

# Tilaa tunteille? Narratiivinen muotokuva luottamuksen palauttamisesta työyhteisössä

Veera Pöllänen & Mirjami Ikonen

Viittausohje:

Pöllänen, V., & Ikonen, M. (2024). Tilaa tunteille? Narratiivinen muotokuva luottamuksen palauttamisesta työyhteisössä. *Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti*, 20(2), tulossa. <https://doi.org/10.33352/prlg.145105>

To cite this article:

Pöllänen, V., & Ikonen, M. (2024). Tilaa tunteille? Narratiivinen muotokuva luottamuksen palauttamisesta työyhteisössä [Space for emotions? A narrative portrait of restoring trust in the workplace]. *Prologi – Journal of Communication and Social Interaction*, 20(2), forthcoming. <https://doi.org/10.33352/prlg.145105>

# Prologi

– Viestinnän ja vuorovaikutuksen  
tieteellinen aikakauslehti

[journal.fi/prologi/](https://journal.fi/prologi/)

ruotsiksi: Prologi – Tidskrift för Kommunikation och Social Interaktion  
englanniksi: Prologi – Journal of Communication and Social Interaction

Julkaisija: Prologos ry.



Avoin julkaisu / Open Access  
ISSN 2342-3684 / verkko

---

---

## Artikkeli

---

---

Prologi, 20(2)  
tulossa  
<https://doi.org/10.33352/prlg.145105>



# Tilaa tunteille? Narratiivinen muotokuva luottamuksen palauttamisesta työyhteisössä

Veera Pöllänen

KTM

Kauppätieteiden laitos

Itä-Suomen yliopisto

veerapol@uef.fi

<https://orcid.org/0009-0009-3785-4943>

Mirjami Ikonen

KTT, Yliopistonlehtori

Kauppätieteden laitos

Itä-Suomen yliopisto

mirjami.ikonen@uef.fi

<https://orcid.org/0000-0002-9915-0927>

vastaanotettu 18.4.2024 / hyväksytty 2.12.2024 / julkaistu 13.12.2024

---

## Abstrakti

Työyhteisön toimijoiden väliseen luottamukseen sisältyy aina riski sen rikkoutumisesta, millä voi olla haitallisia seurauksia organisaatioille. Tämä tutkimus keskittyy esihenkilön ja työntekijöiden välisen luottamuksen uudelleenrakentamiseen luottamuksen rikkouduttua. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa keinoja, joilla esihenkilö voi palauttaa työntekijöiden luottamuksen, sekä tarkastella luottamuksen palauttamisen prosessiin liittyviä tunnetiloja. Tutkimusaineisto koostuu 15 omakohtaisesta tarinasta, jotka kuvaavat luottamuksen palauttamisprosessia ja siihen liittyviä tunnetiloja. Narratiivisen muotokuvamenetelmän avulla luodaan kuva johtajasta, joka palauttaa luottamusta työyhteisössä. Muotokuvan avulla esitämme tulkintamme siitä, miten esihenkilö voi palauttaa luottamusta ja mikä on tunteiden rooli prosessissa. Tulosten perusteella ehdotamme, että tilan antaminen tunteista puhumiselle ja arvostava kuunteleminen ovat avaintekijöitä luottamuksen palauttamisessa. Tutkimus antaa viitteitä siitä, että luottamuksen palauttaminen on aktiivinen prosessi, joka vaatii aikaa ja molemminpuolista osallistumista, ja johon voi liittyä voimakkaita tunteita. Kunnioittava keskustelu luottamuksen rikkoutumisen ja palauttamisen herättämistä tunteista näyttää edistävän luottamuksen palauttamista.

**KEYWORDS:** luottamus johtajuudessa, luottamuksen palauttaminen, luottamus organisaatioissa, narratiivinen muotokuva, tunteet, vuorovaikutus

## Johdanto

Luottamus ja siihen liittyvät ilmiöt ovat nousseet mielenkiinnon kohteiksi organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa. Luottamuksesta on tullut yksi organisaatiotutkimuksen tutkituimpia aiheita (Savolainen & Ikonen, 2016). Luottamus on johtajuuden kulmakivi nykypäivän organisaatioissa, sillä luottamusta rakentamalla ja vaalimalla voidaan saavuttaa monia hyötyjä. Luottamuksen tiedetään lisäävän työhyvinvointia, nostavan työmotivaatiota ja parantavan henkilöstön sitoutumista ja suorituskykyä (Vanhala & Tzafrir, 2021; Kramer, 1999; Lewicki ym., 1998). Arkikokemuksesta tiedämme, että luottamuksen ilmapiiri työpaikalla lisää työntekemisen sujuvuutta ja keveyttä, kun taas luottamuksen puute hiertää yhteistyötä ja saa epäilemään toisten puheiden todenperäisyyttä ja tarkoituksiperäiä.

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme luottamuksen palauttamista pääasiassa johtamisen ja organisaatioviestinnän kirjallisuuden näkökulmasta. Johtajalla on merkittävä rooli yksilöiden ja ryhmän välisen luottamuksen rakentamisessa, säilyttämisessä ja korjaamisessa yhteistyön edistämiseksi ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Kähkönen et al., 2021; Whitener ym., 1998). Luottamusta voidaan rakentaa luomalla yhteisiä toimintamalleja, antamalla palautetta ja tutustumalla työtehtäviin ja resursseihin (Savolainen, 2011). Johtajuudessa luottamusekseenarvoisuus tulee näkyväksi osaamisen, aitouden, uskottavuuden, ennustettavuuden, sekä hyväntahtoisuuden kautta (Hasel & Grover, 2017).

Luottamuksen kehittymiseen kuuluu eri vaiheita; välillä luottamus toimijoiden välillä vahvistuu, välillä on koetuksella ja horjuu. Työyhteisön toimijoiden väliset suhteet sisältävät sekä luottamusta että epäilemistä, ja joissakin asiois-

sa luottamuspulaa (Lewicki ym., 1998; Lewicki & Wiethoff, 2000). Shrivastava ym. (2021) kuvaavat luottamuksen palauttamista aaltomaisena prosessina epäilyksien ja luottamuksen vahvistumisen vaiheineen. Luottamuksen palauttamisen tutkimus on ajankohtaista, sillä lähes päivittäin mediassa kerrotaan luottamuspulasta ja luottamusrikoista yhteiskunnassa ja työpaikoilla.

Vaikka luottamuksen merkitys on tunnistettu useilla tutkimusaloilla (Mayer ym., 1995), sen määrittelemisen on osoittautunut hankalaksi, sillä käsitteenä luottamus on hyvin laaja ja monimerkityksinen. Luottamus on sekä tietoon perustuva päätös ja valinta että tunne, kuten tieto- ja tunnepohjaisen luottamuksen käsitteet kehittänyt McAllister (1995) esittää. Tunteet vaikuttavat luottamuksen kehittämisessä ja vaiheissa, mutta myös tunne itsessään on haastava käsite määritellä. Emootion nähdään sisältävän subjektiivisen kokemuksen, tunteen ilmaisun, fysiologisia reaktioita, käyttäytymistä ja kognitioita, mutta näiden tärkeysjärjestyksestä tutkijoilla ei ole yksimielisyyttä (Gabriel, 2018). Tunteiden rooli henkilöiden välisen luottamuksen kehittymismalleissa ymmärretään laajasti sisältäen tunteet ja mielialat (McAllister, 1995).

Tässä tutkimuksessa luottamus ymmärretään sosiaalisesti, kulttuurisesti ja narratiivisesti rakentuvana (Wright & Ehnert, 2010), sekä yhteistä sosiaalista pääomaa kartuttavana, ylläpitävänä tai kuluttavana ilmiönä (Savolainen, 2011). Nojaamme luottamuksen määritelmään henkilön tai ryhmän valmiutena asettua alttiiksi haavoittuvuudelle (Fulmer & Ostroff, 2021). Haavoittuvuuden käsitämme Hammin ym. (2024) tavoin subjektiivisena (osapuolet kokevat saman tilanteen erilaisena taustojensa ja kokemustensa pohjalta), relationaalisena (osapuolten välisessä suhteessa vuorovaikutuksessa

syntyvänä) ja ajallisena (siihen hetkeen liittyvä-  
nä, jossa osapuolet arvioivat luottamusta).

Luottamukseen sisältyy riski tulla petetyksi, jos toista osapuolta kohtaan kohdistuvat kyvyk-  
kyiden, hyvántahtoisuuden ja rehellisyyden  
odotukset jäävät täyttymättä (Mayer ym., 1995).  
”Toisella osapuolella” tarkoitetaan henkilöä,  
ryhmää tai organisaatiota, johon positiiviset  
odotukset kohdistuvat (Gillespie ym., 2021).  
Luottamussuhteeseen voi liittyä myös niin  
kutsuttuja ”kolmansia osapuolia”, joilla viita-  
taan sellaisiin organisaation toimijoihin (myös  
ulkopuolisiin), joiden tekemiset ja sanomiset  
vaikuttavat jollain tapaa luottamussuhteen rak-  
entumiseen (Ferrin ym., 2006). Kolmansien  
osapuolien lisäksi luottamukseen liittyen voi-  
daan tunnistaa myös ei-henkilöityviä tekijöitä  
kuten organisaation rakenteet, prosessit ja jär-  
jestelmät (Vanhala & Tsafirir, 2021).

