



**LUT**  
Lappeenranta  
University of Technology

## **Organisaation tukitoimintojen vaikutus esimiehen organisatoriseen luottamukseen irtisanomisiin johtaneissa yt-prosesseissa**

Vuosmaa Susanna, Vanhala Mika, Blomqvist Kirsimarja

This is a Final draft version of a publication

published by Hallinnon Tutkimuksen Seura

in Hallinnon Tutkimus

DOI: -

**Copyright of the original publication:** © Hallinnon Tutkimuksen Seura

### **Please cite the publication as follows:**

Vuosmaa Susanna, Vanhala Mika, Blomqvist Kirsimarja. (2019). Organisaation tukitoimintojen vaikutus esimiehen organisatoriseen luottamukseen irtisanomisiin johtaneissa yt-prosesseissa. Hallinnon Tutkimus, Vol.38, Issue 2. p. 125-140

**This is a parallel published version of an original publication.  
This version can differ from the original published article.**

**ORGANISAATION TUKITOIMINTOJEN VAIKUTUS ESIMIEHEN  
ORGANISATORISEEN LUOTTAMUKSEEN IRTISANOMISIIN JOHTANEISSA  
YT-PROSESSEISSA**

**THE INFLUENCE OF ORGANISATIONAL SUPPORT MECHANISMS ON THE  
MANAGER'S ORGANISATIONAL TRUST DURING DOWNSIZING PROCESSES**

**ABSTRACT**

Organisational downsizing is one of the most dramatic events of organisational change. Downsizing is a challenging process for both employees and managers. Thus, trust can have an important role in implementing this kind of change. Consequently, building and managing employees' trust is one of the most crucial tasks and skills of a manager.

The purpose of this article is to study the role of organisational support mechanisms in the manager's trust towards the employer organisation as well as their supervisor during the downsizing process. The research was conducted as an explorative qualitative study. The qualitative data was collected in semi-structured interviews with experienced informants and the data was analysed by means of content analysis using NVivo software.

The findings emphasised the importance of an effective organisational culture. Open communication, supervisorial support, and honest behaviour were experienced as important support mechanisms in order to build and maintain managers' trust. In the actual downsizing process, the most important aspect was compliance with the legislation as well as a well-functioning negotiation relationship between parties.

## JOHDANTO

Organisaatioiden johtaminen on muuttunut jatkuvasti vaativammaksi sekä Suomessa että koko maailmassa. Työelämää on ravistellut myös vuonna 2008 alkanut globaali talouden laskusuhdanne, joka on muuttanut radikaalisti suomalaista työelämää ja tuonut mukanaan lukuisia irtisanomisiin johtaneita yhteistoiminta- eli YT-neuvotteluita. (Kauhanen 2015, 31; Sauri 2016, 58.) SAK:n tilastojen mukaan vuoden 2006 ja maaliskuun 2017 välisenä aikana peräti 127 446 työntekijää on menettänyt työpaikkansa Suomessa ja YT-neuvotteluiden piirissä on ollut 1 003 145 työntekijää (Jäppinen 2017). Näin ollen karkeasti arvioituna joka toinen työllinen on kokenut yhden tai useamman YT-neuvottelun.

Erilaiset organisaation säästötoimet ovat yksi organisatorisen muutoksen haastavimmista tapahtumista työntekijöille, organisaatiolle ja sen esimiehille (Band & Tustin 1995, 36; Drew 1994, 1; Grievess 2000, 360). Gillin (2002, 307) mukaan organisatorinen muutos on aina suunniteltava ja johdettava tarkasti, mutta ennen kaikkea se vaatii tehokasta johtajuutta. Johtajuudesta riippuu hänen mukaansa se, miten muutos onnistuu. Johtajuuden lisäksi Allen ym. (2007, 191) sekä Morgan & Zeffane (2003, 58; Sørensen ym. 2011, 415; Komodromos & Melanthiou 2017, 48; Ouedraogo & Ouakouak 2018, 678) korostavat luottamuksen tärkeää roolia muutosjohtamisessa, sillä luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa työntekijät oikeuttavat muutoksen helpommin ja uskovat yrityksen johdon perustelut muutoksen välttämättömyydestä.

Tämän artikkelin tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, mitkä tukimekanismit YT-neuvottelun kaltaisessa haastavassa muutostilanteessa edistävät esimiehen<sup>1</sup> luottamusta omaan esimieheensä ja yrityksen johtoon. Ymmärrys siitä, miten esimiesten luottamusta voidaan tukea haastavissa muutostilanteissa, on tärkeää, jotta organisaatiot voivat tukea esimiehen suoriutumista ja jaksamista

---

<sup>1</sup> Tekstissä käytetään esimies-sanaa, koska yhteiskunnallisessa keskustelussa tämän tilalle ei ole vakiintunutta sukupuolineutraalia termiä. Esimiehellä tarkoitetaan tässä myös organisaatiohierarkiassa eri tasoilla toimivia henkilöitä, joten päällikkö- tai johtaja-sanojen käyttö ei ole mahdollista.

muutosjohtamisessa, kuten YT-prosessia johdettaessa. Näin syntyy myös ymmärrystä siitä, mitä vaaditaan, jotta esimies uskaltautuisi luottamaan, sekä miten tätä luottamusta ylläpidetään, sillä esimiehen odotukset luottamuksesta voivat poiketa esimerkiksi työntekijöiden odotuksista. Tutkimuksissa on havaittu, että myös esimiesten ja ylimmän johdon välinen luottamus ja siihen liittyvä vuorovaikutussuhde ovat systemaattisesti erilaiset, kun tarkastellaan luottamuksen alkuvaihetta sekä työsuhteessa ilmenevää luottamusta. Tämä asia on tärkeä tiedostaa, sillä se voi auttaa organisaatioita resursoimaan voimavaroja tarkoituksenmukaisesti esimiesten johtamistyön tukemiseen. (Dirks & Ferrin 2002.)

Aiemmassa kirjallisuudessa esimiehen roolia ja reaktioita irtisanojana (Clair & Dufresne 2004) sekä vähentämistoimenpiteitä toteuttavana tahona on tutkittu paljon (esim. Dewitt ym. 2003; Folger & Skarlicki 1998; McDevitt ym. 2013). Molinsky ja Margolis (2006, 147) taas tuovat esiin esimiehen keskeisen roolin organisaation työvoiman vähentämistoimenpiteissä ja korostavat, että esimiehen tärkeästä roolista huolimatta on hyvin vähän tietoa esimiehen tunnetason haasteista irtisanomistilanteessa sekä siitä, miten esimiestä voitaisiin tukea tällaisissa tilanteissa. Myös se, millaiseksi esimies kokee luottamuksen merkityksen ja hänelle tarjottujen tukimekanismien roolin, on jäänyt tutkimuksessa vähemmälle huomiolle samoin kuin luottamuksen rooli ylipäätään työvoiman vähentämistilanteissa. Tätä sivuavaa tutkimusta on aiemmin tehty liittyen organisatoriseen muutokseen (Sørensen ym. 2011; Sverdrup & Stensaker 2018) sekä työnantajan ja työntekijöiden välisiin konflikteihin (Bachmann ym. 2015; Eberl ym. 2015; Lewicki ym. 2016).

## **ESIMIEHEN LUOTTAMUS**

Ihmiset ovat sosiaalisia olentoja, jotka tarkkailevat ympäristöään mieltien enemmän tai vähemmän tietoisesti, onko vastapuoli oikeudenmukainen ja hyväntahtoinen ja uskaltaako vastapuoleen luottaa. Yksilön luottamuksella on siis aina suunta: luottaa voi esimerkiksi itseensä, kolleegaan tai organisaation johtajaan. Tämän artikkelin tarkoituksena on tarkastella tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen kautta esimiehen luottamuksen rakentumista tämän omaan esimieheen ja organisaation johtoon sekä luottamuksen ylläpitämistä irtisanomisiin johtaneessa YT-prosessissa.

Lisäksi tarkastellaan, miten tarjotut tukimekanismit vaikuttavat esimiehen luottamukseen. Jotta esimiehen luottamukseen ja vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavat tekijät pystytään avaamaan lukijalle tulosten muodossa, tarkastellaan seuraavassa niin yksilön, esimiehen kuin organisaation näkökulmasta luottamuksen käsitteistöä sekä niitä olosuhteita ja keskinäisiä riippuvuussuhteita, joissa luottamus kehittyy.

## **Luottamuksen käsite**

Mayerin ym. (1995, 712) mukaan luottamuksella tarkoitetaan sitä, että *”luottava osapuoli on halukas asettumaan alttiiksi toisen osapuolen toimenpiteille. Tämä halukkuus puolestaan perustuu odotukseen, että vastapuoli tekee luottajalle tärkeitä asioita vaikka luottaja ei pysty valvomaan tai kontrolloimaan vastapuolta.”* Heidän mukaansa kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja johdonmukaisuus ovat tärkeitä luottamuksen osa-alueita, ja kukin niistä voi vaihdella toisistaan riippumatta.

