

## Luottamus, luottavaisuus ja paikallinen sopiminen

Kaj Ilmonen  
*sosiologian professori*

Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja  
filosofian laitos

Pertti Jokivuori  
*tutkija*

Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja  
filosofian laitos

Kimmo Kevätsalo  
*tutkija*

VTT

Työsuhteen ehdoista on Pohjoismaissa perinteisesti neuvoteltu kollektiivisesti, palkansaajia edustavien liittojen ja keskusjärjestöjen sekä vastaavien työnantajien järjestöjen kesken. Suomessa 1990-luvun alun laman alkaessa voimistui työnantajapuolella vaatimus lisätä työehtosopimusten pohjalta tapahtuvia tai jopa niiden määräykset alittavia paikallisia ratkaisuja. Puhe paikallisesta sopimisesta<sup>1</sup> onkin yleistynyt suo-

malaisessa työelämässä erityisesti vuoden 1993 jälkeen. Valtioneuvoston asettama kolmikanainen komitea päätyi tällöin suosittelemaan työehtosopimusten pohjalta tapahtuvaa ”toisin sopimista”. Työ- ja virkaehtosopimukset ovat tarjonneet sen jälkeen yhä enemmän mahdollisuuksia sopia paikallisesti yrityksissä, virastoissa ja laitoksissa. Erityisesti työaikoja koskeva paikallinen toisin sopiminen onkin yleistynyt 1990-luvulla (Uhmavaara et al. 2000).

Koska halukkuus sopia työsuhteen ehdoista on arvatenkin riippuvainen paikallisista työelämän suhteista, tarkastellaan tässä artikkelissa sitä, millaisia nämä suhteet työpaikkatasolla ovat. Lähdemme liikkeelle eräistä paikallisia suhteita jäsentävistä käsitteistä, erityisesti luottamuksesta ja luottavaisuudesta, koska olemme havainneet jo kvalitatiiviseen aineistoon perustuvassa tutkimuksessamme, että luottamuksen teemasta ylipäänsä on tullut keskeinen tekijä

<sup>1</sup> *Kun puhutaan paikallisesta sopimisesta täytyy muistaa, että suuresta julkisuudesta huolimatta vastaajilla ei ole selvää käsitystä siitä, mitä paikallinen sopiminen on. Työntekijät eivät myöskään tiedä, onko sellaisia tehty heidän työpaikallaan vai ei. Jopa yritysjohdossa on tässä suhteessa tietämättömiä, kuten raporttimme osoittaa (Ilmonen ym. 2000). Tämä johtunee osaksi siitä, että eri asioista sovitaan eri tasoilla ja että eri kokoiset yritykset talouden eri sektoreilla soveltavat vaihtelevia käytäntöjä (Uhmavaara et al. 2000). Yleisesti ottaen paikallisella sopimisella viitataan kuitenkin yrityksessä tai yrityksen jossakin yksikössä tehtäviin sopimuksiin työsuhteen ehdoista.*

suomalaisen työelämän sujuvuuden takaamisessa (Ilmonen ym. 1998). Tämän jälkeen katsoimme kvantitatiivisen aineiston perusteella, missä määrin eri henkilöstöryhmät osoittavat luottamusta ja luottavaisuutta toisiinsa. Lopuksi tarkastelemme luottamuksen ja luottavaisuuden varassa sitä, mitä asioita halutaan hoitaa paikallisesti, mitä jollakin muulla tasolla.

## **1. Työelämän paikallisten suhteiden tutkimisen lähtökohtia**

Kun tutkimuksen kohteena on työelämän toimijoiden keskinäinen vuorovaikutus, on empiirisessä tarkastelussa otettava huomioon joitakin perustavia lähtökohtia. Tärkein niistä on yksityisen palkansaajan ja hänen työnantajansa välisen suhteen epäsymmetrisyys jälkimmäisen eduksi. Yrityksestä saatavat tuotot ovat yrityksen omistajille ja tiettyyn rajaan asti myös heidän edustajilleen ensisijaisia. Vastaavasti julkisen sektorin työnantajaedustajien ajattelussa on erityisesti 1990-luvun alun laman jälkeen toistuvasti korostunut kustannusten kurissa pitäminen. Työsuhteen pysyvyys, siitä saatava palkka ja työkyvyn säilyminen ovat palkansaajalle sen sijaan ensisijaisia toiveita (*Erkkilä* 2001, 55–56).

Palkansaajien työnantajia heikompi asema työelämässä on aikanaan johtanut ammatilliseen järjestäytymiseen ja sen seurauksena siihen, että pääosa suomalaisista palkansaajista on suhteessa kahteen organisaatioon, työnantajaan ja ay-liikkeeseen. Suhde työnantajaan on ajankohtainen jokaisena työpäivänä, usein vapaa-aikanakin. Osalle palkansaajista ay-suhde on heikko jo siksi, ettei omassa työyhteisössä välttämättä ole yhtään (toimipaikan, työosaston, ammattiryhmän) luottamushenkilöä (ks. Erk-

kilä 2001, 50–51). Paikallinen neuvotteleminen (sikäli kuin asioista aina ylipäättään neuvotellaan) toteutuu heidän kohdallaan käytännössä välittömästi joko työnantajan tai tämän edustajan kanssa.

Suoraan työnantajansa kanssa neuvotteleva palkansaaja on yksinään lähes poikkeuksetta vastapuolta heikommassa asemassa. Kun myös palkansaajien yhteys työorganisaatioon on laadullisesti erilainen kuin sidos ay-organisaatioon, paikallisten neuvottelusuhteiden tutkimuksen rajoittaminen pelkästään neuvottelevien osapuolten edustajien suhteisiin on kohdalokasta, mikäli haluamme ymmärtää monipuolisesti paikalliseen sopimiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi on tarkasteltava työnantajien edustajien ja yrityksissä tai julkisen sektorin yksiköissä työskentelevien palkansaajien välisiä suhteita, eri palkansaajaryhmien välisiä suhteita ja myös ay-edustajien ja rivijäsenten välisiä suhteita.

## **2. Luottamus ja luottavaisuus: tutkimuksen peruskäsitteet**

Koska työnantajan ja työntekijän välinen suhde on jälkimmäisen järjestäytymisestä huolimatta paikallistasolla epäsymmetrinen, suomalainen ay-liike on muiden pohjoismaisten ay-liikkeiden tapaan päätenyt pitämään parhaana vaihtoehtona liittokohtaisia tai keskusjärjestöjen tekemiä sopimuksia. Niiden on katsottu antavan perustan paikallisella tasolla tapahtuville neuvotteluille. Jos valtakunnallisen sopimisen luoma tukijärjestelmä heikkenee, korostuvat muut kuin institutionaaliset käytänteet, jotka takaavat työelämän suhteiden sujumisen. Niihin kuuluvat luottamus ja sen päivittäinen uusintaminen. Luottamus tuottaa ennustettavuutta sosiaaliseen ja taloudelliseen elämään

(Sydow 1999, 31). Luottamuksen merkitystä on viime aikoina korostanut myös hierarkioiden ja markkinasuhteiden muuntuminen yhä enemmän verkostomaisiksi suhteiksi. Niiden edellytyksenä on vastavuoroinen vaihto, jonka jatkuvuuden takaa juuri luottamus (Castells 1996).

