

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta

**LUOTTAMUKSEN RAKENTUMINEN SISÄISESSÄ  
ASIAKKUUDESSA**

- tapaustutkimus kaupan alan yrityksen kahdesta toimintayksiköstä

Pro gradu -tutkielma

Palvelujohtaminen  
Lokakuu 2010  
Kirsti Malkamäki

150738

## ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO – UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Tiedekunta – Facult		Laitos – Department	
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta		Kauppatieteiden laitos	
Tekijä – Author			
Malkamäki, Kirsti Heli Anneli			
Työn nimi – Title			
Luottamus asiakkuuden johtamisessa - tapaustutkimus kaupan alan organisaation kahdesta toimintayksiköstä			
Pääaine – Main subject	Työn laji – Level	Aika – Time	Sivuja – Number of pages
Johtaminen	Pro gradu -tutkielma	27.10.2010	105
Tiivistelmä			
<p>Tämä liiketaloustieteen palvelujohtamisen alan Pro-gradu tutkielma käsittelee ja pyrkii tuomaan lisää ymmärrystä luottamuksen rakentumisesta, kehittymisestä ja dynamiikasta sisäisessä asiakkuuden johtamisessa. Tutkimuksen taustalla on luottamuksen ja luottamusjohtajuuden moninaiset mahdollisuudet liiketoiminnan suorituskykyyn vaikuttavina seikkoina. Asiakkuuden johtamisen tutkimus on pääosin keskittynyt myyntihenkilöiden tutkimukseen, mutta asiakkuuden johtamisesta vastuussa olevien johtohenkilöiden toiminnan tutkimus on ollut vähäistä. Tämä tutkimus keskittyy selvittämään kohdeorganisaation toiminnallisesti kahden eri organisaatioyksikön välisen luottamuksen rakentumista. Täten kysymyksessä on organisaatioyksiköiden välinen luottamus sisäisessä asiakkuudessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto koostuu kohdeorganisaation kuuden keskijohdossa ja esimiestasolla toimivan toimihenkilön yksilöhaastatteluista. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Litteroidun aineiston analyysimenetelmä on teemoittelu. Tulokset raportoitiin viitekehyksen perusteella muodostettujen tutkimuskysymysten mukaisesti.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin luottamus-käsitettä, luottamuksen lähikäsitteitä sekä luottamusprosessia ja luottamusdynamiikkaa. Asiakasnäkökulman huomioon ottaminen ja lisäarvon tuottaminen niin sisäiselle, kuin ulkoiselle asiakkaalle, asettaa vaatimuksia johtamiselle. Tähän perustuen asiakkuuden johtaminen muodosti toisen näkökulman tutkimuksessa ja tutkimuksen viitekehyksen rakentamisessa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella luottamuksen koettiin rakentuvan ensisijaisesti organisaatioon, mutta myös henkilöiden välistä luottamusta pidettiin tärkeänä. Tutkimuksen keskeisin tulos on johtamisjärjestelmän merkitys luottamuksen rakentumisessa organisaatioyksiköiden välillä. Yhteinen tavoite, selkeä työnjako ja määritellyt toiminta- ja menettelytavat luovat perustan tulokselliselle ja ennustettavalle yhteistyölle. Johtamismallin mukainen läpinäkyvyys, tiedon jakaminen ja valvonta nousivat erittäin merkityksellisiksi luottamuksen rakentumisen pilareiksi. Vuorovaikutus on yhteistyön tärkeä elementti. Sähköinen viestintä on hallitseva yhteistoiminnan työväline, mutta myös välitöntä vuorovaikutusta tarvitaan ymmärryksen ja merkitysten jakamiseksi. Tieteellisesti ajatellen tämä tutkimus saa tukea niin asiakkuuden johtamisen kuin luottamustutkimuksen kirjallisuudesta. Yllättävänä tutkimustuloksena nousi vahvasti esiin läpinäkyvyyden ja valvonnan merkitys luottamuksen rakentumisessa, mikä poikkeaa tutkimuskirjallisuuden valtavirran näkemyksistä.</p>			
Avainsanat			
Luottamuksen rakentuminen, organisaatioiden välinen luottamus, asiakkuuden johtaminen, sisäinen asiakkuus			

## ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO – UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Tiedekunta – Faculty Faculty of Social Sciences and Faculty of Business		Laitos – Department Department of Business	
Tekijä – Author Malkamäki, Kirsti Heli Anneli			
Työn nimi – Title Trust building in internal customer relationship management – a case study in the two operating units of the trade organization			
Pääaine – Main subject Management	Työn laji – Level Master's thesis	Aika – Time 27.10.2010	Sivuja – Number of pages 105
<p>Abstract</p> <p>This Master's Thesis in Business Administration and Leadership discusses trust building, trust development and trust dynamics and their potential in internal customer relationship management. The study draws from the potential of how trust and confidence in leadership may affect business performance. The customer relationship management research has largely focused on the sales people, but the research done on the leaders responsible for the management of customership has been scarce. This study focuses on how functionally two different units within the target organization build mutual trust. Thus, it is a question of trust between organizational unit actors as intra-customer relationship. The study was conducted as a qualitative case study. The data consists of the individual interviews of six middle-level managers in the target organization. The interviews were conducted as themed interviews. The transcribed data was analysed by theming method. The results were reported in accordance with the research questions.</p> <p>The theoretical section of the thesis examines the concept and the related concepts of trust, as well as the process of developing confidence and trust dynamics. Taking into account the customer perspective and producing added value to both internal and external customer requires more from the leadership in business. Based on this, customer relationship management became another focus in this study and its construction.</p> <p>Based on the results, trust developed primarily towards the organization, but trust between people was also considered important. The most important finding is the importance of the strategic management system in trust building between organizational units. Shared objective, clear allocation of responsibilities, as well as defined policies and procedures form the basis for productive and predictable co-operation. Transparency in leadership, sharing of information, and control were seen as the most important pillars of trust building. Interaction is an important element of cooperation. Electronic communication is the dominant tool for it, but direct interaction is also needed for sharing understanding and meaning. Scientifically this research finds support from both customer relationship management and trust research literature. A surprising result of this study shows the importance of transparency and control in trust building, which differs from the views of the mainstream research literature.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Trust building, inter-organizational trust, customer relationship management, internal customer</p>			

## SISÄLLYSLUETTELO

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

## SISÄLLYSLUETTELO..... 4

### 1 JOHDANTO ..... 7

- 1.1 Tutkimusaihe, tarkoitus ja tavoitteet.....7
- 1.2 Tutkimustehtävä ja aiheen rajaus.....9
- 1.3 Keskeiset käsitteet.....10
- 1.4 Tutkimusraportin rakenne .....14

### 2 LUOTTAMUS ASIAKKUUDEN JOHTAMISESSA ..... 15

- 2.1 Luottamus.....15
  - 2.1.1 Luottamustutkimuksesta.....15
  - 2.1.2 Luottamus käsitteenä.....17
  - 2.1.3 Luottamuksen seurauksia ja hyötyjä .....21
  - 2.1.4 Luottamus ja kontrolli .....22
  - 2.1.5 Johtaminen ja luottamus hallinnan muotona .....23
  - 2.1.6 Luottamuksen lähikäsitteitä .....24
- 2.2 Luottamusprosessi ja luottamudynamiikka .....27
  - 2.2.1 Luottamusprosessi.....28
  - 2.2.2 Luottamudynamiikka .....31
- 2.3 Luottamuksen tasot.....32
  - 2.3.1 Luottamus henkilöiden välillä .....32
  - 2.3.2 Luottamus tiimeissä .....35
  - 2.3.3 Organisaatioiden välinen luottamus.....36
- 2.4 Luottamus sisäisessä asiakkuudessa .....38
  - 2.4.1 Sisäisten suhteiden johtaminen.....38
  - 2.4.2 Lisäarvoa asiakkaalle .....39
- 2.5 Yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys .....41

### 3 EMPIIRINEN TUTKIMUS..... 44

- 3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys.....44
- 3.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio .....45
- 3.3 Tutkimuksen metodologinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä .....50
- 3.4 Aineiston keruu.....51
- 3.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi .....53

### 4 TULOKSET..... 56

- 4.1 Luottamuksen rakentuminen kohdeorganisaatiossa .....56
  - 4.1.1 Johtamismalli, työnjako, menettelyt .....58
  - 4.1.2 Yhteinen tavoite .....60
  - 4.1.3 Vuorovaikutus.....61

4.2 Miten luottamus kehittyy toimijoiden välillä sisäisessä asiakkuudessa .....	64
4.2.1 Vuorovaikutus.....	65
4.2.2 Ohjeistus ja pelisäännöt.....	66
4.2.3 Data ja palaute .....	67
4.2.4 Osaamisen jakaminen.....	69
4.2.5 Onnistumisen kokemus .....	70
4.3 Luottamuksen prosessi ja sen ilmentyminen.....	71
4.3.1 Yhteinen taloudellinen tavoite.....	72
4.3.2 Läpinäkyvyys.....	74
4.3.3 Valvonta .....	75
4.3.4 Toiminnan johdonmukaisuus ja ennakoitavuus.....	75
4.4 Luottamuksen dynaamisuus ja sen ilmeneminen .....	77
4.4.1 Vastavuoroisuus: molemminpuolinen hyöty ja velvoite .....	77
4.4.2 Avoimuus ja palautteen merkitys.....	78
4.4.3 Sitoutuminen ja yhteinen tavoite .....	79
4.4.4 Keskinäinen arvostus ja kunnioitus.....	80
4.4.5 Ennustettavuus ja johdonmukaisuus .....	81
4.5 Tulosten yhteenveto .....	82
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>86</b>
5.1 Tutkimuksen yhteenveto .....	86
5.2 Yhteenveto, johtopäätökset ja pohdinta .....	90
5.3 Tutkimuksen arviointi.....	97
5.4 Jatkotutkimusideat .....	99
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>100</b>

**LUETTELO KUVIOISTA**

KUVIO 1 Luotettavuus luottamuksen rakentajana .....	19
KUVIO 2 Luottamus sosiaalisena pääomana .....	26
KUVIO 3 Luottamuksen kehittyminen .....	29
KUVIO 4 Luottamusdynamiikka .....	32
KUVIO 5 Luottamuksen rakentumisen ja ylläpitämisen pääelementit .....	34
KUVIO 6 Organisaatioiden ja henkilöiden välinen luottamuskonteksti ja luottamuksen tasot .....	37
KUVIO 7 Tutkimuksen avainkäsitteet ja niiden yhteys tutkimusongelman kannalta .....	42
KUVIO 8 Tutkimuksen viitekehys.....	43
KUVIO 9 K-citymarket Oy organisaatio, ylin johto .....	46
KUVIO 10 Kaupan toimintojen organisaatio .....	47
KUVIO 11 Hankintaorganisaatio .....	47
KUVIO 12 K-citymarket Oy tavaratalon organisaatio.....	48
KUVIO 13 Tutkimustulosten yhteenveto .....	85

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimusaihe, tarkoitus ja tavoitteet

Miten yritys voi nopeasti muuttuvassa globaalissa maailmassa vahvistaa ja uudistaa elinvoimaisuuttaan, kilpailukykyään ja hyvinvointiaan? Ennustamaton ja yhä monimutkaisempi toimintaympäristö, sekä uudet työn ja organisoitumisen muodot, nostavat esiin uusia johtamisen painopisteitä. *Luottamus* nostetaan yhdeksi avaintekijäksi ja hyvän johtajuuden ominaispiirteeksi Sitran raportissa ”Elinvoimainen Suomi”, joka on laadittu noin 200 yhteiskunnan eri sektoreilla toimivan päättäjän yhteistyönä. Raportissa todetaan, että johtaminen on suuren muutoksen edessä. Muutos vaatii vahvaa, erilaista johtajuutta. Uusi johtajuus on *luottamusjohtajuutta*. Organisaatiot muodostuvat toisiaan tarvitsevien ihmisten vuorovaikutuksesta ja verkostoista. Johtajan tulee palvella ja tukea monimuotoista vuorovaikutuksissa rikasta sosiaalista verkostoa, sillä vuorovaikutus ja dialogi ovat työn tärkeimpiä osia. Vuorovaikutus luo luottamusta ja vuorovaikutus myös edellyttää luottamusta. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen on kuitenkin vaikeaa, eikä sitä voi toteuttaa yksipuolisesti. Luottamus on organisaation tai yhteisön yhteistä omaisuutta, ja kaikilla on myös velvollisuus rakentaa sitä. (Nurmio ja Turkki, 2010.) *Luottamus* on inhimillisen pääoman tärkeä osa ja keskeinen johtajuuden voimavara. *Luottamusjohtajuus* mahdollistaa inhimillisen pääoman kasvun ja uudistumisen. Luottamusjohtajuus on esimiehen vuorovaikutteinen johtajuustaito, joka tähtää organisaatioiden toimivuuden, yhteistyön ja tuloksellisuuden aikaansaamiseen. (Savolainen, 2010a.)

Menestyksekkäät yritykset ovat sellaisia, joissa ihmiset kykenevät ja haluavat antaa osaamispääomansa täysimääräisesti käyttöön yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä edellyttää mahdollisuutta luottaa johtoon, organisaatioon sekä toisten ja omaan osaamiseensa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32.) Kouzesin ja Posnerin (1993) mukaan yrityksen luottamuskulttuuri selittää sen, kuinka ihmiset käyttäytyvät ja toimivat ja kuinka yritys menestyy (Harisalo & Miettinen 2000, 19). Luottamus -ilmiö on voimavara työyhteisössä ja tästä syystä on tärkeää tarkastella luottamusta lähemmin, sen sisällön, merkityksen ja syntyprosessin ymmärtämiseksi.

Toiminnan tehokkuuden avainelementti on luottamus. Tutkitusti on voitu osoittaa, että luottamuksella on vaikutusta esimerkiksi seuraaviin prosesseihin; tiedonkulku, kommunikointi, yhteistyö, tiedon jakaminen, parantunut tiimi- ja organisaatiotason suorituskyky. (Burke, Sims, Lazzarra & Salas, 2007.) Johto ja esimiehet ovat avainhenkilöitä tehokkuuden suhteen kaikilla organisaation tasoilla.

Organisaatioiden välinen yhteistyö ja uudet yhteistyömuodot vaativat organisaatioita siirtymään hierarkisista rakenteista kohti verkostoja ja alliansseja. (Lewicki & Bunker 1996, 114.) Uusien toimintamallien odotetaan vastaavan nopeammin muutoshaasteisiin, lisäävän aktiivisuutta organisaation sisällä ja yli organisaatorajojen, sekä lisäävän kommunikoinnin ja ongelman ratkaisun tehokkuutta yli osastorajojen ja toiminnallisten vastuualueiden. Kahdenväliset suhteet avainhenkilöiden välillä ovat kriittisiä kompetenssin elementtejä, ja luottamus on kriittinen onnistumisen elementti liiketoiminnassa. (Lewicki & Bunker 1996, 114.) Organisaatioiden sisäiset prosessit, kuten yrityskulttuuri ja johtaminen, ovat ratkaisevan tärkeässä osassa organisaation sosiaalista järjestelmää. Sisäinen järjestelmä ulottuu organisaation ulkopuolelle vaikuttaen organisaatioiden väliseen toimintaan. (Savolainen, 2010.)

Sosiologian, taloustieteiden ja monien muiden tieteenalojen edustajat kiinnostuivat luottamuksen tutkimisesta 1980-luvulla (Ilmonen & Jokinen 2002, 10). Luottamuksen merkitys organisaatioiden välisissä suhteissa on korostunut voimakkaasti 1990-luvulla, vaikka eräät klassiset teoreettiset kehittämät, kuten Deutch 1958 ja Fox 1974, on luotu jo vuosikymmeniä sitten (Miettinen 2005, 144). Ajankohtaiseksi aiheeksi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa luottamus on noussut vasta 2000-luvulla. On laajasti tunnistettu, että luottamus on tärkeää organisaatioille ja että sillä on moninaisia rooleja organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä. (Savolainen, 2010.) Markkinoinnin tutkimusten mukaan luottamus on yksi kaikkein keskeisimmistä asiakassuhteisiin myönteisesti vaikuttavista asioista (Blomqvist 1995, 23). Asiakassuhteiden johtaminen on liikkeenjohdollista toimintaa, joka ohjaa organisaation toiminnot asiakassuhteiden saamiseen, ylläpitämiseen ja parantamiseen (Sin et al., 2003). On olemassa tarve tutkia empiirisesti luottamuksen roolia asiakkuuden johtamisen kontekstissa, sillä se on monimutkainen ja epäselvä asia (Atkinson, 2004). Yksityiskohtaisemmin ei ymmärretä etenkin asioita, jotka tapahtuvat myyjä-ostaja suhdetoiminnassa ajan saatossa. Asiakkuuden johtamisen tutkimus on keskittynyt



myyntihenkilöiden tutkimukseen, mutta asiakkuuden johtamisesta vastuussa olevien johtohenkilöiden toiminnan tutkimus on ollut vähäistä. (Savolainen, 2010.)

Tämän tutkimuksen tavoite on teorian ja empiirisen tutkimuksen avulla lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä luottamuksen rakentumisesta kaupan alan organisaatiossa hankinta- ja myyntiyksiköiden toimijoiden välillä. Tavoitteena on lisätä tietoisuutta siitä, mitkä tekijät ja toiminnot vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen. Kiinnostus luottamusilmiöön yhteistyön elementtinä kumpuaa omakohtaisesta työkokemuksesta kohdeorganisaation palveluksessa yli 30 vuoden ajan esimies- sekä yksikkö- ja aluetason johtotehtävissä. Lopullisen sytykkeen aiheeseen antoivat tutkimuksen ohjaaja, luottamusilmiön tutkimisesta tunnettu professori Taina Savolainen, ja tutkimuksen kohdeorganisaation toimitusjohtaja Ari Akseli.

## **1.2 Tutkimustehtävä ja aiheen raja**

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on käyttötavarakauppaa harjoittava kaupan alan organisaatio, K-citymarket Oy. Kohdeorganisaatio käsittää kaksi toiminnallista organisaatioyksikköä: hankintaorganisaation ja kaupan toiminnot organisaation. Myöhemmin tekstissä hankintaorganisaatiota kuvataan myös termillä ketjuyksikkö, vaikka kohdeorganisaation ketjuyksikkö käsittää muitakin toimintoja kuin ketjun hankintatoiminnon. Kaupan toiminnot organisaatio koostuu K –citymarket tavarataloyksiköistä. Jäljempänä kaupan toimintojen organisaatiota kuvataan myös termillä myyntiorganisaatio perustuen siihen, että kaupankäynti tapahtuu niin sanotusti kentällä, kaupoissa.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, kuten myös tämän tutkimuksen, tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevia ilmiöitä tutkittavien näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 150). Tämä on laadullinen tapaustutkimus, joka toteutettiin empiirisenä tutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja lisätä ymmärrystä luottamuksen rakentumisesta kohdeorganisaatiossa kahden organisaatioyksikön toimijoiden välillä. Johto- ja esimiesasemassa toimiva henkilöstö on avainasemassa yrityksen asiakkuuden johtamisen, tuloksen tekemisen ja ilmapiirin rakentamisen suhteen. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään organisaatioyksiköiden keskijohdon, operatiivisen johdon sekä myyntiorganisaation asiakasrajapinnassa työnjohtotasolla toimivien osastopäälliköiden käsityksiä luottamuksen rakentumisesta sisäisessä asiakkuudessa. Tässä tutkimuksessa keskijohtoon nähdään kuuluvan myös toimitusjohtajan suorassa alaisuudessa toimivat myyntijohtajat.

Tutkimuskysymys on:

- Miten luottamus rakentuu sisäisessä asiakkuuden johtamisessa kahden organisaatioyksikön toimijoiden välillä?

Alatutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät, toimintamallit ja menettelyt rakentavat luottamusta?
- Miten luottamus kehittyy toimijoiden välillä sisäisessä asiakkuussuhteessa?
- Millainen prosessi on, ja miten prosessi ilmentyy?
- Miten luottamuksen dynaamisuus ilmenee?

Tutkimus ei käsittele esimies-alaisuuden luottamusta, vaikka sillä tutkimusten mukaan on vaikutusta organisaation toimijoiden välisiin suhteisiin ja luottamuksen rakentumiseen. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä epäluottamusta tai rikkoutuneen luottamuksen korjaamista. Lewickin, McAllisterin ja Biesin (1998, 439) mukaan luottamus ja epäluottamus ovat erillisiä ilmiöitä, mutta ilmiöillä on mahdollisuus myös rinnakkaiseloon. Palkitsemiskäytäntöjen merkitys suorituskyykyyn jää myös tarkastelun ulkopuolelle.

Tutkija on ollut kohdeorganisaation palveluksessa merkittävän pitkän ajanjakson, joten tutkija ei pääse eroon omasta subjektiivisuudestaan, joten hänen, kuten haastateltavienkin aikaisemmat tiedot ja kokemukset ovat mukana tutkimuksessa. Subjektiivisuuden tunnistamisen voidaan katsoa olevan osa tutkimuksen objektiivisuutta (Eskola & Suoranta 2005, 18).

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Tutkimuksen kannalta on tärkeää pääkäsitteen, luottamuksen, lisäksi määritellä myös muut keskeiset käsitteet. Keskeisiä käsitteitä ovat: asiakkuuden johtaminen, sisäinen asiakkuus, vuorovaikutus ja yhteistyö. Tutkimuksen pääkäsitettä tullaan tarkastelemaan tarkemmin luvussa kaksi.

#### **Asiakkuuden johtaminen (Customer Relation Management, CRM)**

Asiakkuuden arvon rakentuminen edellyttää, että johtamisen lähtökohdaksi otetaan asiakkuuden ja asiakasnäkökulman syvällinen ymmärtäminen (Storbacka, Blomqvist, Dahl &

Haeger 1999, 19). Onnistuneen asiakassuhdejohtamisen uskotaan johtavan yrityksen arvonsuun. Kansainvälistyminen, osto- ja myyntitapojen kehittyminen ja sitä kautta asiakaskohtaamisten laajentuminen monia tasoja, toimintoja ja tuotteita kattaviksi, sekä teknologian kehitys on korostanut asiakkuuden johtamisen merkitystä suoritustasoon ja kilpailukykyyn. (Olkkonen 2007.)

Asiakassuhteiden hallinta on prosessi, johon tarvitaan lukuisien liiketoiminnan osa-alueiden osallistumista. Tästä syystä kaikkia yrityksen osa-alueita pitää hallita asiakaslähtöisesti eli markkinalähtöisesti. (Grönroos 2001, 44.) Asiakkuuden johtaminen (CRM) on noussut kiinnostuksen kohteeksi 1980-luvun lopulta alkaen. ”Suhdemarkkinointi (Relation Management, RM) on suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia” (Gummesson 2004, 21). Suhdemarkkinoinnin määritelmän pohjalta: ”*CRM tarkoittaa suhdemarkkinoinnin arvojen ja keinojen asiakassuhdepainotteista soveltamista käytännössä*”. Pricewaterhouse Coopersin (ks. 1999, 12) mukaan CRM on liiketoimintastrategia, asennoituminen työntekijöitä ja asiakkaita kohtaan, jota tukevat tietyt prosessit ja järjestelmät (Gummesson 2004, 395, 396). RM on asenne ja CRM on työkalu (Gummesson 2004, 416). Suhdemarkkinointi on tutkimussuunta, joka kattaa pääosin sisäisen markkinoinnin ja palvelujen markkinoinnin. Voidaankin todeta, että sisäinen markkinointi käsitteenä kuuluu suhdemarkkinoinnin alle (Kalliomaa 2009, 35-36.) Suhdemarkkinoinnilla ja tietotekniikalla on paljon yhteistä, sillä internet, sähköposti ja matkapuhelimet luovat uusia verkostoja, joissa voi harjoittaa vuorovaikutusta. (Gummesson 2004, 34.) Customer Relationship Management sisältää sekä asiakkuuden johtamisen strategiat että konseptit, ja tämän lisäksi tietojärjestelmät ovat keskeisessä roolissa konseptin toteuttamisessa (Arantola 2003, 106).

### **Sisäinen asiakkuus**

Miten toimintaa tulisi johtaa, jotta yritykselle ja asiakkaalle voitaisiin tuottaa parasta mahdollista lisäarvoa? Mitä tarkoittaa sisäinen asiakkuus? Gummesson (2004, 28) toteaa, että suhdemarkkinoinnilla ja asiakkuuden johtamisella on merkitystä vasta sitten, kun se omaksutaan koko organisaatiossa ja sen kulttuurissa. Jokainen palveluorganisaatio on täynnä sisäisiä palvelutoimintoja, jotka tukevat toinen toistaan, ja ulkoisten asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevia asiakaspalvelijoita ja toimintoja (Grönroos 2001, 404). *Sisäisen asiakkaan* käsite tuo asiakkaan ja toimittajan välisen suhteen yrityksen sisälle. Työntekijöiden on pidettävä toisia työntekijöitä asiakkaina, jotka vastaanottavat tavaroita, palveluja, sanomia

ja päätöksiä. Sisäisen asiakkaan rinnalle voidaan lisätä *sisäinen toimittaja eli palveluntarjoaja*. Yksittäinen työntekijä toimii usein sekä vastaanottavana sisäisenä asiakkaana että sisäisenä toimittajana, jolloin hän tuottaa lisäarvoa jollekin toiselle sisäiselle asiakkaalle. (Gummesson 2004, 266.) Palveluprosessin lopullisena tuotoksena on lopullisen ulkoisen asiakkaan saama ja kokemaa ulkoinen palvelu (Grönroos 2001, 404).

Perinteisesti toiminnallisten yksiköiden välillä on ristiriitoja, mutta funktioiden välinen riippuvuus ja horisontaalinen vuorovaikutus murtavat asiantuntijatoimintojen ja organisaatiosilojen välisiä esteitä (Gummesson 2004, 264-265). Sisäisten asiakkaiden käsite tuo uuden ulottuvuuden organisaation sisällä suoritettaviin tehtäviin ja vuorovaikutukseen kun työntekijät oivaltavat, ettei ”tyytyväinen asiakas” tarkoita pelkästään yrityksen ulkopuolisia yksilöitä tai organisaatioita. (Grönroos 2001, 405.) Sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulma kiinnittää huomiota organisaation jäsenten keskinäisiin kohtaamisiin, joiden tärkeimpinä edellytyksinä ovat luottamus, yhteistyö ja sitoutuminen (Kalliomaa 2009, 57). Vastuu hyvän palvelun laadun tuottamisesta on koko organisaatiolla, mikä tarkoittaa sitä, että sisäisiä asiakkaita on palveltava yhtä hyvin kuin ulkoisia asiakkaita (Grönroos 2001, 405). Tämä vaatii kuitenkin systemaattista sisäisen asiakkuuden johtamista.

## **Yhteistyö**

Tässä tutkimuskontekstissa yhteistyötä tarkastellaan sisäisen asiakkuuden näkökulmasta ottaen huomion ison, valtakunnallisen organisaation toiminnalliset vaatimukset. Kohdeorganisaatio on paikan suhteen hajautettu organisaatio, sillä työntekijät työskentelevät hajallaan eri yksiköissä yhteisen tavoitteen eteen. Hajautetuissa organisaatioissa kriittistä on yhteydenpidon ja viestinnän toimivuus organisaatioiden jäsenten välillä. Teknologia mahdollistaa erilaisia kommunikointikäytäntöjä ja tukee työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, viestintää sekä yhteistyötä ja takaa pääsyn työn kannalta tärkeisiin tietokantoihin. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 102.) Työyhteisötaso muodostuu ihmisten välisestä kommunikaatiosta ja sosiaalisesta järjestelmästä. Se sisältää tiedon kulun, vuorovaikutuksen määrän ja laadun sekä yhteistyömuodot kuten tiimityöskentelyn, erilaiset foorumit ja verkostot. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 65.) Monissa organisaatioissa osastot ja toimintayksiköt ovat toisiinsa nähden sekä kilpailu- että yhteistyöasemassa. Markkinoinnin ja strategisen johtamisen tutkijat väittävät, että tiedon kulku organisaatiossa osastojen ja toimintayksiköiden välillä on kriittistä suoritus- ja kilpailukyvyn suhteen. Uzzin (1999) mukaan suurin lisäarvo organisaatiossa yhteistyöstä saadaan kun yhteistyö käsittää sopivassa

määrin kilpailuasetelmaa. (Luo, Slotegraaf & Pan, 2006.) Organisaatorakenteella ja johtamisjärjestelmällä, mittaamisella ja palkitsemisella, voidaan nähdä olevan merkitystä toimijoiden halukkuuteen ja motivaatioon tehdä yhteistyötä sekä välittää ja jakaa tietoa.

Yrityskulttuurin käsitettä käytetään kuvaamaan organisaation ihmisten yhteisiä arvoja ja normeja jotka, ohjaavat toimintaa. Koivumäki (2008, 10) toteaa, että yhteistyötä tukevat jaetut organisaatiokulttuuriset merkitykset ja vastavuoroisuutta ylläpitävät normit. Grönroos (2001, 463) määrittää yrityskulttuurin seuraavasti: ”yhteiset arvot ja uskomukset, jotka antavat organisaation jäsenille merkityksen ja säännöt organisaatiossa käyttäytymistä varten”. Yrityksen kulttuuri on organisatorisen menneisyyden tulosta ja edustaa arvoja, jotka ovat juurtuneet syväälle organisaatioon. Vahva kulttuuri antaa ihmisille eväät toimia tietyllä tavalla ja reagoida johdonmukaisesti. Heikko yrityskulttuuri saa aikaan epävarmuutta erilaisiin asioihin reagoimisessa ja eri tilanteissa käyttäytymisessä. Vahva kulttuuri ei ole kuitenkaan ole aina hyväksi. Varsinkin silloin, kun ympäröivä maailma ja kilpailutilanne vaativat uusia ajattelu- ja toimintatapoja, kulttuuri voi olla muutoksen jarru ja hidastaa niin työntekijöiden, kuin johdon reagointia. (Grönroos 2001, 463-465.) Palveluorganisaatio tarvitsee palvelukeskeisiä ja laatu painotteisia arvoja, joiden avulla johto voi harjoittaa epäsuoraa valvontaa kulttuurin avulla (Grönroos 2001, 466).

### **Vuorovaikutus**

Luottamus on yksi keskeisimpiä johtajuuden ja esimiestyön taitoja, jonka aikaansaamisessa vuorovaikutus on välttämätön edellytys (Savolainen. 2010a). Kommunikointi ja vuorovaikutus voi tapahtua suoraan kasvokkain tai välittyneesti eri kanavien ja teknologisten järjestelmien avulla. Teknologian käyttö kommunikointiin ja yhteistyöhön on sitä väistämättömämpää, mitä hajautuneempaa työskentely on. Vuorovaikutuksen tapaa – eli kasvokkain ja välittyneesti tapahtuvan kansakäymisen tiheyttä, sisältöä ja välineitä – pidetään hajautetun työskentelyn kaikkein keskeisimpinä tekijöinä. (Vartiainen ym. 2004, 21, 25.) Verkkojen mahdollistama vuoropuhelu on arvokas anti työelämän viestinnälle. Intranetistä ei kuitenkaan saisi tulla tiedon kaatopaikkaa, josta oleellisen tiedon etsiminen on hankalaa (Juholin 2004, 141-142).

Strategian toteuttaminen vaatii yhteistä näkemystä ja ymmärrystä organisaation päämääristä sekä keinoista, joilla päämäärät saavutetaan. Viestintä ja vuorovaikutus vaikuttavat siihen, että organisaation jäsenet sisäistävät strategian vähintään siltä osin, miten heidän tulee toimia

sen toteuttamiseksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 11-13.) Tällöin viestintä on lähellä jokapäiväistä työviestintää, jonka avulla organisaation jäseniä tuetaan työtehtävien suorittamisessa ja kehitetään toimintaa strategian mukaisesti. Tämä pitää sisällään myös palautteen ja aloitteiden keräämisen henkilöstöltä. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)

Esimiesten viestintä, organisaation toimintatavat ja horisontaalinen, työntekijöiden välinen kokonaisviestintä sekä viestintäprosessin toimivuus vaikuttavat yrityskulttuuriin. (Juholin 2004, 109.) Työyhteisön viestintä eli organisaatioviestintä, on sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen (Åberg 1999, 31). Åbergin (2000, 308) mukaan viestintä on informaation tai sanomien vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Ihmiset yhdessä luovat, ylläpitävät ja käsittelevät merkityksiä sanomien avulla. Merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. Vuorovaikutus on prosessi, jossa osapuolet vaikuttavat prosessin tuotokseen. (Åberg 2000, 309.) Vuorovaikutus, kommunikointi ja viestintä ovat organisaation ja työyhteisön johtamisen työvälineitä.

## **1.4 Tutkimusraportin rakenne**

Tutkimusraportti on jaettu viiteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa käsitellään perusteita luottamuksen tutkimiseen, tutkimuksen tavoitteita sekä tutkimuskysymyksiä ja pääkäsitteen lisäksi tutkimukseen liittyviä muita käsitteitä. Toisessa luvussa käydään läpi pääkäsitteeseen, luottamukseen, liittyvää tutkittua teoriaa. Tämän jälkeen tarkastellaan luottamuksen kehittymistä sekä luottamusdynamikkaa. Seuraavaksi kuvataan luottamuksen rakentumista eri tasoilla: henkilöiden välillä, tiimeissä sekä organisaatioiden välillä. Toisen luvun neljäs asiakokonaisuus on luottamus sisäisessä asiakkuudessa, jossa sisäinen markkinointi tuodaan esille suhdemarkkinoinnin alakäsitteenä. Teoreettinen viitekehys muodostuu luottamuksen rakentumisesta sisäisen asiakkuuden johtamisen kontekstissa. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen lähestymistapa, tutkimusmenetelmä ja kohdeorganisaatio sekä empiirinen vaihe, jossa kerrotaan aineiston hankinnasta ja sen käsittelystä. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset tutkimuskysymyksiin perustuen. Luvussa viisi on tutkimuksen yhteenveto ja keskeiset tulokset. Edellisen lisäksi viides luku käsittelee arvioinnin tutkimuksen luotettavuudesta sekä pohdintaa ja jatkotutkimusideoita.

## 2 LUOTTAMUS ASIAKKUUDEN JOHTAMISESSA

### 2.1 Luottamus

#### 2.1.1 Luottamustutkimuksesta

Luottamuksen käsitettä ja luottamusta ilmiönä on tutkittu monilla tieteenaloilla. Sitä on tutkittu mm. filosofiassa, sosiologiassa, sosiaalipsykologiassa ja psykologiassa sekä taloustieteissä markkinointiin, johtamiseen ja organisaatioteorioihin liittyen. Kansainvälistä, nimenomaan liikkeenjohdolliseen luottamukseen liittyvää tutkimusta on niukasti. (Atkinson 2004, 571.) Tutkijat ovat yhtä mieltä luottamuksen tärkeydestä ihmissuhteissa, vaikka luottamus-käsitteen vaikea määriteltävyys vaikeuttaa luottamus-ilmiön tutkimista, varsinkin organisaatiokontekstissa (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 709). Ilmiötä on kuvattu ja määritelty hämmentävän eri tavoin monilla tieteenaloilla (Kotkavirta 2000, 57; Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006, 1013). Vallitsee epäselvyys riskin ja luottamuksen yhteydestä, sekä luottamuksen ja sen ominaisuuksien ja vaikutusten yhteydestä. Lisäksi on epäselvyyttä siitä, miten tutkimustuloksia tulisi analysoida, ja miten tulisi käsitellä suhteen osapuolia: luottajaa ja luottamuksen kohdetta. (Mayer ym. 1995, 709.) Melko yksimielisesti luottamus yhdistetään yhteistyöhän. Kuitenkin, kausaalinen ulottuvuus sen suhteen, edistääkö luottamus yhteistyötä ja syntyykö luottamus yhteistyön tuloksena, vai onko yhteistyö välttämätön luottamuksen edeltäjä, on hämärän peitossa, ja erilaisia empiirisiä tutkimustuloksia on olemassa. (Blomqvist 1995,4.)