Toinen tärkeä luottamuksen käsite, johon on myös viitattu paljon luottamustutkimuksessa (esim. Maguire & Phillips 2008; Schoenherr ym. 2015), on Rousseau'n ym. (1998) luoma. Heidän mukaansa (s. 395) *”luottamus on psykologinen tila, joka muodostuu sekä oman haavoittuvaisuuden hyväksymisestä että positiivisista odotuksista vastapuolen aikomuksia tai käyttäytymistä kohtaan”*. Mayerin ym. (1995) sekä Rousseau'n ym. (ibidem) mukaan luottamus edellyttää vääjäämättä aina jonkinlaista riskiä. Riskin ottaminen avaa mahdollisuuden luottamukseen, ja luottamus lisää vuorostaan riskinottoa.

## **Organisatorinen luottamus**

Yhteistyö organisaatiossa edellyttää aina luottamusta itseen ja muihin työyhteisön jäseniin. Yhteistyötä tekevät ihmiset ovat riippuvaisia toisistaan monin eri tavoin. (Mayer ym. 1995, 710.) Crawfordin (1998, 24) mukaan kaikilla hyvin toimivilla ja menestyvillä organisaatioilla onkin yksi yhdistävä perustekijä: ne rakentuvat luottamukselle.

Gillespie & Dietz (2009, 128) pitävät organisatorista luottamusta yksilöiden käsityksistä kumpuavana kollektiivisena organisaation rakenteena. Zeffane (2010, 246) tuo esiin myös nykyaikaisen johtamiskulttuurin, joka nojaa pitkälti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tällöin esimiesten ja työntekijöiden välinen suhde voi määrittää työstä suoriutumista. Ellisin & Shockley-Zalabakin (2001, 383; Sverdrup & Stensaker 2018, 404) mukaan organisatorinen luottamus perustuu myös dynaamiseen ja moniulotteiseen kommunikointiin.

Yhden tutkimuskirjallisuudessa viitatuimmista organisatorisen luottamuksen malleista on luonut Ellisin & Shockley-Zalabakin (2001, 383–384) mukaan Aneil Mishra (1996). Mallissa tunnistetaan neljä eri organisatorisen luottamuksen ulottuvuutta: (a) kyvykyys organisaation johtajuudessa ja organisaatiossa kokonaisuutena, (b) avoimuus, rehellisyys ja rehellinen kommunikointi, (c) johtajien ja esimiesten huolehtiminen työntekijöistä sekä (d) luotettavuus eli johdonmukainen ja luotettava käyttäytyminen sanojen ja tekojen ollessa yhteneväisiä. Ellis & Shockley-Zalabak lisäävät Mishran malliin vielä viidennen ulottuvuuden, joka on samaistuminen. Työntekijöiden samaistuessa organisaatioon he ovat todennäköisemmin myös tehokkaampia ja luottavat organisaatioon enemmän. Korkean organisatorisen luottamuksen etuina voidaan nähdä myös työntekijöiden positiivinen asenne ja suurempi panostus työhön, parempi suorituskyky (Aryee ym. 2002, 272), suurempi työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus työpaikkaan (Chen ym. 2005, 459; Vanhala ym. 2016, 53–56), tunteiden ja ideoiden ilmaiseminen, yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen (Chen ym. 2011, 259) sekä organisaation innovatiivisuus (Vanhala & Ritala 2016, 104).

Jotta luottamussuhteet voivat ylipäättään olla olemassa ja kehittyä, on luotettavuutta koskevat odotukset täytettävä (McAllister 1995, 26). Työntekijän odotukset luotettavuutta kohtaan käsittävät luonnollisesti koko organisaation kaikkine tasoineen ja rakenteineen, sillä Gillespien ja Dietzin (2009, 131) mukaan työntekijän suhde hänen omaan esimieheensä toimii usein eräänlaisena linssinä, jonka kautta työntekijä tarkastelee ja tulkitsee koko organisaatiota. Jos työntekijät eivät luota esimiehiinsä, se heikentää heidän näkemystään laajemmin koko organisaation luotettavuudesta (Camén ym. 2011, 366).

Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen onkin kriittistä yrityksen suorituskyvyn kannalta. Jos työntekijät luottavat toisiinsa ja esimiehiinsä, he kykenevät työskentelemään, vaikka erimielisyyksiä ilmaantuisi. He ottavat älykkäämpiä riskejä, työskentelevät ahkerammin ja innovatiivisemmin sekä sitoutuvat yrityksessä työskentelyyn pidemmäksi aikaa. (Galford & Drapeau 2003, 90; Tzafirir ym. 2004, 630; Vanhala & Ritala 2016, 96–97.)

Tutkimusten mukaan työntekijöiden käsityksiin organisaation luotettavuudesta vaikuttavat myös yhteiset arvot ja normit, kulttuurin muodot sekä yhteinen jaettu historia. Tärkeitä organisatorisen luottamuksen tekijöitä ovat lisäksi koko organisaation toimintaa muokkaavat ylin johto ja vastuulliset johtamiskäytännöt (Gillespie & Dietz 2009, 128, 130–132), organisaatiokulttuuri, johon vaikuttaa se, miten tietoa jaetaan ja vallitseeko työyhteisössä luottamusta kollegoihin, esimieheen ja organisaatioon (Grieves 2000, 433), sekä organisaatiostrategia ja ulkoiset hallinnolliset rakenteet. Strategian johdonmukaisuus ja tehokkuus vaikuttavat suoraan organisaation kyvykkyyden tulkitsemiseen. Hallinnolliset rakenteet taas rajoittavat ja määrittävät organisaation toimintaa. Nämä ei-henkilöityvät rakenteet, jotka voivat olla myös lainsäädännöllisiä sääntelymekanismeja, toimivat eräänlaisina organisatorisen luottamuksen välittäjätekijöinä. Ne rakentavat organisaation toimintatapojen ja ulkopuolelta määritettyjen rajaehojen kautta vastuullista toimintaa sekä näin ollen luovat organisaatioon ei-henkilöityvää luottamusta. (Gillespie & Dietz 2009, *ibidem*.)

## **Yksilön luottamus**

Yksilöiden väliset toimivat vuorovaikutussuhteet kannustavat työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon entistä enemmän ja myös pysymään organisaatiossa (Sousa-Lima ym. 2013, 419). McAllisterin (1995, 26) mukaan luottamuksen perusta koostuukin yksilöiden välisistä vastavuoroisista emotionaalisista suhteista. Luottamussuhteisiin panostavat henkilöt ovat aidosti kiinnostuneita toisten hyvinvoinnista sekä uskovat tällaisten suhteiden vastavuoroisuuteen ja luontaiseen hyvään.

Camén ym. (2011, 369) ja Ouedraogo & Ouakouak (2018, 679) nostavat sitoutumisen ja luottamuksen tärkeiksi ihmissuhteiden näkökulmiksi. Koska sitoutuminen ja luottamus ovat usein seurausta aiemmasta vuorovaikutuksesta, pidemmän ja syvemmän suhteen pitäisi johtaa luottamuksen kasvamiseen, olipa kyseessä sitten ihmisten luottamus toisiinsa tai työntekijän luottamus organisaatiota kohtaan.

Yksilön luottamus vaatii aina luottamuksen kohteen, joka voi olla esimerkiksi työtoveri tai esimies (Vanhala ym. 2016, 47–48). Kun yksilö on altis luottamaan, myös keskinäinen luottamus helpottuu, sillä yksilön tahtotilana on muodostaa uusi ihmissuhde (Young & Daniel 2003, 142). Alttius luottamiseen taas vaikuttaa positiivisesti käsitykseen vastapuolen luotettavuudesta, kuten kyvykkyydestä, johdonmukaisuudesta ja hyvántahtoisuudesta. Näiden kolmen piirteen, erityisesti hyvántahtoisuuden, on myös todettu vahvistavan luottamusta yksilöiden välisissä ihmissuhteissa. (Fulmer & Gelfand 2012, 1175–1176.) Tyler (2003, 566–567) korostaa hyvántahtoisuutta tärkeänä elementtinä erityisesti kriisi- ja muutostilanteissa, sillä tulevaisuuden ollessa epävarma yksilö voi ainoastaan arvioida organisaation johdon kykyä luotsata muutostyötä siten, että työyhteisön hyvinvointi otetaan huomioon.