Luottamussuhteen luominen ja ylläpitäminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Kun lähtökohdaksi otetaan yksilöiden väliset suhteet, luottamuksen rakentamiseksi tarvitaan avointa kommunikaatiota ja suhteen osapuolten vastavuoroista hyväntahtoisuutta (Uslaner 1999, 215). Jos kommunikaatio toimii avoimella pohjalla, on mahdollista saada aikaan yhteinen merkitysvaruus, joka tukee luottamussuhdetta. Merkitysvaruus on luonnollisesti aina moniaineksinen, ja se vaihtelee kontekstista toiseen, mutta sillä näyttäisi olevan myös yhteisiä, ympäristöistä riippumattomia piirteitä länsimaisessa kulttuurissa. Niiden keskiössä on neljä moraalista hyvettä: lupausten pitäminen, avoin ja rehellinen kommunikaatio, ”reilu” tai tasapuolinen kohtelu ja solidaarinen toimintatapa (Uslaner mt., 215; Offe 1999, 73). Olemme keskittyneet tutkimuksessamme kuitenkin ainoastaan kahteen ensin mainittuun, toisiinsa liittyvään moraaliseen hyveeseen, koska ne kytkeytyvät keskeisimmin työorganisaatioiden sisäiseen kommunikaatioon ja koska usean tutkimuksen mukaan juuri avoin sisäinen kommunikaatio on luottamuksen keskeisimpiä kriteerejä (esim. Nätti et al. 1995, 43–56).

Yhteisestä moraalista merkitysvaruudesta huolimatta luottamussuhde on hauras side. Luottamuksen vakautta vahvistaa kuitenkin *tuttuus* (Uslaner 1999, 216; Szompka 1999, 80). Se ilmenee kulttuurisena ja sosiaalisena samankaltaisuutena, joka muodostaa luottamuksen moraalille hyveille niitä tukevan kehyksen, joka on syytä pitää niistä erillään. Ajatus on

suunnilleen se, että erityisesti sellaiset ihmiset luottavat toisiinsa, jotka ovat jossakin suhteessa keskenään tuttuja. Kun he lisäksi jakavat mielestään samanlaiset moraaliset lähtökohdat, juuri tuttujen sanaan on helpompi luottaa kuin vieraiden ihmisten puheisiin. Tämän vuoksi on oletettavaa, että *organisaatiohierarkiassa lähellä toisiaan sijaitsevat ovat taipuvaisia luottamaan toisiinsa enemmän kuin muut* ja että he turvautuvat luottamuksen testaamiseen keskenään harvemmin kuin hierarkiassa etäällä toistaan olevat työntekijäryhmät.

Tuttuuden kautta lähestymme *luottavaisuudeksi* kutsuttua ilmiötä. Siinä on keskeistä johonkukin tukeutuminen sen vuoksi, että hän edustaa annetussa yhteisössä jotakin vakiintunutta ammattikuntaa tai vakaaksi otaksuttua organisaatiota. Luottavaisuus eroaa siten luottamuksesta sen suhteen, että sosiaaliset siteet ovat siinä instituution välittämiä. Luottavaisuus instituutioon ja sitä edustavaan henkilöön ilmentää vakuuttuneisuutta siitä, että ko. edustaja täyttää kyseiseen instituutioon sisältyvän lupauksen pätevydestä, oikeudenmukaisesta kohtelusta ja sopimusten kunnioittamisesta (vrt. Offe 1999, 70). Suhtaudumme luottavaisesti siihen, että ostamamme lennon ohjaaja hoitaa tehtävänsä taiten, vaikkamme olisi koskaan häntä nähneetkään. Suostumme sairaanhoitoon, koska oletamme hoitajien hallitsevan asiansa. Järjestys on luottamuksessa puolestaan päinvastainen: ensin luotetaan henkilöön ja vasta sitten siihen, mitä hän mahdollisesti edustaa.

Luottamussuhteen pitävyys ei tietenkään ole itsestäänselvyys edes tuttujen ja samankaltaisten kesken, vaan sen kestävyyttä tarkkailaan etenkin työelämän suhteissa aika ajoin. Herkkyys testata luottamussuhdetta vaihtelee henkilöstön hallussa olevien organisaationaalis-

ten ja henkilökohtaisten resurssien mukaan (Offe 1999, 55; Szompka 1999, 138; Putnam 2000, 138). Organisaation alaportailta on tavallisesti käytössä vähän organisationaalisia ja muita resursseja, joilla paikata väärin sijoitettua luottamuksesta aiheutuneet seuraukset. Tätä seuraa, että resursseiltaan työelämän heikompi osapuoli ja sen edustajat haluavat turvakeen *mainituista moraalisisista hyveistä ja tuttuudesta riippumattoman, heitä tukevan institutionaalisen kehyksen*, muodostuipa se vakiintuneista historiallisista neuvottelujärjestelmistä tai yleisestä työlainsäädännöstä (Lane 1998, 15; Marsden 1998, 175). Kutsumme tätä kehystä (lait sekä työehto- ja virkaehtosopimukset) palkansaajien *riskienkäsittelyinstituutioksi*.

Vaikka riskienkäsittelyinstituution vahvuus on suuresti riippuvainen työpaikalle ulkoisista järjestelyistä (kuten laeista ja kollektiivisesta neuvottelumekanismista), sitä voidaan toki yrittää voimistaa yrityksissä myös sisäisesti. Monet tutkimukset osoittavat, että vakiinnuttuaan myös ”paikalliset” epäluottamusta vähentävät organisatoriset käytännöt ja säännöt tarjoavat työelämän suhteiden osapuolille hyvän selkänöjan, sillä niiden sovellukset tunnetaan ja niiden vaikutukset tiedetään (Marsden 1998, 192). Koska luottavaisuus liittyy pikemminkin profession kuin henkilöön, se toimii yhdestä yrityksestä riippumatta, mutta se voi myös vahvistua yrityksen sisällä, kun yksittäiset työntekijät ja työntekijäryhmät oppivat tuntemaan toisensa ja arvostamaan toistensa ammattitaitoa.

Työelämän luottamussuhteet sen sijaan ovat aina organisaatiokohtaisia ja historiallisesti muotoutuneita. Toisin kuin organisaatiokulttuuria yleensä, luottamussuhteita on mahdollista muuttaa hyvinkin nopeasti, mutta vain epäluottamuksen suuntaan. Luottamuksen li-

sääminen on ohdakkeisempi polku, mutta sitäkin voi oikaista esimerkiksi vahvistamalla organisaation *strategisissa asemissa toimivien henkilöiden välistä luottamusta*, kuten olemme todenneet aikaisemmassa tutkimuksessamme (Ilmonen et al. 1998). Luottamuksen ja epäluottamuksen erilaiset ”logiikat” viittaavat siihen, että luottamus ja epäluottamus eivät muodosta jatkumoa, vaan ne ovat kaksi erillistä muutujaa, jotka on syytä pitää erillään. Keskitymme tässä (tilan puutteen vuoksi) lähinnä luottamukseen, vaikka aineistomme sallisi tarkastella myös epäluottamusta.