Luottamuksen palauttamisen kompleksisuutta  
lisää se, että luottamusrikon ilmetessä sen syyt  
ja vastuuhenkilöt eivät aina ole selvillä, koska  
taustalla voivat vaikuttaa useat eri henkilöt,  
ryhmät tai organisaation rakenteet (Bachmann  
ym., 2015). Jos luottamusta rikotaan toistuvasti,  
luottamuksen palauttaminen saattaa käydä  
mahdottomaksi toistuvien pettymysten vuoksi  
(Grover ym., 2019). Sekä teoreettinen että em-  
piirinen tutkimus osoittavat, että luottamuksen  
palauttaminen työpaikan suhteissa on mahdol-  
lista, vaikkakaan se ei ole helppoa (Kähkönen  
ym., 2022). Siitä huolimatta luottamuksen pa-  
lauttamista organisaatioissa pidetään tärkeänä  
pyrkimykseenä (Hasel & Grover, 2017; Ikonen,  
2022; Kähkönen ym., 2021).

Tässä tutkimuksessa pureudutaan esihenkilön  
keinoin luottamuksen uudelleen rakentami-  
sessa luottamuksen rikkoutumisen jälkeen sekä  
tunteiden merkitykseen prosessissa. Tunteiden  
rooli johtajuudessa on tunnistettu, tunteet vai-

kuttavat käyttäytymiseen organisaatioissa (esim.  
Auvinen ym., 2013), mutta tunteiden merki-  
tystä luottamuksen palauttamisessa on tutkittu  
vielä vähän. Rakennamme aiemman tutkimuk-  
sen pohjalta luottamuksen palauttamisen viite-  
kehyksen, jossa yhdistämme Dirksin, Lewickin  
ja Zaheerin (2009) esittämää kolmeen luot-  
tamuksen palauttamisen vaiheeseen ja menet-  
telytapaan Bachmannin, Gillespien ja Priemin  
(2015) käsitteellisen viitekehyksen sekä Gilles-  
pien, Lockeyn, Hornseyn ja Okimoton (2021)  
monitasoisen viitekehyksen. Narratiivisen ai-  
neiston analysoimme muotokuvamenetelmällä  
ja esitämme tulkintamme luottamusta palautta-  
van esihenkilön muotokuvana.

## Luottamuksen palauttamisen prosessi

### Luottamuksen palauttamisen tasot

Luottamusrikkojen taustalla voi olla voimak-  
kaita tunteita herättäneitä ristiriitoja tai väärin-  
ymmärryksiä. Luottamusrikot herättävät  
vihän, kynnisyyden ja puolustautumisen tunte-  
muksia (Lewicki ym., 1998) ja saavat näkemään  
asiat kielteisesti (Kim ym., 2004; Gustafsson  
ym., 2021). Korjaamattoman luottamusrikon  
seurauksena kielteiset tunteet pääsevät työyhtei-  
teisössä vallalle aiheuttaen turhautumista, sa-  
lailua ja jopa kiusaamista (Lewicki & Bunker,  
1996; Savolainen, 2011). Luottamuksen palaut-  
tamatta jättäminen jättää jälkensä työyhteisön  
suhteisiin ja toimintakulttuuriin (Gillespie ym.,  
2021).

Luottamuksen palauttamisessa on kyse toisen  
osapuolen positiivisten käsitysten ja odotusten  
uudelleenrakentamisesta oikeudenmukaisesti  
(Gillespie ym., 2021). Luottamusta vaalitaan,  
vahvistetaan ja palautetaan samankaltaisil-

la keinoilla (Gustafsson ym., 2021). Gillespie ym. (2021) ovat tunnistaneeet Bachmannin ym. (2015) tutkimuksen pohjalta kolme erilaista luottamuksen palauttamisen tasoa organisaatioissa. Henkilöidenvälisen luottamuksen palauttamisessa on kyse kahdenvälisestä luottamuksesta, jossa luottamuksen palauttamisessa ovat mukana vain luottamusrikkoon osallistuneet henkilöt. Henkilöidenvälisen luottamuksen palauttamisen tutkimukset ovat painottuneet integriteettiin ja kyvykkyyteen kohdistuneisiin luottamusrikkoihin, kun taas tiimitasolla tutkimusta on eniten kyvykkyyteen ja organisaatiotasolla integriteettiin kohdistuneista luottamusrikoista (Kähkönen, 2021). Ryhmätason luottamusrikoissa huomio kiinnittyy usein ensisijaisesti organisaation luotettavuuden arviointiin esimerkiksi johtajuuden, organisaation prosessien ja organisaatiokulttuurin arvioinnin kautta (Gillespie ym., 2021). Organisaatiotason luottamuksen monimutkaisuus tuo myös mukanaan omat haasteensa luottamuksen palauttamiseen liittyen. Organisaation luottamuksen palauttaminen voi vaatia henkilöidenvälisen luottamuksen palauttamisen prosessista poiketen useampia eri strategioita ja toimia, kuten rakenteellisia muutoksia, eettisen kulttuurin ja johtajuuden rakentamista, läpinäkyvyyttä, luottamusrikkosten ymmärtämistä sekä luotettavien ulkopuolisten tahojen tukea (Gillespie ym., 2021).

Luottamuksen palauttaminen vaatii aikaa, tahtoa ja yhteistyötä, läpinäkyvyyttä ja pitkäjänteisyyttä sekä erilaisten tunteiden käsittelytaitoja kaikilta osapuolilta (Kähkönen, 2021). Lewickin ja Wiethoffin (2000) mukaan luottamus voidaan rakentaa uudelleen, mutta prosessi voi olla pitkä, sillä se edellyttää toistuvasti luottamukseenarvoiseksi osoittautumista. Vakavat luottamusrikot, esimerkiksi työpaikkakiusaamisen seurauksena, ovat vaikeimmin palautettavia. Vakavat esihenkilön integriteettiin kohdistu-

neet luottamusrikot herättävät voimakkaita tunteita ja johtavat usein työntekijöiden välittömään vetäytymiseen suhteesta, ja lopulta myös irtisanoutumiseen organisaatiosta (Grover ym., 2014). Toisaalta luottamuksen palauttaminen voi onnistuessaan johtaa syventyneeseen ymmärrykseen ja toisen osapuolen kunnioitukseen (Ikonen, 2013; Mättö ym., 2022). Vaikka luottamus ei palautuisi rikkoutumisen jälkeen enää entiselle tasolle, saattaa riittää, että osapuolet kykenevät yhteistyöhön (Ikonen, 2022).

Dirksin ym. (2009) mukaan keskeisiä menettelytapoja ja luottamuksen palauttamisen vaiheita ovat tapahtumien selvittäminen, sosiaaliset rituaalit ja rakenteelliset muutokset. Palauttamisprosessin ensimmäisenä vaiheena on tapahtumien selvittäminen, jolla pyritään osapuolille syntyneiden käsitysten muuttamiseen niin, että luottamuksen rikkoja pyrkii ymmärtämään rikkoutumiseen johtaneita tapahtumia ja osoittamaan toimineensa luotettavasti joko selittämällä omaa käyttäytymistään tai kieltämällä oman osuutensa (Dirks ym., 2009). Toisena menettelynä sosiaalisilla rituaaleilla Dirksin ym. (2009) tarkoittavat anteeksipyyntöä, rangaitusta ja korvauksen tarjoamista luottamusrikon sovitukseksi. Kolmantena keinona organisaatiossa toteutettavien rakenteellisten muutosten tarkoitus on estää luottamusrikkooja esimerkiksi erilaisten kannustimien ja valvontamekanismien avulla (Dirks ym., 2009). Luottamuksen palauttamista ryhmätasolla on kuvattu kolmi-vaiheisena prosessina, jossa tavoitteena on ensin rakentaa vastavuoroisuutta, sitten uudelleen neuvotella psykologinen sopimus ja lopuksi laajentaa sitä (Sverdrup & Stensaker, 2018).

## 1. Tapahtumien selvittäminen

Luottamusrikon korjaamisen ensiaskel on yrittää ymmärtää tapahtunutta – sitä, mitä

on tapahtunut, miksi ja miten on tapahtunut (Lewicki & Bunker, 1996). Yhteinen ymmärrys auttaa hahmottamaan luottamusrikkoo selittävien tekijöiden lisäksi sitä, mitä täytyy tehdä toisin luottamusrikkosten ennaltaehkäisemiseksi tulevaisuudessa (Bachmann ym., 2015). Luottamusrikon osapuolilla ei välttämättä ole samanlaista käsitystä tilanteesta, jolloin voi olla tarpeen ottaa palauttamisen prosessiin mukaan jokin puolueeton, luottamusrikon ulkopuolinen taho (Bachmann ym., 2015). Myös sellaiset ryhmään kuuluvat henkilöt, jotka eivät ole varsinaisesti vastuussa luottamusrikon syntymisestä, voivat osallistua luottamuksen palauttamiseen. Ryhmä- ja organisaatiotasolla on monipuolisemmat mahdollisuudet palauttaa luottamus kuin henkilöiden välisissä luottamusrikoissa (Gillespie ym., 2021).

Luottamuksen palauttaminen alkaa, kun osapuolet myöntävät oman osuutensa ja osoittavat halua korjata luottamus keskustelemalla tilanteesta (Kähkönen, 2022). Rikkoneen osapuolen on tärkeää ottaa vastuu tapahtuneesta ja myöntää virheet. Katumuksen ilmaiseminen on tärkeää prosessin etenemiseksi (Dirks ym., 2011), kun taas syyllisyyden kieltäminen kyseenalaistaa rikkomuksen tekijän rehellisyyden ja vaikeuttaa luottamuksen palauttamista (Bagdasarov ym., 2019).