Kramerin ja Lewickin (2010, 258) mukaan luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa myös yksilöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen historia, koska se antaa luottajalle mahdollisuuden arvioida luottamuksen määrää. Historia muodostaa perustan johtopäätösten tekemiselle vastapuolen todennäköisestä luotettavuudesta sekä siitä, mitä henkilö pitää todennäköisenä tai odotettavissa olevana tulevassa yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Kramer ja Lewicki (2010, 256–257) sekä Tyler (2003, 559) korostavat lisäksi, että yksilön positiiviset sosiaaliset odotukset ja vastapuolen sosiaaliset motiivit vaikuttavat luottajan luottamukseen muita organisaation jäseniä kohtaan.



## **Esimiehen luottamus**

Johtajilla ja esimiehillä on keskeinen rooli organisatorisen luottamuksen rakentajina (Ellis & Shockley-Zalabak 2001, 393). Työntekijät tarkkailevat jatkuvasti, mitä johtoasemassa olevat tekevät ja sanovat sekä mitä he jättävät tekemättä tai sanomatta (Kramer & Lewicki 2010, 266). Erityisesti taloudellisesti epävakaina aikoina esimies-alaissuhde on merkittävässä roolissa työntekijöiden moraalien ja sitoutumisen ylläpitämisessä (McDevitt ym. 2013, 230). Vuorovaikutuksen merkitys onkin kiistaton niin esimies-alaisuuksissa kuin esimies-johtajasuhteissa. Esimiehiin kohdistuvan luottamuksen lähteenä on tutkimuksissa korostettu henkilökohtaisia suhteita, mutta myös osaamista ja myönteistä motivaatiota, molemminpuolista luottamusta sekä hyväksyttävää riskiä ja epävarmuutta. (Young & Daniel 2003, 147.)

Dirks & Ferrin viittaavat aiemmin mainittuun Mayerin ym. (1995) malliin, jossa ehdotetaan, että kun työntekijät uskovat esimiestensä olevan johdonmukaisia, kyvykkäitä ja hyväntahtoisia, he ovat valmiita ottamaan riskejä ja avautuvat luottamukselle perustuvaan vuorovaikutukseen. Luottamus esimieheen näkyy lisäksi sitoutumisena tämän tekemiin päätöksiin ja asettamiin tavoitteisiin sekä siihen, kuinka tarkkana ja oikeana esimiehen antamaa informaatiota pidetään. Koska luottamukseen kuuluu myös käsitys vastapuolen rehellisyydestä sekä siitä, missä määrin esimies tukee työntekijää, se todennäköisesti vaikuttaa siihen, kuinka halukkaita työntekijät ovat uskomaan esimiehen antamiin tietoihin. (Dirks & Ferrin 2002, 613–614; Kacmar ym. 2012, 45.)

Tutkimuksissa luottamus liitetään usein myös esimiehen käytännön toiminnassa havaittuun oikeudenmukaisuuteen. Erityisesti organisaation käytännöissä tai päätöksissä havaittu oikeudenmukaisuus ja reiluus vaikuttavat työntekijöiden luottamukseen esimiehiään kohtaan. (Dirks & Ferrin 2002, 614.) Myös Cropanzano ym. (2001, 174) korostavat rehellisen ja puolueettoman päätöksenteon roolia, mikä yhdessä luottamusta herättävän huolenpidon, kohteliaan käyttäytymisen ja työntekijöiden kunnioittamisen ohella lisää toivottavaa käyttäytymistä työyhteisössä. Oikeudenmukaisuuden voidaan nähdä symboloivan työyhteisön tai ryhmän asemaa

ja arvostusta, joten johtajien ja esimiesten tapa kohdella alaisia oikeudenmukaisesti on alaisille tärkeää.

McDevitt ym. (2013, 230) taas liittävät johdonmukaisuuden ja luottamuksen käsitteet johdon supistamistoimia koskevien päätösten oikeudenmukaisuuden arviointiin sekä irtisanottavien oikeudenmukaiseen tai epäoikeudenmukaiseen valintaan. Päätösten arviointiin voi heidän mukaansa vaikuttaa se, onko työntekijä irtisanottu vai onko hän saanut säilyttää työpaikkansa. Toisaalta Lind (2001) tuo esiin (ks. Cropanzano ym. 2001, 165, 170) tärkeän huomion siitä, että nykypäivänä päätökset sisältävät usein niin perustavanlaatuisia sosiaalisia dilemmoja, että kaikkien syy-yhteyksien ja erilaisten tekijöiden löytäminen päätösten oikeuttamista varten on täysin mahdotonta. Lisäksi tällaista arviointia varten tarvittava tieto on usein epätarkkaa tai vaikeasti saatavilla.

Ellis & Shockley-Zalabak (2001, 385), Mahajan ym. (2012,174) sekä Jo & Shim (2005, 279) nostavat esiin kommunikoinnin ja viestinnän roolin esimies-alaisuudessa sekä korostavat niiden ja luottamuksen välistä vahvaa positiivista suhdetta. Heidän mukaansa esimiehen ja organisaation johdon suunnasta käytävä positiivinen, henkilökohtainen ja avoin kommunikointi sekä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon motivoivat työntekijöitä muodostamaan luottamuksellisia suhteita johtotason kanssa ja sitouttavat työntekijöitä organisaatioon.

Luottamuksen ylläpitämiseksi esimiehen tulisikin kyetä avoimeen vuorovaikutukseen neuvotteluiden kohteena olevien työntekijöiden kanssa. Erityisesti vaikeissa muutostilanteissa (Bachmann ym. 2015, 1130; Komodromos & Melanthiou 2017, 48; Ouedraogo & Ouakouak 2018, 680; Sverdrup & Stensaker 2018, 402), kuten vähennettäessä henkilökunnan määrää, riittävän ja oikea-aikaisen kommunikaation rooli on McDevittin ym. (2013, 228) mukaan erittäin tärkeää, sillä se voi vähentää vaikutelmaa päätösten epäreiludesta ja viestittää työntekijöille, että heitä kohdellaan arvostavasti. Näin se voi helpottaa työntekijöiden sitoutumista muutokseen.

Esimiehen luottamusta ylimpään johtoon on tutkittu varsin vähän. Tämän tuovat esille esimerkiksi Ellis & Shockley-Zalabak (2001, 385) sekä Raes ym. (2011, 102). Tutkimukset aiheesta ovat yleensä keskittyneet selvittämään ylimmän johdon luotettavuutta ennustavia tekijöitä, kuten organisaatiopolitiikkaa tai prosesseja.

Raesin ym. (2011, 109, 116) mukaan esimiesten luottamus siihen, että ylin johto ottaa myös heidän mielipiteensä huomioon strategian muotoilussa, sekä resurssien saaminen strategian implementointiin kannustavat esimiehiä sitoutumaan toimintaan aktiivisemmin ja käymään aloitteellisempaa vuorovaikutusta ylimmän johdon kanssa.

Webber ym. (2012, 723, 732, 734) ovat tutkineet havaitun organisaation tuen (engl. perceived organizational support, POS) sekä luottamuksen välistä suhdetta organisaatiossa. Ylin johto muokkaa toimintansa kautta organisaatiota, ja nämä toimet toimivat esimerkkinä ja viestinä ylimmän johdon toiminnan luotettavuudesta. Tässä korostuu heidän mukaansa myös riskin ottamisen halukkuus, sillä esimiesten on kyettävä toimimaan organisaatiossa siten, että he pystyvät vapaasti tuomaan esiin uusia ideoita ja oman näkökantansa ilman pelkoa tuomitsemisesta. Organisaation tuki siis synnyttää luottamusta, kun taas työntekijät tai esimiehet, jotka kokevat organisaationsa huolehtivan heistä, huolehtivat puolestaan organisaation hyvinvoinnista ja ovat motivoituneita auttamaan organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa.

## **ESIMIEHEN ROOLI IRTISANOMISIIN JOHTAVASSA YT-PROSESSISSA**

Irtisanomisiin johtava YT-prosessi on raskas organisatorinen muutos ja myös esimiestä ravisteleva tapahtuma, sillä *"harva ihminen nauttii tuskan aiheuttamisesta toiselle"* (Molinsky & Margolis 2006, 145). Esimiehiä voidaankin kutsua organisatoristen muutosten ja menettelytapojen kanavoijiksi, joiden kokemat tunteet irtisanomisiin johtavasta YT-prosessista vaikuttavat siihen, miten organisaation muutos ja erilaiset menettelytavat kanavoituvat organisaatiossa. Esimiehet tekevät

usein myös irtisanomispäätöksen, toteuttavat irtisanomisprosessin ja tukevat organisaatiota YT-prosessin jälkeen. (Dewitt ym. 2003, 32–33; Mishra & Mishra 1994, 264.)