Tutkimusten mukaan luottamus on merkittävän rakentava ilmiö. Tavallisesti luottamus liitetään ihmisten välisiin suhteisiin. Kirjallisuuden mukaan ihmiset voivat kokea luottamusta myös julkisia instituutioita, organisaatioita, yrityksiä tai erilaisia asioita kohtaan. ( ks. Lewis & Weigert 1985 ja Morgan & Hunt 1994, Doney & Cannon 1997, 35 mukaan.) Anderson ja Narus (1990) toteavat, että luottamus yksilöitä ja organisaatiota kohtaan ovat erilaisia luonteeltaan (Doney & Cannon 1997, 35). Ringin ja Van de Venin (1992, 41) mukaan luottamus kahden organisaation välillä rohkaisee riskinottoon ja sitouttaa uusiin liiketoiminnallisiin transaktioihin. Palveluorganisaatioissa korkean luottamuksen ja korkean riskin olosuhteissa on mahdollista tehdä yhteistyötä *verkostoitumalla* monitahoisesti ja –

tasoisesti tavarantoimittajien, kilpailijoiden, toimialan linjaorganisaatioiden ja kuluttajien kanssa. (Cravens & Piercy 1994.)

Doney ja Cannon (1997) tutkivat luottamuksen kehittymistä teollisuuden alalla ostaja-myyjä kontekstissa, tavoitteena tutkia toimijoiden vaikutusta luottamuksen rakentumisessa organisaatiota kohtaan. Heidän tutkimus osoittaa, että luottamus rakentuu niin yritystä kuin myyntihenkilöitäkin kohtaan. Jos organisaatioiden arvot ja asenteet kohtaavat, vahvistaa se luottamusta myös toimijoiden välillä. Aikaisempi kokemus yhteistyöstä toimijoiden välillä luo perustan luottamukselle ja heijastuu uusiin toimijoihin sekä organisaatioon. (Doney & Cannon 1997, 41.) Luottamus rakentuu pääosin vastavuoroisuudesta, joka tarkoittaa molemminpuolista hyötyä ja velvoitteita, sekä rehellisyydestä, sitoutumisesta, arvostuksesta, kunnioituksesta ja ennustettavuudesta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34-35).

Luottamus ilmiönä on hyvin monimuotoinen liiketoimintasuhteissa, ja niin organisaation sisäisissä kuin organisaatioiden välisissä yhteyksissä. Luottamus muodostaa yhteistyön perustan, joka edistää tai estää yhteistyötä ja luottamuksellista vuorovaikutusta organisaatioiden, ryhmien ja yksilöiden välillä, sekä erilaisissa liiketoiminnan verkostoissa ja kumppanuuksissa. (ks. Rousseau, Sitkin, Burt ja Camerer 1998, Savolainen 2010 mukaan.) Luottamus muodostuu viestinnästä ja informaation jakamisesta (Burke ym., 2007). Luottamus mahdollistaa avoimen kommunikoinnin, myötävaikuttaen tiedon ja osaamisen jakamiseen yksilöiden välillä ryhmissä ja organisaatioissa, sekä erilaisissa verkostosuhteissa (Savolainen 2010).

Luottamus pohjautuu osittain vuorovaikutuksessa saatuihin menneisiin kokemuksiin ja osittain muihin tekijöihin, kuten sopimuksiin, säännöksiin ja sosiaalisiin normeihin sekä persoonallisuuteen liittyviin tekijöihin, joiden pohjalta toisen voidaan olettaa käyttäytyvän odotetusti (Grönroos 2001, 72). Mishran ja Morriseyn (1990) mukaan luottamuksen rakentaminen koetaan ensisijaisesti keskijohdon ja ylimmän johdon tehtäväksi, sillä luottamus, kuten monet organisaatiokulttuurin elementit, edellyttää ylimmän johdon vahvan ja näkyvän sitoutumisen. Mishra ja Morrisey (1990, 453) toteavat, että kommunikoinnin kehittyminen parantaa esimiesten uskottavuutta ja luottamusta. (Häkkinen 2006, 20.)



### 2.1.2 Luottamus käsitteenä

Luottamus on yksi eniten tutkittu käsite organisaatiokirjallisuudessa (Burke ym., 2007), ja Gummessonin (1997,18) mukaan luottamus on yhtä lailla tärkeä markkinoinnin alalla. Luottamuksen määrittelemisen on ollut tutkijoiden keskuudessa ongelmallista, sillä luottamus-käsite on varsin abstrakti ja kompleksi, lukuisilla tavoilla määritelty, eikä läheskään yksiselitteinen (Rousseau ym. 1998; Savolainen, 2009). Luottamuksen moninaisuuden vuoksi onkin paljon helpompi sanoa, mitä se ei ole, kuin mitä se on. Luottamuksen käsitettä on mahdollista täsmentää tarkastelemalla luottamuksen muotoja ja niiden keskinäisiä suhteita. (Ilmonen & Jokinen 2002, 86.) Eri tieteenaloilla ja tieteenalojen sisällä on havaittavissa pyrkimystä yhtenäistää erilaisia näkemyksiä ja selittää luottamuksen roolia sosiaalisissa prosesseissa ja organisaatiokonteksteissa keskeisten elementtien suhteen. Niitä ovat ”positiivisuus” ja ”varmuus” toisen osapuolen suhteen sekä ”valmius hyväksyä haavoittuvuus” keskinäisen riippuvuuden ja riskien olosuhteissa. (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006, 1014.) Luottamus voi olla välitöntä tai välillistä sekä henkilökohtaista tai epäpersoonallista (Ilmonen & Jokinen 2002, 92). Useita käsitteitä, kuten yhteistyö (cooperation), luottamuksellisuus (confidence) ja ennustettavuus (predictability), on käytetty luottamuksen synonyymeina ja sekoitettu luottamus -käsitteeseen (Mayer ym. 1995, 712). Ennustettavuus ja odotukset ovat luottamukseen läheisesti kytkeytyviä käsitteitä.

Luottamus kuvaa yksilön uskomuksia ja odotuksia siitä miten luotettu käyttäytyy. Osapuolten kiinnostusta toistensa hyvinvoinnista ruokkii yhteiset tavoitteet ja yhteistyössä onnistuminen. (Deutch 1962, 315- 316.) Luottamus perustuu odotukseen siitä, että pikemminkin se mitä odottaa – eikä se mitä pelkää – tapahtuu. Luottamus on tavallaan sen pelon vähentämistä, että sosiaalisessa vaihtosuhteessa oleva kumppani toimisi opportunistisesti. Luottamusta ei kuitenkaan voi pitää odotusten ja ennustettavuuden synonyymeina, sillä Deutchin (1962) mukaan myös epäluotettavaa käyttäytymistä voidaan odottaa ja ennustaa, mikä on pikemminkin luottamuksen pettämistä kuin luottamusta. (Miettinen 2005, 145.) Rotter (1967, 651) kuvaa luottamuksen olevan ”yksilön odotus, että toisen henkilön tai ryhmän sanaan, lupaukseen, sanalliseen tai kirjoitettuun sopimukseen voi luottaa”. Gambetta (1988) on analysoinut luottamusta ”erityisenä subjektiivisen todennäköisyyden tasona, jossa toimija arvioi toisen toimijan tai toimijaryhmän tulevaa *käyttäytymistä ja suoritumista* ennen kuin hän/he voivat varmistautua toiminnan tuloksesta kontekstissa, jolla on vaikutusta hänen/heidän omaan toimintaansa”. (Miettinen 2005, 146.)

McAllister (1995) on tutkinut luottamusta kognitioon ja tunteeseen perustuen. Hänen mukaan tietoperusteisessa luottamuksessa valitsemme uskomuksemme perustella kehen luotamme, minkä suhteen ja missä olosuhteissa. Tunneperusteinen luottamus sisältää emotionaaliset siteet kumppaneiden välillä. Molemminpuolinen hyväntahtoisuus on yksi luottamuksen elementti. Lewicki, McAllister ja Bies (1996, 439-440) määrittelevät luottamuksen varmaksi positiiviseksi odotukseksi luotetun henkilön sanojen, tekojen ja päätösten suhteen. Henkilöt pystyvät tuntemaan sekä luottamusta että epäluottamusta toisiaan kohtaan samanaikaisesti. Rousseau ym. (1998) ovat pyrkineet muodostamaan yleisen määritelmän luottamukselle käyttäen pohjana useita luottamuksesta tehtyjä tutkimuksia. He määrittävät luottamuksen psykologiseksi tilaksi, joka muodostuu haavoittuvuuden hyväksymisestä, mikä puolestaan perustuu myönteisille odotuksille muiden käytöksestä tai aikomuksista. (Rousseau ym. 1998, 395.)

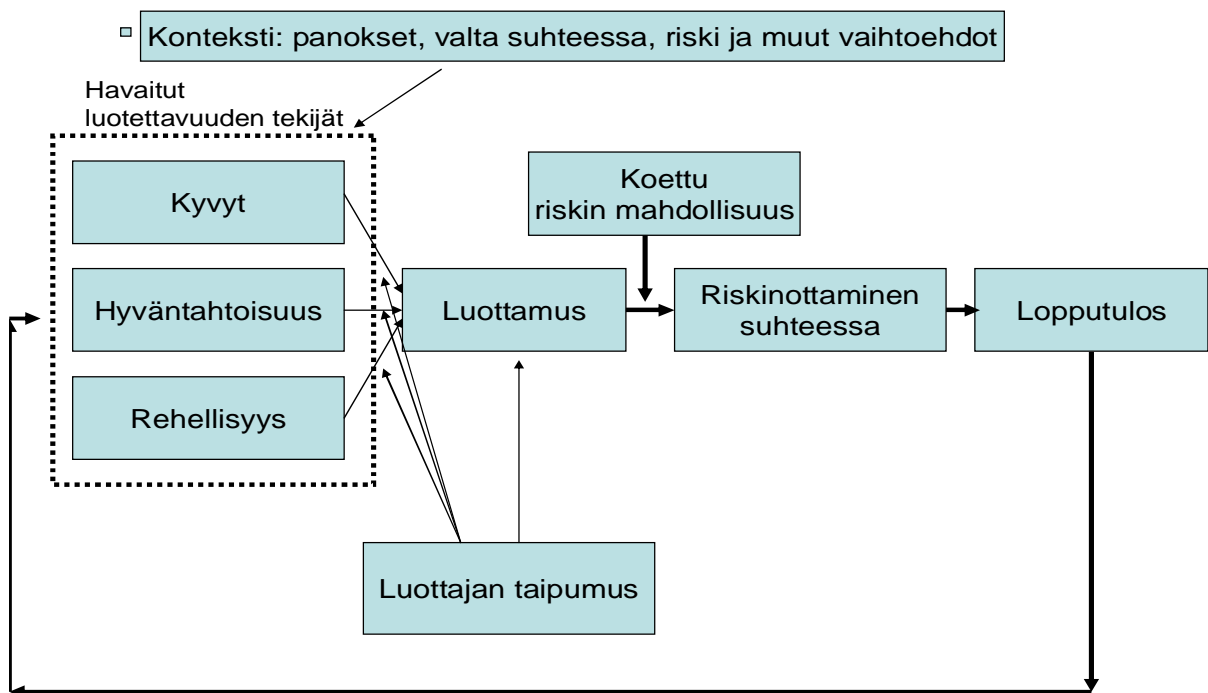
Moorman, Deshpande ja Zaltman (1993, 82) tutkivat luottamusta markkinatutkimuskontekstissa. Heidän mukaansa luottamus on halukkuutta luottaa yhteistyökumppaniin, jota kohtaan luottaja kokee luottavaisuutta (confidence). He esittävät, että vahva usko luottamuksen arvoisuuteen, ja toimintaan liittyvät tekijät, vaikuttavat luottamukseen. Morrowin, Hansenin ja Personin (2004, 50) mukaan luotettavuus (trustworthiness) on luottamuksen lähikäsite, ja merkitsee sitä, että henkilö pitää toista luottamuksen arvoisena. Luottamusta voidaan kuvata uskona, odotuksena, varmuutena, kun taas luotettavuus voidaan määrittää luottamuksen perustaksi tai syyksi (Kalliomaa 2009, 95). Mayerin ym. (1995) käsiteanalyysi (ks. kuvio 1, s.19) sisältää kolme luottamuksen osatekijää: kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys. Luottajan taipumus on yleistä valmiutta luottaa toisiin, ja se on peritty ominaisuus. Kun luottamuksen nähdään rakentuvan perustuen edellä mainittuihin osatekijöihin, voidaan luottamuksen nähdä olevan asenne toista osapuolta kohtaan (Lämsä & Pucetaite 2006, 131).

- *Kyvykkyys* luo odotuksia sekä rakentaa kuvaa luotettavuudesta. *Kyvyt* ovat kokonaisvaltaista tilanne – ja tehtäväkohtaista toimintaa, sekä henkilöiden erityisiä ominaisuuksia, pätevyyyksiä, tietoja ja taitoja, joilla he voivat vaikuttaa. (Mayer ym. 1995, 717.)
- *Hyväntahtoisuus* on toiminnan taso ja laajuus, jonka mukaisesti luotetun uskotaan tekevän hyvää luottajalle. Hyväntahtoisuutta on mm. se, kun luotettu suhtautuu positiivisesti ja osoittaa erityistä kiinnostusta luottajan tarpeisiin, vaikka siitä ei olisi

luvassa välitöntä vastavuoroista suoritusta tai korvausta. Esimerkkinä mentori-oppipoika -suhde. (Mayer ym. 1995, 719.)

- Luottaja kokee luotetun *rehelliseksi* havaitessaan tämän toimivan hyväksymillään periaatteilla ja uskoo tämän tekevän hyvää luottajalle. Periaatteista kiinnipitäminen ja niiden hyväksyttävyyden on tärkeää. Toiminnan johdonmukaisuus ja yhdenmukainen toiminta sanojen ja tekojen suhteen luo kuvaa rehellisyydestä. (Mayer ym. 1995,719.)

Mayerin ym. (1995, 726-727) mukaan konteksti saattaa vaikuttaa *luottamuksen arvoisuuteen*, vaikka *luotettavuuden tekijät*: rehellisyys, kyvykkyys ja hyväntahtoisuus pysyisivät vakaina. Kontekstiin liittyviä tekijöitä ovat panokset, valta suhteessa, riski ja luottajan muut vaihtoehdot. Nämä tekijät voivat vaikuttaa luottamuksen tasoon luotettavuuden tekijöiden kautta. Esimerkiksi, jos keskijohdon esimiehen päätökset ovat alaisten havaitsemina muuttuneet epäjohdonmukaisiksi aikaisempaan verrattuna, hänen rehellisyyttään epäillä. Mutta kun alaiset saavat kuulla, että esimies toimi vain ylemmän johdon käskyjen tai toiveiden mukaisesti, ei hänen rehellisyyttään ole enää syytä epäillä. (Kalliomaa 2009, 95.)



KUVIO 1 Luotettavuus luottamuksen rakentajana (Kalliomaa 2009, 96; mukailtu Mayer, Davis ja Schoorman 1995, 715).

Mayer ym. (1995) mukaan riski ja luottamus ovat lähikäsitteitä. He ovat osoittaneet, että luottamukseen verrattuna ennustettavuuden ja odotusten puuttuva elementti on halukkuus riskin ottoon. Luottamuksen käsitteeseen kuuluu heidän mielestään se, että sosiaalisen vaihdon osapuoli on halukas haavoittumaan kumppaninsa mahdollisten toimien seurauksena. On vaikeaa osoittaa ja hahmottaa sitä, onko haitallinen toiminta tai käyttäytyminen aina yhteistyötä vahingoittavaa – vai voivatko kumppanin toiminnan positiiviset puolet kompensoida negatiivisia аспекteja. Negatiiviset puolet eivät välttämättä aina vaikuta keskeisellä tavalla yhteistyön onnistumiseen. Luottamus ja riski seuraavat siten toinen toisiaan suhteen kehittyessä. On voitu todeta, että luottamuksella on taipumus pysyä stabiilina eri tilanteissa, vaikka riskin suuruus vaihtelisi eri tilanteissa. Riskialttiuteen vaikuttavat sekä henkilökohtaiset ominaispiirteet, että tilanteeseen liittyvät tekijät. (Miettinen 2005, 145-146.)

Youngin mukaan (1993) luottamus käsitteenä on monen määritelmän yhdistelmä, määrittelemätön ”musta laatikko”. Pääasiallisesti on lueteltu ominaispiirteitä, jotka yhdistetään luottamukseen ja sen syntymiseen ja niihin hyötyihin, jotka kumpuavat luottamuksesta. (Blomqvist 1995,4.) Tutkijat eri tieteenaloilla ovat todenneet, että luottamus käsitteenä on abstrakti ja ilmiönä vaikeasti määriteltävä. Onko luottamus -ilmiötä edes mahdollista tai tarpeellista määritellä yksiselitteisesti? Luottamus nähdään kuitenkin yksimielisesti positiivisena voimavarana, joten olisi tärkeää ja hyödyllistä tutkia ja tiedostaa tekijät ja toimintamallit, jotka synnyttävät luottamusta eri konteksteissa.

Markkinointikontekstiin, kaupalliseen ja taloustieteelliseen, Mayerin ym (1996) sosiaalipsykologinen näkemys luottamuksesta on relevantti (Savolainen, 2010). Käsitteen on määritely sisältävän riskin ja osapuolten riippuvuuden toisistaan sekä haavoittuvuuden olosuhteet, minkä nähdään muodostuvan vuorovaikutuksessa vähitellen ajan kuluessa luottajan ja luotettavan välillä (Savolainen, 2010). Mayerin ym. luottamuksen rakentumisen mallia on laajasti sovellettu luottamuksen rakentumisen eri konteksteissa. Tan ja Lim (2009) mm. ovat määritelleet luottamuksen rakentumisen työyhteisössä samalla organisaatiossa työskentelevien toimijoiden kesken, sekä henkilöstön luottamuksen organisaatioon Mayer ym. (1995) määritelmään perustuen.

Tässä tutkimuksessa luottamus -ilmiötä ja sen seuraamuksia lähestytään Mayerin ym. (1995, 712) määritelmän perusteella: ”*Luottamus tarkoittaa osapuolten halukkuutta olla riippuvainen toisen osapuolen toiminnasta, sillä oletuksella, että toinen osapuoli tekee jonkun tietyn luottajalle tärkeän teon riippumatta mahdollisuudesta tarkkailla tai kontrolloida toista*

*osapuolta*”. Tätä luottamuksen määritelmää sovelletaan suhteessa toiseen osapuoleen, joka toimii ja reagoi vastavuoroisesti toisen toimenpiteisiin.

### 2.1.3 Luottamuksen seurauksia ja hyötyjä

Luottamus mahdollistaa ja helpottaa työpaikan vuorovaikutuksellisia yhteistyö- ja toimijasuhteita. Luottamuksen ilmapiirissä ja avoimessa vuorovaikutuksessa tietopääoman jakaminen ja uudistaminen sekä osaamisen hyödyntäminen organisaatiossa mahdollistuvat. (Savolainen 2010a.) Zand (1972) tutki luottamuksen vaikutusta ryhmien ongelmaratkaisukapasiteettiin ja osoitti vahvan riippuvuuden luottamuksen ja monien vuorovaikutussuhteiden välillä. Luottamus edistää henkilöiden välisiä suhteita ja ilmaisen avoimuutta, kun taas ”epäluottamus herättää kieltämisreaktioita ja synnyttää defensiivistä käyttäytymistä”. Mayerin ym. (1995, 709) mukaan luottamuksen tärkeys on voitu osoittaa mm. seuraavilla alueilla: kommunikointi, johtaminen, neuvottelu, suorituskyky sekä itseohjautuvien tiimien toiminnan juurruttaminen. (Miettinen 2005, 146). Dirks & Ferrin (2002) ovat tutkineet luottamuksen merkitystä siihen, kuinka tiedot, taidot ja osaaminen saadaan hyödynnettyä täyteen potentiaaliinsa organisaatiossa. Heidän mukaansa empiirinen tutkimus 40 vuoden ajalta osoittaa, että luottamuksella on tärkeä merkitys työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Savolainen, 2010a.)

Korkean luottamuksen tilanteessa osapuolet *ilmaisevat* itseään helpommin, ovat vastaanottavaisempia toisten ideoille, hyväksyvät helpommin keskinäisen riippuvuuden eivätkä ole yhtä taipuvaisia harjoittamaan vahvaa kontrollia. Luottamuksen seurauksena toisen osapuolen käyttäytymisen vääränlaisen tulkinnan mahdollisuus vähenee. Yhteisiä ongelmia on helpompi tunnistaa, analysoida ja ratkaista. Alhaisen luottamuksen tilanteissa osapuolilla on taipumus olla kertomatta kaikkea informaatiota, kieltää vaikuttamisyriykset ja vältellä kontrollia. (Miettinen 2005, 151-152.) Työyhteisöissä, joissa vallitsee korkea luottamuksen taso, saadaan käyttöön kilpailukykyä parantavia elementtejä kuten, hyvä yhteistyö, joustavuus ja oppiminen. Tämä vaatii organisaation rakenteellista avoimuutta sekä avoimuutta toimijoiden kesken. Kun työntekijät hyväksyvät vaihtuvat työroolit, tunnistavat he mahdollisuuksia yli toiminnallisten vastuualueiden ja arvioivat käytäntöjä innovoidakseen ja oppiakseen jatkuvasti. (Möllering, Bachman & Lee 2004, 559.)

Savolaisen (2010a) mukaan luottamuksen vaikutukset ja seuraukset ovat moninaiset sekä yksilö- että organisaatiotasolla, ja Häkkisen ja Savolaisen mukaan (2008) niistä keskeisimmät voi kiteyttää seuraavasti:

- henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon tehokkaampi hyödyntäminen, kehittäminen ja jakaminen
- muutosten läpiviennin helpottuminen
- työilmapiirin ja -tyytyväisyyden kohentuminen
- innovatiivisen työympäristön syntyminen avoimessa ja vuorovaikutteisessa ilmapiirissä
- motivaation ja työhön sitoutumisen vahvistuminen
- vaikutus organisaation maineeseen, tehokkuuteen, tuottavuuteen ja taloudellisiin tuloksiin.

#### **2.1.4 Luottamus ja kontrolli**

Luottamus ja kontrolli ovat kaksi eniten tutkittua käsitettä organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa. Ovatko luottamus ja kontrolli vastakkaisia käsitteitä? Ovat, sanovat toiset. Eivät ole, taas toiset. Luottamuksen ja kontrollin vastakkaisuutta korostavat kantaansa sillä, että ne tuovat erilaista ennustettavuutta ja vakautta sosiaaliseen ympäristöön. Sitkinin (1995) mukaan kontrolli ja luottamus tukevat toisiaan, sillä formaalit kontrollimekanismit voivat lisätä luottamusta tarjoamalla kriteerit (säännöt) joiden pohjalta henkilöt voivat arvioida toistensa toimintaa. (Koivumäki 2008, 150) Useiden vuosikymmenten ajan tutkijoiden huomio on kohdistunut kontrolliin hallinnan mekanismina. Luottamus on lisääntyvästi tunnistettu keskeiseksi mekanismiksi koordinoida organisaation toimijoiden odotuksia, vuorovaikutusta ja toimintaa. (Costa & Bijlsma-Frankema 2007, 392.) Luottamus on nähty yhtenä avainkäsitteenä analysoitaessa organisaation sisäisiä ja organisaatioiden välisiä suhteita. On kuitenkin väärin olettaa, että luottamus on ihmelääke organisaatioiden suorituskykyyn. Tutkijoilla on yhteinen näkemys siitä, että luottamus ja kontrolli ovat organisaatioiden olennaisia piirteitä ja mahdollistavat toimijoiden, tiimien ja organisaatioiden tehokkaan toiminnan. Tutkijat eivät ole kuitenkaan löytäneet yhteistä näkemystä siihen, miten luottamus ja kontrolli yhdistyvät ja liittyvät toisiinsa. (Costa & Bijlsma-Frankema 2007, 393.)

Kontrollin on nähty olevan prosessi, joka säätelee organisaation jäsenten toimintaa myönteisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Bradach & Eccles, 1989; Cardinal, Sitkin & Long, 2004 ja Das & Teng, 2001, Costa & Bijlsma-Frankema 2007, 396 mukaan). Kontrollikirjallisuuden mukaan kontrolli -käsitteeseen voidaan nähdä olevan kaksi eri lähestymistapaa. Toinen näkemys painottaa virallisten sääntöjen, menettelyjen ja

toimintaperiaatteiden monitorointia ja tavoitteiden mukaisen suorituksen palkitsemista. Tätä sanotaan *viralliseksi kontrolliksi*. Toinen lähestymistapa painottaa *epämuodollista tai sosiaalista kontrollia*. Tämän näkemyksen mukaan organisaation normit, arvot, yrityskulttuuri ja tavoitteiden sisäistäminen ohjaavat toivottuun suoritustasoon. Ferrin ja kumppanit mukaan monitorointi on yksi kontrolloinnin muoto ja tarkoittaa mahdollisuutta saada tietoa yhteistyökumppanin toiminnan tasosta. (Costa & Bijlsma-Frankema 2007, 396-397.)

### **2.1.5 Johtaminen ja luottamus hallinnan muotona**

Morgan ja Hunt (1994) sekä Berschied (1994) toteavat, että työntekijöiden, johdon, asiakkaiden ja sidosryhmien välinen yhteistyö, sitoutuminen suhteeseen ja luottamus ovat edellytyksiä organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (Kalliomaa 2009, 39).

Useat tutkijat, kuten Gambetta (1988); Gulati (1995), Kramer & Tyler (1996) ja Shaw (1997) ovat todenneet, että luottamusta voidaan pitää myös hallintamekanismina, joka pienentää toimijoiden (esim. kahden eri organisaation) keskinäisen yhteistyön pohjalta syntyneitä riskejä. Yksityiskohtainen sopimus on yksi tapa pyrkiä tekemään toisen toimijan käyttäytymisestä ennustettava ja odotusten mukainen, luottamus on toinen. (Miettinen, 2005, 150.) Mayer et al. (1995) ovat esittäneet, että luottamus on aina parempi hallinnan keino kuin muodolliset kontrollimekanismit kuten sopimukset. Yleistäminen on kuitenkin vaikeaa, transaktioiden luonteella on tässä suhteessa suuri merkitys. (Miettinen, 2005, 151.)

### **Johtajuus**

Johtamisella pyritään luomaan edellytyksiä organisaation joustavuudelle, kehittymiselle ja oppimiselle. Yhtenäistä ja yleisesti hyväksyttävää johtajuuden määritelmää on yritetty määrittää monen vuosikymmenen ajan (Northouse 2004, 2). Monet määritelmistä ovat epätarkkoja ja epäjohdonmukaisia, minkä vuoksi on äärimmäisen vaikeaa keskustella johtajuuden konseptista selkeästi (Avery 2005, 4-5). Northousen (2004, 3) mukaan: ”Johtajuus on prosessi, jonka avulla yksilö tai ryhmä yksilöitä pyrkii saavuttamaan yhteisen tavoitteen.” Johtajuutta voi tarkastella tietämisen luonteen kautta, missä määrin johtamisosaaminen on verbaalisesti kuvattavissa olevaa tai missä määrin se on ’hiljaista tietoa’, kokemukseen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta syntyvää osaamista. (Ropo & Erikson 2001, 117.) Kalliomaan (2009, 42) mukaan ihmisten johtamisen käsitteestä voi

todeta, että sitä kuvaavat muutos, vaikuttaminen sisäisen motivaation kautta, uusien ongelmien ratkaiseminen ja vastavuoroisuus.

Johtajuuteen liittyvä valta on annettua ja saatua. Tehtävässään johtaja käyttää roolinsa mukaista muodollista valtaa. Sen lisäksi hänellä voi olla henkilökohtaista, persoonastaan kumpuavaa arvovaltaa. Menestyksellinen johtaminen edellyttää johtajalta kykyä herättää johdettavissaan positiivisia tunnetiloja, luottamusta ja innostusta. (Keski-Luopa, 2005, 76.) Johtamisessa tavoitteiden asettaminen, valvonta ja joustavuuden vaatimukset ovat samanaikaisesti läsnä. (Ropo & Erikson 2001, 108.)

Myös johtajuuden tulee joustaa. Asiantuntijuus on ihmisissä ja uusiutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Aiemmin pehmeänä pidetty vuorovaikutusosaaminen on kriittinen tekijä johtamisessa. Sitouttaminen on keskeinen johtamiskysymys; joka ylhäältä alaspäin tapahtuvan motivointi- ja palkitsemisjärjestelmien lisäksi ilmenee sivusuunnassa, ja alhaalta ylöspäin tiedon ja osaamisen jakamisena. (Ropo ja Erikson 2001, 111.)

### **2.1.6 Luottamuksen lähikäsitteitä**

#### **Luottavaisuus**

Luottavaisuus on yksi luottamuksen muoto, se on annettua luottamusta. Annettu ja ansaittu luottamus ovat ilmiön eri puolia ja saman voisi sanoa luottamuksesta ja luottavaisuudesta. (Ilmonen & Jokinen 2002, 90.)

Seligman (1997), Giddens (1990) ja Luhman (1979) tekevät käsitteellisen eron luottamuksen (trust) ja luottavaisuuden (confidence) välille. Luottamus viittaa ihmisten väliseen luottamukseen, jossa yhteys on välitöntä ja henkilökohtaista. Luottavaisuus, systeeminen luottamus, sitä vastoin kuvaa luottamusta instituutioihin ja abstrakteihin järjestelmiin, joissa toimijoiden suhteet ovat välillisiä, systeemisiä ja persoonattomia. (Ilmonen 2000, 173; Seligman 2000, 95; Ilmonen & Jokinen 2002, 91; Kalliomaa 2009, 96). Seligmanin (2000, 48) mukaan luottamuksen ja luottavaisuuden välillä on merkittävä ero. Luottavaisuus tarkoittaa sitä, että tiedämme, mitä odottaa vuorovaikutus- ja/tai vaihtotilanteessa, kun taas luottamusta tarvitaan silloin, kun ei tiedetä mitä odottaa. Luottavaisuudessa on jotakin hyvin selvää ja ilmeistä, ja luottavaisuudesta on kysymys silloin, kun vaihtoehtoja ei edes harkita. Luottavaisuus voi perustua monelle seikalle, asiantuntijuuteen, samuuteen tai tuttuuteen sekä tietoon tulla rangaistuksiksi, mikäli osapuolten väliset sopimuksen ehdot eivät täyty.



(Seligman 2000, 48.) Luottamuksesta voidaan puhua silloin, kun jotakin toimintavaihtoehtoa preferoidaan jotakin toista enemmän siitä huolimatta, että toisen toiminta voi tuottaa pettymyksen. Luottamuksen ollessa kysymyksessä riski tunnistetaan ja tehdään siihen liittyvä *tietoinen valinta* ottaa riski, koska vallitsee uskomus siitä, että toiseen osapuoleen voi luottaa. (Miettinen 2005, 145; Koivumäki 2008, 107.)

Esioletukseni mukaan tässä kontekstissa ilmenee sekä luottamusta että luottavaisuutta, sillä isossa organisaatiossa toiminnallisten organisaatioyksiköiden toimijoiden välinen yhteistyö tapahtuu hyvin suureessa määrin välillisesti tietoteknisin menetelmin eivätkä henkilöt välttämättä tunne toisiaan, koska henkilökohtainen vuorovaikutus on vähäistä.

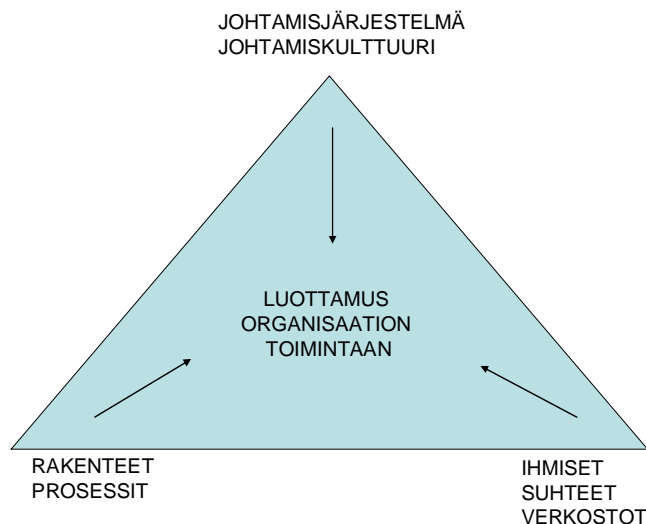
### **Sosiaalinen pääoma**

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, yhteisesti omaksuttuja normeja sekä ihmisten luottamusta näiden toimivuuteen. Sen arvo pääomana on nähtävä niin, että sosiaaliset yhteydet, kanavat ja verkostot luovat edellytyksiä tiedonkululle, kaupankäynnille, innovaatioille ja muille ihmisten välillä tapahtuville arvoa tuottaville toiminnoille. (ks. Porters, 1999, Vuorisen 2004, 98 mukaan; Mäkipeska ja Niemelä, 2005, 15.) Ruuskanen (2003, 81) määrittelee sosiaalisen pääoma-käsitteen seuraavasti: ”yksilöiden väliset pysyvät sosiaaliset siteet mahdollistavat sen, että sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisen osapuolen toiminta muuttuu ennustettavaksi siten, ettei yhteistyön toinen osapuoli toimi lähtökohtaisen petollisesti lyhyen tähtäimen etua tavoitellakseen”. Sosiaalinen pääoma on makrotason käsite, joka tarkoittaa sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, yhteisesti omaksuttuja normeja, sekä ihmisten luottamusta niiden toimivuuteen. Mikrotasolla sosiaalinen pääoma kiteytyy ihmisten välisessä luottamuksessa. Tosin mikro- ja makrotason käsitteitä ei voi selkeärajaisesti erottaa toisistaan. (Savolainen 2010a.)

Mäkipeska ja Niemelän (2005, 16) mukaan sosiaalinen pääoma työyhteisössä sisältää ainakin seuraavia ulottuvuuksia, jotka luovat ja kerryttävät sosiaalista pääomaa, ja täten luovat arvoa organisaatiolle.

- työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot
- johtosuhteiden ja johtamisjärjestelmän selkeys
- normien selkeys ja yleinen hyväksyminen
- arvojen yhteisyys
- informaation kulku
- vuorovaikutus

Sosiaalisen pääoman perusolemus ja ydin kiteytyy ihmisten välisessä luottamuksessa. Ihmisten välinen kommunikaatio ja sille asetetut puitteet ja normit luovat yhteisön jäsenille turvallisuuden tunteen ja mahdollisuuden samaistua ryhmään. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 25-26.) Luottamusrakenne tai luottamus sosiaalisena pääomana merkitsee sitä, että luottamus ei ole pelkästään ihmissuhteiden tai ihmisten ominaisuuksien varassa vaan liittyy organisaation johtamisjärjestelmään, kulttuuriin sekä rakenteisiin ja prosesseihin, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa myös ihmisten väliseen luottamukseen. Tämä puolestaan heijastuu asiakkaan kohtamana luottamuksen ilmapiirinä, minkä hän yleistää luottamukseksi koko organisaatioon. Näin luottamus muodostuu organisaation sosiaalisesti pääomaksi. Panostamalla (kuvio 2) vain yhteen luottamuksen osatekijään, ei voida vaikuttaa luottamuksen syntymiseen organisaation toimintaa kohtaan. Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia tulisi arvioida ja vahvistaa toiminnassa ja johtamisessa. (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 16, 29.) Ilmonen ja Jokinen (2002, 85) toteavat, että luottamusta ja sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella tutkimalla ”luotettavuuden” (trustworthines) tasoa, mutta sitä ei voida mitata suoraan, sillä luotettavuuteen päästään käsiksi vain sen vaikutusten tai funktioiden kautta.