Yksilön ja ryhmän välisen luottamuksen palauttamisessa on kyse luottamusrikosta, joka ilmenee yksittäisen henkilön ja jonkin ryhmän välillä, kuten tilanteessa, jossa yksittäinen työntekijä tai esihenkilö rikkoo tiimensä tai kollegoidensa luottamuksen. Viestinnän puute, tiimijohtajien kyvyttömyys tai olematon yhteistyö, sekä sopimaton käyttäytyminen ovat luottamusrikkosten syitä (Kähkönen, 2021). Gillespie ym. (2021) tarkentavat, että esihenkilö voi jäädä kiinni valheesta, epäonnistua lupautensa pitä-

misessä tai tehdä päätöksiä ajaen omaa etuaan ryhmän edun sijasta.

Tapahtumien selvittäminen eri osapuolten näkökulmasta luo pohjan luottamuksen palauttamiselle. Esihenkilön ja ryhmän välinen luottamusdynamiikka on monimutkaista, sillä esihenkilön vahvistaessa toiminnallaan luottamusta joidenkin ryhmän jäsenten kanssa, hän saattaa samanaikaisesti horjuttaa muiden ryhmän jäsenten luottamusta itseensä (Gillespie ym., 2021). Ryhmätason luottamus voi rikkoontua myös epäsuoran toiminnan seurauksena, jos esihenkilö esimerkiksi lupaa bonuksen hyvin suoriutuville työntekijöille, mutta organisaation johto vaatiikin esihenkilöltä leikkauksia kustannuksiin (Gillespie ym., 2021).

Ryhmien välisen luottamuksen palauttamisessa ensiaskel on määritellä, kuka tai mikä luottamusrikon on aiheuttanut, milloin on kyse kahdenvälisestä luottamuksen palauttamisesta, milloin ryhmän tai ryhmien välisen luottamuksen palauttamisesta, muutaman ryhmän jäsenen toiminnasta tai koko ryhmän toimimattomuudesta (Gillespie ym., 2021). Gillespien ym. (2015) mukaan ryhmälle ei aina ole selvää, kuka luottamuksen on rikkonut, tai ovatko luottamusrikon aiheuttajat jo joutuneet vastuuseen. Samassa tutkimuksessa todettiin, että ryhmät vastaavat luottamusrikkoon usein sulkemalla luottamuksen rikkojan ulkopuolelle tai vaatimalla anteeksipyyntöä tai rangaistusta. Gillespie ym. (2015) tuovat esiin moraalijärjestyksen vahvistumisen ryhmässä, kun ne osapuolet, joihin luottamusrikko on vaikuttanut epäsuorasti, vastaavat epäoikeudenmukaisuuteen luottamuksen rikkojaan kohdistuvalla rangaistuksella. Ryhmän luottamuksen palauttamista voivat kuitenkin vaikeuttaa ryhmän jäsenten eriävät käsitykset luottamusrikosta ja sen korjaamisesta (Gillespie ym., 2021).

## 2. Sosiaaliset rituaalit

Toiseksi Groverin ym. (2019) mukaan luottamuksen palauttaminen edellyttää tapahtuneen luottamusrikon käsittelemistä, konkreettista suunnitelmaa luottamuksen palauttamiseksi, sekä lupausta siitä, että luottamusrikkoja pyritään tulevaisuudessa välttämään. Gillespien ym. (2021) mukaan henkilöiden välisen luottamuksen palauttamisessa keskeisenä strategiana on luottamuksen rakentaminen uudelleen sanallisin keinoin, kuten anteeksipyyntö tai selityksin, mutta mikäli luottamusrikkoon liittyy voimakkaita negatiivisia tunteita, ei anteeksipyyttäminen välttämättä ole tehokas keino luottamuksen korjaamiseen. Erityisesti tällaisessa tilanteessa luottamuksen palauttaminen vaatii aktiivisia tekoja negatiivisten tunteiden käsittelemiseksi (Bachmann ym., 2015).

Luottamusta palautettaessa esihenkilön on kyettävä avoimesti keskustelemaan luottamusrikkoon johtaneesta tilanteesta, pyydettyä anteeksi omaa osuuttaan luottamusrikossa ja osoitettava tukeaan työntekijöille (Kähkönen, 2022). Käytännön neuvoja luottamuksen korjaamiseksi aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta ovat vastavuoroisuus, pitkäjänteisyys, kompensaatio ja tilan antaminen tunteille, joista tunteiden roolia luottamuksen palauttamisesta on tutkittu vähiten (Kähkönen, 2021; Ikonen, 2022).

Groverin ym. (2019) mukaan anteeksipyyntö rooli luottamuksen palauttamisessa esihenkilön ja työntekijän välillä riippuu luottamusrikon tarkoituksellisuudesta ja vakavuudesta. Kun esihenkilö on rikkonut luottamusta tarkoituksellisesti ja kyseessä on vakava luottamusrikko, on yhteisvaikutus suurempi kuin silloin, kun kyseessä on vain toinen näistä (Grover ym., 2019). Luottamuksen rikkonut taho voi esittää julkisen selityksen tai anteeksipyyntö, tai aset-

taa rangaistuksia luottamusrikon seurauksena yrittäessään palauttaa luottamusta (Bachmann ym., 2015). Anteeksipyyttäminen tarkoittaa, että luottamuksen rikkonut taho ymmärtää ja hyväksyy toimineensa väärin. Myös anteeksipyyntöä ajoituksella ja sen sävyllä on merkitystä (Kähkönen, 2021), sillä selkeästi ilmaistut odotukset ja rakentavat äänenpainot voivat auttaa korjaamaan luottamusta (Six & Skinner, 2010). Anteeksipyyntö on tärkeä osa luottamuksen palauttamista, sillä se osoittaa kunnioitusta luottamusrikon toista osapuolta kohtaan (Bachmann ym., 2015). Pelkkä anteeksipyyntö ei kuitenkaan aina riitä luottamuksen korjaamiseen (Lewicki ym., 2016; Kähkönen, 2022). Anteeksipyyntö on tehokkain silloin, kun sitä seuraa jokin olennainen teko, kuten rangaistus tai kompensaatio (Bachmann ym., 2015; Gillespie ym., 2021). Luottamuksen palauttamiseen tarvitaan Kähkösen (2021) mukaan anteeksipyyntöä lisäksi myös tehokasta tiedon jakamista ja emotionaalista tukea.

Ryhmän halukkuuteen antaa anteeksi luottamusrikon toiselle osapuolelle vaikuttaa se, ovatko luottamusrikon syyt esihenkilön itsensä aiheuttamia, vai ulkopuolisten tahojen toiminnan seurausta (Gillespie ym., 2021). Esihenkilöt vastaavat luottamusrikkoihin yleensä puolustautumalla, mikä johtuu todennäköisesti kolmansien osapuolien vaikutuksesta, sekä tarpeesta miellyttää useita eri sidosryhmiä samanaikaisesti (Gillespie ym., 2021). Yksilön on vaikeampaa tavoitella luottamuksen palauttamista, kun luottamusrikon toisena osapuolena onkin toisen yksilön sijaan ryhmä (Gillespie ym., 2021). Ryhmän kokemus luottamusrikko voimistaa negatiivisia tunteita luottamuksen rikkojaa kohtaan, sillä ryhmän yksilöt mukautuvat yhteiseen arvioon ja kokemuksiin tapahtuneesta (Gillespie ym., 2021). Ryhmän luottamuksen palauttaminen voi olla tarpeen myös silloin, kun varsinainen luottamusrikko

on kohdistunut yksilöön, sillä se voi vaikuttaa epäsuorasti myös koko ryhmän luottamukseen (Gillespie ym., 2021).

### 3. Rakenteelliset muutokset

Kolmantena keinona Dirksin ym. (2009) esittämissä menettelyissä luottamuksen palauttamiseksi ovat rakenteelliset muutokset. Bachmann kumppaneineen (2015) esittää, että organisaatiot voivat korjata luottamuspulaa rakentamalla vahvaa eettistä kulttuuria. Kun eettiset arvot ovat osa organisaation päivittäisiä rutiineja ja toimintamalleja, ne suojaavat sitä epäeettiseltä toiminnalta ja estävät sopimatonta käytöstä. Bachmannin ym. (2015) mukaan eettisen kulttuurin kehittämisessä on eduksi, että organisaation ylin johto toimii roolimallina vahvistaen rehellisyyttä organisaatioissa, jolloin eettinen kulttuuri auttaa organisaation jäseniä vaikeiden päätösten tekemisessä. Johtajat voivat myötävaikuttaa myös epäeettisen kulttuurin syntymiseen ja leviämiseen toimiessaan itse epärehellisesti tai rohkaisemalla alaisiaan toimimaan näin esimerkiksi palkitsemalla tällaisesta toiminnasta. Epäeettisen toimintamallin muuttaminen voi olla vaikeaa, mutta ei mahdotonta (Bachmann ym. 2015).