Jo hyvin pienillä asioilla voi olla ratkaiseva merkitys YT-prosessin onnistumisessa, ja näin ollen esimiesten rooli prosessin johtajina korostuu. Organisaation ja ylimmän johdon tuki tällaisissa tilanteissa on äärimmäisen tärkeää esimiehen motivaation, jaksamisen, kyvykkyyden ja päätösten johdonmukaisuuden kannalta. Esimiehen on kyettävä johtamaan YT-prosessi päätökseen ammattitaidolla samalla kommunikoiden ja osoittaen huolenpitoaan alaisilleen. Esimiehen läsnäololla ja kuuntelutaidoilla onkin suuri merkitys samoin kuin taidolla tunnistaa työntekijöiden tavat reagoida muutokseen. Esimiehen YT-prosessi on lisäksi huomattavasti pidempi kuin yhteistoimintalain määrittämä neuvottelu-aika. Prosessia aletaan suunnitella usein viikkoja ennen varsinaisia toimenpiteitä, jolloin yrityksen johto ja mahdollisesti myös esimies tarkastelevat liiketoiminnan tilannetta nykyhetken ja tulevaisuuden tavoitteiden kannalta. Myös irtisanomistilanteessa esimiehen on tiedostettava johtamisvastuunsa ja ymmärrettävä, että irtisanomiset ovat usein välttämättömiä liiketoiminnan ja jäljelle jäävien työsuhteiden jatkuvuuden kannalta. Esimiehen on siis kyettävä hallitsemaan omat tunteensa sekä pitämään rationaalinen johtaminen ja inhimillisuus tasapainossa vaikeassa tilanteessa. (Kurtén & Waaralinn 2015, 18–19, 36; Molinsky & Margolis 2006, 147.)

### **Esimiehille tarjotut tukimekanismit irtisanomisiin johtavassa YT-prosessissa**

Yrityksen aloittaessa irtisanomisiin johtavan YT-prosessin tulisi yrityksen johdon arvioida prosessista vastuussa olevien esimiesten ammattitaitoa ja osaamista. Lisäksi tulisi pohtia, miten mahdollisista aiemmista YT-prosesseista on selvitty, mitä niistä on opittu ja mitä voidaan tehdä paremmin uudessa prosessissa. Tähän parhaiden käytänteiden arviointikeskusteluun olisi hyvä ottaa mukaan YT-prosessiin osallistuva esimies, jolloin voidaan myös arvioida henkilöstön henkisiä muutosvalmiuksia. (Juuti & Vuorela 2015, 117; Kurtén & Waaralinn 2015, 48–49.)

Jos esimies joutuu tekemään päätöksen siitä, keitä tullaan irtisanomaan, tai hänellä on tarve keskustella tilanteesta, esimies voi käydä asiaa läpi esimerkiksi oman esimiehensä tai HR-asiantuntijan kanssa (Kurtén & Waaralinna 2015, 51). HR on lyhennelmä englanninkielisistä sanoista Human Resources. Lyhennelmä on myös Suomessa yleisesti käytössä kuvattaessa henkilöstöhallintoa. Kauhanen (2015, 35) ja Österberg (2015, 129) korostavat erityisesti HR-asiantuntijan roolin tärkeyttä esimiehen tukemisessa. Österbergin mukaan erityisen tärkeää on uuden ja kokemattoman esimiehen tukeminen ja ohjeistaminen. Henkilöstöhallinnon ammattilaisilta esimies saa parhaimmillaan paljon henkistä ja konkreettista tukea yrityksen toimintaprosesseista, kuten YT-prosessista. HR-asiantuntijan on myös varmistettava, että esimies tietää irtisanomisen perusteet ennen irtisanomistilannetta, osaa perustella irtisanottavalle päätöksen syyt ja tietää, mitä laki ja noudatettava työehtosopimus irtisanomistilanteesta säättävät. (Kurtén & Waaralinna 2015, 51, 84–85.)

YT-prosessin aikana ja sen jälkeen esimiehen organisaation tulisi huolehtia työntekijöiden lisäksi myös irtisanojien jaksamisesta. Tällaisia tukimenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset valmennukset ja palaverit, joissa läpikäydään prosessia, käsitellään juridisia velvoitteita ja vastuita, esiin tulleita kysymyksiä tai esimerkiksi sitä, miten irtisanomistilanteeseen voi valmistautua. (Kurtén & Waaralinna 2015, 65–67; Ahlroth & Havunen 2015, 15.) Tukea esimiesten henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen tarjoaa myös työterveydenhuolto (Piili 2006, 173).

## **TUTKIMUKSEN AINEISTO JA TOTEUTUS**

Tuomen & Sarajärven (2004, 129-130) mukaan tutkimuksen eettiset ratkaisut sekä uskottavuus, joka perustuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen, linkittyvät yhteen. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen tarkoittaa muun muassa muiden tutkijoiden kunnioittamista, oikeaoppista ja luotettavaa argumentointia eli lähdeviittausten käyttöä sekä Popen (2017) mukaan empiirisen tutkimuksen huolellista raportointia haastateltavien, eikä tutkijan näkökulmasta. Tätä tutkimusta arvioidessa voidaan sitä pitää luotettavana, sillä tutkimuksen kohde ja tarkoitus,

tutkijoiden omat sitoumukset, aineistonkeruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä raportointi ovat sisäisesti koherentteja, niin yksikköinä kuin suhteessa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 133-134.) Tutkimuksen tulokset on raportoitu rehellisesti ja empiria analysoitu haastatteluiden ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Lähdeviittaukset on myös tehty tarkkuudella, artikkeleiden kirjoittaneita tutkijoita kunnioittaen.

### **Aineistohankinnan menetelmä**

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimukseen haastateltiin seitsemää esimiesasemassa toimivaa henkilöä, joilla jokaisella oli oma esimies. Useille haastatelluille anonymiteetti oli ehtona haastatteluun suostumiseen, joten tutkimuksessa ei tehty vertailua erikokoisten yritysten tai yksityisen ja julkisen puolen välillä. Myöskään sukupuolten välisiä eroja ei vertailtu, sillä tutkimuskontekstin kannalta sitä ei pidetty relevanttina.

Haastattelut tehtiin kesäkuussa 2017, ja ne toteutettiin aiheen arkaluonteisuuden vuoksi kahden kesken haastateltujen kanssa heidän työpaikoillaan. Haastattelutilanne oli rauhallinen ja rento, millä oli merkitystä tutkimuksen kannalta. Esimiehet selvästi rohkaistuivat puhumaan vaikeistakin asioista, mikä ei välttämättä olisi onnistunut muodollisemmassa tilanteessa, esimerkiksi fokusryhmähaastattelussa. Näin haastatteluissa tuli esiin myös uutta tietoa.

### **Aineiston käsittely ja analysointi**

Haastattelututkimuksella haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten organisaation tukimekanismit vaikuttavat esimiehen luottamukseen omaa organisaatiotaan sekä ylintä johtoa kohtaan YT-prosessin aikana? Mitkä tarjotut tai puuttuvat tukimekanismit vaikuttavat esimiehen luottamussuhteen ylläpitämiseen ja rakentumiseen? Kysymysmatriisi on kuvattu taulukossa 1.

Aineisto analysoitiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tutkimusmenetelmässä edetään aineiston ehdoilla, mutta teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina tiedetystä ilmiöstä ja liitetään empiiriseen aineistoon.

Teoriaohjaavassa analyysissä tutkija siis tutkii aineistoa sen ominaisuuksien perusteella ja vasta analyysin edetessä liittää sen osaksi määrittämäänsä teoreettista viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