### 3. Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena. Lähdimme aineiston keruussa aiemmin tekemämme *Luottamuksesta kiinni* -tutkimuksen pohjalta. Tästä kvalitatiivisiin haastatteluihin perustuvasta tutkimuksesta on mukana kuusi organisaatiota; kaksi pankkia, kaksi sairaalaa ja kaksi metalliyritystä. Näiden lisäksi mukaan otettiin kaksi suurehkoa kauppaa, kaksi koulutusorganisaatiota ja kaksi seurakuntayhtymää sekä yhdeksän Suomen Yrittäjiin kuuluvaa pk-yritystä. Kaikkiaan aineiston muodostaa siis 12 suurehkoa organisaatiota ja 9 pk-yritystä, joista tosin yksi on melko suuri (110 henkilöä). Tutkimuksen kohteeksi valittiin erilaisia talouden sektoreita, joilla oletimme luottamuksen ja luottavaisuuden vaihtelevan muun muassa organisaatio- ja sektorikohtaisten tekijöiden vuoksi.

Talouden eri sektoreilla toimiville yrityksille suunnatut tutkimuskysymykset muotoutuivat edellä esitetyn käsitteellisen kehyksen perusteella. Tässä artikkelissa lähdimme siitä ajatuksesta, että luottamus, epäluottamus ja luot-

tavaisuus ovat yhteydessä halukkuuteen neuvotella eri tavoin keskeisistä työmarkkina-asioista. Sen vuoksi tarkastelemme niiden yhteyttä tutkimiemme organisaation tasoihin. Oletimme, että a) organisaationaalinen läheisyys kasvattaa luottamuksen ja luottavaisuuden astetta, ja tämän arvelimme puolestaan lisäävän halua sopia paikallisesti. Arvelimme niin ikään, että b) mitä ylemmäs hierarkiassa tutkimisemme organisaatioissa mennään, sitä enemmän työntekijäryhmillä on organisaationaalisia ja henkilökohtaisia resursseja (esim. koulutus) ja sitä enemmän ilmenee luottamusta ja luottavaisuutta toisiin henkilöstöryhmiin. Tästä seuraisi se, että myös halu paikalliseen sopimiseen kasvaa, kun siirrytään organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Toisin sanoen oletimme, että tutkimiemme organisaatioiden alemmilla tasoilla halutaan turvautua useammin vanhoihin työmarkkinakäytänteisiin kuin ylemmillä tasoilla.

Vaikka halukkuus sopia paikallisesti ehkä voimistuu luottamuksen ja luottavaisuuden asteen mukaan, toive neuvotella asioista paikallisesti vaihtelee otaksuttavasti myös sen suhteen, mitä asioita neuvottelu koskee. Sen vuoksi pyrimme lopuksi myös katsomaan, mistä asioista ollaan valmiita sopimaan joko paikallisesti tai liittotasolla.

*Luottamuksesta kiinni* -tutkimuksesta poiketen yllämainittuja kysymyksiä ei suunnattu ainoastaan ay-aktiiveille ja henkilöstöjohtajille, vaan kaikkien otoksessa mukana olleiden yritysten koko johtajistolle ja muulle henkilökunnalle. Kaikkiaan lomakkeen palautti asiallisesti täytettynä 1824 vastaajaa, mikä tuotti vastausprosentiksi 49,8. Otamme kuitenkin tässä artikkelissa tarkasteluun ainoastaan ”rivipalkansaajiksi” tulkitsemamme vastaajat, koska aiomme tarkastella juuri heidän näkemystään yritysten keskeisissä tehtävissä työskentelevien

osakseen saamasta luottamuksesta ja luottavaisuudesta. Olemme sen vuoksi karsineet vastaajien joukosta tutkimiemme organisaatioiden ylimmän johdon ja henkilöstöä edustavat luottamushenkilöt. Varsinaiseksi aineistoksemme jää näin 1488 vastaajaa.

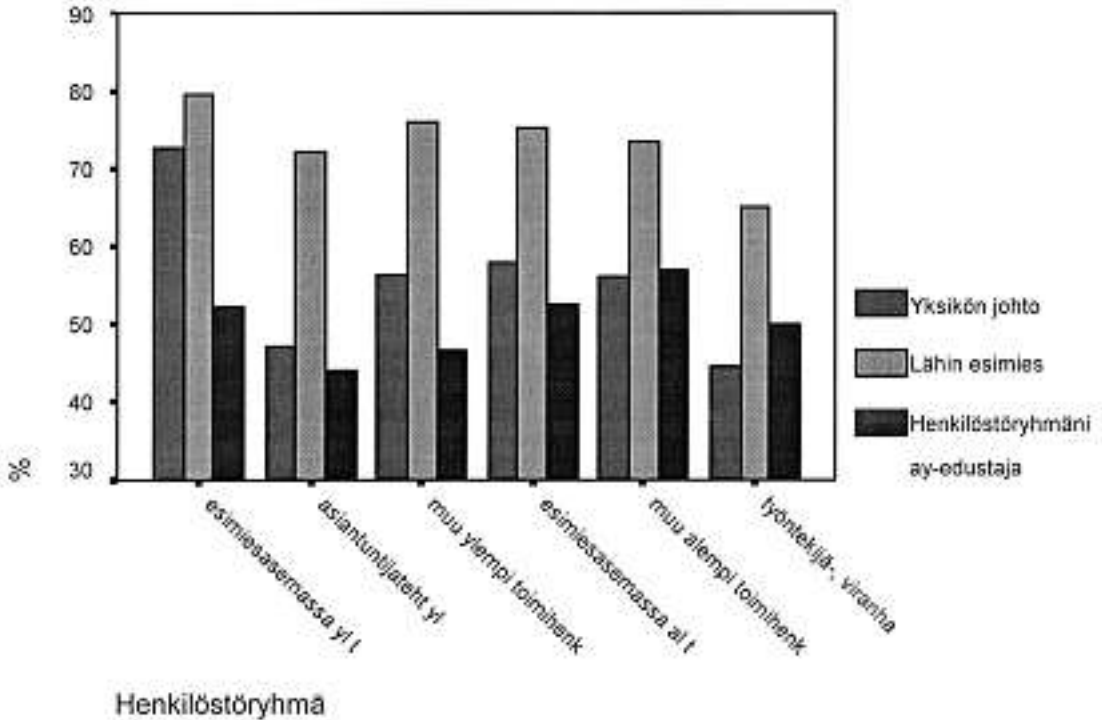
#### 4. Luottamus strategiisiin henkilöstöryhmiin työpaikoilla