KUVIO 2 Luottamus sosiaalisena pääomana (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 29).

## 2.2 Luottamusprosessi ja luottamusedynamiikka

Kirjallisuudessa ja psykologisessa kirjallisuudessa erityisesti, luottamuksen kehittymistä on lähestytty ennalta määritettyinä tiloina ja muuttuvina asteina ja tasoina. Lewicki ja Bunker (1996) ovat esittäneet luottamuksen lineaarisen kehitysmallin, mutta ydinkysymys, *millainen* prosessi on, ja *miten* prosessi ilmenee todellisuudessa, on vielä laajasti empiirisesi tutkimatta. Syvällisempää ymmärrystä luottamuksen kehittymisestä liike-elämän alalta tarvitaan. Sellaisiin kysymyksiin, *miten luottamusprosessi kehittyy toimijoiden välillä liiketoiminnan alalla*, ei ole vielä riittävästi tutkimustietoa. (Savolainen, 2010.)

Luottamuksella voidaan aina katsoa olevan tietty perustaso, joka heijastaa toimijan tai toimijoiden yleistä halua luottaa. Luottamus perustuu keskinäisiin, psykologisiin tai juridisiin, sopimuksiin. Psykologinen sopimus tarkoittaa niitä odotuksia, joita yhteistyökumppaneilla on toisiaan kohtaan joko suullisesti sovittuina tai ääneen lausumattomina ns. hiljaisina sopimuksina. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32.) Ihmisten yleinen *asenne* toisiin ihmisiin ja toimijoihin on ensimmäinen luottamuksen lähde (Miettinen, 2005, 147).

Lewis ja Wiegert (1985) mukaan luottamuksella on sekä kognitiivisia että affektiivisiä perusteita (McAllister 1995, 25). Luottamus voi perustua siihen, että *tuntee kumppaninsa* ja yhteisissä projekteissa osapuolten välille kasvaa myös *tunnepohjaisia* siteitä (Luhman 1979 ja Simmel 1964, McAllister 1995, 25-26 mukaan; Miettinen, 2005, 147). Osapuolet voivat vuorovaikutuksensa aikana kehittää jaettuina normeja, arvoja ja toiminnallisia rutiineja, jotka lisäävät keskinäistä luottamusta. Kun osapuolet vakuuttuvat toistensa luotettavuudesta partnereina, sekä kognitiivinen että affektiivinen luottamus kasvavat näytön pohjalta. (Miettinen 2005, 147.) Lämsän ja Pucetaiten (2006, 132) mukaan kestävän, pitkän tähtäimen suorituskyvyn saavuttaminen vaatii johdolta kykyä rakentaa luottamus, joka kognitiivisen luottamuksen lisäksi perustuu affektiiviseen luottamukseen.

*Kognitioon* perustuva luottamus pohjautuu rationaalisiin, tietopohjaisiin odotuksiin kumppanin aikaisemmasta toiminnasta tai käyttäytymisestä sekä tavoitteista, jolle ennusteet tulevasta toiminnasta voidaan rakentaa. Toimijaa voidaan pitää luotettavana, jos hän on esim. toimittanut laadullisesti kelvollisia tuotteita tai palveluja ja pysynyt sovituissa aikataulussa, mikä toteuttaa taloudellisissa vaihtosuhteissa taloudellisen rationaliteetin vaatimusta. (Luhman, 1979 ja Simmel, 1964 Mc Allister 1995 , 26 mukaan; Miettinen 2005, 148.) McAllisterin (1995) mukaan *affektiperustaiselle* luottamukselle on ominaista pikemminkin

henkilökohtaisesti valittu kuin roolin perusteella määräytyvä käyttäytyminen. Mitä samankaltaisempia osapuolet ovat (kulttuurisesti, sukupuoleltaan, iältään) sitä helpommin he yleensä intuitiivisesti ymmärtävät toisiaan ja luottavat toisiinsa. (Miettinen, 2005, 148.) *Tottumukseen* perustuva luottamus kehittyy yhteistyön toimiessa käytännössä riittävän hyvin (Miettinen, 2005, 149). Luottamuksen perusta voi siten olla:

- Alkuperäinen luottamuksen taso
- Kognitiivinen perusta
- Affektiivinen perusta
- Tottumukseen perustuva

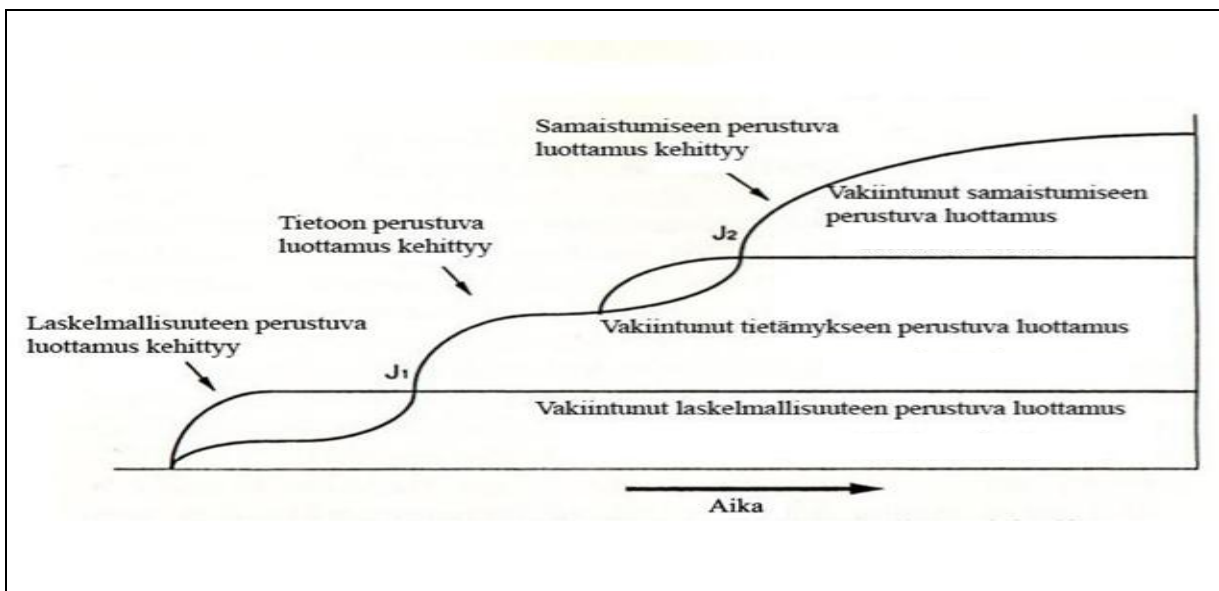
### **2.2.1 Luottamusprosessi**

Aika ja vuorovaikutus ovat oleellisia luottamuksen syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Keskinäisriippuvuus ja veloitteiden noudattamisen merkitys korostuvat luottamuksen rakentumisessa. Walter Powelin (1996) mukaan luottamusta tuetaan ja ylläpidetään jatkuvalla vuorovaikutuksella. Jatkuva vuorovaikutus edellyttää sitä tukevia instituutioita. Coleman (1988) mukaan suljettu verkosto tukee vastavuoroisuutta ja edistää luottamuksen kehittymistä. Nahapiet & Ghosthal (1998) toteavat, että tietojen vaihto edellyttää mahdollisuutta, kykyä sekä motivaatiota tietojen transaktioon. (Koivumäki 2008, 87.)

Lewickin ja Bunkerin (1996) mukaan (ks. kuvio 3, s. 29) luottamus rakentuu ja etenee kolmessa vaiheessa: 1) laskelmointiin perustuva vaihe, 2) tietoperusteinen vaihe, ja 3) luottamuksen kypsä taso, samaistumiseen perustuva vaihe. Tämän kolmivaiheisen mallin oletuksena on, että osapuolet eivät entuudestaan tunne toisiaan. Näin ollen osapuolten kesken alkuvaiheessa ei ole tarvetta työstää aikaisempaa ”mainetta”. (Lewicki & Bunker 1996, 119.) Lewicki ja Bunker (1996, 124) esittävät luottamuksen tasojen kerrostuvan osin päällekkäin, ja luottamuksen horjuessa tai vahvistuessa liikkumissuunta on ylös- ja alaspäin (Kalliomaa 2009,95). Lämsän ja Pucetaiten (2006, 135) mukaan luottamus rakentuu kontekstisidonnaisesti johdon toimenpiteiden mukaan ja kehittyy viidessä eri vaiheessa. Heidän tutkimus perustuu sosiokulttuurisiin eroihin ja työmoraliin. Ensimmäinen vaihe on vastakkainasettelu, jossa luottamuksen taso on hyvin alhainen ja osapuolet toimivat omien intressiensä mukaisesti. Toinen taso on laskelmoiva vaihe. Siirtyminen vastakkainasettelun tasolta laskelmoivalle tasolle vaatii suunnitellun muutoksen yrityksen strategiassa. Siirtyminen laskelmointitasolta tuttavatasolle ja siitä edelleen ”moral” tuttavatasolle ja

edelleen kumppanitasolle on luottamuksen kehittymistä kuvaava prosessi. (Lämsä & Pucetaite 2006, 138.) Tutkijoiden mukaan luottamus kehittyy kognitiiviseen tietoon ja tunteeseen perustuen, mikä on mahdollista saavuttaa johtamistaidollisilla ja käytännön toimenpiteillä. Lämsän ja Pucetaiten (2006) näkemys perustuu Lewicki & Bunkerin (1996) kolmivaiheiseen malliin, ja he tuovat vahvasti esille kontekstisidonnaisuuden, sekä johdon roolin luottamuksen rakentamisessa. Tukijan näkemyksen mukaan Lämsän ja Pucetaiten 5-vaiheinen malli on laaja-alainen ja avaa mahdollisuuksia syvälliseen luottamuksen kehittymisen tarkasteluun kognitiiviset ja affektiiviset seikat huomioonottaen. Tässä tutkimuksessa pitäydytään kuitenkin Lewicki & Bunkerin mallissa selkeyden vuoksi.

Doney ja Cannonin (1997, 45) tutkimuksen mukaan luottamuksen laskelmoiva vaihe rakentuu helpommin organisaatiota kuin toimijoita kohtaan, perustuen yrityksen toimintapolitiikkaan. Toimijoiden, esimerkiksi myyntihenkilöiden valta on kapeampi, mutta henkilökohtaisella, asiakaslähtöisellä toiminnallaan he voivat vaikuttaa toiminnan ennustettavuuteen ja luottamuksen rakentumiseen paremmin kuin mitä esim. organisaation maine tai toimintapolitiikka tuo mukanaan. Korkein luottamuksen taso perustuu siihen, kun osapuolet sisäistävät toistensa tavoitteet ja aikomukset, niin luottamus ilmenee ja kehittyy tavoitteiden työstämisen prosesseissa. Lewickin ja Bunkerin (1995) mukaan luottamus muuttuvissa olosuhteissa on kestävämpi samaistumisprosessissa kuin laskelmoivassa vaiheessa. (Doney & Cannon 1997, 46.) Sanojen ja tekojen takana on aina ihminen, tiimi tai organisaatio.



KUVIO 3 Luottamuksen kehittyminen (Lewicki & Bunker 1996, 124)

### **Laskelmointiin perustuva luottamuksen taso**

Laskelmointiin perustuva luottamus rakentuu luottamussuhteen hyötyjen ja haittojen puntaroinnin varaan ja valvonta on keskeisellä sijalla. Laskelmoiva luottamus perustuu ajatukseen, jonka mukaan ihminen on rationaalinen toimija ja toimii niin, että tavoittaisi suhteessa mahdollisimman suuren hyödyn. (Kalliomaa, 2009, 94.) Luottamuksen arvo perustuu taloudelliseen laskelmaan, joka perustuu luottamuksen luomisen ja ylläpitämisen hyötyihin sekä sen ylläpitämisen ja katkaisemisen kustannuksiin. Luottamuksen pettämisestä on seurauksena sanktio, esim. uhkana maineen menetys. Ensimmäisessä vaiheessa luottamus on osittaista ja melko haurasta. Vuorovaikutus on asiallista ja muodollista, koska osapuolet ovat epävarmoja toistensa toiminnasta ja suhteen kestävyydestä tulevaisuudessa. (Lewicki & Bunker 1996, 120-121; Rousseau ym. 1998, 399.)

### **Tietoperusteinen luottamuksen taso**

Kun osapuolilla on jo yhteistä historiaa, toisena vaiheena tulee tietoperusteinen luottamuksen taso, joka perustuu toisen osapuolen toiminnan ennakoitavuuteen. Tietoperusteinen luottamus perustuu enemmänkin kokemusperäiseen informaatioon kuin epävarmuuteen ja pelkoon toisen osapuolen toiminnan suhteen. Säännöllinen kommunikointi ja vuorovaikutus yhteistyön alkuvaiheessa ovat avainprosesseja, jotka vaikuttavat toisen osapuolen toiminnan ennustettavuuteen. Tähän vaiheeseen liittyy havainnointia ja testaamista. Jos toiminta on asianmukaisesti perusteltua ja ymmärrettävää, myötävaikuttaa tämä kokemusperäinen tieto uskoon yhteistyön sujuvuudesta ja toisen osapuolen luotettavuudesta. (Lewicki & Bunker 1996, 121.) Lanen (1998, 3-10) mukaan arvoihin ja normeihin sekä kognitioon perustuva luottamus sisältää yhteistyöhön ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvät odotukset ja kehykset (Kalliomaa 2009,94).

### **Samaistumiseen perustuva luottamus**

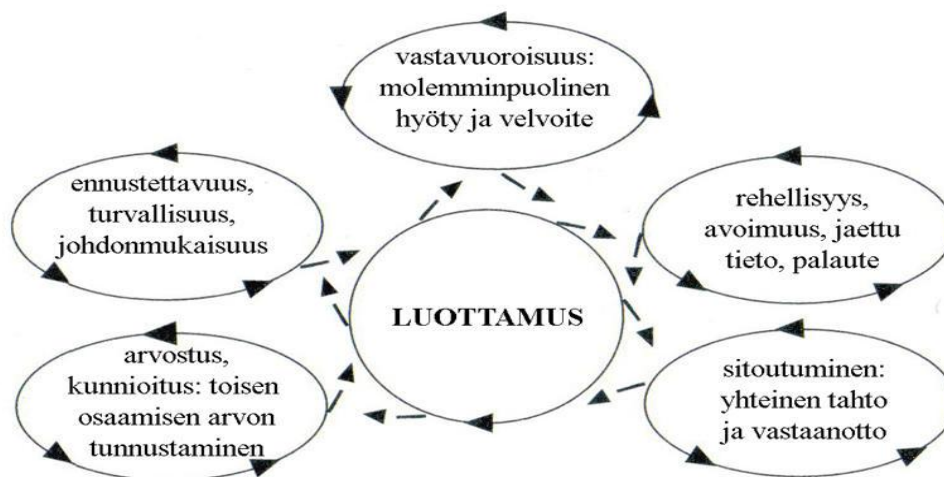
Kolmas luottamuksen taso on yhteisiin päämääriin ja samaistumiseen perustuva luottamus, jossa vallitsee jaettu ymmärrys arvoista ja jossa suhde on osa kummankin osapuolen identiteettiä. Luottamus perustuu tietoon ja kokemukseen toisen osapuolen toiveista, tarpeista ja aikomuksista sekä molemminpuoliseen arvostukseen ja yhteistyöhön toisen tavoitteiden suhteen. Osapuolet ovat tietoisia toisen osapuolen ajattelusta, tunnemaailmasta ja reagoinnista ja siitä, miten heidän tulee toimia säilyttääkseen luottamus. Näin ollen toisen osapuolen

valvontaa ei koeta tarpeelliseksi. Osapuolet täydentävät ja vahvistavat toistensa heikkouksia ja vahvuuksia, mikä tekee heistä yhdessä vahvemman kuin osapuolten summa muutoin olisi. (Lewicki & Bunker 1996, 122-124.) Luottamuksen kehittymistä kolmannelle tasolle edesauttavat osapuolten oppimisprosessit, joiden tuloksena näkemykset organisaation toimintaympäristöstä ja tavoitteista tulevat samansuuntaisiksi ja jopa yhteisiksi. Kehittyminen tarkoittaa luottamuksen yhteydessä nimenomaan yhdessä oppimista, sillä luottamusta ei voi opettaa kouluissa. (Huusko 2003, 75.)

Lewickin ja Bunkerin mallia on sovellettu lukuisissa eri tutkimuksissa ja eri konteksteissa. Tähän tutkimukseen Lewickin ja Bunkerin malli soveltuu hyvin perustuen Kalliomaan (2009, 94) näkemykseen siitä, että ”Lewicki ja Bunkerin (1996) mallin toinen ja kolmas taso sisältävät yhteensopivan ajatuksen sisäiseen markkinointiin, koska sisäinen palvelu edellyttää kokemusta ja odotuksia arvojen ja sääntöjen mukaisesta toiminnasta”.

### **2.2.2 Luottamusdynamiiikka**

Luottamusta on tutkittu paljon, mutta luottamuksen dynamiikkaa ei edelleenkään tunneta hyvin. Dynamiikalla tarkoitetaan luottamuksen lisääntymistä tai vähenemistä kahden osapuolen vuorovaikutuksessa ajan kuluessa (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006, 992; Koivumäki 2008, 119). Luottamus on luonteeltaan dynaaminen, vaihteleva ja kontekstisidonnainen. Luottamuksen ja epäluottamuksen tasot vaihtelevat ajan myötä perustuen osapuolten kohtaamisiin, kokemuksiin ja tapahtumiin. Vuorovaikutuksen tiheys ja kesto sekä haasteet, joita osapuolet kohtaavat vaikuttavat luottamuksen tasoon. (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006, 1005). Luottamus työelämän toimijasuhteissa on dynaamista ja vaihtelevaa, sillä McAllisterin (1995) mukaan ihminen toimii uskomustensa perusteella ja voi joutua pettymään, kun odotukset eivät toteudu (Savolainen 2010a). Foxin käsitteistössä (1974, 120-125) luottamuksen dynamiikka tarkoittaa joko luottamuksen muuttumista epäluottamukseksi tai epäluottamuksen muuttumista luottamukseksi (Koivumäki 2008, 120). Van de Bunt ja kumppanit (2005) ovat havainneet, että luottamuksen dynamiikkaan liittyy niin sanottu vastavuoroisuusefekti. Tutkimuksessaan he ovat todenneet, että jos ajallisesti edeltävässä mittauksessa ainoastaan dyadin toinen osapuoli tunsu luottamusta, oli todennäköistä että seuraavassa mittauksessa luottamus oli muuttunut molemminpuoliseksi. (Koivumäki 2008, 121.) Tiiviissä yhteisöissä luottamus perustuu tuttuuteen, mutta monimutkaisemmissa yhteisöissä vastavuoroisuuden normit ja verkostot muodostavat perustan luottamuksen synnylle. (Koivumäki 2008, 80).



KUVIO 4 Luottamusdynamikkaan vaikuttavat osatekijät (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 34)

Luottamus perustuu keskinäisiin, juridisiin tai psykologisiin sopimuksiin. Yhteistyösopimuksen tulee olla sellainen, että kaikki osapuolet hyötyvät siitä. Kuviossa 4 kuvataan luottamusdynamikkaan vaikuttavat osatekijät. Kestävä luottamus perustuu *vastavuoroisuuteen*. *Rehellisyys sekä avoin vuorovaikutus* ovat keskeisiä luottamuksen tekijöitä. Osapuolilla on oltava samanlainen tieto ja ymmärrys siitä, mistä asioista on sovittava ja miten, voidakseen sitoutua yhteistyöhön. *Sitoutuminen* merkitsee saman asian tahtomista ja vastuun ottamista sen toteuttamisesta. Kun sopimus pitää käytännössä ja osapuolet antavat siihen oman parhaan mahdollisen panoksensa, syntyy keskinäinen *arvostus ja kunnioitus*, jolloin organisaation osaamispotentiaali ja luovuus saadaan käyttöön. Hyvä yhteistyö muodostaa *ennustettavan ja johdonmukaisen* jatkumon, joka luo turvallisuutta ja varmuutta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32-33.)

## 2.3 Luottamuksen tasot

### 2.3.1 Luottamus henkilöiden välillä

Yksilöiden välisiä sosiaalisia suhteita voidaan jäsentää monin eri tavoin ja samalla myös erottaa erilaisia luottamuksen tyyppisiä. Kotkavirta (2001, 60) toteaa, että sosiaaliset suhteet voidaan jakaa *välittyneisiin* ja *välittömiin* sen perusteella, millä tavoin olemme niissä tekemisissä toistemme kanssa. Yksilöiden välinen vuorovaikutus ja tähän liittyvä keskinäinen tunnustus on välittyntä ja usein abstraktimpaa silloin, kun toiset ovat meille läsnä joissakin yleisissä rooleissa tai tehtävässä. Tällöin kohtaamme toiset ihmiset johonkin instituutioon liittyvän funktion edustajana, jolloin kohtaamme heidät sitä vastaavan roolin kanssa. Joissakin



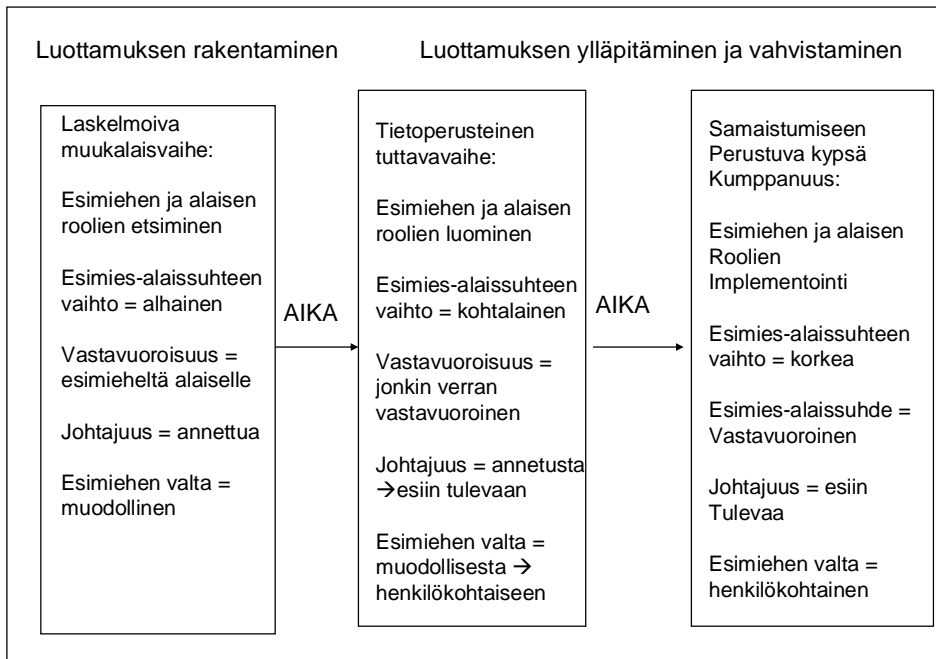
tapauksissa saatamme kuvata roolihenkilön, ”abstraktin toisen” täysin yleisesti ilman mitään merkittäviä yksilöllisiä piirteitä Vastaavasti vuorovaikutus on välitöntä ja henkilökohtaista silloin, kun olemme tekemisissä ”konkreettisen toisen” kanssa, jonka tunnistamme ainutkertaisen yksilönä emmekä liitä häneen jotakin funktionaalista roolia; ainakaan emme palauta häntä mihinkään rooliin. (Kotkavirta 2001, 60.)

Luottamus henkilöiden välillä on joko horisontaalista tai vertikaalista. Horisontaalinen luottamus kuvaa luottamusta työkaveriin lähityöyhteisössä. Vertikaalinen luottamus on luottamusta lähityöyhteisön esimieheen. Esimies saattaa symboloida myös organisaation johtoa yleensä. (Koivumäki 2008, 182-183.) Tanin ja Limin (2009, 46) mukaan luottamus horisontaalisella tasolla toimiviin yhteistyökumppaneihin (coworker) työyhteisössä heijastuu luottamuksena organisaatioon, mikä vaikuttaa positiivisesti suorituskykyyn. Koivumäen (2008, 10) mukaan horisontaalista, työkavereita kohtaan tunnettua luottamusta vahvistavat mm. työn autonomia, vähäiset kontaktit työn ulkopuolelle, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään sekä työroolien selkeys. Vertikaalinen luottamus omaa samoja piirteitä kuin horisontaalinen luottamus. Niitä ovat: työn autonomia, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään ja työroolien selkeys. Tämän lisäksi luottamusta lähiesimieheen synnyttää esimiehen alaisen työn tuloksia kohtaan osoittama valvonta, joka implikoi esimiehen kiinnostusta ja arvostusta alaisen työtä kohtaan. (Koivumäki 2008, 11.)

### **Esimies-alainen suhde**

Tutkimustulosten mukaan esimiehen ja alaisen välisen luottamusprosessin keskeiset tekijät ovat *aika* ja osapuolten välinen *vuorovaikutus*. Vuorovaikutuksen ja viestinnän tulee olla jatkuvaa, mahdollisimman avointa ja rehellistä. Yhteistyö, yhteiset arvot, normit ja rutiinit edesauttavat luottamuksen syntymistä. Tiiviin yhteistyön voidaan nähdä edistävän huomattavasti jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä ja merkittävää toiminnan kehittymistä. (Savolainen, 2009.) Tutkimusten perusteella luottamuksen ylläpitämisen ja vahvistamisen edellytyksinä nähdään seuraavat neljä tekijää (Häkkinen & Savolainen, 2007; Savolainen, 2009).

- Esimiehen ja alaisen toiminnan vastavuoroisuus
- Osapuolten kompetenssi
- Informaation, resurssien ja vastuun lisääminen
- Toiminnan ennustettavuus



KUVIO 5 Luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen pääelementit (ks. Häkkinen & Savolainen 2008; Graen & Uhl Bien 1995 sekä Lewicki et.al 2006).

Kuvion 5 mukaan luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen esimies-alaisuudessa etenee kolmivaiheisena prosessina. Alkuvaiheessa esimiehen valta-asema määrittyy organisaation taholta annettuna, minkä seurauksena luottamus voi esimiestä kohtaan olla jopa näennäinen. Esimiehen on ansaittava johtajuutensa alaisiltaan hyväksyntänä ja arvostuksena, mikä sitten luo kehittymisen edellytykset kahdenväliselle suhteelle ja yhteistyölle. Vallan ja johtajuuden kehittymisellä on yhteys luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen esimiehen ja alaisen välillä. (Savolainen, 2009.)

Luottamuksen ylläpitäminen ja vahvistaminen vaativat esimiehen ja alaisen toiminnan vastavuoroisuutta. Tehtävien esimerkillinen suorittaminen niin ammattitaidollisesti kuin aikataulullisesti on tärkeää. Luottamuksen ylläpitäminen edellyttää onnistumisia yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Luottamuksellisessa yhteistyösuhteessa molemmat osapuolet ovat valmiita tekemään ylimääräisiä tehtäviä ja uhrauksia yhteisen hyvän eteen (Savolainen, 2009). Osapuolien kompetenssi ja sen kehittyminen ovat edellytyksiä luottamuksen ylläpitämisen ja vahvistamisen seuraavalle vaiheelle eli informaation, resurssien ja vastuun lisäämiselle. Toiminnan ennustettavuuden nähdään lisäävän joustavuutta esimiehen ja alaisen välillä. Sen nähdään myös nopeuttavan ja helpottavan yhteistyötä. (Savolainen, 2009.)

### 2.3.2 Luottamus tiimeissä

Tiimityöskentely liittyy usein työorganisaatioissa tapahtuviin uudistuksiin. Tiimityön yksi merkittävä tavoite on joustavuus sekä organisaation oppiminen, ja sitä kautta tuote- ja toiminnallisten innovaatioiden syntyminen. (Huusko, 2003, 13.) Katzenbach ja Smith (1994, 5) toteavatkin, että tiimityöskentely on paras tapa yhdistää rakenteellisia raja-aitoja ydinprosessien suunnittelussa ja läpiviennissä.

Menestyksekkäs tiimityöskentely edellyttää luottamusta tiimin jäsenten välillä. Costan (2003, 106) mukaan luottamus tiimissä on yhtä kuin tiimin jäsenten luottamus toisiinsa tiiminä. Luottamus voi kohdistua yksilöstä yksilöön tai yksilöstä ryhmään. Ensiksi mainitussa tapauksessa on kyse dyadisesta luottamuksesta, ja jälkimmäisessä luottamuksesta henkilöiden välillä. (Koivumäki 2008, 182.) Todellisissa tiimeissä toimijoiden täytyy luottaa toisiinsa ja olla toisistaan riippuvaisia tiimin tarkoituksen, tavoitteiden ja menettelytapojen suhteen (Katzenbach ja Smith 1994, 109). Yritysten sosiaalinen pääoma käsittää formaalin tiedon lisäksi hiljaista tietoa. Tiimeissä ja työryhmissä luottamuksella on tärkeä rooli hiljaisen tiedon jakamisessa. (Savolainen 2008.)

Luottamuksen katsotaan johtavan tehokkaaseen ja tulokselliseen työskentelyyn. Gillespien ja Mannin (2004, 588) mukaan ihmisten välinen luottamus vuorovaikutussuhteissa on keskeinen tekijä, joka ylläpitää tiimin tehokkuutta. Yhteiset arvot ja päämäärät sekä yhdessä suunnitteleminen lisää tiimin jäsenten keskinäistä luottamusta sekä alaisten luottamusta esimiestä kohtaan. Avoin, rehellinen kommunikointi toimijoiden kesken on tärkeää. (Gillespie & Mann 2004, 602.) Katzenbach ja Smith (1994, 92) ovat samoilla linjoilla ja toteavat, että todellinen tiimi on pieni ryhmä ihmisiä toisiaan täydentävine taitoineen. Tiimin jäsenet sitoutuvat tiimin tarkoitukseen, tavoitteeseen ja menettelyihin, jotka ovat heille yhteisiä ja samalla yksilöllisiä. Tämän lisäksi tavoitteen tulee olla mitattavissa, ja sen tulisi vaatia suurin piirtein yhtä suuria ponnistuksia työryhmän kaikilta jäseniltä. Tiimityössä korostuvat kommunikointi sekä itsenäinen ja vastuullinen toiminta. (Huusko 2003, 71.)

Zandin (1972, 235) mukaan tiimit, joissa vallitsee korkea luottamus toimijoiden välillä, ovat taipuvaisia avoimiin keskusteluihin ja täten ongelman ratkaisu on tehokkaampaa kuin tiimeissä, joissa luottamuksen taso ei ole korkea. Tiimityöskentelyllä ja luottamuksella nähdään olevan useita positiivisia keskinäisiä vaikutuksia toisiinsa nähden. Tiimit, joissa luottamuksen taso ei ole korkea, jakavat vähemmän tietoa ja ideoita, sekä ovat vähemmän

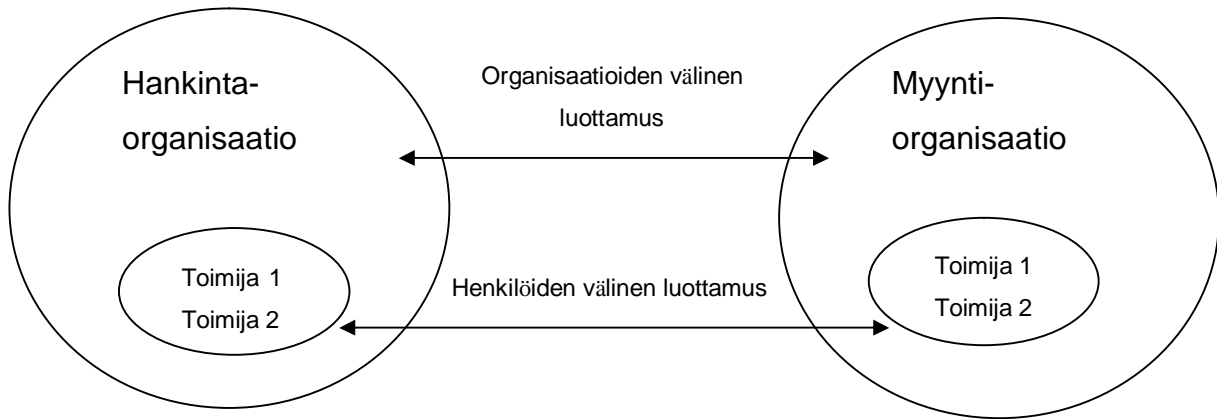
henkilökohtaisesti tekemisissä toisensa kanssa. Tällöin työskentely pohjautuu pikemminkin kontrolliin ja ennalta asetettuihin säädöksiin. (Zand 1972, 235.) Luottamuksen katsotaan lisäävän avointa ja rehellistä vuorovaikutusta, joka puolestaan lisää osapuolten luottamista toisiinsa.

### **2.3.3 Organisaatioiden välinen luottamus**

Luottamusta on alun perin pidetty ensisijaisesti yksilöön kuuluvana ilmiönä. Sittemmin sen käyttöä on laajennettu koskemaan tiimin ja organisaation tasolla ilmenevää dynamiikkaa sekä organisaatioiden välisiä suhteita. (Miettinen, 2005, 156.) Yritysten välinen yhteistyö tämän päivän toimintaympäristössä on stimuloinut tutkimusta yritysten välisiin suhteisiin, ja erityisesti sitä, mikä on luottamuksen rooli liiketoiminnan organisoinnissa ja koordinoinnissa (Zaheer, McEvily & Perrone 1998). Yrityksen ja organisaation eri toiminnot muodostavat ketjun, jonka jokainen vaihe lisää tuotteeseen tai palveluun arvoa. Kysymys on materiaali- ja työsuoritusten virrasta sekä niitä ohjaavasta informaatiovirrasta. Tätä kutsutaan palveluketjuksi. (Spiik 2004, 123.) Tässä tutkimuksessa voitaisiin nähdä olevan toiminnallisesti kaksi eri organisaatioyksikköä, jotka muodostavat palveluketjun.

Asiakaslähtöisyyden hallinta on kulmakivi asiakassuhteiden ylläpitämisessä (Grönroos, 2004). Luottamuksen näkökulmasta kommunikoinnissa asiakkaan kuunteleminen on yksi olennaisimmista elementeistä vuorovaikutuksessa luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen suhteen. Suuri haaste on ulottaa henkilöiden välinen luottamus organisaatioiden väliselle tasolle. Kuviossa 6 kuvataan luottamuksen syntyminen kahden organisaation välillä. Luottamus syntyy siitä, mitä toisen yrityksen henkilöstö ajattelee vastapuolella olevan yrityksen henkilöstöstä ja yhteistyökumppaneista (Zaheer ym. 1998).