Taulukko 1. Kysymysmatriisi

PÄÄTUTKIMUSKYSYMYS	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	KÄSITTEET
Miten YT-prosessin aikana organisaation tukimekanismit vaikuttavat esimiehen henkilökohtaiseen luottamussuhteeseen?	Mitä on luottamus?	Psykologinen tila, joka muodostuu aikomuksesta hyväksyä oma haavoittuvuus, joka perustuu toisen osapuolen aikomusten tai käyttäytymisen positiivisiin odotuksiin.
	Mistä yksilön, organisaation ja esimiehen luottamus rakentuu?	Keskinäinen riippuvuus, riskinotto, kyvykkyys, hyväntahtoisuus, johdonmukaisuus, avoin kommunikaatio, rehellisyys, alttius luottamiseen, motivaatio, palaute, työsuhteen kehittäminen, menettelytavat, vuorovaikutus, tunteet, käyttäytyminen, yhteinen historia, huolenpito, puolueeton päätöksenteko, reiluus, tukeminen, kuunteleminen, keskusteleminen, työpaikkakulttuuri
<b>ALAKYSYMYS</b>	Mitä luottamus edesauttaa?	Motivaatio, yhteistyökyky, työsuhteiden kehittäminen, positiivinen asenne työhön, sitoutuminen, toiminnan sujuvuus, tuottavuuden parantuminen, käyttäytyminen, suorituskyky, työpaikkakulttuuri, luovuus
Miten tarjotut tukimekanismit tai niiden puuttuminen vaikuttavat esimiehen luottamussuhteen <b>ylläpitoon</b> ja <b>rakentumiseen</b> ?	Mitä tukimekanismeja esimiehelle voidaan tarjota?	Liiketoimintatavoitteiden selkeys, kiinnostavuus ja tietoisuus kehittämistarpeista, päätöksentekopalaverit, työterveydenhuolto, oman esimiehen tuki, mentorointi, HR-toimintojen tuki (henkinen tukeminen, konkreettinen tukeminen, kuten ohjeistukset, juridiikka sekä strateginen ohjaus), arviointi, palautteenanto, vertailu omiin aiempiin kokemuksiin, reflektointi, keskustelu oman esimiehen tai HR-asiantuntijan kanssa, muutosvalmennus, keskustelutilaisuudet, johtamisvalmennus, toisen henkilön tuki irtisanomistilanteessa, esimiesten valmiuksen arviointi, ohjausryhmän perustaminen, ulkoisen palveluntarjoajan tuki, viestintäsunnitelma, "exit policy", benchmarkkaus muista yrityksistä
<b>ANALYYSIKYSYMYKSET</b>	<b>EMPIRIA</b>	
1 Mitä on luottamus?	1 Kerro YT-prosessistanne (taustakysymys)	
2 Mitkä lähtökohdat edistävät luottamuksen syntymistä?	2 Veditkö YT-neuvottelut yksin vai oliko joku mukana neuvotteluissa kanssasi ?	
3 Millaisia tukimekanismeja esimiehelle tarjotaan ja mitä <b>hyötyjä</b> tukimekanismeilla saavutetaan?	3 Millaista tukea sinulle tarjottiin YT-prosessin aikana?	
	4 Millaisena ja miten kuvaisit YT-prosessia?	
	5 Miten johdonmukainen se oli?	
	6 Miten tämä näkyi käytännössä?	
	7 Miten oikeudenmukainen se oli?	
	8 Miten tämä näkyi käytännössä?	
	9 Pystyitkö sparraamaan tai keskustelemaan kenenkään kanssa?	
	10 Koitko vuorovaikutusprosessin lähimmän esimiehesi kanssa toimivana? Vai näetkö siinä jotain parannettavaa?	
	11 Toimiko esimiehesi/yrityksen johto sinusta avoimesti, johdonmukaisesti ja seisoiko päätöksenteon takana?	
	12 Saatko palautetta työstäsi?	
	13 Miten koko prosessi vaikutti sinuun?	
	14 Mitä tunteita prosessi sinussa herätti?	
	15 Koetko YT-prosessilla olleen vaikutusta luottamukseesi organisaatiosi tai esimiestäsi kohtaan?	
	16 Mitä luottamus tarkoittaa sinulle?	
	17 Mikä sen rooli on YT-neuvotteluissa?	
	18 Mitkä tekijät ovat mahdollisesti rakentaneet luottamustasi YT-prosessissa?	

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, mutta täytesanoja, joilla ei ollut tutkimuksen kannalta merkitystä, ei huomioitu. Joissakin haastatteluissa myös puhuttiin haastatellun esimiehestä, yrityksestä tai yhteistyöyrityksestä nimellä. Nämä kohdat korvattiin sanoilla ”esimies” tai ”yritys”, jotta haastateltujen anonymiteetti säilyi.

Litteroidut materiaalit siirrettiin laadullisen aineiston käsittelyyn tarkoitettuun NVivo-ohjelmistoon. Analyysikysymyksiä varten luotiin ensin kolme päänoodia, minkä jälkeen päänoodien alle luotiin jokaiselle haastattelukysymykselle oma noodinsa, yhteensä 18 kappaletta. Kolme päänoodia olivat: (1) mitä on luottamus, (2) mitkä lähtökohdat edistävät luottamuksen syntymistä sekä (3) millaisia tukimekanismeja esimiehille tarjotaan ja mitä hyötyjä niillä saavutetaan. Haastattelurungon ensimmäinen kysymys toimi taustoittavana kysymyksenä, kysymykset 13–18 liittyivät ensimmäiseen analyysinoodiin, kysymykset 2, 4–8 ja 11 liittyivät toiseen analyysinoodiin, ja kysymykset 3, 9–10 ja 12 liittyivät kolmanteen analyysinoodiin. Kaikkien analyysinoodien perimmäinen tarkoitus oli pyrkiä ymmärtämään, miksi tuen tarjoaminen esimiehelle on ylipäätään tärkeää, ja löytää analyysin kautta tukimekanismien sekä tuen roolin ja esimiehen luottamuksen välisiä yhtymäkohtia.

Noodien muodostamisen jälkeen litteroidut haastattelut purettiin NVivo-ohjelmistossa analysoiden samalla sitä, liittyikö jonkin noodin sisältämä vastaus johonkin toiseen noodiin. Jokainen haastattelu käytiin läpi useaan kertaan teemoittaen vastauksia noodeihin ja analysoiden litteroitua materiaalia sekä etsien haastatteluista syvempiä merkityksiä. Kun haastattelut oli teemoitettu määritettyjen noodien mukaan, materiaali muunnettiin Word-muotoon ja tallennettiin yhdeksi analyysi- ja haastattelurungon mukaiseksi tiedostoksi. Tiedoston pohjalta lähdettiin muodostamaan tutkimuksen lopullista empiiristä osiota. Koko aineisto luettiin ensin läpi, minkä jälkeen osioita työstettiin analyysikysymysten pohjalta kysymys kysymykseltä. NVivossa tehty kysymysten huolellinen teemoittelu analyysinoodeihin tarjosi kattavan ja jäsennellyn pohjan tutkimuksen empiirisen osion analysointiin.

Tuloksia lähdettiin purkamaan Gioia-metodilla (Gioia ym. 2013) muodostamalla aluksi ensimmäisen asteen teemat haastateltujen puheesta. Toisen asteen teemoja olivat tutkijan teoreettiset käsitteet ja viimeisenä tuloksista nousseet keskeiset

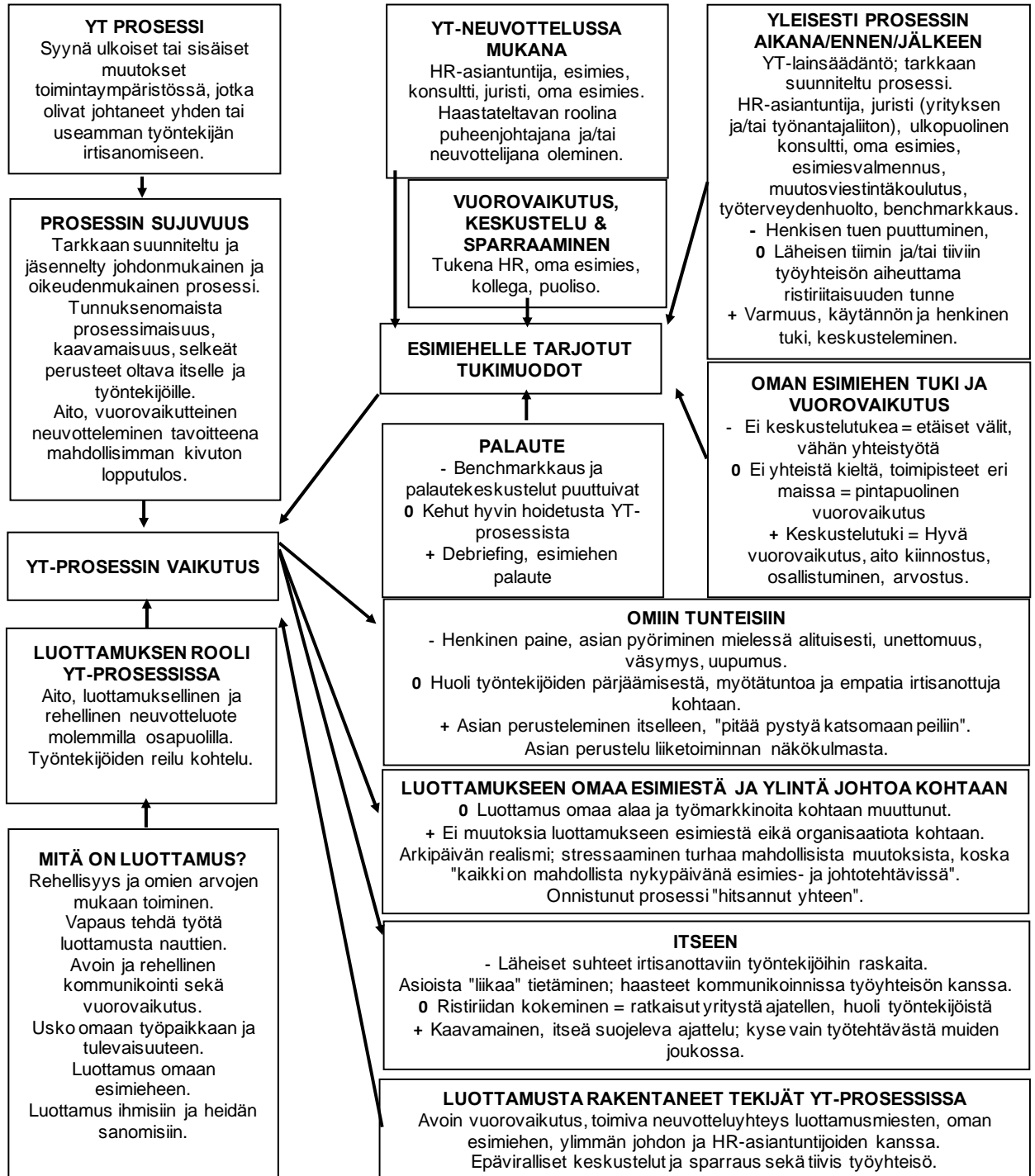


teemat eli esimiehen luottamukseen vaikuttaneet tekijät YT-prosessissa. Tulosten analyysissä käytettiin tukena haastattelukysymyksiä varten muodostettua kolmea päänoodia.

