuolilta vaaditaan myös halua, energiaa ja läsnäoloa. Grover et al. (2014), Savolainen (2016) ja Ikonen (2013) korostavat avoimen keskustelun tärkeyttä. Luottamuksen rikkoutumiseen johtaneista asioista tulisi keskustella mahdollisimman pian luottamuksen rikkoutumisen jälkeen.

Luottamus palautuu helpommin suhteellisen vähäisistä syistä aiheutuneesta rikkoutumisesta, kuten esimiehen epäpätevyydestä, välinpitämättömyydestä tai liiallisesta puuttumisesta, ainakin jos tällaiset rikkomukset eivät ole toistuvia tai erityisen vakavia (Grover et al. 2014). Anteeksipyyntöä lisäksi luottamuksen palautumista edesauttavat käytäntöjen muuttaminen ja rangaistus luottamuksen rikkojalle (Kim et al. 2011; Bottom et al. 2002).

Luottamuksen palauttaminen voi olla helpompaa, jos luottamus on rikkoutunut luottamussuhteen alkuvaiheessa (Lount et al. 2008). Ren & Grayn (2009) mukaan luottamuksen palauttamisen prosessissa on tärkeää huomioida organisaation kulttuuri, varsinkin jos työntekijät tulevat erilaisista kulttuuritaustoista.

Kolmas alatutkimuskysymys on:

- *Mitkä asiat vaikeuttavat luottamuksen palauttamista?*

Tämän tutkielman haastatteluvastausten analyysin perusteella yt-neuvottelujen ja henkilöstövähennysten takia rikkoutuneen luottamuksen palauttamista vaikeuttaa eniten työntekijöiden kohtelu yt-neuvottelujen aikana ja yt-neuvottelujen päätösten oikeudenmukaisuus. Jos organisaation ylin johto ei viestitä ja kommunikoi työntekijöiden kanssa yt-neuvottelujen aikana tarpeeksi, ja jos yt-neuvottelujen syyt

ja lopputulos koetaan epämääräisiksi ja epäoikeudenmukaisiksi, on luottamuksen palauttamisen prosessilla huonot lähtökohdat.

Luottamuksen palauttamisen vaikeuteen vaikuttaa luottamuksen rikkoutumisen laatu. Mitä vakavampi, syvempi ja laajempi luottamuksen rikkoutuminen on, sitä vaikeampi luottamusta on palauttaa. (Chen et al. 2011, 101; Tomlinson. 2011).

Jos luottamuksen rikkoutuminen johtuu esimiehen epärehellisestä käyttäytymisestä, voi luottamuksen palauttaminen olla hyvin haastavaa tai mahdotonta. Näissä tapauksissa esimiehen käytös on ollut konfliktissa alaisen tärkeimpiä arvoja ja identiteettiä kohtaan, eli esimies on toiminut vastoin alaisen näkemystä siitä, miten toisia ihmisiä tulisi kohdella. Esimies on voinut käyttää asemaansa väärin ja johtaa alaisiaan tietoisesti harhaan, tai hän on voinut uhata alaisen hyvinvointia. (Grover et al. 2014)

Myös esimiehen tai organisaation ylimmän johdon petokset ja aseman väärinkäyttö ovat sellaisia rikkomuksia, joiden jälkeen luottamuksen palauttaminen voi olla vaikeaa tai mahdotonta. Petoksia ovat sellaiset tilanteet, joissa alainen tuntee tulleensa petetyksi, kuten tietojen pimittäminen, lupauksen pettäminen ja valehteleminen. Aseman väärinkäyttämistä on muun muassa toisten työntekijöiden suosiminen toisten kustannuksella, sekä riisto ja mustamaalaus. (Grover et al. 2014)

5.2 Tutkielman arviointi

Tässä kappaleessa arvioidaan tämän tutkielman luotettavuutta, reliabiliteettia, validiteettia, tutkimusetiikkaa, sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.2.1 Luotettavuus