Miten henkilöiden välinen luottamus muunnetaan organisaatioiden väliseksi luottamukseksi? Henkilöiden välinen ja organisaatioiden välinen luottamus ovat erilaisia rakenteeltaan. Tutkimukset osoittavat, että henkilöiden välinen ja organisaatioiden välinen luottamus ovat suhteessa toisiinsa, mutta erillisiä rakenteita, ja ne ovat eri roolissa niin neuvottelutilanteissa kuin kaikessa muussakin yhteistoiminnassa. (Zaheer ym., 1998.) Henkilöillä, jotka edustavat yritystään kumppaniyrityksen suuntaan, on suuri merkitys. Institutionaaliset käytännöt ja rutiinit, joiden mukaan toimitaan, luovat vakaan kontekstin kahden eri organisaation ja heidän edustamiensa henkilöiden välille (Zaheer ym., 1998).



KUVIO 6 Organisaatioiden ja henkilöiden välinen luottamuskonteksti ja luottamuksen tasot (mukaillen Savolainen 2010; Zaheer ym., 1998).

Kirjallisuudessa organisaatioiden välisestä luottamuksesta esitetään kaksi yleistä määritelmää: Toisen osapuolen käyttäytymiseen kohdistuvien odotusten *ennustettavuus* ja usko siihen, sekä luottamus toisen *hyväntahtoisuuteen*. Zaheer ym. (1998) käyttävät ja laajentavat molempia edellä mainittuja määritelmiä. He määrittelevät luottamuksen odotukseksi, että toimijat täyttävät vaatimukset, käyttäytyvät ennustettavalla tavalla ja toimivat sekä neuvottelevat reilusti kun mahdollisuus erimielisyyksiin on olemassa. Tämä määritelmä sallii pettymyksen tuottamisen, minkä nähdään olevan luottamuksen luontainen piirre. Luottamus perustuu kolmeen komponenttiin:

- Luotettavuus
- Ennustettavuus
- Reiluus

Zaheerin ym. (1998) mukaan luottamuksen rakentumisessa voidaan nähdä ero ”relational” ja ”dispositional” luottamuksen välillä. ”Dispositional” luottamus on toimijan henkilökohtainen piirre, joka heijastaa odotuksia toiseen osapuoleen luottamuksen suhteen yleisesti. ”Relational” luottamus liittyy toisen organisaation yhteistyökumppaniin. Relational” luottamus perustuu kokemukseen ja toimintaan toisen osapuolen kanssa. (Zaheer ym., 1998.)

Gulati (1995) on esittänyt aiheellisen kysymyksen siitä, voiko kahden organisaation välillä olla luottamusta, sillä ”organisaatiot” ovat ihmisten muodostamia koostumuksia ja luottamus on intuitiivisesti yksilöiden välinen ilmiö. Erottavana tekijänä voidaan pitää organisaatioiden

välisissä suhteissa liittymiä em. organisaatioiden tavoitteisiin, vaikka yksittäiset henkilöt hoitaisivatkin käytännössä näitä suhteita. Korsgaardin tutkimusryhmä (1995) on tukenut tätä näkemystä esittämällä, että ”tiimin tai ryhmän päätöksenteon tehokkuus riippuu osaltaan sen jäsenten yhteistyöhalukkuudesta informaation tuottamisessa ja mahdollisten tulkintaerojen ja taustaolettamusten avoimessa esilletuomisessa”. Kokonaistulos riippuu yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. (Miettinen, 2005, 152.)

## **2.4 Luottamus sisäisessä asiakkuudessa**

### **2.4.1 Sisäisten suhteiden johtaminen**

Luottamuksen rakentaminen ja säilyttäminen organisaatiossa voidaan ymmärtää sellaisen peruselinvoiman ja energian luomisena, joka mahdollistaa yksilöiden ja organisaatioiden tehokkaan, sujuvan toiminnan ja uusiutuminen. Tämä vaatii johtajuutta ja esimiestaitoja, jonka aikaansaamisessa vuorovaikutus on välttämätön edellytys. (Savolainen, 2010a). Vareyn (1995) mukaan sisäisen asiakassuhteiden johtamisen prosessin avulla hoidetaan sisäistä asiakkuutta, mikä on sisäistä markkinointia (Kalliomaa 2009, 16, 45). Morgan ja Huntin (1994) sekä Gummessonin (1996) mukaan suhdemarkkinoinnin (RM) kenttä on laajentunut yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen tarkastelusta kaikkien tärkeiden suhteiden tarkasteluun mukaan lukien yrityksen sisäiset suhteet. Sisäinen markkinointi on kehittynyt pääasiassa palvelujen markkinoinnin tutkimuksesta. Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina, ja jossa keskeinen asia on sisäisten asiakkaiden suhteet sekä järjestelmällinen tapa kehittää ja edistää palvelukulttuuria. (Grönroos 2001, 436, 445; Kalliomaa 2009, 45.) *Asiakassuhteiden hallinnan edellytys on sisäisen markkinoinnin johtaminen.* Suhdemarkkinoinnissa erityisesti luottamuksen on todettu olevan tärkeä tekijä suhteen laadun kehittymisessä. Morgan ja Hunt (1994) toteavat empiiriseen tutkimukseensa perustuen luottamuksen ja sitoutumisen olevan yhteistyösuhteen avainelementtejä. Useat tutkijat (esim. Keller 2002) ovat esittäneet, että hyvillä sisäisillä asiakassuhteilla voidaan edistää ulkoisten asiakassuhteiden paranemista. (Kalliomaa 2009, 38.)

Kun yrityksen johtamisprosessi lähestyy markkinoita ja asiakkaita suhdetoiminnan näkökulmasta, markkinointi leviää koko organisaatioon. Gummessonin (1991) mukaan markkinointiresursseja, esimerkiksi osa-aikaisia markkinoijia, tapaa yrityksen joka tasolta ja taholta, ei ainoastaan markkinointiosastolta. Grönroos (2001, 311) toteaa: ”Markkinointia ei

voi organisoida ... markkinointi täytyy juurruttaa organisaatioon”. Vuorovaikutteinen markkinointi kärsii tai epäonnistuu, jos sisäinen markkinointi lyödään laimin (Grönroos 2001, 345). Markkinointitehtäviä tekee jokainen työntekijä, joka vaikuttaa organisaation asiakassuhteisiin joko välittömästi tai välillisesti (Grönroos 2001, 396).

Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat. Ellei tuotteita, palveluja ja ulkoisia viestintäkampanjoita kyetä markkinoimaan sisäiselle kohderyhmälle, ei markkinoinnin ulkoisille asiakkaille voida odottaa onnistuvan. (Grönroos 2001, 431.) Sisäinen markkinointi on liikkeenjohdon ajattelutapa, josta johdetaan toimintasuunnitelmat, joiden avulla henkilöstön markkinasuuntautuneisuutta lisätään. Suppeammin määriteltynä sisäinen markkinointi tukee ulkoisen markkinoinnin kampanjaa siten, että koko henkilöstöllä on kampanjan onnistumisen kannalta olennaiset tiedot ja viestinnän välineet. (Åberg 2000, 303.)

Kalliomaan (2009, 83-84) mukaan transformatiivinen johtajuus korostaa voimakasta luottamusta sisäisissä suhteissa. Sisäisessä markkinoinnissa transformatiiviset tekijät merkitsevät seuraavaa: 1) luottamus on sisäisten asiakkaiden välisen suhteen perusta (ks. esim. Morgan ja Hunt 1994), 2) sitouttaminen ja kannustus parantavat sisäistä asiakaspalvelua, 3) johtajien käyttäytyminen vaikuttaa palvelun laatuun (ks. Church vuosiluku) ja 4) sisäisten asiakkaiden tarpeiden huomioonottaminen on tärkeää (ks. esim. Foreman ja Money 1995).

Asiakkuuden johtamisen tässä kontekstissa voidaan nähdä kumpuavan sisäisen markkinoinnin näkökulmasta, päämääränä lisäarvon tuottaminen ulkopuoliselle asiakkaalle. Organisaatioyksiköt, hankintaorganisaatio ja kaupan toimintojen organisaatio, ovat toisilleen organisaation sisäisiä asiakkaita, ja molemmat yksiköt vastaavat asiakkuuden johtamisesta omissa rooleissaan. Johtaminen, vuorovaikutus ja kommunikointiprosessit ovat tärkeitä luottamuksen rakentumiseen ja kehittämiseen sekä suorituskykyyn vaikuttavia osa-alueita.

#### **2.4.2 Lisäarvoa asiakkaalle**

Avaintekijöitä asiakkuuden johtamisessa ovat tavoitettavuus, vuorovaikutus ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle (Savolainen, 2010). Arvontuottamisprosessin elementtejä ovat tuotteet, palvelut, informaatio sekä vuorovaikutus (Grönroos 2004, 102). Kaikki toimet, joita käytetään markkinoinnissa, on otettava huomioon asiakkuuden johtamisen prosessissa, mikä

vaikuttaa organisointiin, suunnitteluun, toiminnan kehittämiseen ja toiminnan tulosten mittaamiseen (Grönroos 2004, 101). Asiakkaan arvon tuottamisen prosessi etenee aktiivisella ja säännöllisellä asiakkaan kuuntelemisella käyttäen eri metodeita ja kanavia. Asiakkaan tunteminen ei ole ainoastaan asiakaspalautetta ja tiedon keräämistä, vaan vielä tärkeämpää, tiedon hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämiseksi, jolloin tämä ”know how” voi tulla yrityksen kilpailueduksi. (Savolainen 2010.) Asiakkuusstrategioiden toteutus edellyttää uusia innovatiivisia tapoja kiertää toimintopohjaisen organisaation rajoitukset mahdollistamalla yhteistyö ja tiedon sekä osaamisen jakaminen yli organisaation funktiopohjaisten raja-aitojen. On lisättävä olemassa olevien rakenteiden joustavuutta, sopeutettava organisaation tapaa tehdä yhteistyötä sekä yhdistettävä yrityksen ”kovat” asiat kuten organisaatio ja ohjausjärjestelmät ja ”pehmeät” osat kuten arvot ja kulttuuri. (Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Hager 1999, 153.)

### **2.4.3 Vuorovaikutusprosessin johtaminen**

Vuorovaikutusprosessin johtaminen on suhdemarkkinoinnin avainasia. Asiakasnäkökulman tunteminen ja ymmärtäminen on edellytys sille, että arvontuottamisprosessia kyetään kehittämään ja toteuttamaan asiakasta tyydyttävällä tavalla. (Grönroos 2004, 102). Grönroosin (2004) mukaan suhdemarkkinoinnin viitekehyksen ytimessä ovat vuorovaikutusprosessi ja suunniteltu kommunikaatioprosessi, jotka eri medioiden avulla tuottavat lisäarvoa molemmille osapuolille, tuottajalle ja palvelun saajalle. *Suhdemarkkinoinnin näkökulma perustuu siihen, että tuotteiden ja/tai palveluiden vaihtamisen lisäksi lisäarvoa syntyy kahdenvälisessä suhteessa ja vuorovaikutuksessa.* Olemassa oleva yhteistyösuhde voi tarjota esimerkiksi, turvallisuuden, kontrollin ja luottamuksen tunnetta sekä pienempää riskiä liiketoiminnan suhteen. (Grönroos 2004, 99.) Sisäinen asiakkuuden johtaminen ja sisäinen asiakkaan kohtaaminen edellyttävät toiminnassa samoja lainalaisuuksia kuin toiminta ulkoisen asiakkaan kanssa. Johtajan esimerkillisyys ja lupauksen pitäminen ovat transformatiivisen johtajuuden mukaan tärkeitä tekijöitä luottamuksellisten suhteiden synnyssä. Johtajan tulisi vaatia johdettaviltaan asiakaskeskeistä toimintaa, ja tulisi viestittää omalla toiminnallaan asiakaskeskeisyyttä myös sisäisissä suhteissa (Kallioma 2009,84).

Luottamus on tärkeässä roolissa niin organisaation sisäisissä, kuin organisaatioiden välisissä vuorovaikutussuhteissa. Yrityskulttuuri ja johtaminen ulottavat vaikutuksensa niin organisaation sisäisiin, kuin yritysten välisiin liiketoiminta- ja yhteistyösuhteisiin. Asiakkuuden hallinnasta vastuussa oleva johto on avainasemassa, mitä tulee kaikkiin



asiakaskontakteihin, asiakkaiden kuuntelemiseen ja toiminnan organisointiin sekä ohjaamiseen. (Savolainen 2010.)

## 2.5 Yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys

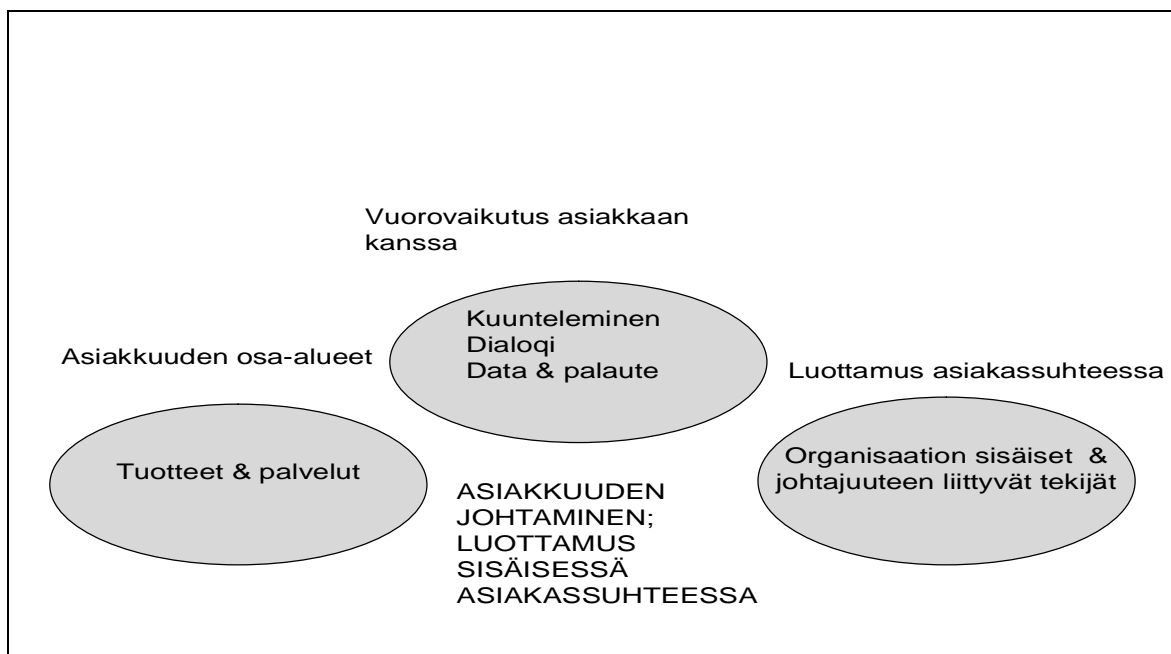
Teoreettisesti tässä tutkimuksessa keskustellaan ja yhdistetään kaksi näkökulmaa, luottamus ja sisäinen asiakkuuden johtaminen. Asiakkuuden johtamisen avaintekijöitä ovat saavutettavuus, vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ja lisäarvon tuottaminen asiakkaille. (Grönroos 2004 ja Payne & Holt, 2001, Savolainen 2010 mukaan). Yrityksen tehtävä on tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia. Arvoa syntyy markkinointi-, myynti- ja käyttökohtaamisissa sekä asiakaspalvelukohtaamisissa. Näin ollen kaikki vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja yrityksen prosessien välillä ovat tärkeitä tuottaessa arvoa asiakkaalle, riippumatta siitä, mikä funktio on kyseessä. (Storbacka 2005, 47). Asiakkuus on prosessi, jossa molemmat osapuolet vastavuoroisesti suorittavat oman osansa. Asiakkuuteen liittyy laadullisia miellelyhtymiä: luottamusta, toisen osapuolen arvostusta sekä pitkäjänteistä ja johdonmukaista yhteistyötä. (Storbacka ym. 1999,19.) Burke ym. (2007) toteavat, että luottamus muodostuu tiiviissä kommunikoinnissa ja tiedonjakamisessa. Kirjallisuudessa asiakkuuden johtaminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle viittaavat business-to-business liiketoimintasuhteisiin, mutta vastaavaa arvontuottamisprosessia voitaisiin tavoitella yrityksen sisäisessä asiakkuudessa tavoitteena lisäarvon tuottaminen ulkopuoliselle asiakkaalle.

Cowlesin (1996) ja Savolaisen (2010) mukaan luottamuksella on rooli asiakassuhteiden hallinnassa. Mayerin ym. (1995) luottamuksen rakentumisen malli yhdistää luottamuksen muodostumisen osatekijät (kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys) organisaatiossa suhdetoiminnan kontekstissa. Mayerin ym. malli on sovellettavissa tähän tutkimukseen, sillä se luo hyvän pohjan tutkimukselle, vaikka ei varsinaisesti tuo mukanaan suhdetoimintaan liittyvää dynaamisuutta, vastavuoroisuutta ja monimutkaista luonnetta, mitä tässä tutkimuksessa käsitellään. Lewickin ja Bunkerin (1996) mallin toinen ja kolmas taso sisältävät yhteensopivan ajatuksen sisäisen asiakkuuden johtamiseen, koska sisäinen palvelu edellyttää kokemusta, ja odotuksia arvojen ja sääntöjen mukaisesta toiminnasta (Kalliomaa 2009, 94)

Tutkimuksen pääteemat muodostuvat luottamuksen rakentumisen ja sisäisen asiakkuuden johtamisen näkökulmista. Storbackan (2005, 178) mukaan johtamisjärjestelmä ja luotettavat

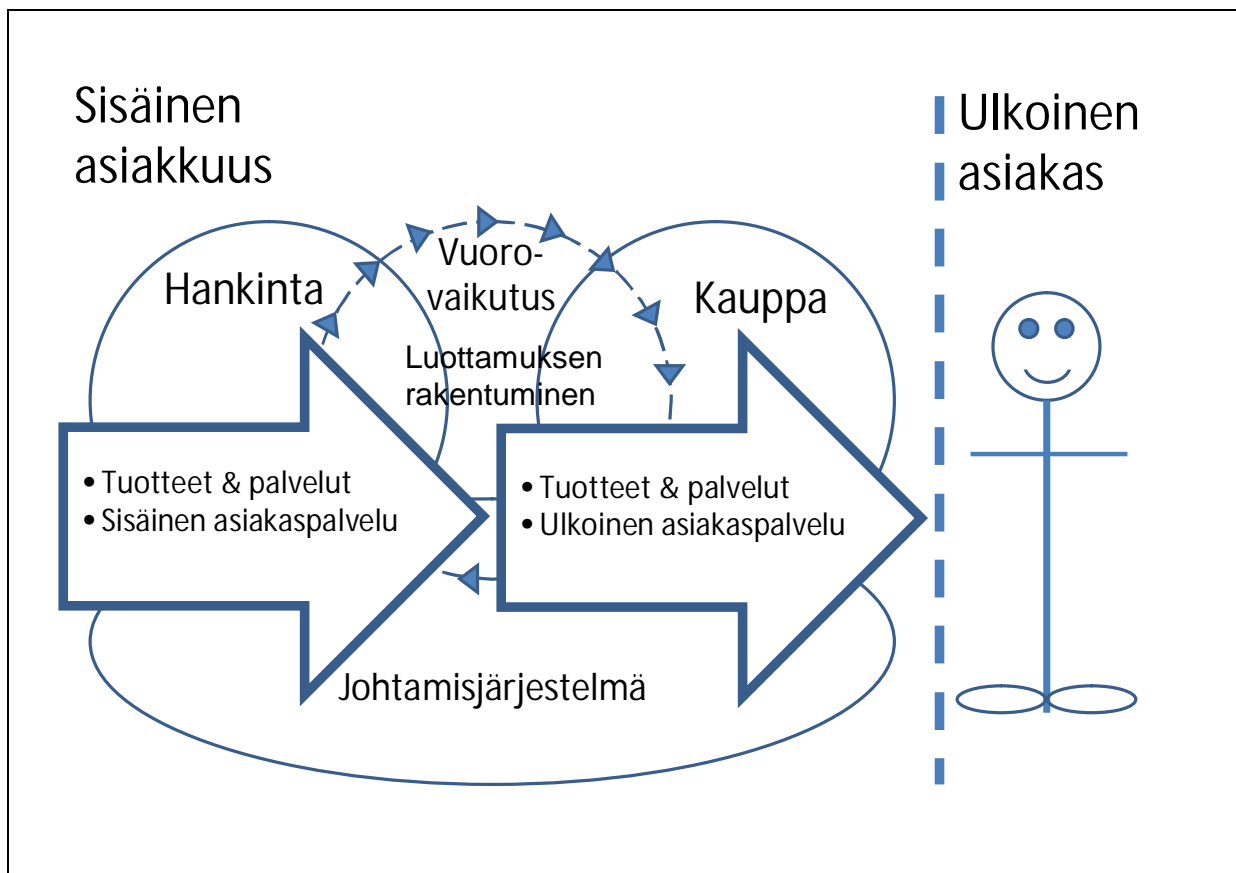
mittaristot sekä sisäinen raportointi tukevat asiakaslähtöistä toimintaa. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 19) näkemys on yhdenmukainen edellisen kanssa ja he toteavat: ”kun toimintaa ohjaavat visiot, strategiat ja tavoitteet toteutetaan selkeän vastuunjaon puitteissa, ja tavoitteiden toteutumista seurataan, johtamisjärjestelmä toimii ja lisää luottamusta johdon toimintaan ja organisaatioon”.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvataan kuviossa 7, jossa on sovellettu Savolaisen (2010) asiakkuuden johtamiseen ja luottamuksen rakentumiseen liittyviä elementtejä. Rakenteeltaan teoreettinen viitekehys perustuu pääasiallisesti asiakkuuden johtamiseen. Asiakkuuden johtaminen puolestaan perustuu asiakaslähtöisyyteen, joka ilmenee suhdetoiminnassa, vuorovaikutuksessa ja asiakkaan huomioon ottamisessa, sekä asiakasdialogissa. (ks. Cole & Scott 2000; Gummesson 1997; Humpries & Wilding 2004 ja Savolainen 1997, Savolainen 2010 mukaan.) Asiakkuuden johtamisen osa-alueita tässä viitekehyksessä ovat: vuorovaikutus, organisaation sisäiset ja johtajuuteen liittyvät tekijät sekä tuotteet ja palvelut. Tuotteet ja palvelut osa-tekijöinä on otettu viitekehukseen mukaan, sillä ne muodostavat ympäristön, jonka tiimoilla yhteistyötä tehdään. Haastattelutilanteessa pyritään toimimaan niin, että Mayer ym. (1995) määrittelemien luottamuksen osatekijöiden vaikutus luottamuksen rakentumisessa olisi mahdollista tuoda esille.



KUVIO 7 Tutkimuksen avainkäsitteet ja niiden yhteys tutkimusongelman kannalta (mukailien Savolainen 2010).

Tutkimuksen viitekehysessä (kuvio 8) hankinta- ja myyntiyksiköiden yhteistyö kuvataan tapahtuvan sisäisen asiakkuuden kontekstissa, jonka tavoite on tuottaa lisäarvoa yhteiselle ulkoiselle asiakkaalle. Johtamisjärjestelmässä määritellään hankinta- ja myyntiorganisaatioyksiköiden työnjako, vastuualueet ja rooliodotukset. Johtamismallin mukainen asiakkuuden johtaminen tapahtuu kaksivaiheisena prosessina. Sisäisissä palvelukohtaamisissa rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään sisäisten asiakkaiden välisiä suhteita, luottamusta ja yhteistyötä (Kalliomaa 2009, 72). Keskeistä ovat sisäiset suhteet, vuorovaikutustilanteet, jotka syntyvät sisäisten asiakkaiden välillä kaikilla tasoilla, niin johto-, esimies- kuin muillakin toimijatasoilla, horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Kyvykkyys konkretisoituu tuotteiden ja palveluiden sekä määriteltyjen menettelyiden suoritustason muodossa. Sisäisessä asiakkuudessa laadukas, vastavuoroinen yhteistyö rakentaa luottamusta, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti organisaation suorituskäyttöön, joka tuottaa lisäarvoa yhteiselle ulkoiselle asiakkaalle.



KUVIO 8 Tutkimuksen viitekehys. Luottamuksen rakentuminen sisäisessä asiakkuuden johtamisessa.

## 3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

### 3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja pyrkiä tulkitsemaan luottamuksen rakentumista asiakkuuden johtamisen keinoin kahden eri organisaatioyksikön johto- ja esimiestason toimijoiden tapauksessa, ainutlaatuisessa kontekstissa. Tavoitteena on kuvailla toimijoiden käsityksiä asiakkuuden johtamisesta ja selittää tutkittavan ilmiön, luottamuksen, rakentumista sisäisen asiakkuuden kontekstissa. Mahdollisimman hyvä kokonaiskuva luottamuksen rakentumisesta pyritään saamaan kuvailemalla ja selittämällä asioita, jotka ovat tässä ilmiössä esiin tulevat näkyvimmit käyttäytymismuodot, tapahtumat, uskomukset ja prosessit ja kuinka nämä tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Hirsjärvi ym. 2005, 129-130).

Tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistettävyyys tai hypoteesien testaaminen, vaan tutkia ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Vastausta etsitään jo johdantokappaleessa määriteltyihin kysymyksiin:

Päätutkimuskysymys:

- Miten luottamus rakentuu asiakkuuden johtamisessa toiminnallisesti kahden organisaatioyksikön toimijoiden välillä?

Alatutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät, toimintamallit ja menettelyt rakentavat luottamusta?
- Miten luottamus kehittyy toimijoiden välillä sisäisessä asiakkuussuhteessa?
- Millainen prosessi on, ja miten prosessi ilmenee?
- Miten luottamuksen dynaamisuus ilmenee?

Päätutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään toimijoiden käsitys johtamismallista ja asiakkuuden johtamisen prosessista luottamuksen rakentumisessa. Alatutkimuskysymyksillä pyritään muodostamaan käsitys toimintamenettelyistä ja niiden merkityksestä luottamuksen kehittämisessä.

### 3.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

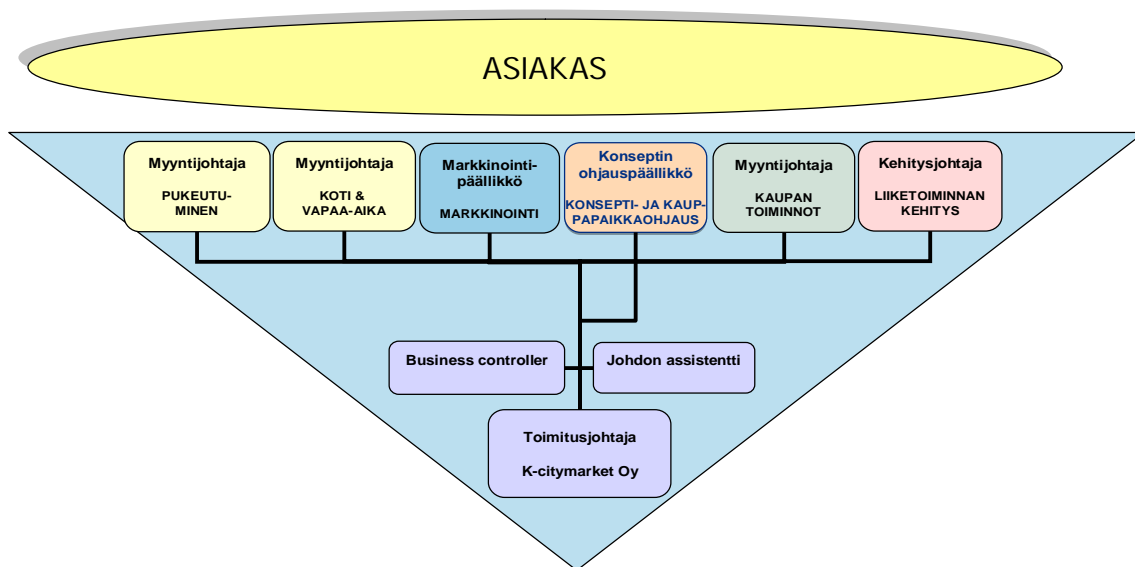
K-citymarket Oy:n toiminta ja tulos muodostuu ketjuyksikön ja 69 tavaratalon toiminnasta. Vuonna 2009 ketjun liikevaihto oli 594,7 miljoonaa euroa. Ketjuyksikön palveluksessa on 125 henkilöä ja tulosityksiköissä eli tavarataloissa 3800. Ketju on kasvanut voimakkaasti viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Citymarket -ketjun käyttötavaraliiketoiminnasta vastaava yhtiö, nykyisin K-Citymarket Oy, on perustettu vuonna 1971. Ensimmäisen vuosikymmenen ajan, vuosina 1971-1981, organisaatio oli melko selväpiirteinen linja-organisaatio, ja jokainen Citymarket -tavaratalo oli oma, juridisesti ja suurimmalta osin myös toiminnallisesti itsenäinen yhtiö. Ketjun kasvaessa ketjun ostotoimintaa kehitettiin ja organisaatio alkoi muuntua matriisiorganisaatioksi vuosina 1982-1983. Keskitetyn, ketjun oman hankintaorganisaation, ja ns. keskushallinnon (nykyisin ketjuyksikön) kehittäminen jatkui 1980-luvun loppupuolella. Ketjun hankintaorganisaatio perustettiin vuonna 1989. Ketju kasvoi tasaista vauhtia, ja talojen määrä lisääntyi, mikä luonnollisesti edellytti myös johtamisjärjestelmän ja toimintamallien uudistamista. Keskushallinnon varsinainen voimakas kasvuvaihe ajoittuu 90-luvun loppupuoliskolle ja aivan 2000-luvun alkuun. Toiminnan ohjaus keskittyi, mutta yksittäisten talojen vaikutusmahdollisuudet omaan valikoimaansa, ostomääriinsä, hinnoitteluunsa ja markkinointiinsa pysyivät koko ajan huomattavina, vaikka ne koko ajan tasaisesti supistuivatkin. Kentällä (kaupoissa) koettiin oltavan vahvasti mukana päätöksenteossa. Eryyksen voimakas keskitetyn ohjauksen kasvuvaihe syntyi, kun ketjussa otettiin käyttöön SAP -toiminnanohjausjärjestelmä vuonna 2003. Samana vuonna toimintamalleja yhdenmukaistettiin ja kaupan toiminnoissa toteutettiin organisaatiouudistus. Organisaatiota muokattiin ja uudistettiin edelleen niin hankintaorganisaatiossa kuin kaupan toiminnoissa ajan vaatimusten mukaisiksi vuosina 2008 ja 2009.

Vuonna 2009 ketjuyksikön ja tavaratalojen tehtävän jako määriteltiin selkeästi. Ketjuyksikkö vastaa mm. tavaran hankinnasta, valikoimalinjauksista, pääomien hallinnasta, markkinoinnista sekä ketjukonseptista. Näin ollen ketjuyksiköllä on keskeinen rooli myynnin, tuoton, varaston ja tuloksen kokonaishallinnasta. Tavaratalot vastaavat asiakaspalvelusta, käytännön markkinointitoimenpiteiden toteuttamisesta, tuotteiden esillepanosta ja pääomien hallinnasta. Käytännössä kentän rooli on toteuttaa ketjuyksikön tekemiä suunnitelmia ja ohjausta. Suurimmaksi osaksi ketjuyksikön ja kentän yhteistoiminta kulminoituu toiminnan

ohjeistukseen ja palautteen antamiseen sähköisessä muodossa. Ketjuyksikkö ohjeistaa ja kenttä antaa palautetta. Intranetin välityksellä ajantasainen numeraalinen tieto on molempien osapuolten käytössä. Sähköisiä tiedonkulku- ja vuorovaikutusvälineitä ovat: intranet-verkostot, tehotoimisto- ja ketjunetti sekä sähköposti. Kahden toiminnallisen vastuualueen risteyskohdissa kehittyi rakentavaa dialogia, mutta myös ristiriitoja ja näkemyseroja.

## K-citymarket Oy organisaatio

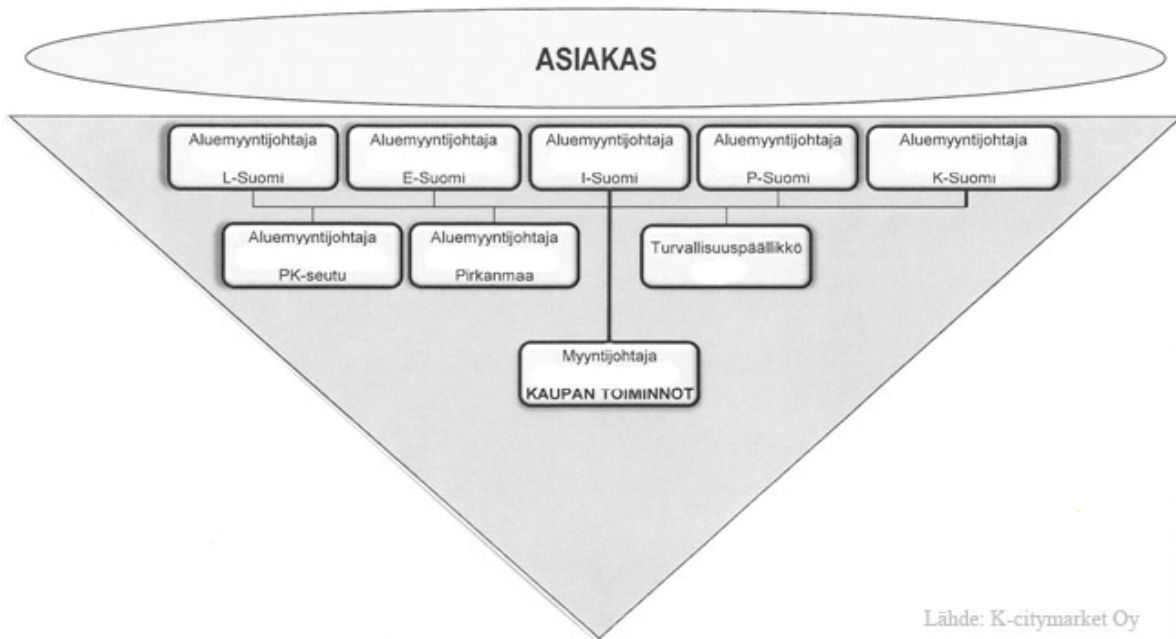


KUVIO 9 K-citymarket Oy:n organisaatio, ylin johto.

Kokonaiskuvan saamiseksi tutkimuksessa haastateltiin neljän eri esimiestason toimijon: myyntijohtaja, aluemyyntijohtaja, tavaratalojohdaja, osastopäällikkö. Kuten organisaatiokaavioista (ks. kuvio 9) voidaan nähdä, kaupan toimintojen ja tuotelinjojen myyntijohtajat raportoivat toimitusjohtajalle. Aluemyyntijohtajat raportoivat kaupan toimintojen myyntijohtajalle (ks. kuvio 10), ja myyntipäälliköt raportoivat tuotelinjojen myyntijohtajille (ks. kuvio 11). Myyntipäälliköiden alaisuudessa toimivat hankintapäälliköt ja tuoteassistentit. Tavaratalojohdajat raportoivat aluemyyntijohtajille ja tavarataloissa toimivat osastopäälliköt tavaratalojohdajille (ks. kuvio 12).