## **TULOKSET**

Tulosten perusteella yleisellä tasolla esimiesten luottamukseen YT-prosessissa vaikuttavia tekijöitä ovat avoin vuorovaikutus sekä toimiva neuvottelu- ja keskusteluyhteys oman esimiehen, ylimmän johdon, HR-asiantuntijoiden ja vastapuolen neuvottelijoiden kanssa. Luottamukseen vaikuttivat myös esimiehen neuvotteluiden ulkopuolella käymät epäviralliset keskustelut sekä sitä kautta saatu tuki, johon vaikutti myös tiivis työyhteisö. Tukea saatiin esimerkiksi toimivan johtoryhmätyöskentelyn sekä työntekijöiden ja kollegoiden kanssa käytyjen keskusteluiden kautta. Luottamuksen koettiin muodostuvan myös oman rehellisen ja omia arvoja noudattavan toiminnan kautta, minkä lisäksi se ilmeni uskona tulevaisuuteen ja omaan esimieheen sekä ylipäättään luottamuksena muihin ihmisiin. Kuvassa 1 on esitetty yhteenveto keskeisistä tuloksista.

Kuva 1: Yhteenveto keskeisistä tuloksista (Kuvassa – merkitsee negatiivista, 0 neutraalia ja + positiivista vaikutusta.)



## **Irtisanomisiin johtavan YT-prosessin aikana tarjottavien tukimekanismien tai niiden puuttumisen vaikutus esimiehen luottamussuhteen ylläpitämiseen ja rakentumiseen**

Varsinaista YT-prosessia varten tarjottuja tukimekanismeja olivat tämän tutkimuksen perusteella esimies- ja muutosviestintäkoulutus, parhaat käytänteet, keskustelu, jossa läpikäytiin prosessia, työterveydenhuollon tarjoama akuutti tuki, YT-lainsäädäntö, HR-asiantuntijan ja juristin ammatillinen tuki sekä heidän läsnäolonsa neuvotteluissa. Tueksi luetaan tässä kontekstissa myös toimiva vuorovaikutus neuvotteluiden eri osapuolten välillä, sillä esimerkiksi työntekijöiden edustajien kyvykkyydellä oli tulosten mukaan merkitystä esimiesten luottamussuhteen ylläpitämisen ja rakentumisen kannalta.

Eniten vaikutusta esimiehen luottamussuhteen ylläpitämiseen ja rakentumiseen oli aidolla ja rehellisellä neuvotteluotteella sekä neuvotteluosapuolten välisellä luottamuksellisella vuorovaikutuksella. Haastatellut kokivat tärkeäksi pystyä luottamaan sekä omaan esimieheensä että luottamushenkilöihin, jotta YT-prosessiin vaikuttavista asioista voitaisiin keskustella luottamuksellisesti. Tämän tutkimuskysymyksen osalta tuloksissa korostuikin vuorovaikutuksen ja avoimen kommunikaation merkitys luottamusta herättävänä tekijänä.

Vaikka Lewickin ym. (2006) mukaan luottamusta ei voida tarkastella pelkästään rationaalisuuden kautta, tämän tutkimuksen tulosten perusteella irtisanomisiin johtavan YT-prosessin kontekstissa luottamus muodostuu enemmän Meyersonin ym. (1996) kuvaaman nopean luottamuksen kautta. YT-neuvotteluiden ajaksi muodostetussa väliaikaisessa ryhmässä luottamus muodostuu nopeasti ja perustuu luottamukseen toisten ammattitaitoa kohtaan. Tällöin sitä voidaan kutsua rationaaliseksi pätevyyspohjaiseksi luottamukseksi, jota toki tukevat Lewickin ym. (2006) mainitsevat kognitiiviset, affektiiviset ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät.

Lisäksi YT-lainsäädännön noudattaminen sekä siihen saatava juridinen opastus HR-asiantuntijalta tai juristilta nähtiin merkittävänä tarjottuina tukimekanismeina, jotka vaikuttivat esimiesten luottamussuhteen ylläpitämiseen ja rakentumiseen. YT-

lainsäädäntö toimi näin ei-henkilöityvänä rakenteena, jota voidaan pitää Gillespien & Dietzin (2009) esiin tuomana organisatorisen luottamuksen välittäjätekijänä. YT-lainsäädäntö loi haastatelluille ei-henkilöityvää, institutionaalista luottamusta.

Tutkimuksessa haastatelluille esimiehille oli tärkeää pystyä perustelemaan itselleen sekä YT-prosessiin johtaneet syyt että sen lopputulos. YT-lainsäädännön ohjaama kaavamainen ja johdonmukainen prosessi helpotti selvästi esimiesten toimintaa ja neuvotteluita. YT-prosessin ajattelu puhtaasti liiketoimintaan perustuvana pakollisena tehtävänä auttoi haastateltuja prosessoimaan henkistä painetta ja ikään kuin suhtautumaan YT-prosessiin kylmästi. Myös Clair ym. (2006, 134) ovat havainneet tutkimuksessaan saman: irtisanomisprosessista vastannut henkilö irtaannutti oman persoonansa prosessista ja pystyi sitä kautta etäännyttämään itsensä tilanteesta tunnetasolla. Clair ym. (2006, 140) tuovat lisäksi esiin toiminnan läpinäkyvyyden tärkeyden, mikä korostui myös tässä tutkimuksessa. He samoin kuin tässä tutkimuksessa haastatellut esimiehet katsovat, että paitsi irtisanottavien myös esimiehen kannalta on tärkeää olla perusteissa suora, rehellinen ja avoin.

Esimiesten konkreettista työmäärää helpotti lisäksi se, ettei kukaan ollut yksin vastuussa YT-neuvotteluista. Työnantajapuolen neuvotteluosapuolet tarjosivat myös keskusteluapua ja sitä kautta tukea. Muut tarjotut tukimekanismit, kuten työterveydenhuolto, prosessin läpikäyntipalaveri tai esimies- ja muutosviestintäkoulutus eivät tulosten mukaan vaikuttaneet esimiesten luottamussuhteeseen. Päinvastoin osa esimiehistä ei edes kaivannut esimerkiksi työterveydenhuollon tukea prosessin intensiivisyydestä johtuen. Muutama haastateltu oli keskustellut YT-prosessista työterveydenhuollon edustajan kanssa, mutta luottamussuhteen ylläpidon kannalta sillä ei koettu olevan merkitystä. Osa haastatelluista esimiehistä oli saanut kehuja YT-prosessin jälkeen, mutta kukaan ei kokenut tarvitsevansa prosessin läpikäyntiä tai palautetta.

Kun tarkastellaan irtisanomisiin johtavassa YT-prosessissa esimiehille tarjottavia tukimekanismeja, suurempi vaikutus luottamussuhteeseen on esimiehen henkilökohtaisissa vuorovaikutustilanteissa kokemalla luottamuksellisella yhteistyöllä, toiminnan sujuvuudella ja keskinäisellä arvostuksella sekä yhteisillä

motiveilla. Tämän tutkimuskysymyksen kontekstissa luottamuksen voidaan tosin nähdä muodostuvan enemmän pätevyyspohjaisen luottamuksen kautta, koska YT-prosessi on väliaikainen toiminto organisaatiossa. Lisäksi prosessuaalisella tuella eli asiantuntija-avulla ja YT-lainsäädännöllä oli tulosten mukaan vaikutusta esimiehen institutionaaliseen luottamukseen koskien prosessin sujuvuutta ja onnistunutta lopputulosta.