Bachmannin ym. (2015) mukaan luottamusta voidaan palauttaa organisaatioissa myös erilaisten sääntöjen ja seurannan avulla. Sisäiset sääntelysystemit toimivat heidän mukaansa luottamuksen palauttamisessa parhaiten silloin, kun ne omaksutaan vapaaehtoisesti sen sijaan, että määräykset tulevat saneltuna. Luottamuksen palauttamiseen säännöstelyn ja kontrollin keinoin liittyy kuitenkin riskejä, sillä tiukka valvonta voi tukahduttaa innovaatiota, joustavuutta ja taloudellista kasvua, ja kontrollin kiristäminen voi vaikuttaa siltä, ettei johto luota alaisiin, mikä entisestään horjuttaa luottamusta

(Bachmann ym., 2015). Samassa tutkimuksessa organisaation kontrollimekanismit nähdään kuitenkin positiivisina luottamuksen palauttamiseksi, sillä niillä on kielteisiä vaikutuksia vain silloin, kun ne ovat kankeita, niitä sovelletaan epäjohtonmukaisesti, tai ne kannustavat epäluotettavaan käytökseen.

Luottamuksen palauttamiseksi epärehellisen toiminnan ilmettyä ratkaisu voisi löytyä läpinäkyvyydestä, sillä se avaa Bachmannin ym. (2015) mukaan organisaation valvontaa myös ulkoisille sidosryhmille. Luottamusrikkoo seuranneilla teoilla on merkitystä myös organisaation ulkopuolella, sillä luottamusrikkosta rangaikseminen viestii myös muille organisaatioille siitä, ettei luottamusrikkoon johtanut toiminta ole hyväksyttävää (Bachmann ym., 2015). Läpinäkyvät organisaatiot jakavat paikkansapitävää, ajankohtaista ja olennaista tietoa siten, että sidosryhmillä on mahdollisuus tehdä päätöksiä tiedon perusteella huomioiden suhteensa organisaatioon. Läpinäkyvyyteen kuuluu tiedon jakaminen niin, että se on varmistettavissa ja ymmärrettävissä kaikille organisaation päätöksenteosta kiinnostuneille osapuolille, sillä se luo pohjan organisaation luotettavuuden arvioimiselle (Bachmann ym., 2015.). Kun läpinäkyvyyttä harjoitetaan vapaaehtoisesti, se viestittää, ettei organisaatiolla ole mitään salattavaa (Malkamäki ym., 2019), ja vastuullisuuden periaatteita noudattavat, läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen pyrkivät organisaatiot nauttivatkin usein kasvavasta luottamuksesta (Bachmann ym., 2015). Ongelmana läpinäkyvyydessä on organisaatioiden kannalta se, että se voi paljastaa myös sidosryhmien kannalta negatiivista toimintaa organisaatiosta. Organisaatioiden olisi kuitenkin suotavaa tuoda raporteissaan esille positiivisten tietojen lisäksi negatiivisia tietoja, virheitä ja epäonnistumisia (Bachmann ym., 2015).



Viimeisenä rakenteellisena muutoksena luottamuksen palauttamiseksi luottamusta voidaan siirtää luotettavalta toimijalta luottamuspulaa kärsivälle toimijalle (Bachmann ym., 2015). Kolmannet osapuolet voivat toimia luottamuksen välittäjinä, kun yksittäinen henkilö tai organisaatio saa tukea tai hyväksyntää joltakin luotettavana pidetyltä toimijalta (Bachmann ym., 2015; Gillespie ym., 2021). Luottamuksen siirtämiseen liittyvä ongelma piilee siinä, että yhteistyö epäluottamuksesta kärsivien kanssa ei aina ole kannattavaa, sillä yhteistyö voi vaikuttaa myös luottamusta siirtävän toimijan luotettavuuteen negatiivisesti (Bachmann ym., 2015). Kun työyhteisössä pyritään palauttamaan rikkoutunutta luottamusta rakenteellisin keinoin, tulee seurauksia harkita myös tästä näkökulmasta.

## Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Yksi narratiiviseen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä on pyytää henkilöitä kuvailemaan kirjoitusten avulla jotakin tapahtumaa, jossa he ovat hiljattain olleet osallisina (Clandinin, 2007). Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty Itä-Suomen yliopiston kauppatieteen laitoksen opintojaksolta ”Luottamus johtajuuden voimavarana ja taitona” vuosina 2017–2021. Opintojaksolle osallistui sekä avoimen yliopiston opiskelijoita että tutkinto-opiskelijoita kauppa-, kasvatusta- ja yhteiskuntatieteiden eri aloilta. Yhtenä tehtävänä opintojaksolla oli omakohtaisiin kokemuksiin perustuva kirjoitelma luottamuksesta työpaikalla. Opiskelija sai valita, kuvaako hän luottamuksen rakentamista, rikkoutumista vai palauttamista. Kirjoittelman avuksi annettiin seuraavat apukysymykset: Mitä tapahtui? Milloin tapahtui? Missä, millaisessa tilanteessa ja ympäristössä? Ketä oli mukana? Mitä tehtiin ja sanottiin? Millaisia

reaktioita syntyi (myös tunteita)? Miten toimittiin/edettiin? Kuka teki aloitteen? Mikä tapahtumissa oli kriittistä? Mikä ja ketkä vaikuttivat tilanteessa, ja miten? Mikä jäi kokemuksena tärkeäksi ja erityiseksi? Mitä seurauksia tai vaikutuksia tapahtumilla on ollut sinulle? Mitä johtopäätöksiä tilanteesta tehtiin, tai mitä ratkaisuja, ja mitä opittiin? Tarinan luovuttaminen tutkimuskäyttöön oli vapaaehtoista.

Tutkimusaineistossa oli aluksi mukana 48 tarinaa. Aineiston esiluennan jälkeen jaoimme narratiivit kolmeen teemaan sen mukaan, kuvattiinko niissä luottamuksen rakentamista, luottamuksen rikkoutumista, vai luottamuksen palauttamista. tarinat saattoivat sisältää kuvauksia kahdesta tai kaikista kolmesta luottamusteemasta. Lopulliseen tutkimusaineistoon valitsimme teemoittelun jälkeen 15 luottamuksen palauttamista kuvaavaa tarinaa, joista aineistoa kertyi yhteensä 77 sivua. Luottamuksen palauttamista kuvaavista narratiiveista poimittiin sellaiset kuvaukset, joissa käsiteltiin esihenkilön konkreettista toimintaa, sekä luottamuksen palauttamiseen liittyviä tunnetiloja (kuten loukkaantumiseen, harmitukseen, epävarmuuteen, arvostuksen kokemukseen, iloon, sekä hyväksytyksi tulemiseen liittyvät kuvaukset).

Tutkimustuloksena luottamuksen palauttamista kuvaavien tarinoiden pohjalta muodostettiin narratiivisen muotokuvan (Rodríguez-Dorans & Jacobs, 2020) keinoin uusi, luottamusta palauttavan esihenkilön muotokuva. Muotokuva on kirjoitettu henkilökuvaksi, joka piirtää esiin luottamusta palauttavan esihenkilön toimintaa, sekä luottamuksen palauttamisen prosessissa ilmeneviä tunnetiloja. Muotokuvan kirjoittamisessa pyrittiin säilyttämään alkuperäisten kertomusten sisältämät ilmaukset mahdollisimman autenttisinä. Aluksi alkuperäiset ilmaisut koottiin ja järjesteltiin sellaisenaan kokonaisuudeksi, josta muodostui juonen sisältävä, yhtenä-

nen tarina tapahtumien kulusta. Seuraavaksi tarinan päähenkilölle annettiin sukupuolineutraali nimi Karo. Tämän jälkeen muotokuvan kieliasua yhtenäistettiin samaan aikamuotoon ja korjattiin yksittäisiä sanamuotoja sujuvaksi. Samalla lisättiin muutama yksittäinen täytesana yhtenäisen ja kielellisesti eheän narratiivisen muotokuvan luomiseksi.

## Narratiivinen tutkimusote

Narratiivisessa tutkimuksessa ihmisen toimintaa pyritään kuvaamaan tarinoita hyödyntäen. Tarinat muodostetaan järjestämällä tapahtumia ajallisesti yhtenäiseksi kertomukseksi juonen avulla (Polkinghorne, 1995). Narratiivista analyysia voidaan käyttää tällä tavalla muodostettujen tarinoiden analyysiin (Fingerroos ym., 2022). Eri ihmisten kokemukset tapahtumista eroavat toisistaan (Clandinin, 2007), ja narratiiviset menetelmät tutkivatkin sitä, miten ihmiset ymmärtävät kokemuksiaan ja kommunikoivat tietoaan (Rodríguez-Dorans & Jacobs, 2020). Vaikka kokemukset samasta tapahtumasta ovatkin yksilöllisiä, ne myös limittyvät toisiinsa (Clandinin, 2007). Narratiivisen tutkimusotteen muodostama viitekehys on väljä, yhdistäen kertomuksen tutkimusta tai viitaten laajemmin tapaan tulkita ihmisyyhteisöjen toimintaa (Puusa & Juuti, 2020). Narratiivisen tutkimuksen keskiössä ovat tutkittavat tarinat sosiaalisen todellisuuden tuottajina, rakentajina ja välittäjinä (Puusa & Juuti, 2020).

Narratiivista tutkimusmenetelmää voidaan hyödyntää organisaatioiden tutkimuksessa, sillä johtamisen tutkimisessa on tärkeä ymmärtää tarinoita, joiden kautta sosiaalista ympäristöä tulkitaan (Puusa & Juuti, 2020). Narratiivinen lähestymisote valikoitu tähän tutkimukseen siksi, että se sopii herkäksi ja vaikeaksi organisaatioissa koettujen aiheiden käsittelyyn (Puusa

& Juuti, 2020). Narratiivisen analyysin (Polkinghorne, 1995) avulla pääsemme tarkastelemaan kertojien selontekoa ajallisesti toisiinsa liittyvistä tapahtumista. Narratiiveissa kuvataan tarkoituksiperiä, haluja ja tunteita sekä tapahtumia, joilla on myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia (Gabriel, 2018).