## K-citymarket Oy organisaatio

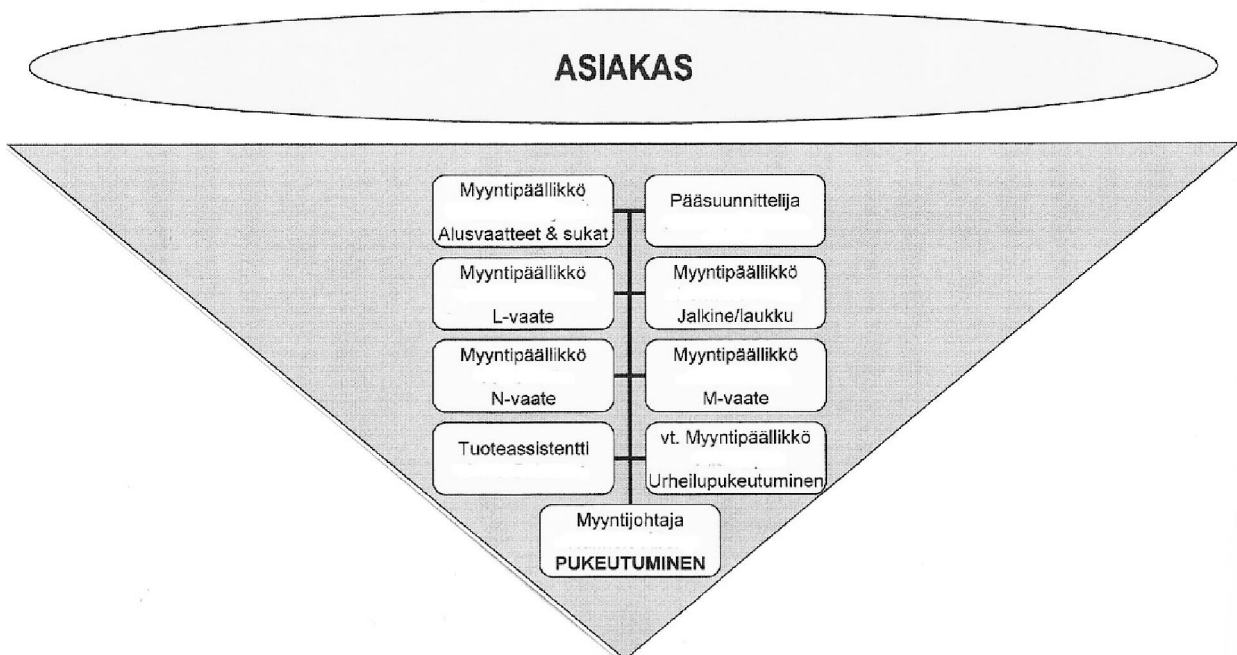
### KAUPAN TOIMINNOT



KUVIO 10 Kaupan toimintojen organisaatio.

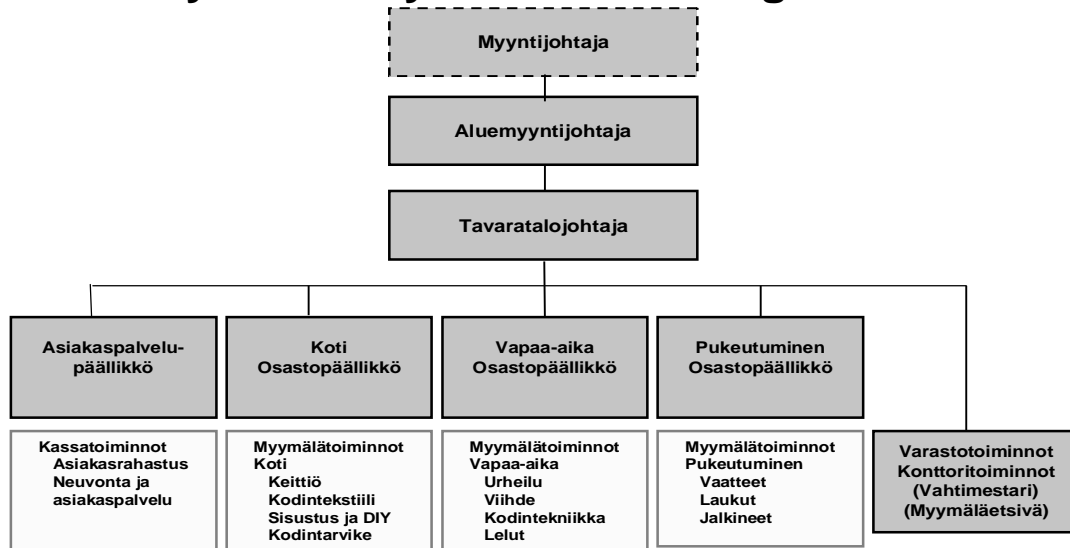
## K-citymarket Oy

### PUKEUTUMINEN -tuotelinja



KUVIO 11 Hankintaorganisaatio.

## K-citymarket Oy / tavaratalon organisaatio



KUVIO 12 K-citymarket Oy tavaratalon organisaatio.

K-citymarket –ketjulla on vahva vuosikymmenten aikana muodostunut yrityskulttuuri, jonka voidaan sanoa perustuvan yrittäjyyteen, toiminnan vapauteen ja vaikuttamisen mahdollisuuteen. Ketjun toimintakulttuuria on pitkällä aikavälillä kuvannut toiminnallisesti ja tuloksellisesti suuri vaihteluväli. Yrityskulttuurin muutoksen kannalta merkittävänä taitekohtana voinee pitää vuotta 2003. Käskytyks ja ohjeistus saattoi olla muodollisesti tiukkaa, mutta valvonta oli heikkoa. Kirjoittamaton ohje oli ”Saat tehdä melkein mitä vaan, kunhan onnistut”. Tosiasiallinen toimintavapaus taloissa oli aika suuri. Henkilökohtaisilla suhteilla oli merkittävä asema asioiden hoidossa. Vuosina 2003-2007 tavoitteeksi asetettiin korostetusti ketjuohjauksen tiivistäminen ja parhaiden toimintatapojen monistaminen sekä vaihteluvälien pienentäminen. Ketjuohjaus tiivistyi selvästi, mutta entinen kulttuuri säilyi vahvana. Virheiden ja poikkeamien sieto oli tosiasiaassa edelleen melko suuri, eikä sanktioiden pelkoa juuri ollut. Yrityskulttuuri on ollut vahvassa murroksessa viimeiset kaksi vuotta, 2009-2010, toiminnan johtamisen, toimintakuvausten ja valvonnan suhteen. Nykyinen organisaatio ja toimenkuvat sekä vastualueet ovat selkeät. Tuloksiin liittyvät luvut ja kustannukset ovat seurannassa. Yksityiskohtaiset toimintaohjeistukset, konseptit ja ketjukäsikirjat määrittelevät toimintaa.



Kohdeorganisaation kuvauksessa on mukana K-citymarket Oy:n toimitusjohtaja Ari Akselin (2010) esitys luottamuksen merkityksestä työyhteisössä. Tämä esitys kuvaa toimitusjohtajan näkemystä luottamuksen roolista organisaation suorituskyvyssä.

#### LUOTTAMUKSEN PUUTE

- huono kommunikaatio
- väärinkäsityksiä
- kärpäsistä härkäsiä
- vastakkainasettelua
- tehottomuutta
- kitkaa
- heikkoa sitoutumista
- epäonnistunutta yhteistyötä

#### LUOTTAMUKSEN HYÖDYT

- tehokas kommunikaatio
- oppiminen
- rakentava ristiriitojen ratkaisu
- toimivaa johtamista
- tuloksia
- vähentää monimutkaisuutta
- lisää sitoutumista
- innovaatioita

Ensisijaisia luottamuksen edellytyksiä ovat yhteiset tavoitteet ja vastavuoroisuus sekä avoimuus ja aikatauluista sopiminen. Krogh von, Ichijo ja Nonakan mukaan (2000) luottamus yhteistoiminnan perustana käytännössä tarkoittaa, että

- jokainen kuuntelee ja arvostaa muiden näkemyksiä
- kaikkea ei tarvitse osata tai tietää
- epäselvissä tilanteissa voi kysyä neuvoa ja muiden mielipiteitä
- ei tarvitse pelätä virheitä
- yhdessä toimiminen sujuu luontevasti
- keskustellaan avoimesti toiminnasta, tavoitteista ja arvioinnista

On sisäistettävä ja muistettava, että

- Pidetään kiinni siitä, mitä on luvattu
- Luottamuksen syntyminen ei ole rationaalinen asia
- Luottamus perustuu tuntemukseen
- Luottamuksen tunne vahvistuu käyttäytymisen, vuorovaikutuksen ja tuloksellinen toiminnan avulla

Luottamus on sopimuksia parempi tuloksen varmistaja. Akseli viittaa Jeffrey H. Dyeriin toteamalla, että ” luottamuksen menettämistä ei korvata hyvillä sopimuksillakaan koko kaupan arvoketjussa”. (Akseli, 2010.) Nämä Ari Akselin esityksen mukaiset luottamukseen perustuvat ja luottamuksen rakentamiseen liittyvät asiat ovat yhdenmukaisia edellä esitettyyn kirjallisuuskatsaukseen nähden.

### 3.3 Tutkimuksen metodologinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005, 152). Laadullinen lähestymistapa on perusteltua kauppatieteen tutkimuksissa, sillä moni johtamiseen, organisaatioihin ja markkinoihin liittyvä ilmiö vaatii yritys- ja liiketoiminnan lähestymistä ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien kautta perinteisen tilastometodin sijaan (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 15). Tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava ja tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus. (Hirsjärvi ym. 2005, 129). Yksityiskohtaisen tiedon avulla ilmiötä pyritään kuvailemaan ja selittämään ennalta valitusta tai tutkimuksen aikana esiin nousseista näkökulmista, minkä seurauksena tutkijan omat arvostukset, kokemukset ja valinnat ovat koko ajan läsnä ja siten vaikuttavat myös lopputulokseen (Häkkinen 2007, 30).

Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai useampi tietyllä tarkoituksella valittu tapaus (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154). Tapaustutkimuksen etu on mm. se, että menettely pakottaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti varsin realistisesti kuvatussa ympäristössään (Koskinen ym. 2005, 156). Tapaustutkimuksen avulla saavutetaan ”yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tosiinsa suhteessa olevia tapauksia” (Hirsjärvi ym. 2005, 125). Tässä tapaustutkimuksessa tapauksella tarkoitetaan kohdeorganisaation eri esimiestäsoilla haastateltuja esimiehiä ja heidän käsityksiään ja kokemuksiaan luottamuksen rakentumisesta asiakkuuden johtamisen ja sisäisen asiakkuuden toimintamallien ja käytäntöjen avulla.

Tapaustutkimus voidaan toteuttaa sekä laadullisena että määrällisenä (Hirsjärvi ym. 2005, 178; Koskinen ym. 2005, 157). Laadullisella ja kvantitatiivisella tutkimuksella on paljon yhteistä, esimerkiksi vaatimus havaintojen toistettavuudesta ja siitä, että tulokset pitää perustella (Koskinen ym. 2005, 30). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään mm. kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85; Eskola & Suoranta 1998, 61). Tähän tutkimukseen laadullinen lähestymistapa on valittu, koska tutkija koki tutkittavan ilmiön soveltuvan huonosti

määrällisen tutkimuksen formaattiin, koska tavoitteena on löytää syvempää tietoa ja merkitystä asioille, jotka vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen asiakkuuden johtamisen keinoin.

### **3.4 Aineiston keruu**

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastatteluita, kyselyitä, havainnointia tai erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa. Menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisina, rinnakkaisina tai eri tavoin yhdisteltyinä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Koskinen ym. (2005, 105) mukaan teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruun menetelmä niin yhteiskunta- kuin liiketaloustieteessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2004, 152). On tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta. Tässä mielessä tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86).

Teemahaastattelu on parhaimmillaan erinomaisen tehokas aineistonkeruumenetelmä, sillä tutkija voi siinä ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä tyystin. Keskeinen haastattelua ohjaava instrumentti on haastattelurunko, sillä se antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset. Tämän lisäksi haastattelijan on mahdollista tehdä jatkokysymyksiä ja haastateltavan tarkentavia kysymyksiä (Koskinen ym. 2005, 108). Kysymysten tehtävä on tuottaa kaikki sellainen informaatio, jonka voi myöhemmin työpöydällä tulkita teorian avulla (Koskinen ym. 2005, 105, 109). Teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Kysymysten yhdenmukaisuuden vaateen aste vaihtelee teemahaastattelulla toteutetusta tutkimuksesta toiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Tutkija päätyi teemahaastatteluun aineistonkeruumenetelmänä siksi, että haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa, mikä tekee siitä ainutlaatuisen tiedonkeruumenetelmän (Hirsjärvi ym. 2004, 191). Tutkimusmenetelmän vuorovaikutteisuus tukee tavoitetta saada esille haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia, sekä asioiden ja tapahtumien merkityksellisyyttä, tulkintaa asioiden ja tapahtumien suhteen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 62).

Haastattelun tekemisestä sovittiin alustavasti jo joulukuussa 2009 ketjun toimitusjohtajan kanssa. Asiaa tarkennettiin helmikuussa 2010 sopimalla hankintaorganisaation myyntipäälliköiden haastattelemisesta myyntiorganisaation osastopäälliköiden lisäksi. Maaliskuussa 2010 ketjun toimitusjohtajan kanssa sovittiin myös hankinta- ja myyntiorganisaatioiden johtohenkilöiden haastattelemisesta, koska he ovat avainhenkilöitä asiakkuuden johtamisessa omissa organisaatioyksiköissään ja yhteistyön rakentajia organisaatioyksiköiden välillä. Haastattelulupa kysyttiin jokaisen toimihenkilön esimieheltä ja haastatteluiden ajankohdat sovittiin tutkijan ja haastateltavien kesken sähköpostitse. Kaikki tutkimukseen kutsutut suostuivat haastatteluun.

Aineisto on kerätty tutkijan toimesta kasvokkain tapahtunein yksilöhaastatteluin. Haastattelun aihepiirit ja kysymykset olivat etukäteen määriteltäviä perustuen kohdeorganisaation ajankohtaiseen johtamismalliin ja vuorovaikutukseen sekä luottamuksen rakentumisen teoreettiseen viitekehykseen. Maaliskuussa 2010 suoritettiin pilottihaastattelu, jonka perusteella kysymyksiä karsittiin ja pyrittiin tekemään avoimemmiksi. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys vaihtelivat haastattelusta toiseen, mikä on luonteenomaista teemahaastattelulle (Eskola & Suoranta 1998, 86). Pääteemoihin liittyvät kysymykset esitettiin kaikille tiedonantajille, mutta tarkentavia ja lisäkysymyksiä esitettiin tilanteen mukaan. Haastattelutilanteet olivat keskustelunomaisia. ne perustuvat etukäteen laadittuihin kysymyksiin ja ajankohtaisiin asioihin linkittyen luottamuksen rakentumiseen. Aineisto koostuu kuuden esimiestason toimihenkilön haastattelusta, jotka on tehty huhtikuussa 2010. Haastateltavat valittiin hankinta- ja myyntiorganisaatiosta toimenkuvan perusteella kokonaiskuvan saamiseksi. Tiedonantajina toimivat myyntijohtaja, myyntipäällikkö, aluemyyntijohtaja, tavaratalojohtaja sekä kaksi osastopäällikköä. Esimiesten kokemusvuodet esimiestehtävissä vaihtelivat kahdesta vuodesta yli 20 vuoteen, minkä perusteella voidaan todeta, että kokemuksen tuoma näkökulmaisuus on tutkimuksessa rikkautena ja kuvastaa todellista tilannetta organisaatiossa.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) mukaan on eettisesti perusteltua kertoa haastateltavalle, mitä aihetta haastattelu koskee. Teemahaastattelun aihe annettiin tiedoksi sähköpostitse samalla kun haastatteluajankohdasta sovittiin. Täsmällisiä kysymyksiä ei etukäteen tiedoksi laitettu, koska tavoitteena oli saada aidot, spontaanit kokemukset ja näkemykset esille ilman etukäteen valmistautumista. Sähköpostitse kysyttiin lupa nauhoittaa haastattelu aineiston käsittelemisen mahdollistamiseksi. Lupa nauhoittaa varmistettiin vielä ennen kuin haastattelu aloitettiin.

Haastatteluiden kestot vaihtelivat 30 minuutin ja 1 h 15 min. välillä. Haastattelut toteutettiin toimihenkilöiden työhuoneissa tai neuvottelutiloissa. Kaikki haastattelut sujuivat häiriöttä hyvässä ja luottamuksellisessa hengessä. Haastattelujen jälkeen tutkija litteroi haastattelunauhut aineiston analysoimiseksi. Aineistoa kertyi 60 sivua. Litterointia seurasi aineiston lukeminen moneen kertaan ja sen alustava teemoittelu analyysiä varten.

### **3.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi**

Alasuutarin (1995, 30, 31) mukaan laadullisen aineiston analyysissä on kysymys havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Aineistoanalyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään aineiston tiivistämiseen ilman, että sen sisältämä informaatio katoaa. Päinvastoin informaatioarvoa pyritään kasvattamaan luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä (Eskola & Suoranta, 137). Eskolan ja Suorannan (2005, 151) mukaan teemahaastattelun teemat muodostavat jo sinänsä eräänlaisen aineiston jäsenyyksen. Hirsjärvi ja Hurmeen mukaan (2008, 173) on odotettavaa, että lähtökohtateemat nousevat esille, mutta lisäksi esille nousee muitakin teemoja. Teemoittelussa nostetaan esiin tutkimusongelmaa valottavia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173; Eskola & Suoranta 2005, 174). Teemoittelun edellytyksenä on teorian ja empirian vuorovaikutus, ja niiden yhteen niveltyminen tulee näkyä tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2005, 175).

Haastatteluilla syntynyt nauhoitettu aineisto litteroitiin erivärisillä fonteilla dialogimuodossa. Haastattelut kirjattiin nimikkeillä Haastattelu 1 – Haastattelu 6 päivämäärän mukaisesti. Litteroinnista jätettiin tauot, äännähdykset ja hyminät merkitsemättä, sillä niillä ei nähty olevan olennaista merkitystä aineiston analysoinnissa. Haastatteluiden puhtaaksikirjoittamisen jälkeen haastattelut tulostettiin paperille. Ensi vaiheessa aineistot luettiin läpi aiemmin mainituissa muodoissaan kokonaiskuvan saamiseksi aineistosta. Jo ensimmäisellä kerralla esiin nousi teemoittelun mukaisia asioita liittyen johtamismalliin, vuorovaikutukseen ja luottamuksen rakentumiseen. Vahvasti tuli esille johtamismalli, selkeä työnjako, vastuut ja roolitus. Vuorovaikutukseen liittyen nousivat esille eri viestintäkanavat, ohjeistus ja palaute. Luottamukseen linkittyvistä asioista selkeimmin nousi esille valvontaan liittyvät seikat. Uudelleen lukeminen nosti esiin vielä uusia teemoja kuten asiakasnäkökulman, yrityskulttuurin ja muutoksen. Seuraavassa vaiheessa aineistosta nostettiin esiin tiettyjen

sanojen esiintymistiheys, mikä kuvaa sitä, mistä asioista puhuttiin paljon. Aineistosta nousi esille vahvasti seuraavat sanat: johtamismalli, selkeys, roolitus, vastuualue, menettelyt/määrittelyt, ohjeistus, toteutus, palaute, valvonta, asiakas sekä muutos. Päästäkseen sisälle luottamuksen rakentumiseen, tutkija kävi läpi luottamuksen elementteihin, kyvykkyyteen, hyväntahtoisuuteen ja rehellisyyteen, liittyvien seikkojen esiintymistiheyden. Luottamukseen liittyen useimmiten esille nousivat: ammattitaito, ymmärrys, yhteinen tavoite, valvonta ja läpinäkyvyys. Aineisto oli mahdollista jäsentää pääteemojen mukaisesti asiayhteyksiä rikkomatta. Tämän jälkeen aineisto luettiin useampaan kertaan ja teemoittelua vielä tarkennettiin ja jäsennettiin. Aineisto oli laaja ja rikas, mikä tuotti haasteita aineiston järjestämiseen ja analysointiin, sillä eri teemoihin liittyvät asiat linkittyivät ja lomittuivat toisiinsa.

Laadullisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe on tulkintojen tekeminen. Laadullisen analyysin ja tulkintojen tekemiseen on olemassa kaksi periaatteellista lähestymistapaa, joista toinen tapa on pitää aineistoa tutkijan teoreettisen ajattelun lähtökohtana, apuvälineenä tai lähtökohtana tulkinnoille (Eskola & Suoranta 2005, 145). Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Näin tutkimuksen analyysi on hallittavampaa. Pelkistämisen idea on havaintojen yhdistäminen etsimällä havaintojen yhteinen piirre (Alasuutari 1995, 31). Pelkistäminen auttaa pitämään analyysiä kasassa, sillä jos huomioidaan kaikki mahdollinen, niin loputtoman moninaisuuden takia tutkittavasta ilmiöstä ei saada mitään otetta (Alasuutari 1995, 34). Perinteiset laadullisen aineiston analyysit ovat usein olleet deskriptiivisiä. Pitäytyminen kuvailevalla tasolla ei vielä ole tulkintaa, vaikka se toki on edellytys alustavalle tutkimusalueen jäsentämiselle ja tutkitun alueen hahmottamiselle. Perinteisissä laadullisten aineistojen analyysitavoissa aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja samanlaisuutta, kun taas uudemmissa laadullisten aineistojen analyyseissa keskitytään eroihin ja moninaisuuteen, mikä on väistämättä tarkempaa ja siten aineistolähtöisempää kuin ennen (Eskola & Suoranta 2005, 139).

Haastattelukysymykset perustuivat asiakkuuden johtamiseen ja tutkimuksen pääkäsitteen, luottamuksen, teoreettiseen viitekehyksen. Pääteemoiksi muodostuivat organisaation sisäiset johtajuuteen liittyvät tekijät, vuorovaikutus ja luottamus. Alkuperäiset teemat pysyivät runkona koko tutkimuksen ajan, mutta aineistosta nousi esille vahvoja alateemoja, kuten muutos, läpinäkyvyys ja valvonta. Tutkimuksen tuloksia raportoidaan viitekehyksen pohjalta rakentuneiden kolmen haastatteluteeman mukaisesti.

**Teema 1 Sisäinen asiakkuuden johtaminen**

- Miten uusi johtamismalli on vastaanotettu
- Sisäinen asiakkuus
- Valta-asema asiakkuuden johtamisessa
- Tavoitteet, ohjeistus, seuranta, valvonta

**Teema 2 Vuorovaikutus**

- Välitön ja välillinen vuorovaikutus
- Palautteen merkitys yhteistyössä
- Osaamisen jakaminen

**Teema 3 Luottamuksen merkitys yhteistyössä**

- Odotukset, ennustettavuus, hyväntahtoisuus, kompetenssi
- Millaiset tilanteet, tapahtumat tuottavat onnistumisen tunnetta
- Millaiset tilanteet, tapahtumat tuottavat pettymyksen tunteen

## 4 TULOKSET

### 4.1 Luottamuksen rakentuminen kohdeorganisaatiossa

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia eri johto- ja esimiestasoilla toimivien toimijoiden käsityksiä siitä, miten luottamus rakentuu kahden eri organisaatioyksikön toimijoiden välillä kaupan alan organisaatiossa, sisäisen asiakkuuden johtamisen kontekstissa. Perinteisesti hankinta- ja myyntiorganisaatioiden välillä on ollut vastakkainasettelua, joka mitä todennäköisimmin on perustunut mm. epäselvyyteen työnjaosta ja sen myötä vallasta ja vastuualueista. Organisaation yrityskulttuuri on murrosvaiheessa uuden johtamisjärjestelmän ja kaupan toimintojen organisaatiouudistuksen myötä. Haastatteluiden perusteella johtamisjärjestelmän merkitys luottamuksen rakentumisessa nousi esille vahvasti. Mäkipeska ja Niemelä (2005,64) toteavatkin, ”kun toimintakulttuuria halutaan tietoisesti kehittää, organisaatiotason rakenne, johtamisjärjestelmä antaa sille parhaimman lähtökohdan”.

#### Valta ja vastuu asiakkuuden johtamisessa

Luottamuksen rakentuminen edellyttää selkeät valta- ja vastuumääritykset. Valta- ja vastuuasema organisaatiossa nähdään määräytyvän hierarkian mukaisesti vastuualueiden ja johtamismallin mukaan. Valta-aseman suhteen ei ole ristiriitaisia näkemyksiä. Pääsääntöisesti korkeamman valta-aseman nähdään olevan ketjuyksikössä, sillä ketjuyksikkö omistaa päätösvallan painoarvoltaan isoista asioista, kuten valikoimien hallinnasta, hinnoittelusta sekä markkinoinnista. Kaupan toimintojen tehtävä ketjuyksikköön nähden on tuotelinjan ohjeistuksen toteuttaminen.

H1: ”Asiakaskontaktit, asiakaspalvelu sehän on kaupassa tehtävä asia eli se on siellä se valta. Kuinka hyvin tai huonosti sen tekee eikä siihen oo sitten taas meillä sille yksittäiselle kaupalle tai myyjälle sanottavaa. Että minusta se niinkun menee senkin myötä, että missä se valta todellisuudessa seisoo riippuen mistä asiasta me puhutaan.” --  
- Mut totta kai, mä siis, mä olen ehdottomasti sitä mieltä, että kun ketjuyksikköön on kuitenkin määritetty ne isot asiat, ne isot vastuut ni kyllähän me johdetaan täältä käsin montaa asiaa. Niinku isossa kuvassa ja se on mun mielestä ketjuyksikön tarkoituskin.”

”H6: Kun konseptis on määritelty asiat, ja siihen sitten rakennetaan, tehdään valikoimat ja hankitaan tavarat ja niihin on niinkun ajateltu mitkä on hinnat jne. Ni, kyl mä nään että siellä hankinnan päässä on itse asiassa enemmän, miten mä nyt sanoisin, - valtaa, ja pitääkin olla.”



Johtamismalliin perustuen vastuun asiakkuuden johtamisesta nähtiin jalkautuvan toimenkuvan ja vastualueen mukaan. Valta- ja vastuuaseman nähtiin ulottuvan ylimmästä johdosta myyjätasolle saakka.

H2: ”No, kyllähän iso vastuu on tietenkin myyntijohtajilla, jotka vastaa niistä omista yksiköistään, ja sitä kautta se tulee sitten meille, myyntipäälliköille täällä puolella ja me vastataan sitten taas siitä että se menee *organisaatiossa alaspäin, ihan kaikille tasoille*. Et kyllä jokainen vastaa, mutta sitten sen oman toimenkuvan ja tehtävän roolin ja vastuitten mukaisesti. Että toisilla on isompi vastuu, toisilla on sitten kapeampi sen tavara-alan mukaan. Mutta kyllä mun mielestä jokainen on siitä vastuussa.”

H4: ”No, me kaikki ja varmaan niinkun ketjuyksikön, *Citymarketin toimitusjohtaja sieltä asti myyjille asti*, niin me vastataan. Sieltähän se tulee niinkun periaattes ketjuna ihan sinne asiakkaalle. Kaikki me ollaan vastuussa, mitä me omalla toiminnallamme tehdään.”

Fyysinen työpaikka ja välitön kommunikointimahdollisuus liitetään valta-asemaan. Osapuolten välisen jatkuvan puheyhteyden nähdään olevan tärkeä viestintäkanava, sekä ymmärrystä ja luottamusta synnyttävä toimintamuoto organisaatioyksiköiden toimijoiden keskinäisessä yhteistyössä.

H5:” Et onhan, istuuhan hän ketjuyksikössä, mutta se ketjuyksikkö on niinkö vähän semmonen väärä sana, niinkö kuvaamaan sitä, että Pete. Se ei niinkö sillai. Jos hän ei istus siellä, vaan istus täällä niin eihän ne *viestit* menis ikinä perille ja eihän hänellä ois *puheyhteyttä* niihin ihmisiin, mutta nyt he on siellä vierekkäisissä huoneissa. Tää on niinkö, se on iso etu meille.”

### **Luottamus organisaatioon ja luottamus toimijoihin**

Uuden johtamisjärjestelmän rakenne, selkeys ja läpinäkyvyys ovat luottamuksen rakentumisen vahvoja elementtejä. Ylimmän johdon merkitys luottamuksen rakentajana on vahva, mikä konkretisoituu johtamisjärjestelmän muodossa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että luottamus kohdistuu sekä organisaatioon että organisaatioyksiköiden toimijoihin. Luottamus on aikaisemmin perustunut enemmän henkilösuhteisiin kuin sovittuihin vastavuoroisiin menettelyihin, mikä onkin luonnollista huomioon ottaen yhtiön toiminnallisen historian. Nyt luottamus vaikuttaisi rakentuvan sekä institutionaalisesti että toimijoiden välillä. Luottamus toiminnallisiin rakenteisiin ja toiminnalliseen suoritukseen rakentuu selkeän toiminnanohjaus- ja vuorovaikutusjärjestelmän kautta. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa myös toimijoiden sisäiset asiakaskohtaukset. Rakenteellinen selkeys auttaa ongelmien ratkaisussa, ja kiperissäkin tilanteissa pysytään asialinjoilla, eivätkä ristiriitatilanteet henkilöidy.

H2: ”Mä näkisin ehkä tänä päivänä niin, että se (luottamus) on *enemmän organisaatio kysymys*. Eikä niinkään, että se henkilöityisi. Minusta me aikasemmin ollaan oltu ehkä enemmän tälleen henkilötaso, mut nyt enemmän me puhutaan et on pukeutumisen tuotelinja ja siellä tapahtuu ja siellä on tehty näin ja näin ja näin. Et mä enemmän, et se on nyt sitten niinku organisaatiokeskeistä kun henkilökeskeistä.

H6: ”Kyl siin (luottamus) on *molempia* mun mielestä. Siis se on kuitenkin aina ihmisten välistä, niin tota kyl siihen tarvitaan se ihminen itsekin. Et ei tuu pelkästään niillä organisoitumisilla tai ohjeistuksella.

Vuorovaikutus ja viestintä toimijoiden välillä on merkityksellistä luottamuksen rakentumisessa. Sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus on ratkaisevaa.

”H4: No, varmaan *molempien*. Mut kyl mä sanon, että hirveen *paljon myös henkilö, henkilöt siihen vaikuttaa*. Näinhän ei varmaan sais olla niinkun työympäristössä, mutta kyl mä uskon kuitenkin, että myös se, että sä pystyt luottamaan siihen henkilöön ja sen niinkun sanomisiin ja sitten, että mitä sanotaan, että pystyy luottaan sieltä päin, että niitä asioista myös viedään eteenpäin nin, kyl mä uskon, et se on suuri asia.”

Isossa organisaatiossa henkilöstömäärä on suuri. Uusia rekrytoidaan ja henkilövaihdoksia tapahtuu. Välitöntä henkilökohtaista vuorovaikutusta on vähän, joten organisaatioiden toimijat eivät pääsääntöisesti tunne toisiaan kovin hyvin. Aluksi luottamus näyttäisi rakentuvan ensisijaisesti organisaatioon, koska kokemuksen myötä tulevia tuttuja henkilökontakteja ei vielä ole muodostunut. Näin ollen aika tulee esille luottamusta rakentavana tekijänä.

#### 4.1.1 Johtamismalli, työnjako, menettelyt

##### Johtamismalli

Johtamismallissa määritellään organisaatioyksiköiden työnjako, vastualueet ja menettelytavat asiakkuuden johtamisen prosessissa. Roolien ja vastualueiden mukaiset menettelytavat on selkeästi määritelty sekä dokumentoitu, ja ne ovat kaikille nähtävissä ja luettavissa sisäisessä verkossa. Läpinäkyvyys, valvonta ja mittaristo ovat niinkään johtamismallin peruspilareita.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että johtamisjärjestelmän rakenne ja selkeys on ylimmän johdon vastuulla. Näin ollen viime kädessä ylin johto vastaa asiakkuuden johtamisesta. Viimeisen puolentoista vuoden aikana on tapahtunut iso muutos työnjaon roolimäärittelyiden suhteen. Johtamismallissa määritellään asiakkuuden johtamisen vastualueet selkeästi, joka on perusta luottamuksen rakentumiselle. Ketjun hankintayksikön

ja kaupan toimintojen selkeät, jopa tarkalla tasolla tehdyt määritellyt menettelytavat koetaan hyvinä ja ymmärrettävinä. Dokumentoidut määrittelyt ja menettelytavat ohjaavat toimintaa eikä niitä kyseenalaisteta.

H6: ”Viime kädessä siinä (asiakkuuden johtamisesta) vastaa mun mielestä ihan *ylin johto*. Et miten se rakentaa näitä asioita niin, että tuota se hankinnan pää tekee niitä asioita, sellaisia asioita ja sieltä syntyy tulemana ne valikoimat, tuotteet, hinnottelu, kaikki näähän päätetään tuota kuitenkin hankintayksikössä. Jotta ne kohtaa sitten täällä kaupan päässä sen asiakkaan, niin et *asiakas on tyytyväinen*.”

Kaupan toimintojen *tulosmittaristo* on saanut kritiikkiä kautta aikojen tulosvertailun oikeudenmukaisuudesta, mutta siihen tehtiin muutos vasta 2009 alkuvuodesta. Reilu, oikeudenmukainen mittaaminen luo luottamusta ja motivoi parempiin suorituksiin.

H5: ”Kerrankin mittari, jossa mitataan, verrataan kätteeseen ja sitten se, että sieltä on jätetty ne vuokrat pois. Sit on niinkö se, että verrataan siihen, mistä meille maksetaan kaikki kulut ja sit se että tota ni sieltä on poistettu se, mihin me ei voida *vaikuttaa*. Ja se *motivoi* mua aivan älyttömästi. Lisää tekemään tämän homman eteen, et ma halua näyttää että kyllä määkin pystyn tekemään tulosta Kyllähän mä oon se tienny aina, mutta kun me on ketjussa vedetty aina se tilasto, jossa on ne vuokrat.”

## **Työnjako**

Johtamismallissa määritellään tarkasti organisaatioyksiköiden työnjako, roolit. Roolituksen ymmärtäminen ja sisäistäminen vaatii aikaa. Ketjuyksikössä läpimenoaika vaikuttaisi olevan nopea suhteessa kaupan toimintojen organisaatioon, mitä selittää kaupan toimintojen esimiestasojen lukuisuus sekä henkilöstömäärä verrattuna ketjuyksikköön. Tavoiteasetanta ja läpinäkyvyys yksiköittäin edesauttavat kokonaisuuden ja yhteisen tavoitteen hahmottamista. Sisäinen tietojärjestelmä tulostietoineen tukee yhteistä tavoitetilaa.

H2: ”Siihen meillä on ihan *tarkat roolit ja toimintaperiaatteet* elikkä meidän toimintapolitiikassa ja hankintapolitiikassa. Eli meillä on omat tehtävämme täällä päässä ja sitten taloilla on omat tehtävät.”

H6: ”Et tää on niinku yhden kokonaisuuden alla ja siellä on sitten ne *roolit*, mistä kukin vastaa. Et siitä rakentuu se kokonaisuus, että en mä välttämättä sitä sellasena asiakkuutena nää, että mä nään kuitenkin sen lopullisen asiakkaan, joka on se, minkä eteen siellä ketjuyksikössä, hankinnan päässä että sit kaupan toiminnoissa kaikki asiat tehdään.”

Osapuolten roolit ja roolisuuritusten merkitys on ymmärretty ja toimintamalliin on sitouduttu. Selkeä työnjako helpottaa tekemistä ja auttaa keskittymään oman vastualueen roolisuuritukseen.

H1: ”Palaute on ollut erittäin positiivista, koska nyt on luotu *selkeet raamit* tekemiselle. Ja se helpottaa silloin kaikkee tekemistä, valintojen tekemistä, ihan kaikkee kun sillon on sanottu, minkä äärellä sä voit olla ja minkä äärellä sä et oo, tai sun ei tartte olla.”