Jokaisessa tutkimuksessa on tärkeää arvioida sen luotettavuutta. Kvalitatiivista tutkimusta on mahdollista arvioida reliabiliteetin ja valideetin kautta, vaikka nämä

termit yhdistetäänkin yleensä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointimahdollisuuksia vahvistaa tarkka selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamistavoista. Erityisen tärkeää on selostaa aineiston tuottamisen olosuhteet, sekä aineiston analyysin luokittelujen muodostaminen. (Hirsjärvi et al. 2007)

Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan tutkijan havaintojen luotettavuutta ja puolueettomuutta on tarkasteltava. Tutkimusaineistoa käsitellessään tutkija pakostakin tulkitsee sitä omista lähtökohdistaan. Niihin vaikuttavat muun muassa tutkijan ikä, sukupuoli, asenteet ja intressit. Tässä tutkielmassa on pyritty kuvaamaan kaikki vaiheet tarkasti ja selkeästi, ja tämän avulla pyritään vahvistamaan tutkielman reliabiliteettiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002)

5.2.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen mittaustulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne ovat toistettavia. Reliabiliteetti voidaan todeta siten, että jos samaa henkilöä tutkitaan useasti ja saadaan sama tulos, tai jos eri arvioijat päätyvät samaan tulokseen (Hirsjärvi et al. 2015). Tässä tutkielmassa on pyritty siihen, että toinen tutkija voi halutessaan toistaa tutkielman tekemisen.

Tämän tutkielman reliabiliteettiä paransi myös se, että haastatteluaineistossa saavutettiin saturaatiopiste, eli aineisto alkoi toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2002). Haastatteluja tehtiin useita ja haastatteluaineiston analyysiin käytettiin paljon aikaa. Aineisto kuunneltiin läpi useaan kertaan, litteroitiin, luettiin litteroinnit läpi useaan kertaan, aineistoa pelkistettiin, yhdisteltiin ja siitä muodostettiin alaluokat, yläluokat ja pääluokat. Pääluokkien avulla vastattiin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman analyysiosiossa on käytetty tekstin rikastuttamiseen suoria lainauksia haastatteluista. Tämä auttaa lukijaa havainnollistamaan teemaa paremmin. (Hirsjärvi et al. 2015)

5.2.3 Validiteetti

Reliabiliteetin lisäksi tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota tutkimuksen pätevyyteen, eli validiteettiin. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa juuri sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi 2015)

Tämän tutkielman validiteetin osoittaa johtopäätösten syntyminen sekä aineiston analyysin että aiemman teoratiedon perusteella (Uusitalo 1997). Tässä tutkielmassa käytetty lähdekirjallisuus oli suurimmaksi osaksi vuoden 2000 jälkeen julkaistuja tieteellisiä artikkeleita. Näiden lisäksi oli myös vanhempia, yhä relevantteja artikkeleita. Lähteitä vertailemalla voidaan todeta, että uudemmat tieteelliset artikkelit pohjautuvat usein aiempaan tutkimustietoon ja tuloksista on löydettävissä paljon yhtäläisyyksiä.

Lähteiden luotettavuus on myös tärkeää validiteetin kannalta (Hirsjärvi & Hurme 2000). Kaikilla tätä tutkielmaa varten haastatelluilla henkilöillä oli henkilökohtaista kokemusta yksistä tai useammista yt-neuvotteluista. Haastatteluissa saavutettiin saturaatiopiste ja sen kautta validiteetti.

Tämän tutkielman osalta oli tärkeitä päättää ensin parhaiten soveltuva tutkimusmenetelmä, joka tässä tapauksessa oli kvalitatiivinen tutkimus. Puolistrukturoitu haastattelu soveltui aineiston hankintamenetelmäksi ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi aineiston analysointimenetelmäksi.