Kuten olemme jo saaneet nähdä luottamus on moniulotteinen ilmiö. Niin kuin terveydestä siitä on helpompi sanoa mitä se ei ole kuin esittää mitä se on. On kuitenkin ilmeistä, että luottamus liittyy niin avoimeen kommunikaatioon kuin sanansa tai lupauksensa pitämiseen. Molemmat ovat moraalisia hyveitä. Niistä edellinen liittyy toisen osapuolen oletettuun rehellisyyteen. Jälkimmäinen yhdistetään siihen, että luottamuksen kohde koetaan ”sanansa mittaiseksi”. Päädyimme käyttämään sitä luottamuksen keskeisenä mittarina, ja kohdistimme sitä koskevan kysymyksen niille henkilöille, jotka työpaikoilla ovat arvattavasti keskeisessä asemassa, kun paikallisia sopimuksia tehdään. Esitimme vastaajillemme väitteen: *”Yksikön johdon/lähimmän esimiehen/henkilöstöryhmäni paikallisen ay-edustajan ...sanaan voi aina luottaa”*, johon he saivat olla samaa/eri mieltä tai esiintyä vailla mielipidettä.

Aineiston ”rivipalkansaajilla”<sup>2</sup> oli enimmäkseen selkeä mielipide siitä, voiko johdon, lähimmän esimiehen tai ay-edustajan sanaan luottaa. Kaikki mainitut ryhmät koetaan valtaosiltaan luotettaviksi, mutta erot olivat myös selvät (tilastollisesti erittäin merkitseviä). *Sel-*

<sup>2</sup> Rivipalkansaajat ovat niitä, jotka eivät työskentele johtaja-/päällikkötehtävissä, eivätkä osallistu ay-tilaisuuksiin useammin kuin 5 kertaa vuodessa.

Kuvio 1. Rivipalkansaajien luottamus strategisessa asemassa olevia henkilöitä kohtaan (niiden %-osuus, jotka ovat sitä mieltä, että sanaan voi luottaa)



västi eniten koettiin luottamusta lähintä esimiestä kohtaan. Yritysjohto ja ay-edustaja eivät saa vastaajilta samassa määrin tunnustusta kuin edelliset, mutta johdon suhteen vastaajat olivat myös samaan aikaan epävarmimpia. He eivät osanneet sanoa, luottaako tämän sanaan vai ei.

Tulos vaihtelee vastaajan organisaatioaseman mukaan. Mitä alempana yrityksen hierarkiassa hän on, sitä useammin hän joko on epävarma siitä voiko johdon sanaan luottaa vai ei. Luottamus organisaation johtoon vähenee organisaatioaseman laskiessa. Edellinen tulos heijastelee otaksuttavasti suurten yritysten moniportaisuutta. Mitä alemmalla tasolla vastaaja

on, sitä harvemmin hänellä on suoraa kokemusta siitä, voiko johdon sanaan luottaa vai ei. Käsitys muodostuu pikemminkin ay-aktiivien, välittömien esimiesten ja työtovereiden mielipiteiden perusteella. Jälkimmäinen tulos on oletuksemme mukainen ja liittyy edellä mainittuihin vähäisiin resursseihin liittyvään pelkoon kohdentaa luottamus virheellisesti. Toisaalta kyse lienee myös perinteestä siirtyneestä, Suomessa vallinneesta työpaikkojen vastakkainasettelun kulttuurista (Ilmonen ym. 1998).

Mielenkiintoisen poikkeuksen työorganisaation hierarkian vaikutuksesta tulokseen muodostavat kuitenkin asiantuntijatehtävissä olevat toimihenkilöt. Heissäkin on viljalti nii-

tä, jotka eivät osaa ottaa kysymykseen kantaa, ehkäpä sen vuoksi ettei heillä ole suoria kontakteja johtoon. Erityisesti kun tarkastellaan väittämien kanssa eri mieltä olevien osuuksia, havaitaan että asiantuntijatehtävissä työskentelevissä toimihenkilöissä on eniten niitä, jotka eivät voi yhtyä siihen, että johdon sanaan voi luottaa. Tämä kuvastanee nykyaikaisen ”teknokratian” asemaa yrityksissä. Asiantuntijatehtävissä työskentelevät kuuluvat ydintyövoimaan ja heidän sidoksiaan yrityksiin pyritään vaalimaan erityisellä huolella, mutta he ovat samalla asemassa, jossa yritysjohtoa kyetään arvostelemaan.

Kuten sanottu, kuvio 1 osoittaa myös, että kaikissa vastaajaryhmissä luotetaan eniten lähimmän esimiehen sanaan. Työpaikan vakiointi aineistossa ei muuta tätä kuvaa. Tulos sopii edellä hahmoteltuihin teoreettisiin lähtökohtiin. Lähimmät esimiehet ovat kaikille palkan-saajaryhmille niitä tuttuja henkilöitä, joiden kanssa ollaan jatkuvassa välittömässä vuorovaikutuksessa ja joiden toiminta on tästä syystä näkyvää ja helposti arvioitavaa. Voidakseen ylläpitää toimivaa esimies-alais -suhdetta, kumpikin osapuoli joutuu luottamaan toisen sanaan. Jos tähän tulee syystä tai toisesta säröjä, luottamussuhde on taipuvainen murenemaan.

Lisäksi on merkillepantavaa, että ylemmät ja esimiesasemassa olevat toimihenkilöt luottavat paikalliseen johtoon enemmän kuin omiin ammattiyhdistyseudustajiinsa. Muusta tutkimuksesta tiedämme, että tähän on olemassa hyvä selitys. Kaikilla työpaikoilla ei ole vastaajan henkilöryhmän ay-edustajaa, eivätkä he siten tunne tätä (Ilmonen 1995, 67–68; Erkkilä 2001, 52–53). Kyse ei siis välttämättä ole siitä, että he eivät luottaisi ay-edustajiinsa, vaan pikemminkin siitä, että he eivät osaa määritellä kantaansa, koska eivät tiedä, kuka heidän ay-

edustajansa on. Tämä ilmenee erityisen hyvin ylempien toimihenkilöiden parissa. Vuonna 1998 haastattelemissamme kuudessa yrityksessä eivät toimihenkilöiden ay-edustajat pitäneet itseään varsinaisina luottamushenkilöinä, vaan pikemminkin eräänlaisina luottamushenkilön satunnaisina sijaisina, koska tehtävään ei ollut ilmoittautunut ketään muutakaan (Ilmonen ym. 1998). Jos he eivät kokeneet itseään ay-edustajiksi, miten muut voisivat heidät sellaisiksi mieltää puhumattakaan siitä, että he osaisivat sanoa varmasti, luottaako heidän sanaan vai ei.