## Menettelyt

Mattilan (2006,79) tutkimuksen mukaan organisaation toiminnan ennustettavuus on työntekijän perusturvallisuuden kokemisen kannalta keskeistä. Ratkaisevaa on johdon kyky luoda kuva loogisesta jatkumosta ja perussäännöistä, joita organisaatiossa noudatetaan (Koivumäki 2008, 108). Johtamismallin mukaiset selkeät, määritellyt menettelyt mallintavat johtamista ja toimintaa sekä vuorovaikutusta. Luottamus rakentuu ajan myötä, kun toiminnallisten roolien mukaiset odotukset ja toiminta kohtaavat.

H2: ”Eli meillä on omat tehtävämme täällä päässä ja sitten taloilla on omat tehtävät. Et nyt on tullu paljon uusia ja *tarkkojakin menettelyitä* siitä, että miten asioita tehdään ja johdetaan sillai systemaattisesti ja tietyllä toimintaperiaatteella, mitkä on kirjattuna ja ne on kaikille nähtävissä ja ne on selkeitä. Jokainen ymmärtää sen oman roolinsa.”

Menettelytapojen dokumentoinnilla, ja sillä, että ne ovat kaikkien nähtävillä sisäisessä verkossa, on suuri merkitys läpiviennissä ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

H6: ”Koska tota meill on hirvu monia asioita *kirjattu ihan menettelyiksi*. Et miten tietyt asiat niinku tehään. Ja, ja tota, se helpottaa niinku tota. Kun tulee uusia ihmisiä, niin meillä ei oo sillä lailla niin paljon semmosia muistin varasia asioita, jotka menee ihmisten mukana, kun ne on ihan dokumentoitu tietyt asiat, ja ja sä löydät ne tietystä paikasta ja, ja silloin sä pystyt niinku tota viemään ja perehtymään niihin paljon paremmin, kun pelkästään, et sä oot sen varassa, että joku sinut perehdyttää.”

### 4.1.2 Yhteinen tavoite

Toiminnallisilla organisaatioyksiköillä on yhteinen tavoite, johon pyritään sisäisenä asiakkuuden johtamisen prosessina. Tämä on asetelma, jossa osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan ja onnistuminen edellyttää sopimuksen mukaista vastavuoroista toimintaa. Selkeä työnjako, tavoitteena tyytyväinen asiakas, vaikuttaisi olevan perusta hyvälle yhteistyölle ja luottamuksen rakentumiselle organisaatioyksiköiden välillä.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että johtamismallin mukaiset roolisuoritukset tähtäävät yhteiseen tavoitteeseen, lisäarvon tuottamiseen loppuasiakkaalle. Yhteistyön nähtiin olevan prosessiluonteista. Hyvä yhteistyö luo edellytykset tehokkaalle toiminnalle ja toiminnan kehittämiselle.

H2: ”Meiän tehtävä on tuottaa ne tuotteet, ja mahdollisimman myyntikuntoisina niin, että talot taas saavat ne helposti ja nopeasti esille, eikä tuu turhaa työtä eikä tuu korjauksia, eliikkä meillähän korostuu se virheettömyys myöskin, eliikkä kaikki sapid ja kaikki pitää olla oikein, myyntihinnat ja muut. Ja sitten talo toteuttaa. Et *yhteistyössä* tehdään niin, että se on meiän rooli valmistella ne asiat valmiiksi ja talojen tehtävä on lähteä toteuttamaan niitä valmiiksi valmisteltuja asioita.”

H6: ”Kyl se on *prosessi*, koska tuota ne on ne asiat, mitkä meille tulee, ikään kuin se kapula tulee meille ja meiän pitää osata ottaa se vastaan, ja meiän pitää niinku ymmärtää se, mitä se pitää sisällään, jotta me taas voidaan hoitaa täällä se meiän tehtävä siihen asiakkaaseen, ja vastata siitä, että ne asiat toteutuu kaupassa niin kuin ne tässä ketjun konseptissa on ajateltu.”

*Yhteistyöprosessissa tulee esille sisäisen asiakkuuden toimintaperiaate.* Hankintayksikkö pyrkii valmistelemaan asiat hyvin ja virheettömästi, tuottaen lisäarvoa kaupan toimijoille, sisäisille asiakkaille. Näin ollen tyytyväinen sisäinen asiakas kykenee tuottamaan omalta osaltaan lisäarvoa yhteiselle, ulkopuoliselle loppuasiakkaalle. Haastatteluiden perusteella voi todeta, että pääsääntöisesti yhteistyösuhdetta ei pidetä sisäisenä asiakassuhteena, vaikka yhteistyöprosessi selkeästi muodostuu sisäisen asiakkuuden ja sisäisen markkinoinnin elementeistä.

H1: ”Joo, kyl, siis periaatteessa sen vois ajatella näin (sisäinen asiakkuus) koska, mehän palvelaan täältä käsin kauppoja. Kyllä koska me luomme ne puitteet kaupalle jotta siellä kyetään palvelemaan asiakas paremmin. Kyllä periaatteessa sen voi ajatella, et olis niinku yhenlainen asiakassuhde. Joo, me ollaan niinkun tukipalveluyksikkö kaupalle. ... Mut meiän vastuulla on tuottaa ne työkalut siihen, että se johtamine on siellä tehokasta ja se tuottaa hyvää asiakassuhdetta ja palvelua.”

### 4.1.3 Vuorovaikutus

#### Kommunikointi ja viestintämenettelyt

Kuunteleminen, palaute ja dialogi tapahtuvat välittömässä tai välillisessä vuorovaikutuksessa. Palaverikäytännöt sekä systemaattinen palautteen antaminen ja saaminen ovat yhteistyön, tiedon jakamisen ja läpiviennin edellytys. Tietoa ja toiminnan ohjeistusta on paljon, joten tiedon jakelutien on oltava ymmärrettävä ja toimiva tavoitteen saavuttamiseksi. Haastatteluiden mukaan vuorovaikutus ja viestintä organisaatioyksiköiden välillä tapahtuu valtaosin sähköisesti. Ohjeistus ja palautekanava ovat sähköisessä muodossa. Virtuaalinen vuorovaikutus ja e-leadership koetaan pääsääntöisesti hyvänä, tehokkaana ja luotettavana. Vuorovaikutukseen ja raportointiin liittyvät, menettelyiden mukaiset toimintavaatimukset on ensi hämmennyksen ja harjoittelun myötä hyväksytty. Menettelyiden mukainen toiminnan valvonta ja läpinäkyvyys koetaan suoritusta ja luottamusta parantavina elementteinä.

H3:” Koska must tuntuu, että jos soittas, niin se asia puolin tai toisin, niin se asia saatas unohtua. Et sit kun se on sähköpostissa, niin sitten siihen palaa aina uudelleen ja moni tekee kuitenkin siellä päässä varmaan niinku koneella hommia. Niin tota muistaa ehkä paremmin vastata.”

Tietyt asiakokonaisuudet kaipaavat välitöntä vuorovaikutusta asian merkityksen avaamiseksi ja läpiviennin varmistamiseksi. Yhteisen ymmärryksen muodostaminen sitouttaa ja rakentaa luottamusta.

H6: ”Just ne sellaset tärkeet jutut pitäs saada kasvokkain kyllä. Ja just tavaratalojohtajien pitäs saada sitä ja tietysti myös osastopäälliköiden. Et siinä tarvitaan ehkä niinku enemmän vielä, missä tällä hetkellä ollaan. Virtuaali ei korvaa sitä, ... Virtuaalista pitää olla koska se on tehokasta ja ... Mutta se on silloin kun on tavallaan yksityiskohtia, niitä niinku voi kattoo kun ne on luokiteltu ne asiat ja muuta, mutta sitten kun tämmösii kokonaisuuksia kun katotaan, mitä se meidän pukeutuminen on, ja mitä siellä tapahtuu tai vastaavasti muillakin. --- Se sitouttaa ja auttaa ymmärtämään.”

### **Palaveri- ja kokouskäytännöt**

Vuorovaikutteisuuden merkitys on tärkeää yrityksen kaikilla tasoilla ja kaikissa funktioissa (Storbacka ym. 1999, 24). Johtamismallissa määritellään organisaatioyksiköiden palaverikäytännöt sovittujen päätösten läpiviennin varmistamiseksi. Päätösten mukaiset toimintavaatimukset sekä ohjeistukset tulee käsitellä palavereissa kaikilla esimiestasoilla. Läpivientiprosessin tulee valua organisatorisesti ylhäältä alaspäin niin, että molempien organisaatioyksiköiden käytännön toteutus on asiakkaan aistittavissa kaupan lattiatasolla. Menettelyn mukainen palaverikäytäntö aikatauluttaa asioiden käsittelyä ja toimeenpanoa. Toiminnan suunnittelu ja asioiden painoarvo ja priorisointi konkretisoituu johtamismallin palaverikäytännön myötä.

H6: ”Se on niinku systematisoitu sillä lailla, että mikä on *palaverikäytäntö*, sen tiheys ja muut, ni se niinku helpottaa kun ne on määritelty.” --- No, käytännössä se mun mielestä se tarkoittaa sitä, että kun meillä tuota, ylimmäs johdossa yhtiön toimitusjohtaja ja johtoryhmä tekee päätöksiä. Niin, että nää päätökset sitten, ne valuu meillä aina sitten tuota kaupan toimintojen johtoryhmään ja sieltä edelleen alueelle kuhunkin tavarataloon tavaratalojohtajalle ja hän vie ne siellä talossaan eteenpäin omassa johtoryhmässä ja edelleen niin, että ... kaikki ne asiat, mitkä menee ihan sinne myyjätasolle, ne löytyy sieltä sitten meillä päätöksinä sieltä osaston, itte asias, jos puhutaan niin konkreettisella tasolla, että ne löytyy sieltä osaston *palaverimuistiosta* tai päätösmuistiosta, millä nimellä se nyt onkin, niin että ne on toiminnallistettu aina sille tasolle, että ... tietty henkilö vastaa siitä asiasta kullakin osastolla. Et ne valuu ihan läpi. Ja sitten niin, että johtamisjärjestelmä tarkoittaa sitä, että ne asiat myös niinku toimii.”

Avoin, välitön vuorovaikutus on tilaisuus lisätä ymmärrystä ja asioiden merkityksiä osapuolten kesken. Tämä on mahdollista face-to-face –kontaktissa pienemmissä ryhmissä.

H2: ”Ja tota sitä ennenhän meillä on ollu aina nää päällikköpäivät. Mutta viime syksynä kun meillä oli nää *aluetilaisuudet*, niin sieltä tuli niin hyvää palautetta, että sitten päätettiin esimerkiks tämän kevään osalta, että ei pidetä päällikköpäiviä, vaan pidetään aluetilaisuuksia. Ja nyt sitten toistaiseks ainakin tänä keväänä ja ilmeisesti ens syksynä on tarkoitus pitää näitä aluetilaisuuksia eikä pidetäkään päällikköpäiviä.”

Yhteistyömuotona suunnittelutyöryhmäkäytäntö ollaan käynnistämässä uudelleen kokemusten ja osaamisen jakamiseksi. Vuorovaikutuskohtaamisten tulee olla tavoitteellista ja johdettua toimintaa.

H1: ”No, me päätettiin, että me jatketaan suunnitteluryhmätoimintaa ja me ollaan nyt saatu siitä menettelyohje aikaseksi elikkä nyt on kirjattu kaikki vahvasti ja meillä oli tota, pukeutumisessa oli nyt tota, maaliskuun loppuun mennessä tji:ien piti kuitata kutsutut jäsenet elikkä olemme myös muuttaneet suunnitteluryhmä jäseniä, niin että kuka on missäkin tiimissä jatkossa. Ja nyt se lähetään paljon määrätietosemmin viemään eteenpäin, dokumentoidusti, niin että se on sitten kaikkien käytettävissä, se materiaali. Niinku koko ketjussa. Ja sit myös tarkkaan määritetty ne asiat, mitä suunnitteluryhmissä läpikäydään.”

### **Ohjeistus ja tiedon jakaminen**

Ohjeistus ja tiedon jakaminen on olennainen yhteistyön muoto. Tiedonvälityskanavat valitaan ja päätetään yhteistyössä, palautteen perusteella, sisäisen asiakkaan palvelemiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Selkeys ja yhdenmukainen käytäntö, niin tiedonvälityskanavien, tiedonvälittämisen aikataulujen kuin tiedon sisällön suhteen, on merkityksellistä luottamuksen rakentumiselle.

H1: ”Sehän on tosiasia, siis se että, tietoo on paljon, niinku ylipäättänsä, me eletään täs kauhees tietomääräs. Mikä on olennaista tietoo sinne talon suuntaan. Mikä on sellaista, että se ihan oikeesti pitää kertoa ja viedä eteenpäin. Ja tää on ollu nyt oikeestaan aika iso projekti täs meillä pukes, että me ollaan kauheesti kysytty sitä kaupalta, mitä tietoa te tarvitsette. Ja nyt meil on kuitenkin *ketjunetti*, *meil on tehotoimisto*, *meil on sähköposti*. Näähän on meidän tiedonvälitys elementit tällä hetkellä. ... Niin, mä luulen, että se on nyt vaan enemmän sitä, että se tieto, mitä me annetaan, se on ihan selvä, mutta missä kanavassa se on , niin siin on vielä se, että se kaupan päässä ymmärretään.”

H3: ”Ite kun on nyt x vuotta ollu, niin täytyy sanoa, että nyt kun on tullu noita sääntöjä, niin naurettavaa kuin se onkin, selkeitä sääntöjä niin tuntuu, että toiminta on selkeytyny hirveesti niinkun, esimerkiks sähköpostien määrä tuotelinjasta tänne on vähentyny huomattavasti ja tuntuu, että siel on tapahtunut semmosta jämäköitymistä aika paljon.”

### **Palaute**

Palautteen kerääminen, antaminen ja saaminen on ollut ketjun historiassa pääsääntöisesti suusanalliseen palautteeseen perustuvaa. Isossa organisaatiossa tiedon keräämisen, palautteen antamisen ja saamisen tulee olla organisoitua ja jokaista osallistavaa laajajohjaisen tiedon ja

palautteen saamiseksi. Puhelinsoitto tai muu verbaalinen viesti voi unohtua, tai se voidaan kokea yksittäisenä kokemuksena tai mielipiteenä, ja jäädä huomiotta. Toisaalta, yksittäinen tai yksittäiset, aktiivisten toimijoiden verbaaliset palautteet, voivat saada liian suuren painoarvon kokonaisuuden kannalta, jolloin ne eivät palvele kokonaiskuvan saamista ketjun tilanteista ja tarpeista. Datan lisäksi sanallinen ja verbaalinen palaute on tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta, sillä kuten Heli Arantola asian ilmaisee ”datasta ymmärtämiseen on pitkä matka”. Edelleen hän toteaa, että tiedon hankkiminen, tallentaminen ja muokkaaminen kertovat organisaation kyvykkyydestä, mutta ei välttämättä sisällä oivaltamisen tehtävää. Tarvitaan prosessi ja ajattelutyö, jolla tiedustelutiedosta saadaan asiakasymmärrystä. (Arantola, 2006, 53-54.) Kuluneen vuoden aikana on käyttöön otettu palautekanava ja systemaattinen menettelytapa palautteen keräämiseksi kaupan toimijoilta hankintayksikön toimijoita varten. Palautteen kerääminen tapahtuu eri muodoilla tavoitteen ja tarkoitusperän mukaisesti.

H2: ”Joo, meillä on nyt siihenkin (palaute) luotu sitten *malli*, et he käy tuolla tehoimistossa antamassa sen kentän palautteen ja me käydään se sieltä lukemassa ja sitten vastataan, jos siellä on raksittu, että halutaan vastausta, niin sitten vastataan. Plus sitten tietenkin, hankintapäällikötkin kerää tietyiltä taloilta vaikka jotain niinku jotain palautetta, kun rupeevat seuraavaa sesonkia suunnittelemaan. Mutta nyt suunnitteluryhmät taas alkaa toimimaan, niin sieltähän se sitten tulee automaattisesti kerättyä. Että, monella eri tapaa.”

## 4.2 Miten luottamus kehittyy toimijoiden välillä sisäisessä asiakkuudessa

### Luottamus on ansaittava

Kohdeorganisaation historiaa ja yrityskulttuuria on leimannut yrittäjämielinen toiminta, toiminnan tason suuri vaihteluväli sekä hankintaorganisaation ja kaupan toimintojen vastakkainasettelu. Tuloksellisten ja hyväksi todettujen toimintamallien monistaminen ja läpivienti ei ole onnistunut, koska ketjutason johtamisjärjestelmää, dokumentoituja menettelytapoja ja valvontaa ei ole ollut. Johtamisjärjestelmä luo hyvän pohjan luottamuksen rakentumiselle, mutta luottamus kehittyy kokemuksen myötä toimimalla vastavuoroisesti määriteltyjen menettelyjen, ohjeistuksen ja sopimusten mukaisesti. Organisoitu ja toimiva vuorovaikutusmenettely edistää yhteistyötä ja luo tilaa arvostuksen ja luottamuksen tunteen kehittymiselle. Sanat, teot ja sopimukset tulee olla linjassa.

H1: ”Et se on mun mielestä ihan ratkaseva, et *se mitä sovitaan niin se tehdään*. Ja se on niinku oikeestaan, se on vähän niinkun myös täälläpäin se odotusarvo sit sinne kauppaan päin, et jos on ohjeet, että tehään esillepanot, niin ne toteutetaan. Et sieltä se vaan mun mielestä kumpuaa sen tekemisen kautta eikä millään muulla. Mä luulen, että



meil on firmassa ollu vähän tää, puhutaan paljon, mutta mitään ei tehä. Ja nyt kun se on käännetty ihan toisel taval, että nyt tää tehään, se viedään käytäntöön ja sillä selvä. Niin sieltä mun mielestä se sitten niinku kumpuaa taas toisin päin se hyvä, tekemisen meininki ja luottamus. --- Et tää on mun mielestä varmaan ihan keskeinen siihen, että kun yhes ollaan ja yhes päätetään ja yhes tehään.”

#### 4.2.1 Vuorovaikutus

Kommunikointi tapahtuu välittömässä ja välillisessä vuorovaikutuksessa toimijoiden välillä. Jokainen sisäinen asiakaskohtaaminen ja jokainen lähetetty sähköposti vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen. Isossa organisaatiossa hyvin organisoitu vuorovaikutus- ja tietoliikenne ovat avainasioita luottamuksen kehittämisessä.

Haastattelujen perusteella välitön kommunikointi on vähäistä eivätkä organisaatioiden toimijat tunne toisiaan. Kommunikointi puhelimitse on vähentynyt, mutta tämän nähdään viestivän siitä, että asiat niin liiketoiminnallisesti kuin viestinnällisesti ovat kehittyneet parempaan suuntaan. Tiedon jakaminen sisäisessä verkossa ja sähköpostitse tapahtuu samanaikaisesti ja tasalaatuisesti. Erilaiset vuorovaikutusfoorumit, palaverit ja kokoukset sekä talovierailut, koetaan mahdollisuutena ymmärryksen ja osaamisen jakamiseen osapuolten välillä. Säännöllinen ja avoin kommunikointi on tilaisuus kuunnella toista osapuolta, tulla ymmärretyksi, esittää lisäkysymyksiä sekä avata, tarkentaa ja jakaa merkityksiä. Välitön vuorovaikutusmahdollisuus on keino viestien välittämiseen, ajatusten vaihtamiseen ja yhteisen ymmärryksen muodostamiseen. Kokemus *tulla kuulluksi ja ymmärretyksi* on merkittävä asia luottamuksen kehittämisessä.

H1: ”Aikasemminhan käytiin varmaan se keskustelu niinku osastopäällikkö – hankintapäällikkö, osastopäällikkö – myyntipäällikkö. Mä luulen, että se keskustelu on pikkasen vähentyny, mutta se johtuu myös siitä, että me ollaan saatu ne toimintamallit sinne arkeen, ettei tarte jokaisesta asiasta olla ihan oikeesti soittamassa. ... Et tota, emmä usko, että kukaan on siitä pahoillaan, m että tällainen kommunikointi on vähentynyt. --- Mut sitten myös nää aluetilaisuudet mä nään niinkun tosi tärkeenä, niinkun sessiona siitä, että me saatais *ymmärrys* toisillemme niinku paljon paremmaksi. Ja sitten se, että me mennään kauppaan töihin.”

H2: ”Päälliköitä on niin paljon, että en mä ainakaan niinku pysty tunnistamaan edes kaikkia ja porukkaa vaihtuu. Mut sitten, näillä aluepäivillä kun on vähemmän niin se on paljon syvällisempää se *keskustelu*, ja aikaa on enemmän myös yhdessä päälliköiden kanssa miettiä niitä asioita. Et kyllä näissä aluetilaisuuksissa päälliköt pystyy, ja päälliköiden kanssa pystyy keskustelemaan ja oleen sitä vuorovaikutusta paljon enemmän.”

Luottamuksen kehittymisen kannalta on tärkeää, että *saapuviin viesteihin ja toimeksiantoihin voi luottaa*. Tästä syystä viestintä täytyy olla harkittua ja tarpeen mukaan testattua, ennen kuin se lähetetään odotusarvolla, että sen mukaan toimitaan.

H2: ”No, tietenkin aina se viestin, niinku, et kaikki ne viestit, toimeksiannot, mitä me tehdään, että ne ois mahdollisimman loppuun asti mietittyjä ja tarkkoja ensinnäkin, et sehän lähtee jo ihan siitä. Että, mitä me viestitään ja annetaan toimeksiantoo, ni se on mahdollisimman pitkälle mietitty ja tarkkaan harkittu, et jo siitä ku lähetään liikkeelle. Sitten tietenkin se että, että tota kaikki ottaa sen asiakseen. Että kaikkien pitää ymmärtää, että se koskee myös minua, sitten taas siellä toisessa päässä.”

Avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen perusedellytys on, että vuorovaikutukselle on säännölliset ja yhteisesti sovitut puitteet (Mäkipeska, Niemelä 2005, 37). Johtamismallin mukainen palaverimenettely on sovittujen päätösten läpiviennin ja toiminnan kehittämisen työkalu. Haastatteluihin perustuen menettelyn mukaiseen toimintaan on sitouduttu, eikä sitä kyseenalaisteta, kun perusteet on kerrottu ja niiden merkitys yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on ymmärrettävää. Johtamismallin mukainen palaverikäytäntö on läpiviety ketjussa kaikilla organisaation tasoilla.

H6: ”Kyl tää yhdensuuntasuus on parantunu ja kyl mä ite nään, tietysti tavaratalojohtajat pystyy sitä paremmin arvioimaan, mutta tota, tällä alueella *asioita nyt käydään systemaattisemmin läpi*, ja aina kun meillä on kaupan toimintojen johtoryhmä niin seuraavalla viikolla on aluejohtoryhmä. --- Ja, ja tota, sitä (palaveri ja palaverimuistio) ei kyseenalaisteta, aina tietysti tämmösellä lyhyen aikavälin kiireellä ja muulla pyritään ja kommentoidaan, että ei ehdi, mutta kuitenkin toimintamallina se on menny mun mielestä hyvin läpi. Ja siihen liittyy tietysti se, että sitä valvotaan.”

*Tavoitettavuus ja kuunteleminen* ovat yhteistyön ja turvallisuuden tunteen kannalta tärkeää. Toisen osapuolen näkemysten ja toiveiden huomioonottaminen motivoi ja sitouttaa yhteistyöhön.

H5: ”Mä sanosin, että semmoset asiat, että jos jotain . . ehkä nyt reklamaatio on väärä sana, mutta hoidettavia asioita ja ne hoidetaan. Jos on niinkö pyydetty, että voisko tän niinkö näin ja näin tehdä . . Sanotaanko näin, että varmaan molemmin puolin toimii, että he meitä ja he tekee niinkö jotain asioita sen takia, et muutetaan tai tehdään eri tavalla sen takia, että me kerrottiin, että voisko näin tehdä. Jollakin tavalla toteuttaa sitä mitä me halutaan.”

#### 4.2.2 Ohjeistus ja pelisäännöt

Ohjeistuksen ja pelisääntöjen täytyy olla perusteltuja ja ymmärrettäviä. Hyvä selkeä ohjeistus auttaa työssä onnistumisessa. Menettelyjen ymmärrettävyys ja johdonmukaisuus vaikuttavat arvostuksen tunteeseen ja tätä kautta luottamuksen kehittymiseen. On tärkeää, että

määritellyissä menettelyissä voidaan nähdä lisäarvo asiakkaalle ja tätä kautta mahdollisuus tuloksen tekemiseen. Selkeä tiedonvälityskäytäntö auttaa tiedon löytämisessä ja tiedon jakamisessa edelleen, mikä puolestaan luo onnistumisen mahdollisuuksia työyhteisössä.

H3: ”Sit tota ... Nyt on aika paljon ainakin pukeutumisessa selkeytyny, kun on tullu niin paljon tämmösiä pelisääntöjä, että kerran kuussa tulee poistolistat, mitkä poistatte ja kerran kuussa siinä samalla sit tämmöset sesongin vauhitettavat ja ne tulee yhtenä päivänä kaikki, että ei tuu enää niin paljon ristikkäin viestejä, että silloin ei pysyny niinku kärryillä itekään, että mitä piti ja kuka laitto mitäkin. On se selkeytyny nyt aika paljon.”

Sitoutuminen sovittuihin pelisääntöihin parantaa yhteistyötä sekä auttaa suunnittelemaan ja aikatauluttamaan toimintaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ohjeistus ja pelisäännöt tuovat selkeyttä odotuksiin ja toimintaan osapuolten välillä.

H6: ”Kyl mun mielestä he tota suhtautuu niihin (= ohjeistus ja pelisäännöt) ihan toisissaan, ihan aidosti, koska .. tietysti heiltäkin edellytetään sitä, mutta toisaalta kun näillä ohjeistuksilla ja menettelyillä on tätä meidän tuotelinjan, ketjuyksikön ja sitten kaupan toimintojen niinkun tätä toimintaa pyritty saamaan kitkattomammaksi myös, niin .. me tiedetään täällä, siellä on tietyt asiat, mistä tuotelinjajohmiset vastaa tietyllä aikataululla ja siihen samaan asiaan sit tulee sitten nää meidän toiminnot täällä kaupan päässä.”

H3: ”Ehkä just se, että niitä yhteisiä pelisääntöjä niinku noudatetaan. Ja sit jos tarvii apua, niin just vastataan sähköposteihin ja ollaan yhteydessä ja ... tämmönen.”

Ohjeistus ja pelisäännöt määrittelevät osapuolten oikeudet ja velvollisuudet sekä raamittavat keskustelun asialinjoille. Näkemyseroista on helpompi ja hedelmällisempää keskustella, kun ne ovat perusteltuja asia- ja linjakysymyksiä mielipiteiden sijaan.

H6: ”Niin meille on myös määritelty kans ne meidän oikeudet, mitä voidaan sit tehdä, jos niillä määrittelyillä, mitä he ovat tehneet, jos se ei toimi täällä, niin meillä on tiettyjen menettelyiden puitteis oikeus täällä taas jatkaa siitä ja tehdä omat lisä toimenpiteet. --- Must tää on oikeeseen suuntaan menny. Ja sit me voijaan aina puhua asioista niinkun oikeilla nimillä, et se ei oo pelkästään sellast niinkun mielipidejuttua.”

#### 4.2.3 Data ja palaute

Organisoitu, joustava ja reaaliaikainen palautemenettely on faktisen datan lisäksi vuorovaikutuksen ja toiminnan kehittämisen työväline. Luottamuksen kehittymisen kannalta on olennaista, että palautteen vastavuoroisuus koetaan hyödylliseksi ja merkitykselliseksi. Reaaliaikainen ja tasapuolisesti jokaista osallistava palautejärjestelmä luo perustan luottamuksen kehittymiselle osapuolten välillä. On tärkeää, että palaute on dokumentoidussa muodossa, koska silloin siihen voidaan tarvittaessa palata. Faktatiedon pohjalta palautteen

antaminen ja saaminen edistää luottamuksen kehittymistä. Palautteen huomioiminen ja toiminnan kehittäminen palautteen perusteella osoittaa arvostusta toista osapuolta kohtaan. Myyntiorganisaation toimijat ovat palautemenettelyyn sitoutuneet, ja hankintaorganisaation haasteena on palautemassan analysointi ja huomiointi toiminnan kehittämisessä. Luottamus ja palautteen antamisen merkityksellisyys kehittyvät sen myötä, kun osapuolet kokevat voivansa vaikuttaa asioihin antamalla palautetta.

H1: ”No joo. Nykyään me saadaan jo paljon paremmin, kun meillä on tehotuotimissa kentän *palaute*, mikä on ihan koko ajan *reaaliajassa*. Et kyllä mun mielestä, se ei ole siitä kii. Et se on enemmän siitä kii, että me tartutaan niihin palautteisiin, ihan oikeesti toimitaan paremmin. --- Ja me tota vuosi sitten me käännettiin vahvasti se, että sähköpostien määrä pitää vähentyä pukeutumisen päällikölle. Siirryimme ketjunettiin ja uudistettiin ketjunetti sen mukaan, mitä päälliköt kommentoi, että tää on aika hyvä. ... No aika paljon tuli sit sitä, että hei, mistä mä löydän tämän tiedon, vaikka tarkkaan oli neuvottu ja ohjattu ja sanottu, että tuon osotteen alta löytyy nämä asiat.”

Palautetta ollaan valmiita vastaanottamaan virheiden korjaamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi puolin ja toisin. Palautteen tulee olla asiallista, täsmällistä ja perusteltua. *Asiallinen ja rakentava palaute* edistää luottamusta.

H2: ”No, kyllähän se varmasti on sellanen tilanne, että tota kun sitä palautetta annetaan, on se sitten niinku myönteistä tai sitten kehittävää, niin se annetaan *asiallisesti* ja *perustellusti*, ja että ne *faktat* on siellä niinku selkeesti kerrottu, ja tarkalla tasolla, että se ei voi olla mitään summittaista, et tarkalla tasolla annettua. Ja asiastahan pitää aina sanoa, mutta nimenomaan se tyyli, että kuitenkin varmaan meillä kaikilla on se tavote, että ne asiat, mistä annetaan palautetta, vie aina niinkun eteenpäin. Ja tavallaan sitten myös yritetään välttää joutumasta samanlaiseen tilanteeseen tai ettei tehdä jotain virhettä vaikka uudestaan, että mahdollisimman tarkka, informatiivinen, perusteltu on paras.”

*Dialogia* kaivataan, tarve tulla kuulluksi ja ymmärretyksi on suuri. On tärkeää, että palaute on asiakasnäkökulmasta perusteltavissa ja se koetaan pelisääntöjen mukaiseksi ja reiluksi. Sähköinen palaute ei aina ole täysin ymmärrettävissä ja väärinkäsityksiä voi syntyä. Tästä syystä suusanallista välitöntä palautetta kaivataan yhteisen näkemyksen muodostamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.

H4: ”No, varmaan siis tota ehkä palautteet, vaik ne on tärkeitä niin millä tavoilla ne annetaan. Ja toisaalta sitten että mitä, että ajatellaanko siinä niinku kuitenkin asiakkaan parasta vai joskus mul tulee mieleen että onko niinkun ehkä oman asemansa niinkun, periaatteessa, että tarkistetaan sitä, että ei oo niinkun toisen työtehtävää jollain tavalla niinkun, mites sen nyt vois sanoa, latistanut tai ohittanu sitä ihmistä. Mutta sitä mä en tiedä meneekö se välttämättä joskus niin että unohdetaan kuitenkin se asiakas ja se lopputulema, mitä siellä kuitenkin kaupassa yritetään.”

#### 4.2.4 Osaamisen jakaminen

Ihmisten osaaminen ja kyky jakaa tietoa organisaatiossa ja organisaatioiden välillä ovat tärkeitä tuotannontekijöitä (Nurmio & Turkki). Tämän lisäksi toisen osapuolen asiantuntemuksen arvostus ja yhdessä oppiminen edistävät luottamuksen kehittymistä (Mäkipeska & Niemelä 2005, 46). Organisaatiossa on ”hiljaista tietoa”, jota pidetään yhtenä yrityksen menestyksen ehtona. Ståhlen ja Grönroosin (1999) mukaan johtamisessa on kiinnitettävä huomiota kommunikaatiokäytäntöjen ja palautejärjestelmien rakentamiseen, sillä hiljaisen tiedon on katsottu voivan siirtyä vain tekemisen ja puheen välityksellä. Näin ollen siitä voi tulla organisaation omaisuutta vain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Huusko 2003, 77.)

Haastatteluiden mukaan osaamisen jakaminen yhdistää ja auttaa löytämään keskustelukumppaneita niin organisaatioyksiköiden toimijoiden välillä, kuin toiminnallisten organisaatioiden toimijoiden kesken. Osaamisen jakaminen ja toiminnan kehittäminen tapahtuvat monimuotoisesti, parhaimmillaan hyvänä sähköisen ja välittömän kommunikoinnin yhdistelmänä. Toiminnan suunnittelu ja ennakoitavuus paranevat osaamisen jakamisen myötä.

H2: ”Tietenkin käydä yhdessä läpi näitä kaikkia asioita, niinku justiin alennusmyyntiä, että se sujuu niinku hyvin, että kaupan päässäkin --- Että kyllä tällasia asioista mietitään ja otetaan sit sitä palautetta huomioon, että päästäis yhdessä parempiin lopputuloksiin. Tietenkin me yritetään tehdä asiat niin, että me ei liikaa tai ylityöllistetä tai vaikeuteta kaupassa sitä asian tekemistä.”

H6: ”Et kaupan toimintojen johtoryhmässä on esimerkiks tuotelinjojen myyntijohtajat, niin aika *systemaattisesti* tiettyinä aikoina, jolloin käydään niinku *yhdessä läpi asioita*, et valmistellaan esimerkiks vaikk tulevaa joulua. Nyt on jo niinku valmisteltu ihan eri lailla niitä asioita. ... Näitä on, näitä ajoituksia nyt huomioitu sinne hankinnan päähän varmasti ihan eri lailla kun ehkä aikasemmin.”

Uuden johtamisjärjestelmän toimintamenettelyiden ja tiedon *läpinäkyvyyden* myötä *hyväntahtoisuus* ja auttamisen halu on virinnyt kollegoiden kesken. Data ja läpinäkyvyys tuottavat lisäarvoa toimijoille niin toiminnallisissa organisaatioissa kuin organisaatioiden toimijoiden välillä. Keskusteluaiheita löytyy toiminnan kehittämisen teemoista aikaisempaa enemmän.

H6. ”Ni, kyl nää asiat niinku sillä lailla, et sitä *keskustelukumppania* löytyy nyt *paremmin* niinku niissä oikeissa asioissa. Ja sitten selvästi näkee, että tuota, että esimes *tavaratalojohtajat huolehtii toisistaan*. Ainakin minulle on nyt semmonen kuva muodostunut ja he ovat itte sen todennu myös, ett kun näkee, että toisella on jotain

ongelmaa. Ja nythän näitä asioita näkee, kun pystyy tuolta tehoimistostakin katteleen asioita, pystyy tekeen aika äkkiä johtopäätöksiä, miten toisella on asiat, ni tuota ja kun meillä on tämmösiä tiettyjä päivämääräsidonnaisia asioita aika paljon, että mitä asioista pitää olla tietynä päivänä kuukaudessa. Kun ne on koottu esimerkiksi alueella yhteen, niin sä heti näät siinä, että mites kollegalla on, niin tota siit syntyy, mun mieltä, ihan selvästi sellasta lisäarvoa.”

Myymäläkierros on luonnollinen ja tehokas kokemusten ja osaamisen jakamisen paikka. Kun asian tai tapahtuman näkee ja kokee käytännössä, avautuu ja koskettaa se eri tavalla kuin sähköpostilla tullut viesti, ja saattaa antaa varmuutta ja tempoa toimenpiteisiin.