Narratiivinen analyysi antaa mahdollisuuden huomioida luottamuksen palauttamisen näkökulmasta keskeiset toiset ja kolmannet osapuolet. Polkinghorne (1995) kehottaa juonen kehittäessä kuvaamaan päähenkilön ja muiden väliset suhteet sekä niihin sisältyvät tunnetilat. Tässä tutkimuksessa huomio kohdistuu ”pieniin tarinoihin”, jotka ovat arkisia, jokapäiväisiin tapahtumiin liittyviä lyhyehköjä selontekoja. Narratiivisessa tutkimuksessa pienet ja suuret tarinat viittaavat kahteen erilaiseen tapaan tarkastella ja analysoida aineistoa (Bochner & Herrmann, 2020). Pienet tarinat auttavat ymmärtämään miten luottamus ilmenee ja rakentuu uudelleen arkipäivän vuorovaiikutustilanteissa (Bochner & Herrmann, 2020). Narratiivisen analyysin tuloksena syntyy uusi tarina (Polkinghorne, 1995).

Organisaatioihin liittyvistä tarinoista on tullut yksi johtamisen ja organisaatiotutkimuksen mielenkiinnonkohteista (Clandinin, 2007). Narratiivisen tutkimuksen analyysissa voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, millaisia henkilöahmoja tarinat piirtävät (Puusa & Juuti, 2020). Johtajuutta voidaan tutkia narratiivien kautta rakentamalla kuvia siitä, millaiseksi johtajuus tai johtajat aineiston narratiiveissa kuvataan. Kuitenkaan narratiivien pohjalta muodostunut kuva johtajasta ei sellaisenaan kuvaa todellista organisaatiossa tarinan kerrontahetkellä esiintyvää johtajaa (Puusa & Juuti, 2020), vaan tapahtumat sijoittuvat aina toiseen maailmaan kuin tarinan kerronta tai sen lukutilanne (Fingerroos ym., 2022). Tu-

loksen arviointikriteerinä Polkinghorne (1995) painottaa, että analyysin tuloksena tuotetulla tarinalla tulee olla alku, keskikohta ja loppu, ja sen tulee muodostaa yhtenäinen juoni riittävine yksityiskohtineen. Lisäksi tuloksen on oltava ymmärrettävä, erillisistä aineiston elementeistä muodostettu merkityksellinen selitys toimijan responsseista ja tekemisistä (Polkinghorne, 2018).

## Narratiivinen muotokuva

Narratiivista muotokuvaa (narrative portrait) voidaan käyttää yhtenä laadullisen tutkimusdatan analyysimenetelmistä. Narratiivinen muotokuva viittaa kertomukseen, jonka tavoitteena on luoda rikas ja moniulotteinen kuvaus henkilön kokemuksesta sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissa (Golsteijn & Wright, 2013). Temaattisia tutkimusmenetelmiä on kritisoitu kontekstin ja yksilöiden vastausten eroavaisuuksien huomiotta jättämisestä, johon narratiiviset tutkimusmenetelmät vastaavat nojamalla läheisesti kontekstiin (Rodríguez-Dorans & Jacobs, 2020). Narratiivisen muotokuvan avulla voidaan analysoida tutkimuksen löydöksiä laajemmin, ja sisällyttää silti tulkintaan tutkimukseen osallistuneiden henkilökohtaisia kokemuksia (Rodríguez-Dorans & Jacobs, 2020). Kertojien tarinat omista kokemuksista ovat samalla osa laajempaa työelämän narratiivia. Narratiivisen tutkimusotteen avulla yksilön tarinaa ja yhteiskunnallista narratiivia voidaan tutkia samanaikaisesti (Rodríguez-Dorans & Jacobs, 2020). Lisäksi narratiivisen lähestymistavan vahvuutena on tulkita alkuperäistä raakadataa, jolloin alkuperäiset kokemukset säilyvät tutkimuksen keskiössä (Rodríguez-Dorans & Jacobs, 2020). Narratiivisen muotokuvan rakentaminen auttaa tutkijaa järjestelemään ja ymmärtämään keräämäänsä dataa kokonaisvaltaisesti ja estää mielenkiintoisten näkökul-

mien häviämistä analyysin edetessä, kun aineiston kertomuksista ei tehdä yleistyksiä eikä yhteenvetoja. (Rodríguez-Dorans & Jacobs, 2020; Golsteijn & Wrightin, 2013). Narratiivinen muotokuva pyrkii vangitsemaan organisaatioelämän monimutkaisuutta, dynamiikkaa ja hienovaraisia vivahteita (Rodríguez-Dorans & Jacobs, 2020; Lawrence-Lightfoot & Davis, 1997).

## Tutkimustulokset

### Narratiivinen muotokuva: Luottamusta palauttava esihenkilö Karo

Kun oli tullut aika taas vastata yrityksen työtyytyväisyyskyselyyn, tiiminsä esihenkilönä toimintua Karoa jännitti. Vuodesta toiseen työtyytyväisyyskyselyn tulokset olivat huonontuneet. Sen vuotisten tulosten tultua Karo saikin huomata, että hänen tiimiläisensä olivat vastanneet kyselyyn kaunistelemattoman rehellisesti. Ikävä kyllä vastaukset kuvasivat hyvin hänen tiiminsä senhetkistä tilannetta. Tämä vaati Karolta hieman nöyryytymistä, ja hän vaikutti olevan aidosti harmissaan, jopa hieman nolostunut tapahtuneesta. Hän otti tilanteen tietysti vakavasti, vaikka olikin vähän järkyttynyt siitä, että tilanne oli näin huono. Työpaikkapalaverissa hän nosti kissan pöydälle. Karo kertoi avoimesti tiimilleen siitä, minkä oli käynyt läpi. Tämä inhimillisti häntä tiimiläisten silmissä.

Vaikka suurin osa esille kyselyssä tulleista asioista koski Karon johtamistyyliä ja -tapoja, otti hän palautteen rohkeasti vastaan ja tällä kertaa todella kuunteli sitä. Karo ymmärsi, että henkilöstön aiemmin rajut reaktiot kyselyyn olivat tunnetiloja, joihin heillä oli oikeus. Karosta oli hienoa huomata, kuinka kaikki ottivat rohkeasti keskusteluun kantaa ja esittivät omia

huoliaan muille. Koska tiimiläisten mieltä vai-  
vaavat asiat saatiin keskusteltua, saatiin niin  
sanotusti pöytä puhdistettua ja yhteistyö pääs-  
tiin aloittamaan paremmasta tilanteesta. Karol-  
le osoitettiin myös hänen kaipaamaansa tukea  
tiimiläisten toimesta. Se sai hänet uskomaan  
tiimiläisten työmotivaatioon.

Karo järjesti yhteisen keskustelutilanteen, jossa  
paikalla olivat tiimiläiset, hän itse ja hänen esi-  
henkilönsä yksikön päällikkö. Yhdessä he teki-  
vät koko tiimissä päätöksen tehdä töitä luotta-  
muksen rakentamiseksi. He miettivät yhdessä,  
miten asian kanssa edettäisiin. Ilmapiiriä oli  
lähdeittävä rakentamaan kohti vuorovaikutusta,  
yhdessä tekemistä ja luottamusta. Tiimiläiset  
saivat keskustelua filiksistään Karon kanssa.  
Keskustelu oli hyvää, ja tiimiläiset kokivat, että  
Karo ymmärsi heitä.

Tilaisuuden tarkoituksena oli myös koota yh-  
teen henkilökunnan näkemykset ja mielipiteet  
tilanteesta. Karo johdatti prosessin alkuun tut-  
kimalla tiimityötä ihan jokaisen työntekijän  
näkökulmasta. Oli tärkeää, että tiimiläiset sai-  
vat olla mukana pohtimassa ja kartoittamassa  
tehtäviään ja työaikojaan. Karo antoi kaik-  
kille tiimiläisille mahdollisuuden kertoa, mikä  
heidän mielestään ei toiminut ja miten haluai-  
sivat tilannetta muuttaa. Onneksi keskustelujen  
kautta tiimiläiset ja esihenkilö pääsivät yhteis-  
ymmärrykseen yhteisistä toimintatavoista.

Tilaisuudessa sovittiin, että tiimille tehdään  
selkeämpi roolijako. Karo tutki tiimiläisten toi-  
menkuvia ja sitä, pääsivätkö tiimiläisten henki-  
lökohtaiset vahvuudet niissä esiin ja käyttöön.  
Työntekijät toivat esille kehittämishdotuksia  
tehtäviin ja toimenkuvaan. Ne käsiteltiin Karon  
johdolla, ja toimenkuvat päivitettiin, ja jokaisen  
rooli hieman selkeni. Näiden keskusteluiden  
pohjalta Karo työsti jokaiselle työntekijälle kir-

jällisen toimenkuvan, josta selvisivät henkilön  
työtehtävät ja vastualueet.