## 5. Luottavaisuus strategisten henkilöiden pätevyyteen

Yleisesti ottaen kuviosta 1 tulee selkeästi näkyviin se, että *lähimpien esimiesten asema työelämän luottamussuhteissa on erittäin keskeinen*. Rivipalkansaajista selvästi suurempi osuus (68 %) luottaa heidän sanaan kuin toimipaikan johdon (49 %) tai paikallisten ay-edustajien sanaan (50 %). Paikallisen tason toimijoiden keskinäissuhteiden ydin onkin suorissa ihmisten välisissä suhteissa. Ne eivät kuitenkaan sijoitu sen paremmin sosiaaliseen kuin taloudelliseenkaan tyhjiöön. Erityisesti yrityksen taloudellinen menestys tai sen puute välittyy nopeasti tähän ydinsuhteeseen. Tämän vuoksi on oletettavaa, että luottamussuhteet (tai niiden puute) on sidoksissa myös siihen, miten hyvin yrityksen johto ja esimiehet saavat yrityksen kukoistamaan taloudellisesti eli miten hyvällä menestyksellä he pystyvät vastaamaan institutionaalisen asemansa sisältämiin odotuksiin. On siis oletettavaa, että luottamussuhteet ovat sidoksissa luottavaisuudeksi kutsuamaamme ilmiöön.

Luottavaisuus liittyy perimmältään siihen,



että pikemminkin instituutio kuin siitä vastaavat henkilöt toimivat odotetulla tavalla. Emmehän ole lentokoneeseen astuessamme tai sairaalaan mennessämme niinkään kiinnostuneita lentäjän tai lääkärin henkilökohtaisista luonteenpiirteistä kuin siitä, että edellinen vie meidät matkustajat turvallisesti perille ja jälkimmäinen pyrkii mieluummin kohentamaan kuin heikentämään terveyttämme. Instituution toimivuus riippuu siten sitä ylläpitävien toimijoiden ammattipätevyydestä, jota taas voidaan arvioida yleensä vasta toiminnan tuloksen mukaan. Kyselytutkimuksessa ei kuitenkaan ole mahdollisuuksia arvioida institutionaalisissa tehtävissä (ammateissa) toimivien henkilöiden kykyä heidän aikaansaamansa tuloksen mukaan, vaan siinä on tyytyminen haastateltavien kunkin hetkiseen arvioon strategisissa tehtävissä olevien henkilöiden ammattitaidosta. Päädyimme mittaamaan sitä kahdella tavalla: pyytämällä työntekijöitä arvioimaan yritysten keskeisten toimijoiden a) *pätevyyttä yrityksen talouden vastaajina* ja b) *osaamista henkilöstöasioissa*. Kumpikin kysymys liittyy keskeisesti sekä ko. toimijoiden ammattitaitoon että myös uskottavuuteen hoitaa tehtävää henkilökunnan toivomalla tavalla, jota mikään edustuksellinen ja muodollinen sopimismenettely ei voi korvata.

Kuvio 2 havainnollistaa saamiamme tuloksia, jotka ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä (\*\*\*) . Ne eivät kuitenkaan ole aivan oletuksemme suuntaisia, sillä niiden mukaan erityisesti esimiesasemassa olevilla alemmilla toimihenkilöillä (73%) on vahva luottavaisuus yritysjohtoon. On merkillepantavaa, että heidän käsityksensä on tässä suhteessa selvästi positiviisempi kuin jopa esimiesasemassa olevilla ylemmällä toimihenkilöillä (62%). Sen sijaan asiantuntijatehtävissä olevat toimihenkilöt an-

tavat, suoritustason työntekijöiden ohella, pidättyvämmän tunnustusta yksikkönsä johdon pätevyydelle talousasioiden hoitajina. He tuntevatkin olevan tässäkin suhteessa ”piikkiä yksikön johdon lihassa” sikäläkin, että heissä on eniten sellaisia (31% vs. ylempien toimihenkilöiden 9%), jotka eivät luota yksikkönsä johtoon talousasioiden hoidossa.

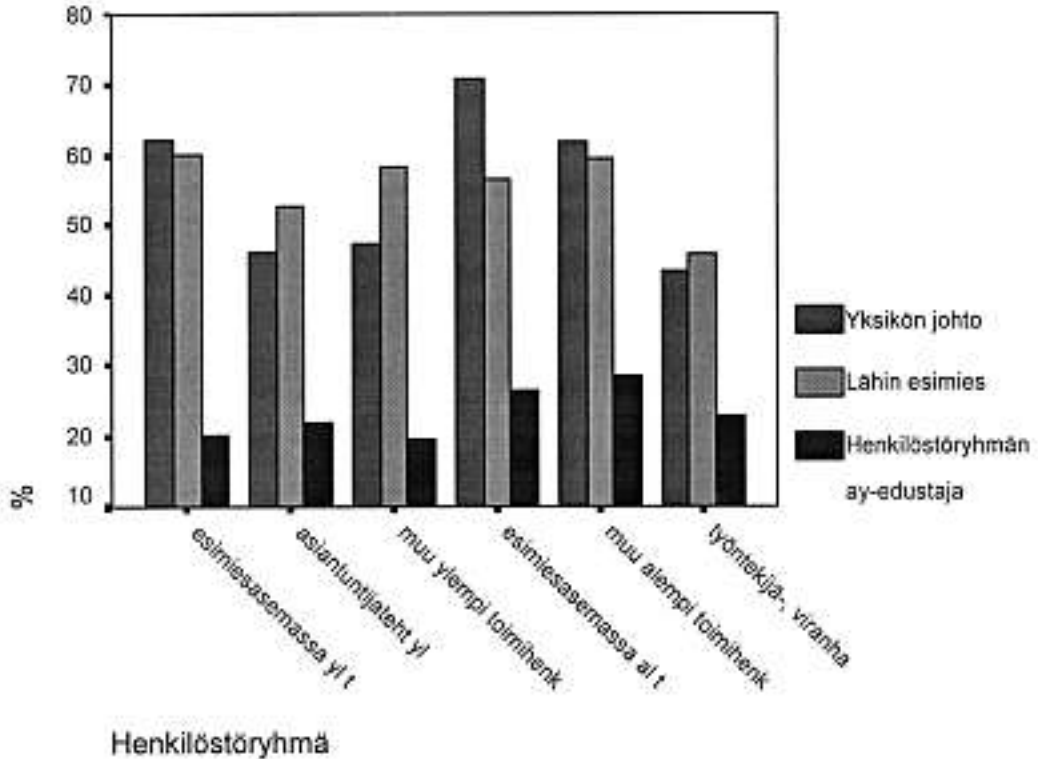
Onkin merkillepantavaa, että lähimpiin esimiehiin kohdistuu luottavaisuutta talousasioissa yhtä paljon kuin johtoon (n. 50%). Erot yritysten hierarkkisten ryhmien kesken ovat kuitenkin suuret (ja tilastollisesti erittäin merkitseviä). Nimenomaan johtoasemassa olevissa ylemmissä toimihenkilöissä (60%), muissa ylemmissä toimihenkilöissä (59%) ja esimiesasemassa olevissa alemmissä toimihenkilöissä (57%) on eniten niitä, jotka pitävät heitä pätevinä talousasioissa. Kriittisin henkilökunta on jälleen asiantuntijatehtävissä toimivien parissa, mutta myös alemmat toimihenkilöt ja suoritus-työntekijät suhtautuvat epäillen lähimmän esimiehensä kykyihin talousasioissa. Noin viidesosa vastaajista näissä ryhmissä ei pidä heitä pätevinä.