5.2.4 Tutkimusetiikka

Tutkimusetiikasta Tuomi ja Sarajärvi (2013) huomauttavat, että tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tulee tietää, mistä tutkimuksessa on kysymys ja että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan tutkijalla tulee olla riittävästi herkkyyttä, jotta hän huomioi tutkimuksensa ongelmakohdat. Huomioitavia kohtia ovat muun muassa tutkijan ja tutkittavien henkilöiden välinen riippuvuussuhde, tutkittavien henkilöiden anonymiteetin turvaaminen, luottamuksellisuus ja se, että tutkittavia henkilöitä ei johdettaisi harhaan (Eskola ja Suoranta 2000).

Tässä tutkielmassa kaikki haastatellut henkilöt ilmoittautuivat itse vapaaehtoisiksi haastateltaviksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysyttiin kaikilta haastatelluilta henkilöiltä samat kysymykset, joskin kysymysten järjestystä muokattiin hieman noin puolessa välissä haastattelujen tekemistä. Tutkielman tekijän ja haastateltavien henkilöiden välillä ei ollut henkilökohtaista suhdetta, eikä riippuvuussuhdetta. Näin pidettiin huolta siitä, että tutkimusote säilyi objektiivisena. Haastateltaville henkilöille kerrottiin jo ennen haastatteluja, että heidän anonymiteettinsä säilytetään. Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen tutustuttaviksi kaikille haastatelluille henkilöille.

5.2.5 Jatkotutkimusehdotukset

Luottamusta yt-neuvottelujen kontekstissa on tutkittu muun muassa esimiehen näkökulmasta ja organisatorisen luottamuksen näkökulmasta. Kahdenvälisen luottamuksen palauttamista on tutkittu lähinnä esimiehen ja alaisen välisen suhteen näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi tutkia rikkoutuneen luottamuksen palauttamista yt-neuvottelujen kontekstissa organisaation ylimmän johdon sisällä, tai esimiehen ja ylimmän johdon välillä. Tutkimusmenetelmäksi edellä mainittuihin sopisi kvalitatiivinen tutkimus.

LÄHTEET

Berg, J., Dickhaut, J. & McCabe, K. (1995). Trust, Reciprocity, and Social History. *Games and economic behavior* 10, 122-142.

Bottom, W., Gibson, K., Daniels, S. & Murnighan, J. (2002) When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation. *Organization Science*, 13(5), 497-513.

Brink, P. J. & Wood, M. J. (1998) *Basic Steps in Planning Nursing research. From Question to Proposal* 3.p. Boston: Jones and Bartlett Publishers.

Burke, C., Sims., D., Lazzara, E. & Salas, E. (2007) Trust in leadership: A Multi-Level review and integration. *The Leadership Quarterly*. 18(6), 606-632.

Chen, C.C., Saporito, P. & Belkin L. (2011) Responding to trust breaches: The domain specificity of trust and the role of affect. *Journal of Trust Research* 1(1), 85–106.

Connell, J., Ferres, N. & Travaglione, T. (2003) Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships. Predictors and Outcomes. *Personnel Review* 32(5), 569–587. Costa, A.C. 2000. *A matter of Trust: Effects on the Performance and Effectiveness of Teams in Organizations*. Ridderkerk: Ridderprint.

Costa, A. (2003) Work team trust and effectiveness, *Personnel Review*, 32(5), 605-622.

Costa, A.C & Anderson, N. (2011) Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20 (1), 119–154.

Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior*, 38(3), 302-317.

- Deutsch, M. (1958) Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution* 2, 265-279.
- Dietz, G. (2011) Going back to the source: Why do people trust each other? *Journal of Trust Research*, 1(2), 215–222.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002) Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology* 87(4), 611-628.
- Dirks, K., Kim, P., Ferrin, D. & Cooper, C. (2011) Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 87-103.
- Dyer, J., & Chu, W. (2011). The determinants of trust in supplier–automaker relations in the US, Japan, and Korea: A retrospective. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 28-34.
- Ebert, T.A.E. (2009) Facets of Trust in Relationships - A Literature Synthesis of Highly Ranked Trust Articles. *Journal of Business Management* 3, 65-84.
- Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008) The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management* 11(2), 160–181.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ferrin, D., Kim, P., Cooper, C & Dirks, K. (2007) Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to

Integrity- and Competence-Based Trust Violations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 893-908.