Karo aloitti tiimilleen myös viikkopalaveri-käy-  
tännön, ja avoimia keskusteluja jatkettiin yh-  
teisissä viikkopalavereissa, mikä lisäsi selvästi  
vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen sekä yh-  
dessä tekemisen kulttuuri alkoi hiljalleen kehity-  
tää, jolloin myös luottamuksen ilmapiiri alkoi  
rakentumaan uudelleen. Tiimiläiset ja Karo  
sopivat myös, että tiimille luodaan sähköinen  
viestintäkanava, jonka avulla viestinnästä saa-  
tiin avoimempaa, ja todellinen, rehellinen kes-  
kustelukulttuuri syntyi. Viikkopalaverit ohjasi-  
vat vahvasti operatiivista tekemistä, sillä niissä  
Karo ja tiimiläiset sopivat yhdessä kunkin työ-  
tehtävät ja vastuut. Jos ongelmia ilmeni, asia  
pystyttiin ottamaan nopeammalla aikataululla  
esille Karon kanssa, eikä se hautunut mielisissä  
viikkoja tai jopa kuukausia.

Luottamus alkoi korjaantua Karon tiimin sisäl-  
lä, ja ilo työhön palautui. Tiimiläiset huomasivat  
Karon luottamuksen heihin kasvaneen. Sama-  
lla elämän inhimillisuus oli tullut näkyväksi,  
ymmärretyksi ja hyväksytyksi tiimissä. Jokai-  
nen tiimin jäsen sai itselleen uusia työkaluja ja  
jokaisen toiminta hieman muuttui tapahtuneen  
myötä. Yhteistyö oli parantunut koko tiimin  
välillä, ja tiimiläiset olivat alkaneet tehdä enem-  
män yhteistyötä muiden kanssa. Tiimityöskentelyyn  
oli tullut uutena elementtinä tunteista  
puhuminen. Parityöskentely oli parantunut ja  
vuorovaikutus oli nyt helpompaa. Karosta oli  
kiva kuulla, että keskustelu tiimiläisten kesken  
oli jouhevaa, ja työntekijät yltyivät välillä jopa  
vitsailemaan yhdessä. Keskustelut olivat nau-  
ria sisältäviä. Avoin vuoropuhelu tiimiläisten  
kanssa auttoi palauttamaan horjuneen luotta-  
muksen. Kun tiimiläiset huomasivat prosessin  
aikana, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa  
toimenkuvaan, tehtäviin ja työvuorosunnit-  
teluun sekä suunnittelun pelisääntöihin, tiimi

alkoi päästä samaan luottamuksen ilmapiiriin Karon kanssa. Noin vuoden yhdessä tekemisen jälkeen Karo ja tiimiläiset olivat luoneet kivi-jalan yhteiselle tekemiselle ja luottamukselle. Työilmapiiri oli vapautunut ja työtyytyväisyys tehdyn tutkimuksen perusteella parani huomattavasti.

Kaikesta tapahtuneesta Karo ymmärsi, että silloin kun luottamus on työpaikalla mennyt, sitä on ylläpidettävä koko ajan. Pienistäkin asioista pitää keskustella ja antaa tiimiläisten sulatella asioita rauhassa. Hän ja tiimiläiset ymmärsivät yhdessä, että työyhteisön hyvinvointi tukee yksilöä ja yksilön hyvinvointi tukee työyhteisöä. Karo jopa pyysi kaikki työntekijät yhteisiin illanistujaisiin. Hän uskoo, että tuo kesällä järjestettävä työpaikan yhteinen virkistysilta auttaa luottamuksen kehittymistä entisestään, sillä siellä on mahdollista käydä myös epävirallista keskustelua esihenkilön ja tiimiläisten kesken.

### Luottamuksen palauttamisen keinot

Muotokuvan esihenkilö tekee konkreettisia toimia luottamuksen palauttamiseksi; hän järjestää kuulemistilaisuuden alaisilleen, muo- vaa alaistensa työtehtäviä heille sopivammiksi huomioiden yksilöiden vahvuudet, varmistaa palauttamisen jatkuvuutta viikoittaisten pala- vereiden avulla, vahvistaa avointa keskustelua sähköisen viestintä kanavan avulla, sekä pyrkii vahvistamaan luottamusta myös yhteisen vir- kistysillan avulla. Tällaiset toimet esihenkilön taholta viestivät ja osoittavat alaisille esihen- kilön aitoa halua korjata rikkoutunutta luot- tamusta. Savolaisen ja López-Fresnon (2013) mukaan esihenkilön vastuulla on luoda avointa ja luotettavaa ilmapiiriä, sekä osoittaa luotet- tavuutta omalla käytöksellään. Omalla esimer- killään esihenkilö voikin luoda turvallista il- mapiiriä avoimelle keskustelulle, ja kannustaa

tuomaan myös mahdollisia epäkohtia esille työyhteisössä. Vaikka muotokuvasta ei käy ilmi, että esihenkilö olisi suoraan pyytänyt anteeksi, voidaan “nöyrtyminen”, “nolostuminen”, “in- himillistyminen” ja “tiimiläisten tuki” voidaan tulkita häivähdykseksi anteeksipyyttämisen ja anteeksiantamisen vaiheista.

Muotokuvan esihenkilö aloittaa luottamuksen palauttamisen prosessin tutustumalla jokai- sen työntekijän työnkuvaan, sekä muovaten niitä yksilöllisesti jokaiselle työntekijälle sopi- vammaksi. Lisäksi hän aloittaa yhteisen viik- kopalaverikäytännön, jonka avulla yhteisistä keskusteluista ja vuorovaikutuksesta tulee osa työyhteisön rutiineja, ja työntekijät pääse- vät osallistumaan työyhteisön yhteisiä asioita koskevaan keskusteluun. Muotokuvasta käy ilmi, että luottamuksen palauttaminen on pit- käjänteinen prosessi, joka vaatii jatkuvuutta. Muotokuvassa esihenkilö ja alaiset saavat noin vuoden kuluessa rakennettua yhteisen pohjan luottamukselle, ja esihenkilö ymmärtää, että etenkin luottamusrikon jälkeen uudelleen ra- kennettua luottamuksen ylläpitäminen vaatii jatkuvia toimia ja avoimuutta työyhteisössä. Tässä muotokuvassa esihenkilö käyttää luotta- muksen palauttamisen keinona myös tilan an- tamista tunteista puhumiselle, sekä pyrkii sallii- maan erilaisten tunteiden ilmaisemisen ja niistä keskustelemisen avoimesti koko tiimin kesken.

Yhteenvetona tulkitsemme muotokuvan esi- henkilön käyttävän kaikkia teoreettisessa vii- tekehdyksessä esitettyjä luottamuksen palaut- tamisen keinoja: 1. tapahtumien selvittämistä myöntämällä oman osuutensa, 2. sosiaalisin rituaalein suostumalla keskustelemaan tapah- tuneesta avoimesti ja kuuntelemaan myös tun- teiden ilmaisuja tapahtuneesta sekä 3. raken- teellisin keinoin luomalla uusia konkreettisia käytäntöjä ja tilaa yhteistyölle ja tunteiden

ilmaisulle luottamuksen uudelleen rakentamiseksi.

### Tunteiden merkitys luottamuksen palauttamisessa

Luottamusta palauttavan esihenkilön muotokuvasta nähdään, että luottamustilanteisiin liittyy usein voimakkaitakin tunnetiloja. Esihenkilö voi tuntea olonsa nöyryytyksi ja järkyttyneeksi, kun alaiset tuovat luottamusrikoon johtaneita asioita ilmi. Myös alaisille on voinut syntyä negatiivisia tunteita esihenkilöä kohtaan, kun odotukset esihenkilön toimintaa kohtaan eivät olekaan täyttyneet, ja luottamus on rikkoutunut (Lewicki ym., 1998). Luottamuksen palauttamista edeltävät tunteet voivat olla hyvinkin negatiivisia, mikä voi vaikeuttaa luottamuksen palauttamista (Bachmann ym., 2015).

Luottamuksen palauttamisen käynnistäminen voi kuitenkin synnyttää positiivisia tunteita alaisissa ja esihenkilössä, mikäli prosessista välittyy aito, molemminpuolinen halu tehdä töitä luottamuksen palauttamisen eteen. On tärkeää, että luottamusrikon molemmat osapuolet otetaan mukaan prosessiin, sillä alaisten huomioiminen ja kuunteleminen vahvistavat positiivisia tunteita. Erilaisten tunteiden hyväksyminen voi vahvistaa luottamusta ja luoda uskallusta avoimempaan keskusteluun. Muotokuvan tilanteessa yhteiset ponnistelut luottamuksen palauttamiseksi lisäävät myös alaisten keskinäistä luottamusta, ja luottamuksen palautumisella sekä vahvistumisella on positiivisia vaikutuksia koko tiimin työilmapiiriin.

Muotokuvan esihenkilö osoittaa aitoa haluaan luottamusrikon korjaamiseksi jo aloittamalla luottamuksen palauttamisprosessin. Tulkitsemme hänen osoittavan halua kehittyä kuuntele-

misen taidoissa (ks. Välikoski, 2014) ja kykyä käsitellä omia tunteitaan. Hän osoittaa hyväntahtoisuuttaan hyväksymällä saamansa negatiivisen palautteen, ja ottamalla sen jälkeen alaiset mukaan prosessiin. Hän antaa tilaa työntekijöiden negatiivisille tunteille, ja aikaa positiivisten tunteiden syntymiselle.

### Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli narratiivisen muotokuvan kautta tuoda esiin konkreettisia keinoja, joilla esihenkilö voi palauttaa luottamusta alaisiinsa luottamusrikon jälkeen, sekä tarkastella luottamuksen palauttamiseen liittyvien tunnetilojen merkitystä prosessissa. Aineiston luottamuksen palauttamiseen liittyviä tilanteita työelämässä kuvaavan 15 tarinan pohjalta muodostettiin narratiivinen muotokuva luottamusta palauttavasta esihenkilöstä. Muotokuvan pohjalta teimme tulkintoja siitä, millaisin keinoin esihenkilö voi palauttaa luottamusta alaisiinsa luottamusrikon jälkeen, sekä siitä, millainen merkitys palauttamiseen prosessiin liittyvillä tunnetiloilla on.

Tutkimuksen perusteella luottamuksen palauttaminen esihenkilön ja alaisten välille luottamusrikon jälkeen näyttää olevan aikaa ja molemminpuolista osallistumista vaativa aktiivinen prosessi, johon voi liittyä voimakkaitakin tunnetiloja. Luottamuksen palauttaminen vaatii aktiivisia toimia erityisesti esihenkilöltä (Kähkönen, 2021; Whitener ym., 1998) prosessiin aloittamiseksi, mutta myös alaisten osallistuminen, ja vuorovaikutus osapuolten välillä ovat prosessin onnistumisen kannalta tärkeitä tekijöitä. Erilaisten tunteiden hyväksyminen ja niiden salliminen on tärkeässä roolissa luottamuksen palauttamisen prosessissa (Kähkönen, 2021; Ikonen, 2022). Ikonen (2022) mukaan luottamuksen palauttamisessa on tärkeää osoit-

taa myötätunnon ja välittämisen tunteita ja antaa tilaa pettymyksen, suuttumuksen ja vihan ilmaisulle. Esihenkilö voi osoittaa luottamuksenarvoisuuttaan myös esimerkiksi aitoudella ja hyväntahtoisuudella (Hasel & Grover, 2017). Luottamuksen palauttaminen näyttää vaativan esihenkilöltä tilanteen ja oman toiminnan kriittistä uudelleenarviointia. Avun pyytäminen vaatii nöyrymistä, ja luottamuksen palauttaminen usein konkreettisia muutoksia työyhteisössä, sekä luottamuksen palauttamiseksi toteutettujen toimien jatkuvuutta.

Myös avoimen ja toimivan vuorovaikutuksen rakentaminen on tärkeä osa luottamuksen palauttamisen prosessia. Esihenkilö voi rakentaa vuorovaikutusta sallivaa kulttuuria työyhteisössä, sekä mahdollistaa alaisille keskusteluun osallistumista luottamuksen palauttamiseksi ja vahvistamiseksi. Alaisen arvostava kuunteleminen ja heidän tarpeisiinsa vastaaminen vahvistavat luottamusta ja mahdollistavat sen palauttamista luottamuksen rikkoutumisen jälkeen. Luottamusta palauttavia tekijöitä ovat tiedon jakaminen (ks. Kähkönen, 2021), ymmärrys ja keskustelu tilanteen vaatimista muutoksista sekä yhteinen tekeminen. Nämä vahvistavat luottamusta siitä, ettei oleellista tietoa salata eikä esihenkilö aja omaa etuaan.

Luottamuksen palauttamisella luottamusrikon jälkeen voidaan saavuttaa monia parannuksia työyhteisöissä ja organisaatioissa. Avoin vuorovaikutus auttaa ymmärtämään paremmin toisia, sekä luomaan yhteisiä toimintatapoja. Vuorovaikutuksen parantuminen voi johtaa yhteistyön lisääntymiseen koko työyhteisössä, ja työssä ilmeneviin ongelmiin voidaan puuttua aiempaa tehokkaammin. Erityisesti digiaikana tämä saattaa edellyttää uudenlaisen vuorovaikutusosaamisen kehittämistä luottamuksen vahvistamiseksi (Blomqvist, 2019). Työilma-  
piiri kohenee luottamuksen palautuessa, ja työ-

hyvinvointi kasvaa, mikä puolestaan voi näkyä organisaatioissa esimerkiksi tulokellisuuden kasvuna, ja sairaspöissaolojen vähentymisenä.

Esihenkilön kyky kuunnella ja luoda mahdollisuuksia vuoropuheluun, sekä halu ymmärtää luottamussuhteen toista osapuolta näyttävät olevan tärkeässä roolissa luottamuksen palauttamisessa. Jonsdottir & Fridriksdottir (2019) esittävät, että aktiivisen myötätuntoisen kuuntelemisen taito on keskeinen johtajuustaito. Tällaiselle humanille, kuuntelevalle johtajuu-  
delle on tarvetta tulevaisuudessa (Koponen ym., 2022). Toisaalta luottamuksen rikkoutuminen tai luottamuksen puute ei johdu ainoastaan johtamisesta, vaan kaikilla osapuolilla on oma osuutensa luottamuksen rakentamisessa. Luottamusta ei voi rakentaa yksin, vaan molempuolisen arvostavan käytöksen pohjalle osapuolten välillä (Hasel & Grover, 2017).

Koska luottamus on luonteeltaan laajavaikutteista, sen rikkoutuessa seuraukset voivat levitä laajalle ja esimerkiksi kahdenvälisestä luottamuspulasta tai luottamusrikosta tulee organisaatiotason kysymys. Kolmansien osapuolten rooli luottamuksen palauttamisessa ei suoraan ilmene tutkimustuloksissa, mutta sen roolia on syytä pohtia. Kun keskusteluun tunteista kannustetaan, luottamuksen kehittymiseen on suuri merkitys sillä, mitä toisista tiimin jäsenistä puhutaan silloin kun he eivät ole paikalla.

Haavoittuvuudellakin on etunsa, sillä se voi auttaa löytämään uusia vahvuuksia. Parhaimmillaan luottamuksen uudelleen rakentaminen voi vahvistaa luottamusta aiempaan verrattuna, kun vaikeat asiat on käyty läpi ja ymmärrys toisesta osapuolesta lisääntyy (Ikonen, 2022; Mättö ym., 2022). Vuorovaikutuksen keinoin osapuolten välinen luottamus voi syventyä, kun osapuolilla on halua, aikaa ja oikeat keinot.

## Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen vahvuutena on narratiivisen muotokuvan menetelmän hyödyntäminen analysoinnissa. Etenkin luottamuksen palauttamiseen liittyvät tunteet voivat olla arka aihepiiri, ja niitä voi olla helpompi käsitellä tarinoiden kautta. Johtajuuden tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää niitä tarinoita, joiden kautta muodostetaan tulkintoja sosiaalisesta ympäristöstä (Puusa & Juuti, 2020). Tällaiset tarinat voivat auttaa ymmärtämään organisaation sisäisiä toimintamalleja, sekä luottamukseen liittyviä tilanteita sekä taustasyitä suoraa haastattelututkimusta paremmin. Yksilön kirjoittamaa tarinaa ei pyritä ohjaamaan tai rajamaan ennakkoon aseteltujen kysymysten avulla, jolloin tarina kuvaa paremmin yksilön aitoa kokemusta esimerkiksi luottamukseen liittyvistä tilanteista. Tutkimuksen aineisto koostuu rajatusta määrästä alkuperäisiä tarinoita, jolloin vaarana on, että narratiivinen muotokuva ja sen myötä analyysi jäävät suppeaksi. Tässä tutkimuksesta alkuperäiset tarinat mahdollistivat kuitenkin melko laajan muotokuvan muodostamisen tarjoten analyysille runsaasti materiaalia.

Narratiivien pohjalta muodostettu kuva ei ole todellinen kuvaus esihenkilöstä tai organisaatiossa esiintyvistä johtajuudesta (Puusa & Juuti, 2020). Narratiiveista luodun muotokuvan avulla voitiin tässä tutkimuksessa tehdä tulkintoja luottamuksen palauttamiseen liittyvistä tilanteista, jotka eivät rajoitu tiettyyn työyhteisöön tai organisaatioon. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sellaisissa organisaatioissa, työyhteisöissä tai tiimeissä, joissa luottamuksen palauttaminen esihenkilön ja alaisten tai tiimin välisen luottamusrikon jälkeen on ajankohtaista.

Tässä tutkimuksessa kuvasimme luottamuksen palauttamisen prosessia ja siihen liittyviä tunnetiloja esihenkilön ja työntekijätiimin välillä esihenkilön näkökulmasta. Tunteiden osuus tuloksissa jäi kuitenkin odotettua niukemmaksi. Tuloksissa korostuu esihenkilön kyky ilmaista omia tunteitaan ja tehdä tilaa tunteiden yhteiselle jakamiselle. Jatkotutkimusta tunnetiloista luottamuksen rakentamisessa, rikkoutumisessa ja palauttamisessa niin henkilöiden kuin ryhmienkin välillä tarvitaan lisää. Tulevissa tutkimuksissa olisi syytä syventyä tunteisiin vaikuttamiseen ja siihen, miten ja millaiset luottamussuhteen ylläpitämisen halua osoittavat teot herättävät myönteisiä tunteita. Myös kuuntelemisen roolin tutkimus luottamuksen palauttamisessa ja tunteiden käsittelyssä olisi kiinnostava ja vielä vähän tutkittu. Aineistossamme ei ollut yhtään vaikean ja pitkäaikaisen luottamusrikon korjaamisen ja luottamuksen palauttamisen kuvausta. Tällaiset tilanteet herättävät voimakkaita tunteita ja kipeitä kokemuksia. Käsittelemme mukaan tällaiset luottamusrikot jäävät edelleen usein korjaamatta, mutta empiiristä tutkimusta luottamuksen palauttamisen prosessista tunteineen ja korjaamisen keinoista tarvitaan lisää.