Paikallinen ay-edustaja nauttii vähiten luottamusta talousasioissa (24%), mutta tämä on ymmärrettävää. Hänen tehtäviinsä ei kuuluakaan vastata niistä, eikä hänen taitojaan ole tässä suhteessa useinkaan näkyvästi punnittu. Tämä ilmenee kyselyssä siten, että valtaosa vastanneista ei tiedä mitä vastata kysymykseen.

Kun siirretään tarkastelu strategisten henkilöstöryhmien koettuun pätevyyteen henkilöstöasioiden hoidossa, havaitaan, että luottavaisuus alenee huomattavasti, jos verrataan sitä käsityksiin strategisten henkilöiden osaamisesta talousasioissa. Tämä on ymmärrettävää. Laman aikana ja sen jälkeen tehdyt henkilöstöleikkaukset, koettu alhainen avoimuus yritysten si-



Kuvio 2. Rivipalkansaajien luottavaisuus talousasioissa strategisessa asemassa olevia henkilöitä kohtaan (niiden %-osuus, jotka ovat pitävät pätevinä)



säisessä viestinnässä ja työpaineen kasvu ("kii-re") ovat varmaan ravistelleet rajusti työntekijöiden käsityksiä johdon kyvystä hoitaa henkilöstöjohtamista (HS 8.10.2000; EVA 1999, 48). Kun keskitytään aluksi yksikön johtoa kohtaan tunnettuun luottavaisuuteen henkilöstöasioissa, nähdään, että ainoastaan johtoasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt pitävät heitä näissä asioissa voittopuolisesti pätevinä (42%). Muut henkilöstöryhmät eivät enimmäkseen osaa ottaa kantaa asiaan tai asettavat yksikön johdon taidot henkilöstöasioissa kyseenalaisiksi. Erityisen kriittisiä ovat jälleen kerran asiantuntijat (44%), mutta myös muut ylemmät toimihen-

kilöt ovat tyytymättömiä (39%) yksikön johtoon kyseisten tehtävien hoidossa.

Lähintä esimiestä arvostetaan huomattavasti enemmän myös henkilöstöasioissa kuin yksikön johtoa (45% vs. 29%). Erityisesti johtavassa asemassa olevat ylemmät toimihenkilöt (53%) ja muut ylemmät toimihenkilöt (51%) antavat lähimmille esimiehilleen tässä suhteessa tunnustusta. Kriittisimmän esimiehensä taitoihin henkilöstöjohtajina suhtautuvat jälleen kerran asiantuntijat (30%), mutta myös esimiesasemassa olevissa alemmissa toimihenkilöissä on tässä suhteessa paljon tyytymättömyyttä (28%).

Ay-edustajan osaamista henkilöstöasioissa arvostaa suunnilleen sama suhteellinen määrä vastaajista kuin yksikön johdon osaamista (28%). Enimmäkseen kyselyn saaneet eivät kuitenkaan osaa vastata kysymykseen. Tämä johtunee siitä mitä edellä on jo todettu. Vastaajien toimipaikoilla ei ehkä ole ay-edustajaa. Tai jos on, hänen taidoistaan henkilöstöasioissa ei ole tietoa. Kysymys tuntuu olevan ay-edustajien suhteen irrelevantti.

Väilyhteenvetona todettakoon, että tulokset ovat olleet paljolti otaksumiemme suuntaisia, mutta olemme saaneet yllättäviäkin tuloksia. Ensimmäinen niistä on se, että luottavaisuus on vähäisintä samassa ryhmässä kuin luottamuskin eli asiantuntijoiden keskuudessa. Vähäinen luottamus ja luottavaisuuden puute korreloivat tässä suhteessa keskenään.

Toiseksi esimiehen ja yksikön johdon asemat ovat siinä määrin kiteytyneitä, että heidän tapaansa hoitaa tehtäviään yrityksen henkilöstöhallinnossa ja taloudenhoidossa voidaan ottaa kantaa. Ay-edustajan tehtävien suhteen asia on erilainen. Heidän ”toimenkuvansa” on ymmärretty perinteisesti toisin kuin johdon ja esimiesten, vailla erityisiä painotuksia henkilöstöhallintoon ja tulostavuuseen. Tekemämme kvalitatiivinen erittely kuudesta suomalaisesta suuresta työorganisaatiosta osoittaa kuitenkin, että yritysjohto on ”lukemassa” ay-edustajat linjaorganisaatioonsa kuuluviksi ja katsomassa, että näillä on vastuuta yrityksen tuloksen saavuttamisessa (Ilmonen ym. 1998). Mikä se vastuu tarkalleen ottaen on, on kuitenkin epäselvä, eikä sen seuraamuksista ole ulkopuolisten silmissä yksiselitteisiä havaintoja. Ay-edustajien edesottamuksiin yrityshallinnossa ja yrityksen tuloksen tekemisissä ei tämän vuoksi haluta juurikaan ottaa selkeää kantaa. Silloin kun kantaa otetaan ja ay-edustajan uskotaan saavan ai-

kaan myönteisiä vaikutuksia kyseisillä toimialueilla, arvioidaan myös yritysjohtoon olevan pätevä näillä yrityksen strategisilla alueilla, ja päinvastoin. Toisin sanoen luottavaisuus yritysjohtoon ja ay-edustajaan korreloivat keskenään: esimerkiksi mitä enemmän rivijäsen luottaa organisaation johtoon, sitä enemmän luottaa hän ilmaisee luottamusta henkilöstön edustajaankin.

Kolmanneksi näyttää siltä, että lähimpien esimiesten asema on tutkimillamme työpaikoilla hyvin keskeinen. He ovat niitä tuttuja, joihin rivipalkansaajat kohdistavat luottavaisuutta enemmän kuin yksikön johtoon henkilöstöasioissa ja taloudellisten tehtävien hoidossa. Nämä luottavat myös esimiestensä sanaan enemmän kuin yksikön johdon tai ay-edustajan puheisiin.

## **6. Luottamus ja luottavaisuus johtoon sekä keskeisistä neuvottelukysymyksistä sopiminen**

Kun lähdimme tekemään tutkimuksemme kvantitatiivista osaa, oletimme aikaisemman, kvalitatiivisen tutkimuksemme perusteella, että luottamuksella yritysjohtoon tai sen puutteella on vaikutusta siihen, mistä työntekijät haluavat sopia milläkin mahdollisella neuvottelutasolla. Tarkastelumme varten jaioimme ”sanaan luottamista” käsittelevän kysymyksen perusteella vastaajat kolmeen ryhmään luottamuksen asteen mukaan. Päätöksenteon tasoja arvelimme puolestaan olevan kuusi. Ne vaihtelivat työnantajan yksipuolisesta päätöksestä kaikkia palkansaajia koskeviin lakeihin. Tiedustelimme kyselyyn vastanneilta, mikä heidän mielestään olisi ”paras päätöksentekotaso” erilaisille asioille (vaikka se ei kyselyhetkellä olisikaan ol-

Taulukko 1. Rivipalkansaaajat, luottamuksen taso ja paras päätöksentekotasotaso sovittaessa palkkatasosta, palkkausjärjestelmästä ja työajoista (%).