### **Organisaation tarjoamien tukimekanismien vaikutus esimiehen henkilökohtaiseen luottamussuhteeseen irtisanomisiin johtavan YT-prosessin aikana**

Organisaation tukimekanismit (organisaatiokulttuuri, avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus, omalta esimieheltä saatu tuki, kuunteleminen ja keskusteleminen) vaikuttavat tulosten mukaan esimiehen henkilökohtaiseen luottamussuhteeseen ylläpitävästi ja rakentavasti YT-prosessin aikana. Toimivassa organisaatiokulttuurissa annetaan päivittäin neuvoja, autetaan, välitetään ja kunnioitetaan (Cameron & Webster 2011, 756), mikä kävi ilmi myös tämän tutkimuksen haastatteluista. Saatu tuki ylläpiti haastateltujen sitoutumista, panostamista YT-prosessiin, suorituskykyä sekä luottamusta omaa esimiestä ja organisaatiota kohtaan. Myös muissa tutkimuksissa tuella on nähty olevan samanlaisia myönteisiä vaikutuksia (Webber ym. 2012, 727). Lisäksi tuloksissa näkyi johtajan ja alaisen suhteen laatu, joka perustuu emotionaalisen tuen asteeseen ja osapuolten arvostamien resurssien vaihtoon (Ko & Hur 2014, 176). Mitä parempi ja luottamuksellisempi suhde haastatellulla oli esimieheensä, sitä tyytyväisempi hän oli ylipäättään työoloihinsa ja esimieheensä, mikä lisäsi tyytyväisyyttä ja positiivista asennoitumista YT-prosessiin. Myönteiset odotukset, keskinäinen riippuvuus sekä luottamuksellinen vuorovaikutussuhde oman esimiehen ja organisaation kanssa olivat kehittyneet yhteisen historian aikana, eikä niitä aktivoitu vain YT-prosessin ajaksi.

Luottamus oli jopa lisääntynyt YT-prosessin aikana niiden haastateltujen kohdalla, jotka kokivat vuorovaikutuksen toimivan oman esimiehensä kanssa. Yksikään

haastatelluista ei kokenut YT-prosessin heikentäneen luottamustaan esimiestään tai organisaatiotaan kohtaan, vaan päinvastoin vaativa kokemus oli osan kohdalla saanut aikaan suurempaa yhtenäisyyden tunnetta. Nämä haastatellut kokivat esimiehen myös arvostavan ja tukevan heitä. Tässä tuloksessa näkyy yhtymäkohta luottamuksen teoreettisiin osa-alueisiin (Dietz & Den Hartog 2006), sillä tulosten perusteella keskinäinen luottamus säilyi YT-prosessin aikana haastateltujen ja heidän esimiestensä välillä siitä syystä, että osapuolet uskoivat jo valmiiksi toistensa kyvykkyyteen, johdonmukaisuuteen ja hyvántahtoisuuteen.

Tulosten mukaan tukimekanismien tulisi siis olla jo valmiiksi olemassa organisaatorakenteessa ja sen toiminnassa, eli niiden aktivoinnista tai muuttamisesta ei saavuteta erityistä hyötyä YT-prosessin aikana. Esimiehen henkilökohtaiseen luottamussuhteeseen vaikuttaa eniten toimiva ja luottamuksellinen organisaatiokulttuuri, joka erityisesti tämän tutkimuksen tuloksissa sisältää toimivan ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen oman esimiehen kanssa. Haastatteluissa korostuikin ennen kaikkea vuorovaikutuksen, rehellisen toiminnan ja avoimuuden tärkeys (vertaa Mishra & Mishra, 1994).

Tämän tutkimuskysymyksen osalta luottamusta voidaan pitää kollektiivisena käsitteenä ja voimavarana, joka organisaatiokulttuurin osana auttaa esimiestä läpikäymään irtisanomisiin johtavan YT-prosessin onnistuneesti. Toimiva vuorovaikutus oman esimiehen, työyhteisön ja kollegoiden kanssa, jossa yhdistävinä tekijöinä ovat motiivi, historia, huolet ja arvot, tarjoaa esimiehelle luottamuksellisen pohjan työn onnistuneeseen suorittamiseen. Esimiehet, joihin luotettiin, selvästi arvostivat saamaansa luottamusta ja osoittivat luottamusta vastavuoroisesti muille. Mayerin ym. (1995) ja Rousseau'n ym. (1998) käsitteiden mukaisesti esimies siis uskaltaa olla haavoittuvainen sekä pystyy luomaan positiivisia odotuksia omaa esimiestään kohtaan ja myös luottaa siihen, että tämä toimii luottamuksen ja odotusten arvoisesti. Näin tapahtuu silloin, kun keskinäinen vuorovaikutussuhde on toimiva ja muodostunut yhteisen historian kautta. Kaiken kaikkiaan edellä mainituilla tekijöillä on ylläpitävä vaikutus esimiehen luottamukseen. Joissakin tapauksissa ne jopa lisäävät luottamusta, mikä taas voi tutkimusten mukaan edistää organisaation toiminnan sujuvuutta, tuottavuuden

parantumista sekä esimiehen toipumista esimerkiksi YT-prosessin aiheuttamasta henkisestä paineesta (McAllister 1995, 24).

## **TUTKIMUKSEN KONTRIBUUTIO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli määrittää, miten organisaation tukimekanismit tai niiden puute ovat vaikuttaneet esimiehen henkilökohtaiseen luottamukseen omaa organisaatiota ja yrityksen johtoa kohtaan irtisanomisiin johtaneessa YT-prosessissa, sekä tuoda esiin, minkälaisia tukimekanismeja luottamuksen ylläpitäminen ja rakentuminen esimiesten kokemusten mukaan edellyttäisi organisaatiolta haastavissa muutosjohtamisen tilanteissa, kuten YT-prosessissa.

Tutkimuksen kontribuutio liittyy mm. Gandolfin (2008, 10) havaitsemaan tutkimusaukkoon. Hänen mukaansa tutkimusta on tehty hyvin vähän esimerkiksi vähentämistoimenpiteitä suorittaneiden henkilöiden emotionaalisista reaktioista. Gandolfi toteaa viitaten omaan tutkimukseensa (2007) sekä Clairin & Dufresnen (2004) tutkimustuloksiin, että on vain hieman tutkimustietoa siitä, miten irtisanojan roolissa olevat kärsivät samanlaisista psykologisista ja emotionaalisista vaikutuksista kuin irtisanotut ja työpaikkansa säilyttäneet työntekijät. Myöskään esimiesten saaman tuen merkitystä esimiehen luottamukselle ei ole aiemmin tutkittu.

Tutkimuksen kontribuutiota voidaan tarkastella myös YT-kontekstia laajemmassa perspektiivissä. Clairin ym. (2006, 132) mukaan ilman tukea jäävä esimies voi kokea huomattavaa stressiä ja tunneperäistä väsymystä, mikä vaikuttaa esimiehen kykyyn suoriutua työstään. Esimiehille tarjotut muutosjohtamisen tukimekanismit ovatkin tarpeellisia kaikessa muutokseen liittyvässä esimiestyössä, olipa kyseessä sitten fuusio tai esimerkiksi organisaatorakenteen muutos. Tutkimustiedon avulla yritysten HR-asiantuntijat, esimiesten esimiehet ja ylin johto voivat paremmin tunnistaa esimiesten tarpeita ja tukea esimiehiä muutosjohtamisessa.

Tulokset tuovat esiin myös HR-toimintojen tärkeyden. Kaikki haastatellut esimiehet olivat saaneet HR-asiantuntijalta asiantuntevaa ja tärkeää tukea YT-prosessin aikana. Tukea arvostettiin, siitä saatiin varmuutta omaan työhön, ja tuella oli merkitystä haastateltujen oman luottamussuhteen ylläpitämisen ja vahvistumisen

kannalta. Grahamin & Tarbellin (2006, 346) mukaan luottamus on tärkein tekijä työntekijöiden arvioidessa HR-asiantuntijoiden kyvykkyyttä tehtäviensä hoitamisessa. HR:n ja esimiesten toimiva yhteistyö lisää myös esimiesten luottamusta HR-käytäntöjen toimivuuteen ja niiden toimeenpanon järkevyyteen. Organisaatioiden harkitessa esimerkiksi HR-toimintojen ulkoistamista tulisi siksi pohtia perinpohjaisesti HR:n roolia ja sen merkitystä erityisesti muutosjohtamisen tärkeänä strategisena kumppanina. HR:n liiketoiminnallinen vastuu sekä rooli yrityksen strategian tukijana ovat tärkeitä, mutta tuloksia saavutetaan myös inhimillisenä vuorovaikutuksena tapahtuvan toiminnan kautta, minkä voi nähdä myös tämän tutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksen tulosten perusteella varsinaisen YT-prosessin aikana tarjotut tukimekanismit vaikuttivat siis esimiehen prosessuaaliseen luottamukseen. Sen sijaan organisaation yleisillä tukimekanismeilla oli merkitystä laajemmin esimiehen luottamussuhteessa omaan esimieheensä ja organisaatioon. Mikäli organisaation kulttuuri on rakentunut keskinäiselle luottamukselle jo ennen YT-prosessia, se auttaa esimiestä läpikäymään YT-prosessin onnistuneesti. Toimiva vuorovaikutus oman esimiehen, työyhteisön ja kollegoiden kanssa tarjoaa esimiehelle luottamuksellisen pohjan työn onnistuneeseen suorittamiseen. Esimiehet, joihin luotettiin, arvostivat tätä luottamussuhdetta ja vastavuoroisesti luottivat omaan esimieheensä ja koko organisaatioon. Tällöin toimiva keskinäinen vuorovaikutussuhde ja yhteinen historia vahvistavat esimiehen luottamusta siihen, että hänen oma esimiehensä (tai jopa tämän esimies) toimii luottamuksen arvoisesti (Mayer ym. 1995; Rousseau ym. 1998).