H2: ”Ja sit tietenkkin, että aina kun on myymälässä töissä, niin aina siellä myös itse *oppii ja näkee asioita*. Et nyt tossa kun perjantaina oltiin kaupassa töissä niin kyllähän siinä tuli taas katottua sitä meidän henkarointi asiakin naisten vaatteessa, että ei oo nyt tavarantoimittajat tehny niin kuin on pyydetty, että tässäkin pitää taas ottaa ryhtiliike ja korostaa tavarantoimittajille uudestaan näitä pakkaus- ja henkarointiohjeita ja miksi tää on näin ja miks tää on näin ja? Niinkun se on hyvä tapa oppia asioita omalta vastuualueelta kun menee sinne myymälään.”

Haastatteluiden mukaan sovittujen menettelyiden toteutus, esim. hankintaorganisaation toimijoiden myymälävierailut, tulisi olla kaikkien tiedossa, jotta asia ei ohjautuisi toteutumattomien toimintasuunnitelmien listalle. Perhemetafora, ”olla arjen työssä läsnä”, on tilaisuus jakaa osaamista ja ymmärrystä. Yhteenkuuluvuudentunne vaikuttaa luottamuksen kehittymiseen.

H5: ”No, tota. Tää on semmonen ikuisuuskyseminen, viime viikolla joku heitti, kun oltiin koolla tuolla . . . joku heitti, oliko se ”MN”, että *ketjuyksikön väen pitäis viettää vuodessa kaupassa 10 päivää*.” Naurettiin molemmat sille, että kun tietää, että joo, joo, onhan näitä ollu. Meidän on vaikeempi mennä sinne, mutta tää ois hirveen tärkeätä, että me nähtäs tätä toistemme työtä jollakin tavalla.”

#### 4.2.5 Onnistumisen kokemus

Tuloksen tekeminen on organisaation toimijoiden vahva tahtotila. Haastatteluiden perusteella voi todeta, että luottamus kehittyy ajan kuluessa ammatillisen kyvykkyyden ja tulospäätösten myötä. Onnistumisen kokemus vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja sitoutumiseen sekä vahvistaa luottamusta siihen, että toiminta ohjeistuksen ja menettelyiden mukaan helpottaa arjen työtä ja johtaa onnistumisiin.

H2: ”Ehkä mä sanoisin vaan sen, että tota noin niin, on mennyt paljon eteenpäin, niinkun monella saralla ja ehkä se sitten näkyy, kiteytyy tässä hetkessä myös sitten tulosten kautta. Että kun myynti käy ja tuotto käy, niin se on sitten, muu tekeminen on silloin paljon helpompaa. Ja myös silloin ihmisten asennekin on erilainen. Niin, silloin se, niin hassulta kun kuulostaakin, se myös luo sit luottamusta enemmän toisiinsa. --- Kun mä uskon vahvasti siihen, että *tulokset puhuu puolestaan ja luottamus syntyy vain*

*tekojen kautta.* Niin se vaan tulee sieltä niinkun, et tavallaan et sä saa niitä ihmisiäkään sitoutumaan jollet sä pysty sitä osottaan, että näin kun me tehään, se tuottaa tulosta. Ja nyt niinkun pukeutumisen bisnestäkin kun miettii niin eihän se laiva käännny kolmes kuukaudes. Ei, siis mä sanon, että se on vuosi, se on puoltoista vuotta ku aletaan nähä et mennääks me oikeaan suuntaan. Me ollaan tehty se, et me mennään ihan oikeaan suuntaa. Sieltähän se tulee sitten pikku hiljaa se ihmisten luottamus. Ja se *sitoutuminen*, et jes, että näin kun mä teen niin mä saan tulosta aikaan. ...Et tätä kautta tulee se onnistumisen tunne.”

Ketjuyksikön toiminta on selkiytynyt ja virheiden määrä vähentynyt. Tämä helpottaa kaupan toimijoiden työtä ja antaa mahdollisuuden keskittyä tuottavaan työhön, kun ei tarvitse korjata virheitä ja kantaa huolta siitä, toimivatko asiat asiakasrajapinnassa. Yhteistyöprosessin asiakaspettymykset kohdataan kaupassa, mikä vaikuttaa niin sisäisen kuin ulkoisen asiakkaan kokemuksiin ja luottamuksen kehittymiseen.

H3: ”Luottamus niinku sinne ketjuyksikköön päin parantunu kun tuntuu, että siellä on *selkiytyny paljon nyt toiminta* ja . . . ehkä sieltä on viestitty taloihinkin niinkun selkeämmin, ja just niinku tietyt päivät kun tiettyjä asioita tietää, niin ja kun ... On se luottams parantunu. Niin kyl varmasti niinkun ... ei tarvi tavallaan enää huolehtia niin paljoo, että tuleekohan nää hinnat koneelta ja tuleekohan meille kaikkee tavaraa, että kaikki virheet ja tämmöset on vähentyny paljon niin, on se *kivempi sit täällä kaupassa tehä töitä kun ei tuu oikestaan semmosia virhetilanteita eikä asiakaspettymyksiä niin paljoo.*”

Luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa ja kehittyä kompetenssin, vastavuoroisen sopimuksen mukaisen toiminnan ja yhteistyön tulospäätösten myötä.

H6: ”No, siis *onnistumisetha niinku rakentaa.* Koska se tavallaan niinku tuotelinjaimiset antaa näyttöjä siitä heidän ammattitaidosta, osaamisesta ja sit toisaalta myös niinpäin, kun he näkee että he on tehny hyviä juttuja, et me osataan niinku kaupassa taas hoitaa ne asiat niin esillepanollisesti, ku myymäläkunnoltaan ja kaikilta näilta asioilta ... *kyl se tulee tekemisten kautta, minun mielestä. Ikään kuin pitää ansaita.*”

### 4.3 Luottamuksen prosessi ja sen ilmentyminen

Yhtiön toimintahistoriassa, 1990-luvulta alkaen, hankinnan ja markkinoinnin keskittäminen ketjuyksikköön on aiheuttanut vastakkainasettelua ja kritisointia organisaatioyksiköiden välillä. Organisaation yrityskulttuurissa elää vahvasti pitkän historian toiminnalliset rasitteet, jotka saattavat loiventaa ja ajoittain jopa hidastaa luottamuksen kehittymistä.

H1:”Aikasemmin kaupassa tehtiin valikoimia ja se viel kumpuaa ne vanhat jutut siit että juu minä päätin meidän jalkinevalikoiman. Vieläkin tähän palaa. Ja kun sehän on niin vanhaa mennyttä aikaa kun voi vaan olla, kun nyt se valikoima päätetään täältä käsin. Niin tota, ”ei silloin ollut näitä ongelmii, kun mä sain päättää ja mä annoin

määrät”. Niin, meil on vähän sellanen *historian taakka* kannettavana tässä, ja kun siitä pääsis niinku eroon, niin myös ehkä, myös se ymmärrys puoli puolin ja toisin paranisi.”

Uuden johtamisjärjestelmän (2009) myötä perinteinen organisaatioyksiköiden vastakkainasettelu on vähentynyt. Luottamusprosessin alkuvaiheita ja kehittymistä ilmentävät asiallinen vuorovaikutus ja kritisoinnin vähentyminen. *Yhteinen tavoite* ja työskenteleminen sovitulla tavalla tavoitteen saavuttamiseksi myötävaikuttavat siihen, että *kommunikointi pysyy asialinjoilla* kiperissäkin tilanteissa.

H2: ”No, me ollaan täällä kyllä *kaikki tekemässä samaa asiaa ja töitä*. Että, tota, joskus voi tietysti olla, että asiat kärjistyy, mutta harvemmin sitäkään nyt sitten tapahtuu. Jos mainoksessa esimerkiksi oltiin kuvattu kolmee eri tuotetta ja tätä yhtä ei oo tullu meille ollenkaan että tässä ei lue, että valikoimat vaihtelevat taloittain. Tai joitain tämmöistä. Mut kyllä niinkun pääsääntöisesti ni, mun mielestä ihan *asialinjalla* puolin ja toisin. Että en mä koe, että olis kauheesti mitään vastakkainasettelua tänä päivänä.”

Ohjeistukseen suhtaudutaan myönteisesti ja sitä pidetään hyvänä ja käyttökelpoisena, mutta kaupan toimintojen resurssit ovat tiukoilla ohjeistuksen noudattamisen suhteen. Toisinaan tulee toimintakäskyä kokonaisuuden kannalta pienestä asiasta, joka saattaa horjuttaa luottamusta.

H4: ”En tiedä, *nykyään ne ohjeistukset on niinkun hyvät*. Mutta se, miten se sitten vastaa tätä käytännön toimintatapaa, niin siihen on vielä se vaikeus, että miten sitten ajallisesti kaikkeen riittää aika.”

#### 4.3.1 Yhteinen taloudellinen tavoite

Laskelmoitiin perustuva luottamus on ensimmäinen vaihe luottamuksen rakentumisessa ja kehittymisessä. Haastatteluiden perusteella luottamus on lähtenyt vahvasti rakentumaan johtamisjärjestelmään perustuvan työnjaon myötä. Organisaatioyksiköiden toimijat alkavat luottaa määriteltyjen menettelyjen toiminnallisuuteen kun taloudelliset tulokset paranevat. Uusilla toimintaperiaatteilla saavutettu tulos rakentaa uskoa ja luottamusta johtoon ja johtamisjärjestelmään.

H1: ”*Että mehän ollaan kaikki vaan sitä varten täällä töissä, että me taataan se taloudellinen näkökulma firmalle, ja yhdessä sitä työtä tehdään*. Niin, kyllä se on vaan niin, että me ei olla erillinen yksikkö eikä he oo erillinen yksikkö. Meillä on ne omat tehtävät, mut yhdessä me sitten kuitenkin tehdään tätä työtä. Et me ei voida tehdä ilman taloja ja talojen henkilökuntaa ja taas sitten toistepäin tätä työtä.”

H2: ”Ja sitten tietenkin se, että kun kuitenkin suunta on kääntynyt ylöspäin, että meillä myynti, tuotto käy, varastot on tullu alas, että me ollaan niinku *hyvässä vauhdissa nyt*, niin uskoisin, että myös se osaltaan *luo lisää uskoo siihen, että me tehdään nyt niitä oikeita asioita, oikealla tavalla*.”



Luottamusprosessin alkuvaihetta kuvaa palautteen antamisen tyyli ja sävy. Ajan myötä, molemminpuolisen ymmärryksen kasvaessa ja luottamusprosessin kehittyessä, ongelmanratkaisusta ja toiminnan kehittämistä mitä todennäköisimmin tulee yhteinen asia.

H1: ”Kun me eletään täällä hyvin hektisessä elämässä ja sit siellä kaupassakin on ihan ne kaikki tunnit täys ladattu kaikkee tekemistä niin siinä ehkä joskus se ymmärrys vähän häviää. Ja tota tää on nyt hyvä aihe, koska mä oon ite keskustellu tätä nyt myös päälliköitten kaa, koska sehän kumpuaa sitten kaupan päästä meille aika epäasiallisena palautteena. Ja tota ... mä oon koittanu kääntää sitä näin, että kun me yhes tehään, niin miks me toisillemme äyskitään niinku ihan oikeesti, vaan että mietitään pikemminkin sitä, että mitä tehään ens kerralla paremmin ettei päästä tähän tilanteeseen. Mutta tota, kyl mä luulen, että oikeen toistemme ymmärrys, niin se ei oo viäl niinku huipussaan.”

### **Vaikutusmahdollisuudet**

Olennaista luottamusprosessin kehittämisessä on mahdollisuus vaikuttaa ja tunne vaikutusmahdollisuuksista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Osallisuuden tunne ja ymmärrys pelisäännöistä vaikuttaa sitoutumiseen ja toteutukseen.

H3: ”Joo, kyllä mä koen, että kyllähän omalla tekemisellä kuitenkin täällä on merkitystä, et eihän meiän asiakkaat niinku nää sitä, mitä ketjuyksikkö tekee. Ja kaikki esillepanot, ja myymäläilme ja myymäläkunto ja kaikki sellanen vaikuttaa tietysti.”

Kun esimies-alainen luottamus on hyvällä tasolla ja keskinäinen vuorovaikutus toimii, alainen luottaa siihen, että esimies hoitaa toisen osapuolen kanssa face-to-face kontaktissa sellaiset asiat, jotka vaativat mahdollisuuden olla puheyhteydessä toisen osapuolen kanssa. Sähköinen viestintä ja e-leadership hyväksytään kunhan menettely on toimiva asian hoitamisen ja toiminnan kehittämisen suhteen.

H5: ”Ja toisaalta mä pääsen itte vaikuttamaan aika paljon näihin asioihin, et kyllä meiän kuitenkin vielä niinkö monet asiat ja nää talon menettelyt niin ne lähtee täältä. Ei ne tuu meille annettuna tekijänä, vaan kyllä ne perustuu vanhaan, ja sit semmoseen kokemukseen, mitä täällä talossa on. --- Kyllä meiltä *kysytään* yllättävän paljon myös asioista. Et miten tota niin kannattasi tehä ja selvitetään sellaisia asioita, jotka aikaisemmin ei oo ketään ees kiinnostanu.”

Luottamusprosessin alkuvaiheita ilmentää epävarmuus toimijoiden motivaatiosta yhteistyön syventämiseen.

H1: ”Se, että pukeutumisessa oli vuoden tauko ja me ollaan parannettu tuloksia, niin tietysti sitä kauttahan moni voi kysyä varsinkin täällä päässä, että mikä on se niinkun sitten se, *miksi me tarvitsemme suunnitteluryhmätoimintaa*. Mutta kuitenkin siel on sitten se, että ne ammattitaitoiset ihmiset, jotka sinne on kutsuttu, niin se palaute on hyvä, niinku asiakasnäkökulmasta saada, jotta jatkossakin me tehdään painotuksia

oikeaan suuntaan. --- Niin, onnistuessaan se tuottaa lisäarvoa kaikkeen tekemiseen, näin mä sen nään.”

### **Kasvollinen toimija / abstrakti toinen osapuoli**

Isossa organisaatiossa henkilömäärä on suuri ja toimipaikat ovat hajallaan, joten toimijoiden keskinäinen nimeltä tunteminen tai tutustuminen henkilökohtaisesti on haasteellista, jopa mahdotonta. Lewickin ja Bunkerin (1996) luottamusprosessin kehittymistä kuvaavan mallin ensimmäisessä, laskelmoivassa, vaiheessa osapuolet eivät tunne toisiaan kovinkaan hyvin. Näin ollen rakenteelliset ja menettelyjen mukaiset toiminnalliset seikat ovat vahvassa roolissa luottamuksen kehittymisen suhteen. On mahdollista, että isossa organisaatiossa yhteistyökumppani jää kasvottomaksi, abstraktiksi toimijaksi. Lähiesimies on vaikuttajan asemassa luottamuksen kehittämisessä niin organisaation rakenteita kuin organisaatioyksiköiden toimijoita kohtaan.

H6: Koska se ei oo pelkästään niin, että se on nimi jossain ja tulee tietoa, ja tee näin. Et kyl ne kasvot niitten asioitten takana ni, kun ne vielä tuntis, paremmin. Me tehään aina tota. Mehän tehään niinku tota ja edustetaan sillä lailla, että *osastolla ihmiset tekee osastopäällikölle* töitä kuitenkin. Se on siinä kans, että miten hyvin se luottamus siinä rakentuu, niin sen paremmin se osasto toimii ja sen parempaa tulosta se tekee, sen paremmas kunnossa se on tuolla salissa jne. asiakas kohtaa parempia asioita. ja samalla lailla tietysti aina *osastopäälliköt tavaratalojohtajalle* ja meikäläisille ja me taas jollekin Mäntysalolle, ja *siitä taas eteenpäin tuotelinjois*. Kyl se vaan niin on, ett jos siellä kaivertaa joku juttu ja sitä ei saa sanoo ulos tai estetään tavallaan sen asian esille tulo, niin kyllähän se sitä luottamusta nakertas taas.

#### **4.3.2 Läpinäkyvyys**

Läpinäkyvyys mahdollistaa monitoroinnin eri toimintayksiköiden välillä. Sisäisessä verkossa kaikkien nähtävillä on yksiköittäin menettelyiden mukaiset dokumentit, kuten palaverimuistiot, tavoite- ja tulostiedot sekä selkeälukuinen mittaristo vertailutietoineen. Läpinäkyvyys asettaa tasapuolisesti paineita ja vaatimuksia toimia määriteltyjen menettelyiden ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti, mikä koetaan oikeudenmukaisena ja reiluna velvoitteena.

H6: ”Tietysti siellä on nyt niinku se organisoituminen tapahtunu, tapahtunu niin, et siel on selkeesti ne vastualueet, *tavoitteet ja se mitaaminen, niin sekin on läpinäkyvää*. Et me voidaan myös kaupan toiminnoissa niinku nähdä, nähdä, ett ei pelkästään niinku meidän luvut, vaan se näkyy sitten tuota hankinnan ... niinku vastuuhenkilöittäin, näkyy heidän vastualueet, ett miten he on suhteet tavoitteeseen. --- Ja tarkoittaa sitä, että kun meillä on tämmönen tehotoimisto, joka on järjestelmä tuolla, jonne kaikki asiat sitten niinku talo- ja osastotasollakin, tietyt asiat tallennetaan, niin ne on sieltä kenen tahansa alkaen toimitusjohtajasta päälliköihin asti mahdollisuus kattoa, ja pääsee

kattomaan myöskin, että miten jossain toisessa talossa tai toisella osastolla toimitaan. --  
- Alkuvaihees tietenkkin, kun *siit tulee paineita, että kun sun tekemiset tulee niinku sillä lailla näkyviin*. Ja, ja tietysti täs on ollu paineita niin, että onhan meillä ollu hyviä esimiehiä, jotka nyt on sillä omalla toiminnallaan jo pystyneet tekemään ja hekin joutuvat nyt sit kuitenkin laittaa asiat näkyviin, et siin on tullu vähän sellasta lisää painetta, että mutta tuota, kyl se mun mielest tänä päivänä hyvin luontevaks on jo menny, *mutta se tietty paine on pakottanu muutoksiin.*”

### 4.3.3 Valvonta

Kirjatut menettelyt velvoittavat jokaista ja antavat oikeutuksen odotuksille ja valvonnalle menettelyiden mukaisesta toiminnasta organisaatiossa. Haastatteluiden mukaan kontrolliin ja valvontaan suhtaudutaan pääsääntöisesti myötämielisesti, sillä se koetaan oikeudenmukaisena sekä mahdollisuutena parempiin tuloksiin. *Samat säännöt ja velvoitteet koskevat jokaista*. Voidaankin jopa todeta, että tässä vaiheessa tässä kontekstissa valvonta koetaan enemmän mahdollisuutena kuin epäluottamuksena. Fukuyaman (1995) mukaan luottamusta syntyy, kun yhteisö jakaa moraaliset arvot, jotka määritelevät odotukset tavallisesta ja rehellisestä käyttäytymisestä (Koivumäki 2008, 103).

H2: ”No, sillä että meillä on *menettelytavat, meillä on johtamispolitiikka ja ne on kirjattu*. Ja niitä myös sitten valvotaan, *että toimitaan niitten menettelytapojen mukaisesti ja vaaditaan jokaista niitä noudattamaan*. Aikasemmin se oli vähän semmonen kuitenkin, että tehdään niin tai tehdään näin, ja jokainen ehkä teki vähän eri tavalla niitä asioita, mut nyt tehdään samalla tavalla. --- Nythän on otettu sitten semmoset talot, kellä on sitten runsaammin, ni erityisvalvontaan, että sitten on otettu se, että sitten puututaan. Ja tota noin nin ja seurantaan, että josko se sitten sitä kautta lähtee paremmin liikkeelle.”

Sovittujen menettelyjen mukainen toiminta ei aina toteudu, mutta nyttemmin toimintaa valvotaan ja poikkeavaan menettelyyn puututaan ennustettavuuden parantamiseksi jatkossa.

H6: ”Mut kyllä tällanen ihan systemaattinen dokumentointi helpottaa. Ja toisaalta se pakottaa myös omalla tavallaan sitten toimimaan sen mukaisesti. Et näit menettelyjen mukasia toimintoja *tsekataan* ja jos, jos ei toimita sen mukaisesti, *nyt puututaan* myös. Se koskee kaikkia. Se koskee ihan kaikilla tasoilla. ...Must tää on oikeeseen suuntaan menny. Ja sit me voijaan aina puhua asioista niinkun oikeilla nimillä, et se ei oo pelkästään sellast niinkun mielipidejuttua.”

### 4.3.4 Toiminnan johdonmukaisuus ja ennakoitavuus

Ketjun toiminnallista historiaa leimaa nopeat, suorastaan äkkiarvaamatta tulevat toiminnan ”täyskäännökset” ja ohjeistukset, joilla on ollut merkittävä vaikutus pääoman hallintaan ja tuloksen muodostumiseen. Lewickin ja Bunkerin (1996) mallin toinen luottamuksen taso, tietoperusteinen vaihe, perustuu toisen osapuolen ennakoitavuuteen. Haastatteluiden

perusteella ennakoitavuus on parantunut. Uuden johtamismallin mukaiset vuorovaikutuskäytännöt, läpinäkyvyys ja valvonta ovat parantaneet ennen kaikkea ketjuyksikön suunnasta tulevaa toimeksiantojen ennustettavuutta.

H6: ”Kyl niinkun, nyt semmoset isommat linjat on käyty pidemmälle . . . aikavälille, niin että me tiedetään niistä jo. Mut totta kai sitten, . . . joudutaan reagoimaan jonkun tuotealueen menekkiongelmiin, entistä aikasemmin tapahtuu nyt se. --- Niin, *säännöt ei nyt vaihdu, että tota, et kun meill on määritelty asiat, jos siihen halutaan muutos, sekin tapahtuu sitten, se muutoksen tekeminen systemaattisella tavalla.* Eikä semmosella liian nopeella reagoimisella. Vaan nyt niinku tätä isoo linjaa pystytään niinku ohjaamaan. Sit jos se menee, siihen joudutaan sitten reagoimaan, mutta sekin tapahtuu todella niin, ett se ei tämmösellä yksilö, paikallisella tasolla, tosta vaan, vaan ohjastusti.”

Ennustettavuus on parantunut osaamisen jakamisen ja yhteistyön myötä. Ongelmia ratkotaan yhdessä, mikä osaltaan vaikuttaa luottamuksen kehittymiseen.

H6: ”Et näist tehdään kans entist enemmän tällast suunnittelua sitten, että *kun meillä on jokin ongelma, niin se ratkotaan, tehdään siihen suunnitelma ja siin on mukana sitten tuotelinja ja sit kaupan toiminnot. Et ennustettavuus on mun mielestä parantunu ja tämmönen pitkäjänteisempi tekeminen on tullu tilalle, että ei hötkyillä.*”

Työnjohdon toimintaan ja työssä onnistumiseen vaikuttavat markkinointiohjelman ennustettavuus, tavaravirrat ja tukitoimintojen virheettömyys. Haastatteluiden perusteella esim. yllätyskampanjoihin suhtaudutaan kuitenkin ymmärtäväisesti, vaikka toteuttaminen on haasteellista.

H3: ”Niin kyl se (johdonmukaisuus, ennustettavuus) on ihan ok, välillä tulee tietysti sellasia yllätyskampanjoita, mutta kyllä sen sitten ymmärtää, jos miettii, että on toisiaan paljon taloja ja isot varastot ja pakko päästä ja jos sääennuste näyttää hyvälle, että nyt myydään, ni . . . ---Ehkä just .. no eniten häiritsee tietysti täällä arjessa se, että on joku mainos vaikka, minkä eteen on tehty, laitettu myymälää kuntoon ja sitten niinku .. ei tuu hinta koneelta tai vedetään pois mainoksesta tai . . . ”

Menettelyiden mukaiset vuorovaikutuskäytännöt ja ohjeistuksen mukainen toiminta perustuvat molempien osapuolten osalta taloudelliseen laskelmaan, joka itsessään palkitsee. Toimintamenettelyt ja pelisäännöt täytyy perustella, ja niiden täytyy olla *ymmärrettäviä* asiakasnäkökulmasta tulostavoitteen saavuttamisen suhteen. Ennakoitavuus on parantunut yllätysmomenttien vähentyessä, mutta luottamuksen tietoperusteille tasolle pääsemiseksi tarvitaan vielä aikaa ja kokemusta osittaisen, ja ehkä vielä hauraan, luottamuksen vahvistumiseksi.

H5: ”Mulle riittää *perusteluks* kaks asiaa: *Et siit jää alariville jotain ja sit se että asiakas saa lisäarvoa.* Et näis kaikis päätöksis niinku meidän toimitusjohtaja sanoo, et asiakkaalle pitää olla lisäarvoa ni tota, jos mä en pysty näkemään siinä päätöksessä,

menettelyssä, et mitä lisäarvoa asiakas tästä saa. Joo, ei haittais yhtään, jos joku kertoo, että miks se on näin tehty tai että miten tästä jää niinkö, miten tästä jää alariville enemmän. ... Et se on tosi tärkeätä, että me hyväksytään ne menettelyt ja säännöt kun ne perustellaan meille. ... tai kun vois vielä kertoa sen, että me ei nyt valitettavasti voida kertoa, mutta kuulutte sen myöhemmin. Ku sekin auttas, kun tulee sellanen tunne, että ollaaks välinpitämättömiä, *eiks meitä arvosteta, kun meille ei kerrota, että miksi näin tehdään.*”

## 4.4 Luottamuksen dynaamisuus ja sen ilmeneminen

### 4.4.1 Vastavuoroisuus: molemminpuolinen hyöty ja velvoite

Vastavuoroisuuden odotuksena on, että yhdessä tekeminen tuottaa enemmän lisäarvoa asiakkaalle kuin yksin tekeminen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34). Haastatteluiden mukaan uuden johtamisjärjestelmän mukaisen toimintamallin sisäistäminen on vaatinut aikaa. Tietoisuus ja ymmärrys konkreettisesta työn jaosta, vastuusta ja oikeuksista on kuitenkin avautumassa. *Organisaatioyksiköiden työnjako, asiakkuuden johtaminen prosessina*, on nyttemmin sisäistetty, ja se *koetaan toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta parantavana toimintamallina.*

H1: ”Ja ehkä hyvänä esimerkkinä, että viime syksynä oli aluetilaisuudet, missä selkeesti se oli vielä niinkun, et mistä oli kyse, ja nyt kun on aluetilaisuudet päällä, niin se tietoisuus on huimasti lisääntynyt siitä kaupan roolista ja vastuusta osastopäälliköille. Et se on niinkun ihan käsin kosketeltavaa se ero, että et siellä.”

H6: ”Mut että se vähitellen kyllä johtaa täs johtamismallis kyllä selvään tehokkuuden paranemiseen ja toisaalta sitten tällasen vaihteluvälin pienenemiseen, että tota tietysti hyvät on ollu hyviä ennenkin, ei se ... Ei tää oo niitä heikentäny, mutta että huonoimmat yksiköt on selvästi parantanu, mutta myös paremmat toimintaansa, ja tää johtaminen toteutuu paremmin.”

Hankintaorganisaation ohjeistuksen noudattaminen, sekä kokemus sen tarpeellisuudesta ja sovellettavuudesta on ollut vaihtelevaa. Haastatteluiden mukaan ohjeistusta on pyritty parantamaan palautteen perusteella. Palaute, kuunteleminen ja avoin keskustelu on tiedon jakamista, mikä vaikuttaa asenteisiin, suoritukseen ja luottamuksen kehittymiseen. Luottamus kumpuaa toiminnallisista muutoksista ja toiminnalliset muutokset luottamuksesta. Vastavuoroisuus, *kuunteleminen ja sitoutuminen* pelisääntöihin viestii luottamuksesta.

Lähtötilanne:

H1: ”Et tota, varmaan se suurin keskustelun aihe viime vuonna olikin ohjeitten sovellettavuus ja sen takii tuli sit helposti palautetta, että ei ole hyvät, en pysty käyttään, koska ei ees haluttu miettiä, et mä voisin soveltaa. Vaan että se oli sitten *ehdoton ei*. Tietysti siinä kohtaa kun tulee hirveesti kaikkee muutosta, niin sit ihminen varmaan

reagoi eniten siihen, että ”ei sovi meille”. En käytä. Koska me tehtiin meidän kaikista esillepano-ohjeistuksista iso kysely, jota me nyt käydään läpi näis aluetilaisuuksis, koska aika iso osa ihmisistä oli sitä mieltä, että täysin turhat.”

Tilanne nyt:

H4: ”Joo, *kyl ne auttaa ja helpottaa*. Kyl mä käytän tosi paljon, mitä ne tekee siellä. Esillepanokuvia ja muita, kyl ne helpottaa tosi paljon. Ja varsinkin sitten jos ajattelee, että on uusia myyjiä niin saa niinkun helpon avun sinne tukemaan sitä työtä. ... Auttaa ehottomasti. Kyllä niihin kiinnitetään enemmän huomiota myös taloissa, kun niitä valvotaan ja ohjeistetaan.”

Luottamuksen rakentamisen alkuvaiheessa menettelyjen noudattaminen vaatii valvontaa, kunnes pelisääntöjen noudattamisesta tulee yrityskulttuurinen arvo. *Jos pelisääntöjen noudattamista ei vaadita kaikilta, koetaan se epäoikeudenmukaisena tai tarkoituksettomana, jolloin se heikentää luottamusta organisaatioon ja toimijoihin.*

H5: ”Kyllä molemmissa päissä pitää luottaa siihen, että sovittujen menettelyjen mukaan toimitaan. Tää on se niinkö, että molemmat noudattaa niitä sovittuja menettelyjä silloin niinkö .. vaikka tuleekin käsky, että sä teet näin ja sit käsketään, et sä teet näin. Mut jos toinen näkee, et toinen ei tee ni se rapisuttaa, se romahduttaa sen. Vaikka se on ihan käsketty asia, mutta jos näät että katotaan läpi sormien kun se toinen ei tee. Et täsä on myös se tärkeä, että me nähdään se, että meiltä kaikilta ootetaan yhtä paljon. *Ja sitä valvotaan sitä hommaa eikä ketään päästetä luistelemaan siitä.*”

Jos vastavuoroisuus ja auttaminen ongelman ratkaisussa ei ole tasalaatuista henkilöistä riippumatta, vaikuttaa se luottamusedynamiikkaan heikentävästi.

H5: ”Niinkun jo aikaisemmin tos sanoin, niin just se että, jos meill on täällä joku ongelma, joka me halutaan hoitaa ja me käännytään heidän puoleen, niin ... kun ne ottaa sen ja hoitaa, niin se ... *se on just, kun se on kiinni ihmisistä, ja osa ihmisistä siellä hoitaa, osa ei.*”

#### 4.4.2 Avoimuus ja palautteen merkitys

Vuorovaikutuskäytännöt, data ja palautemenettelyt ovat mahdollistaneet joustavan ja tasapuolisen tiedon ja kokemuksen jakamisen. Palautteen antaminen ja saaminen koetaan nyttemmin luonnollisena osana työtä ja toimenkuvaa. Luottamuksen kehittyminen ilmenee rakentavana, niin suullisena kuin kirjallisena, viestintänä ja kommunikointina.

H2: ”Et tottakai se nyt korostuu siinä, että *nykyisen mallin mukaan me myös enemmän valvomme, analysoimme ja valvomme*, ja sitten myös pyydämme selvennystä, jos joku asia ei meidän mielestä näytä ihan siltä kuin sen pitäis näyttää. Et mun mielestä ihan hyvin on mennä, niinku palautteet.”

H6: ”Silla lailla, että on sellasta niinku *välitöntä suhtautumista*. Mietin, että jossain aluetilaisuudesskin, kun meillä oli siellä tuotelinjajaihmiset mukana myös, ja et siellä *uskalletaan puhua puolin ja toisin*. Mutta selvästi tää on parantunut, että rakentavassa hengessä.”

Avoimuuden ja läpinäkyvyyden myötä yhteistyö on parantunut, mikä näkyy vuorovaikutuksessa. Luottamuksen edistyminen ilmenee viestinnän asiallisuutena ja rakentavana palautteena.

H6: ”*Sisäinen syyttely on vähentynyt tosi paljon*. --- Nyt se on jo sen menettely sen tasonen, että sinne pystyy jokainen laittaa ja siellä voi valita, että haluaako vastauksen vai onks se tällanen vaan, et haluat tuoda jonkin asian vaan esille eikä odota sinänsä vastausta. Ni, kyllähän siellä, kun lukee niitä silleen, kyllä ne hyvin rakentavas henges on jo tehty sinne. Ihan aitoja ongelmia tulee ja virheitäkin, mutta se tapa miten näitä asioita sinne tuodaan ja sit kun kattelee niitä vastauksii, kun nekin näkee sieltä sit, . . . kyl ne ihan fiksuja on myös ne, myös vastaukset siellä. --- *Se avoimuus tavallaan, mitä siinä on, ja tämmönen läpinäkyvyys parantaa tätä yhteistyötä, koska ei sinne nyt lähetä enää niinku semmosta huutelua kirjoittelemaan, sekin on niinku vähentyny varmasti*.”

#### 4.4.3 Sitoutuminen ja yhteinen tavoite

Yhteinen tavoite on avaintekijä luottamuksen rakentumisessa ja kehittämisessä. Työnjaon sisäistäminen ja toiminnallisen muutoksen läpivienti vaatii aikaa, uusien toimintamenettelyiden oppimista, omaksumista ja harjoittelua. Luottamuksen edistyminen ilmenee vahvana sitoutumisena, ja sovittujen menettelyiden mukaisena toimintana yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

H2: ”Kyllä mä uskon, että nyt ollaan niinku tosi sitoutuneita siihen asiaan, että sen verran, mitä oon jutellu päälliköitten kans puhelimessa tai tavannu eri päivillä, niin tuota mun mielestä on *hyvä sitoutuminen näihin yhteisiin asioihin*.”

H6: ”Tää on ollu hirmu iso muutos. Muutos ja tota, tätähän on ollut pakko niinku harjotella niin, et siin on ensin ne vaiheet . . . että kun tää ei oo niin luonteenomasta meille, ehkä tavartalojohtajille ja osalle osastopäälliköistä on ollu, mutta ei kuitenkaan kaikille. Niin täs on niinku ihan yhteisillä, sovituille toimintamalleilla, menettelyillä, on niinku varmistettu sitä, että joka paikassa löydetään se toimintamalli.”

Työyhteisön arki muodostuu onnistumisen ja pettymyksen hetkistä ja tunteista, jotka edistävät tai heikentävät luottamusta. Seuraava haastateltavan kommentti kertoo siitä, että luottamus ja vahva sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen todennäköisesti kestää epäonnistuneitakin suorituksia ja sisäisiä asiakaskohtauksia.

H1: ”Et se romuttu tavallaan niinku siitä yhdest. No täähän on aina mahdollista, koska silloin, mä voisin sanoa sen näin. Täysin mahdollista, mutta ---, silloin se ihminen ei ole sitoutunut organisaation ja sen firman tavoitteisiin ja toimintamalleihin, jos näin pääsee

käymään. Et kyl mä sit sen nään tätä kautta, että silloin ei oo sille yhdelle ihmiselle auenu tämä meidän tahtotila ja tavoitetila. --- Mutta onhan se ihan mahdollista.”