Paras päätöksentekotasotaso sovittaessa työpaikalla maksettavien palkkojen tasosta						
	Työnantaja päättää yksin	Kaikkia koskevilla laeilla	Keskusjär- jestöjen tai ammatti- liittojen sopimuksin	Paikallisesti edustajien kesken sopien	Tiimin tai työryhmän pääöksellä	Työn- tekijän ja työnantajan edustajan välillä
Luottamus						
Matala	4	14	55	16	4	8
Keskink.	3	15	47	23	4	6
Korkea	2	13	46	25	5	8
Paras päätöksentekotasotaso työpaikalla sovellettaville työaikamääräyksille						
	Työnantaja päättää yksin	Kaikkia koskevilla laeilla	Keskusjär- jestöjen tai ammatti- liittojen sopimuksin	Paikallisesti edustajien kesken sopien	Tiimin tai työryhmän pääöksellä	Työn- tekijän ja työnantajan edustajan välillä
Luottamus						
Matala	5	16	28	33	15	4
Keskink.	3	16	21	42	14	5
Korkea	5	4	3	26	30	31

lut käytäntönä). Sovittavista asioista otimme tarkasteluun palkkauksen tason, palkkausjärjestelmän, työajat, työorganisaation muuttamisen, työorganisaation tai sen osien myymisen, yksikön tuloksen jaon sekä yhden ja useiden työntekijöiden käyttämät työvälineet/-laitteet. Koska kolme viimeksi mainittua asiakokonaisuutta ei tuottanut vastaajien joukossa tilastollisesti merkittäviä eroja, sivuutamme ne tässä. Työorganisaation muuttamista tai myymistä koskevissa kysymyksissä sen sijaan syntyi eroja, mutta koska ne liittyvät oleellisesti julkisuudessakin paljon keskusteltuihin yritysten sisäistä tiedostusta koskeviin kysymyksiimme, emme käsittele sitä tässä yhteydessä. Tarkasteluun jäävät siten vain vuosittain toistuvat, palkkoja

ja työaikoja koskevat keskeiset työmarkkinakysymykset. Aloitamme palkkatarkastelulla.

Erot palkkatasoa ja työaikamääräyksiä koskevien sopimustasojen ja luottamuksen tason välillä ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p=,000$ ). Palkkatasoa osalta vastaajat pitivät parhaana keskusjärjestö- tai liittokohtaisia ratkaisuja. Seuraavaksi eniten saa suosiota osakseen paikallinen sopiminen. Vastaajien välillä on kuitenkin selkeitä eroja. Korkean luottamuksen ryhmässä on huomattavasti enemmän kuin alhaisen luottamuksen ryhmässä niitä, jotka haluavat sopia palkoistaan paikallisesti. Tulos on yhtäpitävä muiden vastaavatyypisten tutkimusten tulosten kanssa (ks. esim. Ilmonen 1995, 61; Erkkilä 2001, 54–56). Päinvastainen

näky liitto- ja keskusjärjestötasoisia sopimuksia suosivien keskuudessa. Alhaisen luottamuksen ryhmässä on eniten tätä päätöstasoa ensisijaisena pitäviä. Kuten olemme olettaneetkin, he haluavat turvautua luottamuksen sijasta vanhaan riskienkäsittelyinstituutioon. Vastava näkyy, kun tarkastellaan työajoista sopimista (ks. myös esim. Ilmonen 1995, 61; Erkkilä 2001, 54–56). Nyt tosin ilmenee myös painotuseroja vastausten kokonaistasolla. Yhtäältä työajoista halutaan sopia mieluummin paikallisesti kuin millään muulla tavalla, mutta toisaalta 14% vastaajista haluaisi, että työajoista päätetään kaikkia palkansaajia koskevilla laeilla. Liitto- ja keskusjärjestökohtaisia ratkaisuja suosii kaikkiaan neljännes vastaajista. Erot ovat erittäin selvät (tilastollisesti erittäin merkitseviä) paljon ja vähän luottavien kesken. **Edellisissä on eniten niitä, jotka haluavat sopia työajoista erilaisin ”paikallisin sopimuksin”, kun taas jälkimmäisissä on eniten niitä, jotka suosivat liitto- tai keskusjärjestötasoisia ratkaisuja.**

Tarkasteltaessa palkoista tai työajoista sopimista luottamuksella on siis ilmeinen merkityksensä, jos työsuhteen ehdoista halutaan sopia paikallisesti. Teimme vastaavanlaisen vertailun sen pohjalta, miten yksikön johdon pätevyyttä talousasioissa arvioidaan, koska juuri johto on ratkaisevassa asemassa, kun tehdään kauaskantoisia taloudellisia ratkaisuja. Vertailun perusteella havaitaan yhdenmukainen tulos edellisen taulukon kanssa. Selvästi eniten halukkuutta sopia palkoista ja työajoista paikallisella tasolla on niillä, joiden luottavaisuus yksikön johdon talouspätevyteen on korkealla tasolla.

Luottamuksen ja luottavaisuuden yhteys paikalliseen sopimistasoon on tilastollisesti merkitsevä myös, kun sosioekonominen asema

vakioidaan ja tarkastellaan luottamuksen tason yhteyttä sopimustasoon erikseen työntekijäryhmässä sekä alempien ja ylempien toimihenkilöiden ryhmässä. Toisin sanoen eri sosioekonomisissa asemissa olevat työntekijät ovat sitä valmiimpia paikallisiin ratkaisuihin työsuhteen ehdoista, mitä luotettavampana he organisaation johtoa pitävät. Näin ollen voidaan todeta, että organisaation sisäinen luottamuskulttuuri on erityisen otollista maaperää paikallistasolla tapahtuvalle sopimiselle.

## 7. Johtopäätöksiä

Asiantuntijoilla on eniten mahdollisuuksia testata välittömissä ja tasavertaisissa tilanteissa johdon luotettavuutta ja pätevyyttä. Teollisella aikakaudella ja sen jälkiteolliselle vaiheelle on ollut ominaista se, että johtamismalleja on kehitetty ennen muuta suoritustason johtamisen kehittämiseksi. Asiantuntijoiden ja muiden ylempien toimihenkilöiden johtamista on pohdittu työorganisaatioissa paljon vähemmän. Tutkimuksemme tulos osoittaa, että asiantuntijoiden johtaminen on melkoinen ja lisääntyvä johtamishaaste, koska asiantuntijatehtävissä työskentelevien osuus palkansaajien keskuudessa on trendinomaisesti kasvussa edettäessä kohti yhteiskuntakehityksen sitä vaihetta, jota arkikielessä kutsutaan tietoyhteiskunnaksi. Tässä piileekin selvä haaste suomalaiselle liikkeenjohdolle.