Kaiken kaikkiaan organisaatioiden johtajien ja päättäjien olisi hyvä pysähtyä miettimään, miten esimiesten luottamusta pystyttäisiin rakentamaan ja ylläpitämään. Epävakaassa liike-elämässä ja alati muuttuvassa organisaatiomaailmassa tieto tai uskomus siitä, kehen voi luottaa, sekä henkilökohtainen kyky luottaa ovat ratkaisevan tärkeitä. (Blomqvist 1997, 282.) Ymmärtämällä luottamuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä ja luomalla uusia organisatorisia käytäntöjä voidaan edistää luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä, mikä lisää yksilöiden luottamusta organisaatioon ja sen toimintaan. Luottamus onkin ensiarvoisen tärkeä osa toimivaa vuorovaikutussuhdetta. (Ladyshevsky 2010, 294.)



Tutkimuksessa haastatellut esimiehet, jotka saivat mielestään tarpeeksi organisatorista tukea, olivat selvästi motivoituneita sekä lojaaleja organisaatiotaan ja omia esimiehiään kohtaan. Esimiesten haastatteluissa esiin nousut tuki näkyi ennen kaikkea toimivana vuorovaikutuksena, vapaana ja luottamuksellisena keskustelukulttuurina sekä työyhteisön hyvänä yhteistoimintana.

Kun tarkastellaan esimiehen tai johtajan asemaa erilaisissa organisaatioissa, voisi jatkotutkimuksissa saada kattavamman kokonaiskuvan rajaamalla haastateltavia tarkemmin ja haastatteleamalla esimerkiksi vain keskijohtoa tai vertailemalla julkista ja yksityistä sektoria. Kiinnostavaa olisi myös tutkia yleisellä tasolla esimiehen luottamusta ylimpään johtoon. Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihio on aiheen tutkiminen kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin. Näin olisi mahdollista tarkastella tukimekanismien ja luottamuksen välisiä kausaalisuhteita. Tämä mahdollistaisi myös näiden tarkastelun muun muassa yleistettävyyden näkökulmasta.

## **Lähdeluettelo**

Ahlroth, Minea & Havunen, Risto (2015). *Pomo puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Talentum.

Allen James, Jimmieson, Nerina L., Bordia, Prashant & Irmer, Berndt E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210.

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

Bachmann, Reinhard, Gillespie, Nicole & Priem, Richard (2015). Repairing trust in organizations and institutions: Toward a conceptual framework. *Organizational Studies*, 36(9), 1123–1142.

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

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

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

Cameron, Ann-Frances & Webster, Jane (2011). Relational Outcomes of Multicommunicating: Integrating Incivility and Social Exchange Perspectives. *Organization Science*, 22(3), 754–771.

Chen, Zhong, Aryee, Sam, & Lee, Cynthia (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457–470.

Chen, Kuo-Hsiung, Yien, Jui-Mei & Huang, Chien-Jung (2011). The Perceived Leader Support Behavior for Subordinate's Creativity: The Moderating Effect of Trust. *Journal of Social Sciences* 7(2), 257-264.

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

Clair, Judith A., Dufresne, Ronald L., Jackson, Nicole & Ladge, Jamie (2006). Being the Bearer of Bad News: Challenges Facing Downsizing Agents in Organizations. *Organizational Dynamics*, 35(2), 131-144.

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

Cropanzano, Russell, Byrne, Zinta S., Bobocel, Ramona D. & Rupp, Deborah E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior* 58(2), 164–209.

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

Dietz, Graham & Den Hartog, Deanne N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557 – 588.

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

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

Eberl, Peter, Geiger, Daniel & Aßländer, Michael S. (2015). Repairing trust in an organization after integrity violations: The ambivalence of organizational rule adjustments. *Organization Studies*, 36(9), 1205–1235.

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

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

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

Galford, Robert, M. & Drapeu, Anne S. (2003). The enehenkilö of trust. *Harvard Business Review*, 2, 89-95.

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

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

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

Gioia, Dennis A., Corley, Kevin G. & Hamilton, Aimee (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 1-15.

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

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

Jo, Samsup & Shim, Sung W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review* 31(2), 277–280.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jäppinen, Tytti (2017). Irtisanomisia, lomautuksia ja yt-neuvotteluja 2006–2017. *Yhdistelmätilasto, SAK*. Haettu sivulta <https://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/irtisanomisia-lomautuksia-ja-yt-neuvotteluja-2006-2011>, 12.4.2017.

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

Kauhanen, Juhani (2015). *Esimies palkitsijana*. Helsinki: Kauppakamari.

Ko, Jaekwon & Hur, SeungUk (2014). The Impacts of Employee Benefits, Procedural Justice, and Managerial Trustworthiness on Work Attitudes: Integrated

Understanding Based on Social Exchange Theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176–187.

Komodromos, Marcos & Melanthiou, Yioula (2017). Challenges experienced by employees during change management: a case study from Cyprus. *International Journal of Teaching and Case Studies*, 8(1), 46-58.

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

Kurtén, Staffan & Waaralinna, Anu (2015). *Kun joudut irtisanomaan*. Helsinki: Talentum.

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

Lewicki, Roy. J., Polin, Beth & Lount, Robert B. (2016). An exploration of the structure of effective apologies. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), 177–196.

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

Lind, E. Allan (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. Teoksessa Greenberg, Jerald & Cropanzano, Russell (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56–88). Stanford, CA: Stanford University Press.

Maguire, Steve & Phillips, Nelson (2008). “Citibankers” at Citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45(2), 372-401.

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

Mayer, Roger C., Davis, James H. & Schoorman, F. David (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

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

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

Meyerson, Debra, Weick, Karl E. & Kramer, Roderick M. (1996). Swift trust and temporary groups. Teoksessa Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. (Eds.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (s.166-195). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mishra, Aneil K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. Teoksessa Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. (Eds.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (s.261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.

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

Molinsky, Andrew & Margolis, Joshua D. (2006). Hidden Challenges for Leaders and their Organizations. *Organizational Dynamics*, 35(2), 145–159.

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

Ouedraogo, Noufou & Ouakouak, Mohammed L. (2018). Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management*, 31 (3).

Piili, Marjut (2006). *Esimiestyön avaimet*. Helsinki: Tietosanoma.

Pope, Denise (2017). Increasing validity in qualitative research. *SAGE Research Methods*, SAGE Publications Ltd. Haettu sivulta <http://dx.doi.org/10.4135/9781473991828>, 30.8.2017.

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

Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim M., Burt, Ronald S. & Camerer, Colin F. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.

Sauri, M. (2016). Henkilöstöjohtamisen organisointi. Teoksessa Kauhanen, Juhani, Leppävuori, Sirkka, Malin, Leena & Mansukoski, Seppo (toim.), *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 (s. 42-60)*. Kokoomajulkaisu. Aalto yliopisto, Kauppakorkeakoulu: Johtamisen laitos.

Schoenherr, Tobias, Narayanan, Sriram & Narasimhan, Ram (2015). Trust formation in outsourcing relationships: A social exchange theoretic perspective. *Int. J. Production Economics*, 169(C), 401–412.

Sousa-Lima, Maria, Michel, John W. & Caetano, António. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(2), 418–427.

Sørensen, Ole H., Hasle, Peter & Pejtersen, Jan H. (2011). Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(4), 405–417.

Sverdrup, Therese E. & Stensaker, Inger G. (2018). Restoring trust in the context of strategic change. *Strategic Organization*, 16(4), 401–428.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

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

Tzafrir, Shay S., Harel, Gedaliahu H., Baruch, Yehuda & Dolan, Shimon L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(6), 628 – 647.

Vanhala, Mika & Ritala, Paavo (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational Innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95-109.

Vanhala, Mika, Heilmann, Pia & Salminen, Hanna (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, (23)1, 46-61.

Webber, Sheila S., Bishop, Karen & O'Neill, Regina (2012). Trust repair: the impact of perceived organizational support and issue-selling. *Journal of Management Development*, 31(7), 723 – 737.

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

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

Österberg, Maritta (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.