## Kirjallisuus

- Auvinen, T., Aaltio, I., & Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling – the meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 496–514. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0102>
- Bachmann, R., Gillespie, N., & Priem, R. (2015). Repairing trust in organizations and institutions: Toward a conceptual framework. *Organization Studies*, 36(9), 1123–1142. <https://doi.org/10.1177/0170840615599334>
- Blomqvist, K. (2019). Osallistaminen alustataloudessa. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.) *Osallistava viestintä* (s. 88–99). Procomm Academic. <https://doi.org/10.31885/2019.00008>



- Bochner, A. P., & Herrmann, A. F. (2020). Practicing narrative inquiry II: Making meanings move. Teoksessa P. Leavy (toim.) *The Oxford Handbook of Qualitative Research*, 2. painos, (s. 284–328). Oxford University Press.
- Clandinin, D. J. (2007) *Handbook of narrative inquiry: Mapping a methodology*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781452226552>
- Dirks, K. T., Lewicki, R. J., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *Academy of Management Review*, 34(1), 68–84. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713285>
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91, 870–883. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.870>
- Fingerroos, O., Kajander, K., & Lappi, T-R. (2022). *Kulttuurien tutkimuksen menetelmät*. Finnish Literature Society. <https://doi.org/10.21435/tl.274>
- Fulmer, A., & Ostroff, C. (2019). Trust conceptualizations across levels of analysis. Teoksessa N. Gillespie, C. A. Fulmer & R. J. Lewicki (toim.) *Understanding trust in organizations: A multilevel perspective* (s. 14–41). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429449185>
- Gabriel, Y. (2018). Stories and narratives. Teoksessa C. Cassell, A. L. Cunliffe & G. Grandy (toim.) *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges*. <https://doi.org/10.4135/9781526430236>
- Gabriel, Y., & Ulus, E. (2015). “It’s all in the plot” Narrative explorations of work-related emotions. Teoksessa H. Flam & J. Kleres (toim.) *Methods of Exploring Emotions*. Routledge. [https://figshare.le.ac.uk/articles/chapter/\\_It\\_s\\_all\\_in\\_the\\_Plot\\_Narrative\\_explorations\\_of\\_work-related\\_emotions\\_/10161566?file=18313211](https://figshare.le.ac.uk/articles/chapter/_It_s_all_in_the_Plot_Narrative_explorations_of_work-related_emotions_/10161566?file=18313211)
- Gillespie, N., Lockey, S., Hornsey, M., & Okimoto, T. (2021). Trust repair: A multilevel framework. Teoksessa N. Gillespie, C. A. Fulmer & R. J. Lewicki (toim.) *Understanding trust in organizations: A multilevel perspective* (s. 143–176). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429449185>
- Golsteijn, C., & Wright, S. (2013). Using narrative research and portraiture to inform design research. Teoksessa P. Kotzé ym. (toim.) *Human-Computer Interaction -- INTERACT 2013. 14th IFIP TC 13 International Conference, Cape Town, South Africa, September 2-6, 2013, Proceedings, Part III* (s. 298–315). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-40477-1\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40477-1_19)
- Grover, S., Abid-Dupont, M-A., Manville, C., & Hasel, M. (2019). Repairing broken trust between leaders and followers: How violation characteristics temper apologies. *Journal of Business Ethics*, 155, 853–870. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3509-3>
- Grover, S., Hasel, M., 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(5), 689–702. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.01.002>
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V., & Dietz, G. (2021). Preserving organizational trust during disruption. *Organization Studies*, 42(9), 1409–1433. <https://doi.org/10.1177/0170840620912705>
- Hamm, J. A., Möllering, G. & Darcy, K. (2024). Integrating focal vulnerability into trust research. *Journal of Trust Research*, 14(2), 237–255. <https://doi.org/10.1080/21515581.2024.2375802>
- Hasel, M. C., & Grover, S. L. (2017). An integrative model of trust and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 849–867. <https://doi.org/10.1108/lodj-12-2015-0293>
- Ikonen, M. (2015). Esimies-alaisuusluottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi - puheviestinnän vuosikirja 2015*, 135–151. <https://doi.org/10.33352/prlg.95906>
- Ikonen, M. (2022). Luottamuksen palauttamisen muutoksen jälkeen. Teoksessa M. Koskela & H. Kantanen (toim.) *Poikkeuksellinen viestintä* (s. 82–95). ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. <https://doi.org/10.31885/2022.00001>
- Jonsdottir, I. J., & Fridriksdottir, K. (2019). Active Listening: Is it the forgotten dimension in managerial communication? *International Journal of Listening*, 34(3), 178–188. <https://doi.org/10.1080/10904018.2019.1613156>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.104>
- Koponen, J., Heikkilä, E., Karhapää, S-J., Ikonen, M., & Hiltunen, E. (2022). “It’s time to focus on humanity”: Millennial business students’ perceptions of competencies needed by future leaders. *Nordic Journal of Business*, 71(2), 102–125.

- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Kramer, R. M. & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *Academy of Management Annals*, 4(1), 245–277. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.487403>
- Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N. & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, 130, 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.019>
- Lawrence-Lightfoot, S. & Davis, J.H. (1997). *The Art and Science of Portraiture*. Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. Teoksessa R. Kramer & T. Tyler, T. (toim.) *Trust in Organizations*, (s. 114–139).
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620>
- Lewicki, R. J., Polin, B. & Lount R. B. Jr. (2016). An exploration of the structure of effective apologies. *Negotiations and Conflict Management Research*, 9(2), 101–196. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12073>
- Lewicki, R. J. & Wiethoff, C. (2000). Trust, trust development, and trust repair. Teoksessa M. Deutsch ja P. T. Coleman (toim.) *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, (s. 86–107). Wiley.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199288496.003.0004>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Malkamäki, K., Ikonen, M. & Savolainen, T. (2019). Luottamus johtamisjärjestelmän uudistamisessa – Narratiivinen tapaustutkimus ei-henkilöityvän luottamuksen kehittymisestä vähittäiskaupan ketjuorganisaatiossa. *Hallinnon Tutkimus*, 38(1), 50–64. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/96091/54473>
- Mättö, S., Ikonen, M. & Savolainen, T. (2022). Parantaako aika haavat luottamuksen rikkoutuessa? Narratiivinen tutkimus suomalaisilta työpaikoilta. Teoksessa E. Laakkonen, T. Sotkasiira, I. Lehto & M. Heikkilä (toim.) *Haavoilla - käsite ja kokemus. Aikuiskasvatuksen näkökulmia rikkoviin elämäntilanteisiin*, (s. 156–184). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9423-5>
- Polkinghorne, D. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa A. Hatch ja R. Wisniewski (toim.) *Life History of Narrative*, (s. 5–23). Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.1080/0951839950080103>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rivera, K. (2018). ‘Use Your Feelings’: Emotion as a tool for qualitative research. Teoksessa C. Cassell, A. L. Cunliffe & G. Grandy (toim.) *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges*. <https://doi.org/10.4135/9781526430236>
- Rodríguez-Dorans, E. & Jacobs, P. (2020). Making narrative portraits: A methodological approach to analyzing qualitative data. *International Journal of Social Research Methodology* 23(6), 611–623. <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1719609>
- Savolainen, T. (2011). Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, (117–141). UNIPress.
- Savolainen, T. & Ikonen, M. (2016). Process dynamics of trust development: Exploring and illustrating emergence in the team context. Teoksessa S. Jagd & L. Fuglsang (toim.) *Trust, Organizations and Interaction: Studying Trust as Process within and between Organizations*. 12, 231–256. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783476206>
- Savolainen, T. & López-Fresno, P. (2013). Trust as intangible asset - Enabling intellectual capital development by leadership for vitality and innovativeness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(3), 244–255. [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
- Shrivastava, P., Ikonen, M., Savolainen, T. & Dorjgotov, E.-O. (2021). Developing and sustaining trust within human capital during organisational transformation. *Nordic Journal of Business*, 70(3), 207–223.
- Sverdrup, T. E. & Stensaker, I. G. (2018). Restoring trust in the context of strategic change. *Strategic Organization*, 16(4), 401–428. <https://doi.org/10.1177/1476127017739843>

Vanhala, M. & Tzafrir, S. (2021). Organizational trust and performance in different contexts. *Knowledge and Process Management*, 28(4), 331–344. <https://doi.org/10.1002/kpm.1681>

Välikoski, T-R. (2014). Kuuntelemisen taito. Teoksessa V. Luoma-aho (toim.) *Särkymätön viestintä*, (s. 60–68). ProComma Academic.

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. *Academy of Management Review*, 23, 513–530. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199288496.003.0006>

Wright, A. & Ehnert, I. (2010). Making sense of trust across cultural contexts. Teoksessa M. N. K. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, R. J. Lewicki (toim.) *Organizational Trust. A Cultural Perspective*, (s. 107–126). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511763106.005>

---

TITLE AND KEYWORDS IN ENGLISH:

**Space for emotions? A narrative portrait of restoring trust in the workplace**

KEYWORDS: emotions, interaction, narrative portraiture, rebuilding trust, trust in leadership, trust in organizations