Tutkimuksemme toinen tieto on se, että ay-edustajien kohdalla oli selvästikin eniten niitä, jotka eivät osanneet ottaa kantaa luottamus- ja erityisesti luottavaisuuskysymyksissä. *Pierre Bourdieu* on problematisoinut ”ei osaa sanoa” -vaihtoehtoa merkinä siitä, että kysymys ei ole vastaajille ajankohtainen tai että se on syystä tai toisesta heille irrelevantti. *Suvi Ronkainen*

(1999, 157–175) on kehitelty teemaa edelleen ja todennut, että esimerkiksi sukupuolella on merkitystä sen suhteen, haluavatko vastaajat ottaa kantaa johonkin asiaan vai ei. Vastaamisen halu saattaa riippua siitä, miten päteviä he kokevat olevansa ottamaan kantaa heille asetettuihin kysymyksiin. Jos he arvelevat, etteivät todellakaan tunne asiaa, he ilmoittavat sen lomakkeella. Käsitksemme mukaan juuri tämä näkyi selvimmän luottamuksessa ja erityisesti luottavaisuudessa ay-edustajaa kohtaan. Joko sellaista ei ollut työpaikalla tai jos olikin, hänen roolinsa oli muuttumassa epäselväksi siirryttäessä epäluottamuksen kulttuurista luottamuksen kulttuuriin. Vanhan kvalitatiivisen aineistomme mukaan ay-edustaja kehittyi tässä prosessissa ”lakkojohtajasta” jonkinlaiseksi toimipaikan tuloksesta ja työpaikan säilymisestä huolehtivaksi ”henkilöstöjohtajaksi” (Ilmonen ym. 1998). Kun muutos kuitenkin on vasta meneillään, ay-edustajasta oli vaikea olla mitään mieltä.

Tutkimuksemme kolmas keskeinen tulos on se, että esimiesten asema näyttää olevan vahva tutkimissamme yrityksissä. Heihin luotetaan ihmisinä ja heidät arvioidaan työssään päteviksi. Mikään muodollinen sopimusmenetely, toteutuipa se sitten paikallis- tai liittotasolla, ei voi sinänsä korvata tätä luottamusta ja uskoa pätevyteen. Jos työelämän suhteiden hoito olisi pelkästään välittömien esimies-alais-suhteiden varassa monien asioiden sopiminen tapahtuisi luultavasti päivittäisten rutiinien ohessa. Työorganisaatiot, erityisesti suuret työorganisaatiot eivät kuitenkaan ole pelkistettävissä esimiesten ja alaisten mikrosuhteisiin, vaan esimiehilläkin on omat esimiehensä. Heikin toimivat puolestaan jo tehtyjen strategisten ratkaisujen asettamien ehtojen, taloudellisten suhdanteiden ja sosiaalisten rakenteiden varas-

sa. Ne eivät määrää heidän toimintaansa, mutta eivät he niitä voi jättää huomiottakaan. Tämän vuoksi luottamus läheisissä esimies–alais-suhteissakin on viime kädessä hauras ilmiö, joka pakottaa meidät mafiatutkija *D. Gambetta* (1988) tavoin alituisen kysymään, voimmeko luottaa luottamukseen työelämässä. □

## Kirjallisuus

- Castells, M (1996): *The Rise of the Network Society*, Vol. 1. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Padstow: Blackwell.
- Erkkilä, M (2001): *Erilaisuus arjessa*. Raportti SAK:laisista naisista ja miehistä. SAK:n järjestötutkimus 2000. Helsinki: SAK.
- EVA (1999): *Mielipiteiden sateenkaari*. Raportti suomalaisten asenteista 1999. Helsinki.
- Gambetta, D (1988): ”Can We Trust Trust”, teoksessa D Gambetta (ed.), *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- HS (8.10.2000): *Johto ja Henkilöstö näkevät yritykset eri tavalla*. Helsinki: Suomen Gallup Oy.
- Ilmonen, K – Jokivuori, P – Liikanen, H – Kevätsalo, K & Juuti, P (1998): *Luottamuksesta kiinni*. Ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky. Jyväskylä: SoPhi.
- Ilmonen, K – Jokivuori, P – Liikanen, H – Kevätsalo, K & Juuti, P (2000): *Luottamus ja paikallinen sopiminen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 66.
- Ilmonen, K & Kevätsalo, K (1995): *Ay-liikkeen vaikeat valinnat*. Sosiologinen näkökulma ammatilliseen järjestäytymiseen Suomessa. Tutkimuksia 59. Helsinki: Palkansaajien Tutkimuslaitos.
- Jokivuori, P – Kevätsalo, K & Ilmonen, K (1996): *Ay-jäsenen monet kasvot*. Tutkimus SAK:n, STTK:n ja Akavan jäsenistä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 60.
- Nätti, J – Kinnunen, U – Mäkinen, P – Loikkanen, E – Mauno, S & Virolainen, M (1995):

- Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita, No 92.
- Lane, C (1998): Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust, teoksessa C. Lane & R. Bachman (eds.), *Trust Within and Between Organisations. Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press.
- Mardsen, D (1998): Understanding the Role of Interfirm Institutions in Sustaining Trust within Employment Relationship, teoksessa C. Lane & R. Bachman (eds.), *Trust Within and Between Organisations. Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press.
- Offe, C (1999): How can we trust our fellow citizens. In Warren, M (ed.) *Democracy & Trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Putnam, R (2000): *Bowling Alone The Collapse and Revival of American Community*. New York: Schuster & Princeton.
- Ronkainen, S. (1999): *Ajan ja paikan merkitsemät. Subjektiviteetti, tieto ja toimivuus*. Gaudeamus, Tampere.
- Seligman, A (1997): *The Problem of Trust*. Princeton: Princeton University Press.
- Szompka, P (1999): *Trust. A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sydow, J (1998): Understanding the Constitution of Interorganizational Trust. Teoksessa C. Lane & R. Bachman (eds.) *Trust Within and Between Organisations. Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press.
- Tainio, R, Räsänen, K & Santalainen, T (1985): *Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa*. Tampere: Weilin+Göös.
- Uhmavaara, H – Kairinen, M – Niemelä, J (toim.) (2000): *Paikallinen sopiminen työelämässä. Hyötyyn ja luottamukseen perustuvaa muutosten hallintaa*. Turku: Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja, Yksityisoikeuden julkaisusarja A:99.
- Uslaner, E (1999): *Morality plays: Social Capital and Moral Behaviour in Anglo-American Democracies*. Teoksessa J Deth – M Maraffi – K Newton & P Whiteley (eds.) *Social Capital and European Democracy*. London: Routledge.