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

Fuoli, M., & Paradis, C. (2014). A model of trust-repair discourse. *Journal of Pragmatics*, 74, 52-69.

Gillespie, N.A. & Dietz, G. (2009) Trust Repair After An Organization-level failure. *Academy of Management Review* 34(1), 127-145.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

Grover, S. L., Hasel, M. C., Manville, C., Serrano-Archimi, C. (2014) Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery and recovery process. *European Management Journal*. 32, 689-702.

Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010) *Luottamus. Pääomien pääoma*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Haselhuhn, M. P., Kennedy, J. A., Kray, L. J., Van Zant, A.B., Schweitzer, M. E. (2015) Gender differences in trust dynamics: Women trust more than men following a trust violation. *Journal of Experimental Social Psychology*. Volume 56, 2015, 104-109.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita (13. osin uud. laitos.). Helsinki: Tammi.

Häkkinen, S. (2012) Towards a Trust Based Model of Leadership Within the Leader-Member Exchange Theory Framework. A Qualitative Study of Leaders' Trustworthiness in the SME Context. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, No 45.

Ikonen, M. (2013) Trust development and dynamics at dyadic level: A narrative approach to studying processes of interpersonal trust in leader-follower relationships. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.

Ilmonen, K. & Jokinen, K. (2002) Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kee, H. W. & Knox, R. E. (1970) Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution* 14(3), 357-367.

Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D. & Dirks, K. T. (2004) Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology* 89, 104–118.

Koivumäki, J. (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa.

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

Kramer, R. M. (1999) Trust and Distrust in Organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology* 50, 569–598.

Kramer, R. & Lewicki, R. (2010) Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *Academy of Management annals*, Vol. 4, 245-277.

Lei, V., Masclet, D. & Veselya, F. (2014) Competition vs. communication: An experimental study on restoring trust. *Journal of Economic Behavior & Organization* Volume 108, December 2014, Pages 94-107.

Levine, E.E. & Schweitzer, M.E. (2015) Prosocial lies: When deception breeds trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 126, 88–106.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114, 139.

Lewicki, R. J. & Tomlinson, E.C. (2003) Trust and Trust Building. Beyond Intractability. University of Colorado. [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.9.2018]. Saatavilla <http://www.beyondintractability.org/essay/trust-building>.

Lewicki, R. J., Tomlinson, E. & Gillespie, N. (2006) Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management* 32, 991–1017.

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

Lount, R.B., Zhong, C., Sivanathan, N. & Murnighan, J.K. (2008) Getting Off on the Wrong Foot: The Timing of a Breach and the Restoration of Trust. *Personality and Social Psychology Bulletin*.

Lyon, F., Möllering, G., & Saunders, M. N. (2012) Introduction: the variety of methods for the multi-faceted phenomenon of trust.

McAllister, D. (1995) Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.

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

Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 23. P. Jyväskylä: Gummerus.

Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33(2), 261-279.

Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of management Review*, 23(3), 567-588.

Möllering, G. (2006) *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Amsterdam: Elsevier.

Palanski, M. (2011). Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust. *Journal of Business Ethics*, 99(2), pp. 201-216.

Pate, J., Morgan-Thomas, A. & Beaumont, P. (2012). Trust restoration: an examination of senior managers' attempt to rebuild employee trust. *Human Resource Management Journal*. 22(2), 148 – 164.

Patulny, R. (2011). Social Trust, Social Partner Time and Television Time. *Social Indicators Research*, 101(2), pp. 289-293.

Ren, H. & Gray, B. (2009) Repairing relationship conflict: how violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals. *Academy of Management Review* 34(1), 105-126.

Rotter, J. (1967) A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651- 665.

Rotter, J. (1971) Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452.

Rotter, J. (1980) Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1-7.

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

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Savolainen, T. (2011) Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: Unipress, 117–141.

Savolainen, T. (2013) Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.10.2018]. Saatavilla http://www.academia.edu/5583112/Luottamusjohtajuus_esimiehen_voimavarana_taitona_ja_haasteena_digiajassa_in_Finnish

Savolainen, T. (2016) Luottamus - digijohtamisen voimavara ja taitohaaste. *Ratkes: ratkaisu- ja voimavarakeskeisen kulttuurin lehti*, 10(1), 23-30.

Savolainen, T., Ikonen, M. & Lopez - Fresno, P. (2014) Trust-Communication Dyad in Inter-Personal Workplace Relationships - Dynamics of Trust Deterioration and Breach. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 12(4).

Savolainen, T., & Ikonen, M. (2016). Process dynamics of trust development: Exploring and illustrating emergence in the team context. *Trust, Organizations and Social Interaction. Studying Trust as Process within and between Organizations*.

Schoorman F. D., Mayer R. C. & Davis J. H. (2007) An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review* 32(2), 344–354.

Schweitzer, M., Hershey, J. & Bradlow, E. (2006) Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 1–19.

Shapiro, D. (1991) The effects of explanations on negative reactions to deceit. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 614–630.

Sheppard, B. H., & Sherman, D. M. (1998) The grammars of trust: a model and general implications. *Academy of Management Review* 23(3), 422-437.

Slovic, P. (1993) Perceived risk, trust and democracy. *Risk Analysis* 13, 675–82.

Tombaugh, J. R., & White, L. P. (1990). Downsizing: An empirical assessment of survivors' perceptions in a postlayoff environment. *Organization Development Journal*.

Tomlinson E.C. & Mayer R.C. (2009) The Role of Causal Attribution Dimensions in Trust Repair. *Academy of Management Review* 34(1), 85–104.

Tomlinson, E.C. (2011) The context of trust repair efforts: Exploring the role of relationship dependence and outcome severity. *Journal of Trust Research* 1(2), 139–157.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uud. laitos.). Helsinki: Tammi.

van Den Heuvel, S. (2015). Does a Well-Informed Employee Have a More Positive Attitude Toward Change? The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment, Trust, and Perceived Need for Change. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 51(3), pp. 401-422.

Vilkka, H. (2005) Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Welter, F. (2012) All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. *International Small Business Journal* 30 (3), 193-212.

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.

Williams, M. 2001. In whom we trust: group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377–396.

Yin, R. K. (1994) *Case Study Research, Design and Methods*. 2 ed. London: Sage.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 229-239.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Kuinka pitkään olet työskennellyt organisaatiossa?
2. Mistä sait tietoa yt-neuvotteluista ja saitko tietoa riittävästi?
3. Minkälaisia tunteita yt-neuvottelut sinussa herättivät?
4. Mitä luottamus tarkoittaa sinulle?
5. Minkälaista tukea sait esimieheltäsi yt-neuvottelujen aikana?
6. Kuinka avoimesti ja oikeudenmukaisesti esimiehesi mielestäsi toimi?
7. Kuinka yt-neuvottelut vaikuttivat luottamukseesi esimiestäsi kohtaan?
8. Kuinka avoimesti ja oikeudenmukaisesti organisaation ylin johto mielestäsi toimi?
9. Kuinka yt-neuvottelut vaikuttivat luottamukseesi organisaation ylintä johtoa kohtaan?
10. Mitkä tekijät voivat mielestäsi vaikuttaa luottamuksen säilymiseen yt-neuvottelujen aikana?
11. Jos koet luottamuksen heikentyneen yt-neuvottelujen seurauksena, kuinka luottamusta voisi yrittää palauttaa?
12. Jos koet luottamuksen heikentyneen yt-neuvottelujen seurauksena, kuinka luottamusta on yritetty palauttaa?