#### 4.4.4 Keskinäinen arvostus ja kunnioitus

Luottamus ilmenee keskinäisenä kunnioituksena ja ammattitaidon arvostuksena. Keskinäiselle kanssakäymiselle on ominaista kuunteleminen ja sen myötä ymmärtäminen. Lisääntyvän ymmärryksen seurauksena osataan asettua paremmin toisen osapuolen asemaan ja ymmärtää toiminnan motiivit. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 43.) Haastatteluiden mukaan toisen osapuolen osaamisen arvon tunnustaminen vaihtelee, samoin kuin tunne siitä, että omaa työpanosta arvostetaan. Keskinäinen arvostus syntyy ymmärryksen myötä osapuolten työroolien vastuista ja haasteista.

H1: ”Koska ei myöskään se, että täällä päässä ihmiset riittävästi ymmärtäis, että mitä kaupas tapahtuu ja toisin päin. Elikkä sitä kautta vielä ehkä se että, mikä on tässä niinku näitten vastakkaisten vastuut.”

H4: ”No, sitä on itse asias vaikee sanoa, koska *meillä on kuitenkin niin vähän sitä yhteistyötä*. Että kuitenkin se, mitä me sähköpostitse viestitetään toisillemme ni en mä tiedä kuvastaako se sitten sitä arvoa, miten me arvostetaan toisiamme. Mut tota, jos mä nyt ajattelen itseäni, miten mä arvostan ketjun päätä, niin kyllä mä *arvostan*, ja heiän työtään. Ei oo mikään helppo työ saada hyvä valikoima, mikä myy. Ja niinkun määrät oikeeksi. Mut sitä mä *en tiedä, miten he arvostaa meidän työtä*.”

Ammatillinen suorituskyky paranee yhteistyöllä ja palautteen huomioonottamisella.

H6: ”Mut koko ajan tää on parantunu, että meillä ne tavarat on oikeammis taloissa ja oikeammis paikoissa. Eikä niin, että ne ois niinku hajallaan täällä kentällä. Näihin liittyy varmaan jonkin verran niitä kaupan toiminto ja tuotelinja tän yhteistyön niinku parantamista. Ja se liittyy siihen, että keretäänkö aina nopeassa reagoinnissa aina tutkia asiat.”

Luottamus rakentuu aidolle yhteistyölle ja välittämiselle, jolloin jokainen voi kokea oman roolinsa merkityksen ((Mäkipeska & Niemelä 2005, 41). Jos yhteydenottoon tai viestiin ei vastata, koetaan se välinpitämättömyytenä. Tämä ei edistä luottamusta, arvostusta ja kunnioitusta.

H5: ”*Se välinpitämättömyys toisen hommaa kohtaan*. Se on ihan selkeä se, että niinkö tota, et joko tuhadetaan siihen tai ei koskaan vastata. Et se on niinkö masentavinta, et jos sä pyydät apua ja jos siihen ei niinkö . . . Vaikka kui ois kiire niin sit voi kirjottaa ainakin, et mä palaan tähän asiaan. Et se on niinkö semmone, että sillä sahataan niinkö omaa oksaa niinkö tosi paljon.”

Kaupan toimintojen esimiehet arvostavat sitä, kun ketjuyksikön toimijat ja johtotason henkilöt tutustuvat kaupan toimintojen työtehtäviin. He kokevat vierailut kaupassa arvostuksen



osoituksena omaa työtehtäväänsä kohtaan. Tämän nähdään lisäävän ymmärrystä ja arvostusta kaupan arjen haasteisiin. Välitön vuorovaikutus koetaan merkityksellisenä luottamuksen rakentumisessa ja kehittämisessä. Fyysinen läsnäolo, sekä mahdollisuus kommunikoida avoimesti ja välittömästi luo mielikuvaa perhemetaforasta, mikä luo yhteenkuuluvuudentunnetta.

H6: ”Ja tää arvostus on koko ajan niinku parantunu. Toimitusjohtaja tulee itse kiertään työasussa kaupoissa ja ... myyjät näkee toimitusjohtajan jalkautuvan, niin tän tyyppinen asia on parantanu niinku hirveesti, että ei olla jossain niinku kaukana pelkästään. Ja tää arvostus on koko ajan niinku parantunu. --- Se voi olla, että se liittyy myös tämmöseen asenne, asenteeseen, että tuota . . . Mutta sitten, että mä haluan korostaa sitä, että tästä tulee hyvä kokonaisuus, *et ymmärretään se, että kaikkien tekeminen vaikuttaa toisen tekemiseen*. Ja sitten se vaikuttaa, miten se täällä kaupan tasolla sitten se asiakas kohtaa ne asiat.

H3: ”No, kyllä mulla ehkä viime aikoina on noussu tai niinku se käsitys vahvistunu, että kyllä he arvostaa, mutta en mä tiä, jos he ei oo kaupassa niinku töissä. . Heiän pitäis ehkä mun mielestä säännöllisesti niinku olla oikeesti kaupassa, vaikka kuinka ois se oma työ. Niin sitä varmaan arvostas enemmän. Nyt kun oli lakko, niin olihan moni ja olivat tykänneet, mutta ei sekään sitten oo sama, että se *pitäs olla säännöllistä mun mielestä, se heiän kauppa vierailut*.”

#### 4.4.5 Ennustettavuus ja johdonmukaisuus

Organisaation toiminnan ennustettavuus on laaja-alainen kysymys. Tässä kontekstissa asiaa pyrittiin tutkimaan ainoastaan toiminnallisten organisaatioyksiköiden välisenä seikkana, samoin kuin sitä, miten ennustettavuus ilmenee käytännössä. Ennustettavuuden suhteen ollaan luottavaisia, sillä tietojärjestelmän avulla ongelmalliset tilanteet voidaan nähdä, ja yhteistyössä tilanteen vaatimat toimintasuunnitelmat tehdä. Luottamus ketjuyksikön tiedonhallintaan ja markkinointitoimenpiteisiin ei ole parhaimmillaan. Ei-toivotut yllätykset aiheuttavat tehottomuutta.

H1: ”Mutta sitten myös tietysti nää, niinku mä jo aikasemmin sanoin, nää arkiset tilanteet siitä, että kampanjatavarat on myöhässä tai tavaraa on liian vähän tai loppuu ensimmäisen tunnin aikana, niin se on sit sellanen ihan konkreettinen, yksittäisistä tapauksista, että ei varmastikaan luottamus kovin korkealla ole siinä kohtaa.”

Pettymyksen ja ihmetyksen tunne syntyy, kun tehdään päätöksiä, joita ei perustella. Tällainen tilanne ei vahvista luottamusta, ja aiheuttaa epävarmuuden tunnetta ja tehottomuutta. Olisi tärkeää, että päätöksentekoprosessi etenisi tietyllä, yhdessä sovitulla ja tiedossa olevalla tavalla.

H5: ”Kysytään kommenttia, mitä mieltä me ollaan, ja sit tehdään päätös, että tehdään tästä lähtien näin. . . *unohdettu perustella ne*. Nyt on tullu muutaman kerran sillai, et olisin halunnut kuulla perustelut, miksi tehdään näin. Koska silloin jos sä et perustele, niin tulee sellanen mielivalta –mieli mieleen, että se on niinkö tehty vaan sen takia, että ”suut kii, et nyt tehdään näin.”

Sanat ja teot ovat johtamismallin ja läpinäkyvyyden myötä paremmin linjassa. Selkeänä tiedostettuna tavoitteena on lupausten pitäminen ja sovittujen menettelyiden mukainen toiminta. Kaveruussuhteet ja puheet eivät enää pelasta ketään toistuvista huonoista työsuorituksista, vaan niihin puututaan ja vaaditaan toiminnallista muutosta. Ristiriitatilanteet ovat vähentyneet läpinäkyvyyden myötä. Läpinäkyvyys koetaan ennustettavuutta ja tulosta parantavana seikkana.

H5: ”Ei tuu enää semmosii riitatilanteita sillä tavalla kun ennen vanhaan. Ne on juuri vähentyny tän piilopaikkojen poistumisen myötä. Nää järjestelmät on niin hyvät, et kaikki, kaikki on niin läpinäkyvää, löytyy ton sapin ja lukujen kautta. Et sillä lailla, sillä lailla näkee se niinkö että kaikki joutuu nyt osallistumaan. --- *Tää luotettavuus ja tämännen, sen on tehny mahdolliseksi meidän järjestelmät*. Kun ei oo piilopaikkoja. Tää on tehny täst niinkö. . . . joo nyt mä osaan . . . mä mietin tätä hommaa, jos mä vertaan tätä menneisyyteen niin tota, . . . he ei voi sählätä siellä enää ihan mitä vaan! Tää on niinkö muuttunu tässä, että sieltä *ei tuu sellasia ylläreitä enää*.”

Organisaatioiden prosessien oikeudenmukaisuudessa on tärkeää menettelytapojen ja päätöksentekoprosessien koettu oikeudenmukaisuus (Koivumäki 2008, 131). Sinervo ja kumppanit (2005, 142) toteavat, että jokainen päätöksentekotilanne vaikuttaa siihen, millaisena työntekijät näkevät organisaation ja johdon toimet. Samalla tavoin jokainen päätös ja tapa, jolla päätös tehdään, rakentavat tai heikentävät luottamusta johtoon ja organisaatioon. (Koivumäki 2008, 133.)

#### **4.5 Tulosten yhteenveto**

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja lisätä ymmärrystä siitä, *miten luottamus rakentuu sisäisessä asiakkuuden johtamisessa kahden organisaatioyksikön toimijoiden välillä*. Tutkimustulosten yhteenveto esitellään taulukossa 1, s. 85.

Haastatteluiden perusteella luottamus rakentuu sekä organisaatioon että toimijoihin. Ylimmän johdon merkitys luottamuksen rakentajana on merkittävä, sillä luottamus rakentuu ensivaiheessa organisaatioon johtamisjärjestelmän ohjausvoiman avulla. Selkeä työnjako, dokumentoidut menettelyt, yhteinen tavoite, vuorovaikutus, läpinäkyvyys ja valvonta ovat haastatteluiden perusteella luottamuksen rakentumisen tärkeitä elementtejä.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoitus oli selvittää: *mitkä konkreettiset tekijät, toimintamallit ja menettelyt rakentavat luottamusta*. Vastausten perusteella luottamus rakentuu johtamisjärjestelmän, selkeän työn jaon ja dokumentoitujen toiminnallisten menettelyiden perusteella. Keskeistä on se, että johtamismallissa määritellään roolituksen mukaiset odotukset. Vuorovaikutus, palaverikäytännöt sekä rakentavan palautteen antaminen ja saaminen ovat yhteistyön ja luottamuksen rakentumisen konkreettisia työvälineitä. Yhteinen tavoite, mittaristo, suoritustason läpinäkyvyys, sekä menettelyiden ja sopimusten mukainen suoritusvaatimus tasapuolisesti kaikilta ovat olennaisen tärkeitä luottamuksen rakentumisen elementtejä. Tutkimustuloksissa nousi vahvasti esille sovitut menettelyt, ohjeistus ja toteutus, valvonta sekä mahdollisuus monitorointiin.

Toisen alatutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää: *miten luottamus kehittyy toimijoiden välillä sisäisessä asiakassuhteessa*. Haastatteluiden perusteella luottamus on ansaittava. Sanat ja teot puhuvat puolestaan. Luottamus kehittyy vuorovaikutuksessa kokemuksen ja näyttöjen perusteella ajan kuluessa. Kompetenssi, vuorovaikutus, rakentava palaute, palautteen huomioonottaminen toiminnan kehittämisessä, ohjeistuksen ymmärrettävyys sekä sitoutuminen sovituihin menettelytapoihin ovat tärkeitä luottamuksen rakentumisen tekijöitä. Osaamisen jakaminen ja onnistumiset vahvistavat luottamusta johtamisjärjestelmän mukaiseen yhteistyömalliin. Läpinäkyvyys ja valvonta ovat vahvoja uusien toimintamallien läpiviennin ja luottamuksen rakentumisen elementtejä. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus toteutuvat läpinäkyvyyden ja valvonnan avulla.

Kolmannen alatutkimuskysymyksen tavoitteena oli hakea vastausta kysymykseen, *millainen luottamusprosessi on, ja miten se ilmenee*. Haastatteluiden mukaan luottamusprosessi lähtee rakentumaan johtamisjärjestelmän määriteltyjen menettelyiden perusteella. Hyväntahtoisuus ja toiminnan kehittäminen yhteistoiminnassa, palautteen perusteella, johtaa toiminnan tehokkuuteen ja tulosten paranemiseen. Luottamuksen kehittyminen ilmenee toimijoiden asenteissa, esimerkiksi ohjeistuksen sovellettavuuden suhteen asenne on parantunut. Asennemuutos näkyy myös rakentavana palautteena vuorovaikutuksessa. Luottamuksen kehittymistä ilmentää sitoutuminen ohjeistuksen mukaiseen toimintaan. Valvonta on kuitenkin vahvassa roolissa ja poikkeamiin puututaan. Toiminnan ennakoitavuus on parantunut määriteltyjen menettelyiden, läpinäkyvyyden ja valvonnan avulla. Yhteinen taloudellinen tavoite ja tavoitteiden mukaiset saavutukset palkitsevat. Organisaatioyksiköiden toimijat eivät tunne toisiaan, koska välitöntä vuorovaikutusta ja henkilökohtaisia kontakteja

on vähän. Läpinäkyvyys ja valvonta ovat luottamuksen rakentumisen ja kehittymisen ensimmäisessä aallossa vahvoja rakennusaineita. Ymmärrys toisen osapuolen toimintaan liittyvistä haasteista on vielä kehitysvaiheessa.

Vastausta pääkysymykseen haettiin vielä neljännellä alatutkimuskysymyksellä; *miten luottamuksen dynaamisuus, vahvistuminen ja heikkeneminen, ilmenee*. Johdonmukaiset vuorovaikutuskäytännöt, palaveri- ja palautemenettelyt edistävät yhteistyötä. Luottamuksen kehittyminen ilmenee ajan kuluessa asennemuutoksena ja sitoutumisena vastavuoroisesti sovittuihin menettelyihin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Keskinäinen arvostus ja kunnioitus perustuvat osaamiseen, ja yhdenmukaiseen ymmärrykseen ohjeistuksesta ja sovituista menettelyistä. Muutos aikaisempaan on se, että toimijat keskittyvät nyttemmin omaan, määriteltyyn toimenkuvaansa, eikä toisen osapuolen toiminnan kritisointi kuulu yrityskulttuuriin tänä päivänä. Toiminnan johdonmukaisuus ja ennustettavuus on tärkeää. Jos ohjeistus ei ole perusteltua ja ymmärrettävää, vaikuttaa se luottamukseen heikentävästi.

Tutkimustulokset vahvistavat Myer ym. (1995) näkemystä luottamuksen rakentumisesta seuraaviin osatekijöihin: kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys. Kyvykkyys käsittää ammatilliset näytöt, pätevyyden ja taitavuuden. Tutkimustulosten mukaan ammatilliset näytöt vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös todeta, että kyvykkyys paranee luottamuksen rakentumisen myötä. Myer ym. (1995) mukaan rehellisyys, johdonmukaisuus ja uskottavuus ovat luottamuksen rakentumisen elementtejä. Tutkimustulosten mukaan tämä toteutuu perusteltuina vastavuoroisina toimintamenettelyinä ja ennustettavuuden parantumisena. Hyväntahtoisuus ilmenee avoimena vuorovaikutuksena ja asiallisena viestintänä, sekä parhaimmillaan kollegiaalisena mentorointina.

<b>Luottamuksen rakentuminen</b>	<b>Luottamuksen kehittyminen</b>	<b>Luottamusprosessi</b>	<b>Luottamusdynamikka</b>
<b>Johtamisjärjestelmä</b>	<b>Johtamisjärjestelmä</b>	<b>Johtamisjärjestelmä</b>	<b>Johtamisjärjestelmä</b>
Roolit, työn jako, vastuualue, odotukset	Johtajuus	Yhteinen tavoite	Vastavuoroinen menettelyiden mukainen toiminta
Yhteinen tavoite	E-leadership	Yrityskulttuuri	Johtaminen
Dokumentoidut menettelytavat	Vastavuoroisuus: Odotukset, sitoutuminen	Luottamus organisaatioon	Sitoutuminen
Raportointi	Menettelyiden mukainen toiminta	Luottamus toimijoihin	<b>Vuorovaikutus</b>
Mittaristo	<b>Vuorovaikutus</b>	Taloudelliset tulokset	Kommunikointi, viestintä
Läpinäkyvyys	Ohjeistus ja pelisäännöt	<b>Vuorovaikutus</b>	<b>Luottamuksen osatekijöitä</b>
Valvonta	Ohjeistus ja pelisäännöt	Yhteistyö	Ymmärrys, hyväntahtoisuus, avoimuus
<b>Vuorovaikutus</b>	Data ja palaute	<b>Luottamuksen osatekijöitä</b>	Arvostus, toisen osaamisen tunnustaminen
Palaveri- ja kokouskäytännöt,	Osaamisen jakaminen	Johdonmukaisuus	Ennustettavuus, johdonmukaisuus
Ohjeistus	<b>Luottamuksen osatekijöitä</b>	Ennustettavuus	Ennustettavuus, johdonmukaisuus
Tiedon jakaminen	Kompetenssi	Läpinäkyvyys	Valvonta
Palaute	Onnistumiset	Valvonta	
Kuunteleminen	Uskottavuus, perustelut		
	Ennustettavuus, johdonmukaisuus		
	Läpinäkyvyys		
	Valvonta		
	Oikeudenmukaisuus		

KUVIO 13 Tutkimustulosten yhteenveto.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja lisätä ymmärrystä ja tietoisuutta luottamuksen rakentumisesta sisäisessä asiakkuuden johtamisessa. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Kesko konsernin tavarataloketju K-citymarket Oy. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä oli tapaustutkimus. Tutkimuksessa tarkasteltiin luottamusilmiötä kahden toiminnallisesti eri organisaatioyksikön kontekstissa. Tapauksena oli kuusi haastateltavaa, jotka edustavat K-citymarket Oy:n hankinta- ja kaupan toimintojen organisaatioyksiköiden keskijohtoa, operatiivista johtoa sekä kaupantoimintojen työnjohtotasolla toimivia osastopäälliköitä. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin haastattelemalla. Aineisto koostuu kuudesta teemahaastattelumenetelmällä suoritetusta haastattelusta: kaksi hankintaorganisaation toimijan haastattelua ja neljä haastattelua kaupan toimintojen organisaatioyksiköstä. Ennen varsinaista teemahaastattelukierrosta suoritettiin pilottihaastattelu, jonka perusteella kysymyksiä karsittiin ja muokattiin avoimemmiksi. Pilottihaastattelu ei ole aineistossa mukana.

Kuten aikaisemmin on jo todettu, luottamus käsitteenä on monimuotoinen ja abstrakti, ja sen määrittelemisen yksiselitteisesti on vaikeaa. Useat tutkijat liittävät sen kuitenkin sosiaalisen pääoman yhteyteen. Luottamusta ja sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella tutkimalla ”luotettavuuden” tasoa. Colemanin (1990, 302,306) mukaan luotettavuutta ei kuitenkaan voida mitata suoraan, vaan siihen päästään käsiksi vain sen vaikutusten tai funktioiden kautta (Ilmonen ja Jokinen 2002, 85). Tässä tutkimuksessa luottamuksen rakentumista sisäisessä asiakkuudessa pyrittiin selvittämään kysymyksillä liittyen haastateltavien käsityksiin uuden johtamisjärjestelmän toimintamenettelyistä. Luottamuksen rakentumista ilmiönä tarkastellaan Mayer ym. (1995) luottamuksen rakentumisen malliin ja määritelmään perustuen. Luottamusprosessin kehittymistä peilataan Lewicki ja Bunkerin (1996) teoriaan luottamuksen kehittymisen vaiheista. Luottamusedynamiikkaa tarkastellaan Mäkipeska ja Niemelän (2005) luottamuksen osatekijöiden malliin perustuen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (ks. kuvio 7, s. 42) perustuu aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Teoreettinen viitekehys on mukailtu Taina Savolaisen (2010) luottamuksen

rakentumisen CRM-mallista, joka koostuu asiakkuuden johtamisen elementeistä. Johtamiseen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvät seikat ovat keskeisessä roolissa. Tuotteet ja palvelut ovat viitekehyksessä mukana, sillä ne ovat konkreettisia asioita, joiden tiimoilta yhteistyötä tehdään lisäarvon tuottamiseksi ulkoiselle asiakkaalle. Haastatteluiden jälkeen analyysivaiheessa tutkija rakensi empiirisen viitekehysten (ks. kuvio 8, s. 43.), jonka avulla on mahdollista selkeästi hahmottaa organisaation sisäinen asiakkuuden johtamisen prosessi, sekä johtamisjärjestelmän merkitys sisäisessä asiakkuudessa lisäarvon tuottamiseksi niin sisäiselle, kuin lopulliselle ulkopuoliselle, asiakkaalle.

Tutkimuksen teorialuvussa esitellään Mayer ym. luottamuksen rakentumisen määritelmä kuviona (ks. kuvio 1, s. 19), josta käy ilmi määritelmän mukaiset luottamuksen osatekijät. Luottamus rakentuu kyvykkyyden, hyvántahtoisuuden ja rehellisyyden osatekijöistä. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa luottajan taipumus luottaa. Määritelmän mukaan luottamus tarkoittaa osapuolten halukkuutta olla riippuvainen toisen osapuolen toiminnasta, sillä oletuksella, että toinen osapuoli toteuttaa aiotun toiminnon toista osapuolta vahingoittamatta, vaikka osapuolilla ei ole mahdollisuutta monitorointiin. Luottamuksen vallitessa halukkuus riskin ottamiseen on olemassa. (Mayer ym. 1995, 712.)

Luottamuksen kehittymistä kuvataan Lewickin ja Bunkerin (1996) kolmivaiheisen, laskelmointi-, tietoperusteinen-, ja samaistumisen vaihe, mallin mukaisesti. Lämsä ja Pucetaite (2006) mukaan luottamuksen rakentumisen ja kehittymisen mallissa luottamusprosessi rakentuu lineaarisesti viidessä eri vaiheessa. Lähtötaso on vastakkainasettelun vaihe, joka etenee laskelmoivaan vaiheeseen, ja siitä edelleen tietoperusteiseen tuttavavaiheeseen. Neljäs vaihe on tietoperusteinen tuttavavaihe, jossa on jo tunnepitoisuutta mukana. Viimeinen, luottamuksen kypsä vaihe on kumppanuus. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään Lewickin ja Bunkerin (1996) kolmivaiheista mallia jo muutenkin laajan ja abstraktin aiheen hallitsemiseksi.

Mäkipeska ja Niemelän (2005) luottamusdynamikka -malli koostuu luottamuksen osatekijöistä: vastavuoroisuus, rehellisyys, avoimuus, yhteinen tavoite, sitoutuminen, ennustettavuus, johdonmukaisuus, arvostus ja kunnioitus. Organisaation olosuhteet joko edistävät tai vähentävät luottamuksen rakentumista ja kehittymistä. Siksi on tärkeää ymmärtää ja tiedostaa luottamuksen sisältö ja merkitys, sekä rakentumisen prosessi.

Zaheer ym. (1998) mukaan kahden eri organisaation välillä luottamus syntyy sen perusteella, mitä toisen yrityksen henkilöstö ajattelee vastapuolella olevan yrityksen yhteistyökumppaneista. He määrittelevät luottamuksen odotukseksi, että toimijat täyttävät vaatimukset, käyttäytyvät ennustettavalla tavalla ja toimivat sekä neuvottelevat reilusti kun mahdollisuus erimielisyyksiin on olemassa. Tämä määritelmä sallii pettymyksen tuottamisen, minkä nähdään olevan luottamuksen luontainen piirre. Luottamus perustuu kolmeen komponenttiin: luotettavuus, ennustettavuus ja reiluus.

Gummesonin (2004) mukaan suhdemarkkinointi on suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia. Tämän pohjalta asiakkuuden johtaminen on asiakassuhdepainotteisten keinojen soveltamista käytännössä, mikä kattaa kaikki kontaktit, kommunikoinnin ja yhteistoiminnan yrityksen ja asiakkaan välillä. Savolaisen (2010) mukaan luottamus on tärkeässä roolissa niin organisaation sisäisissä kuin organisaatioiden välisissä suhteissa. Sisäinen markkinointi on sisäisten suhteiden johtamista, ja toimii laaja-alaisena johtamisen prosessina, joka integroi organisaation toimintoja asiakaskeskeiseksi (ks. Grönroos 1989; George 1990, 64 ja Grönroos 1990, 64; Kalliomaan 2009, 67 mukaan).

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaation asiakkuuden johtamisesta vastuussa olevia toimijoita: hankinta- ja kaupan toiminnot -organisaatioiden keskijohtoa ja edellisten lisäksi kaupan toimintojen asiakasrajapinnassa toimivia osastopäälliköitä. Tutkija koki teemahaastattelun mielenkiintoisena ja merkityksiä avaavana tutkimusmenetelmänä, jota menetelmää myös ohjaava professori, Taina Savolaisen, suositteli tutkimusmetodiksi. Haastattelut suoritettiin ennakkoon määriteltujen teemojen ja kysymysten mukaisesti. Teemahaastattelun avulla saatiin kattava ja rikas aineisto. Aineistoanalyysi suoritettiin teemoittelemalla.

Tutkimuksen tuloksia esittelevässä luvussa neljä edettiin hakemalla aineistosta vastauksia pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Tulosityhteenvedo esitellään taulukossa 1 (s. 85).

Pääkysymys:

- Miten luottamus rakentuu sisäisessä asiakkuuden johtamisessa kahden organisaatioyksikön toimijoiden välillä?

Alatutkimuskysymykset:



- Mitkä tekijät, toimintamallit ja menettelyt rakentavat luottamusta?
- Miten luottamus kehittyy toimijoiden välillä sisäisessä asiakkuussuhteessa?
- Millainen prosessi on, ja miten prosessi ilmentyy?
- Miten luottamuksen dynaamisuus ilmenee?

Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatioissa, niin hankinta kuin kaupan toimintojen organisaatioyksiköissä, luottamuksen nähdään rakentuvan sekä organisaatioon että organisaatioyksiköiden toimijoiden välillä. Kirjallisuuden mukaan luottamus organisaatioon on *luottavaisuutta*, kun taas *luottamuksen* nähdään liittyvän henkilöiden välisiin suhteisiin. Luottamus ja luottavaisuus ovat vaikutuksiltaan samankaltaisia, mutta erillisiä mekanismeja, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Luottamus toimijoiden välillä rakentuu osittain tukeutuen institutionaalisiin organisaation toimintamalleihin. Luottavaisuus kuvaa tilanteita, joissa toimijoiden suhteet ovat välillisiä, tai systeemisiä, ja persoonattomia. (Ilmonen & Jokinen 2002, 91.) Tutkimuksen mukaan luottavaisuus rakentuu johtamisjärjestelmän perusteella määritelyyn selkeään työnjakoon ja dokumentoituihin menettelyihin sekä läpinäkyvyyteen ja valvontaan. Luottamus toimijoihin syntyy sanojen ja tekojen perusteella.

Luottamusta rakentavia konkreettisia tekijöitä, toimintamalleja ja menettelyitä on lukuisa määrä, ja kaikki asiat perustuvat johtamisjärjestelmään. Johtamismallissa määritellään selkeä työnjako, valta- ja vastuualueet, yhteinen tavoite, menettelytavat, mittaaminen sekä tietojärjestelmän ja sisäisen verkon kautta rakentuva läpinäkyvyys ja valvonta. Menettelytavoista vuorovaikutus, kommunikointi ja viestintä ovat tärkeässä roolissa yhteistyön ja luottamuksen rakentumisen suhteen. Keskeisenä asiana nousi esille palautteen merkitys yhteistyössä.

Niin luottamuksen rakentuminen, kuin kehittyminen, vaativat aikaa. Luottamus on ansaittava ja valtaosin se perustuu yhteistyössä muodostuneeseen kokemukseen. Vastavuoroinen sopimusten ja pelisääntöjen noudattaminen synnyttävät luottamusta. Läpinäkyvyys, valvonta ja sen myötä koettu tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat tutkimuksen mukaan luottamuksen rakentumisen avainasioita. Vuorovaikutuksessa kuunteleminen, palautteen antaminen ja saaminen sekä niiden huomioonottaminen toiminnan kehittämisessä edistävät luottamuksen kehittymistä. Yhteinen tavoite, osaamisen jakaminen ja onnistumisen kokemukset ovat tärkeitä yhteistyön ja luottamuksen kehittymisen elementtejä. Ohjeistuksen ja uusien toimintamallien perusteleminen ja ymmärrettävyys yhteisen tavoitteen

saavuttamisessa ja tuloksen tekemisessä ovat ehdottoman tärkeitä oman roolin merkitykselliseksi kokemisen kannalta.

Luottamusprosessia ei pyritty kartoittamaan kysymällä asiaa haastateltavilta, vaan sen kehittyminen pyrittiin analysoimaan toiminnallisten kuvausten perusteella. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yhteinen tavoite ja hyvät taloudelliset tulokset myötävaikuttavat luottamuksen kehittymiseen. Läpinäkyvyys ja valvonta sekä toiminnan ennustettavuus ovat isossa roolissa luottamuksen rakentumisen alkuvaiheessa. Ajan myötä kokemusta karttuu uuden johtamisjärjestelmän toiminnallisuudesta, ja osapuolten keskinäinen ymmärrys ja vuorovaikutusmenettelyt muotoutuvat ja kehittyvät. Luottamus organisaatioyksiköiden toimijoiden välillä on vahvasti kehittymässä onnistumisten myötä. Lanen (1998, 3-10) mukaan säännöt, arvot ja normit sisältävät odotukset, ja muodostavat kehykset, joiden kautta asioiden merkitykset muodostetaan (Kalliomaa 2009, 94). Näin ollen tutkijan tulkinnan mukaan luottamusprosessi on selkeästi osittain tietoperusteisella tasolla yhteisiin ja läpinäkyviin menettelyihin perustuen. Valvonta on vahvassa roolissa, joten tässä vaiheessa luottamus tasollisesti jäänee osittain luottamusprosessin ensimmäiselle, laskelmoivalle tasolle.

Miten luottamuksen dynaamisuus ilmenee? Mitkä organisaation olosuhteet edistävät tai vähentävät luottamusta? Tutkimustulosten mukaan osapuolten riippuvuus toisistaan ja vastavuoroinen sitoutuminen menettelyjen mukaiseen toimintaan edistävät luottamusta. Johdonmukaisuus ja ennustettavuus ovat ratkaisevan tärkeitä luottamusdynamiikkaan vaikuttavia tekijöitä. Menettelytavat täytyy olla perusteltuja ja ymmärrettäviä. Jos näin ei ole, vähentää se luottamusta. Oman roolin merkitykselliseksi kokeminen on tärkeä sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Keskinäinen arvostus syntyy näyttöjen perusteella sekä vuorovaikutuksessa lisääntyvän ymmärryksen myötä toisen osapuolen toiminnan, sekä tarpeiden ja toiveiden suhteen.

## **5.2 Yhteenveto, johtopäätökset ja pohdinta**

Kohdeorganisaation tilanne oli mielenkiintoinen ja hedelmällinen tutkimuskohde luottamuksen rakentumisen suhteen, sillä organisaatiossa on vuosien saatossa pitkään vallinnut luottamuspula hankinta- ja kaupan toiminnot -organisaatioyksiköiden välillä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että toiminnallinen, niin sisäiseen kuin ulkoiseen asiakkuuden johtamiseen perustuva muutos on käynnistynyt hetimiten organisaation

toimitusjohtajavaihdoksen jälkeen. Hankintaorganisaation rakennetta uudistettiin joulukuussa 2008. Uusi johtamisjärjestelmä otettiin käyttöön alkuvuodesta 2009. Kaupan toimintojen organisaatiouudistus toteutettiin elokuussa 2009. Johtamismallissa määritellään selkeästi toiminnallisten organisaatioyksiköiden työnjako ja toimenkuvat sekä toimintamenettelyt. Dokumentoidut, jopa tarkalla tasolla määritellyt menettelytavat ovat jokaisen nähtävillä ja tarkistettavissa sisäisessä verkossa, joten ne eivät ole mielipideasioita, eikä niiden suhteen ole epäselvyyksiä. Tutkimustulosten mukaan luottamus on rakentumassa ja kehittymässä perustuen vuonna 2009 käyttöön otettuun johtamisjärjestelmään. Tutkimustuloksissa tulee esille suuri ja nopeasti läpiviety muutos. Muutosta on pyritty johtamaan ”*luottamusjohtajuuden*” strategialla. Muutosjohtajuuden teoria painottaa prosessimaisuutta ja vuorovaikutusta, jossa tavoitteena on syvälinen muutos. Transformatiivinen johtajuus korostaa voimakasta luottamusta sisäisissä suhteissa. (Kalliomaa 2009, 82, 84.) Savolaisen (2010a) mukaan ”kommunikaatio ja hyvä viestintä luo luottamusta, erityisesti, kun se on avointa, rakentavaa, kuuntelevaa ja neuvottelevaa”. *Luottamusjohtajuutta* kuvaa tasapuolinen, vuorovaikutteinen, innostava ja osallistava, yhdessä tekemiseen stimuloiva johtamistapa. Vuorovaikutuksen rooli on keskeinen, vaikka sen luonne, muodot ja merkitys painottuvatkin eri tavoin tilanteesta ja organisaatiosta riippuen.

Toiminnallisista organisaatioyksiköistä eri johto- ja esimiestasoilta teemahaastatteluilla kerätty aineisto tuotti varsin yhdenmukaisia tutkimustuloksia. Tutkimustuloksissa viitataan usein johtamisjärjestelmän mukaiseen selkeään työnjakoon ja määriteltyihin menettelyihin, joiden mukaan nyttemmin toimitaan. Odottamattoman vahvasti nousi esille läpinäkyvyyden ja ennen kaikkea valvonnan merkitys luottamuksen rakentumisen elementteinä. Läpinäkyvyyden ja valvonnan merkitys koettiin tasapuolisena ja oikeudenmukaisena, sekä tuloksentekeä parantavina työkaluina. Kuten haastateltava totesi: ”Piilopaikkoja ei enää ole, eikä puhuminen ja kaverisuhteet pelasta ketään huonoilta työsuorituksilta”.

Kohdeorganisaation kasvaessa ja tietotekniikan kehittymisen myötä perinteinen face-to-face vuorovaikutus on vähentynyt ja e-leadership monimuotoisuudessaan tuonut uusia haasteita ja mahdollisuuksia yhteistyöhön osapuolten välillä. Digitaaliset työkalut ovat luoneet lisää tehokkuutta, mutta samalla inhimilliset kontaktit ovat kaventuneet. Kalliomaan (2009, 97) mukaan luottamuksen merkitys kasvaa, kun työn luonne muuttuu etä- tai virtuaalityöksi, jossa kasvokkain-tilanteiden määrä pienenee. Yhdessä tekemisen ja luottamuksen on laajennuttava

myös digitaalisiin toimintatapoihin. Kuten Sari Baldauf (Sovijärvi, 2010) toteaa, ”työn siirtyminen verkkoon edellyttää yrityksissä uudenlaista johtamisen kulttuuria”.

### **Ydintulokset**

Tutkimuksen keskeinen tulos on *johtamisjärjestelmän merkitys* luottamuksen rakentumisen kivijalkana, joka on yhdenmukainen Mäkipeska & Niemelän näkemyksen kanssa. Mäkipeska ja Niemelän (2005,18) mukaan toimiva rakenne, johtamisjärjestelmä, tukee tavoitteiden ja niiden edellyttämän yhteistyön toteutumista. Edelleen he toteavat (2005, 28), että luottamus ei ole pelkästään ihmissuhteiden tai ihmisten ominaisuuksien varassa vaan liittyy organisaation johtamisjärjestelmään, kulttuuriin sekä rakenteisiin ja prosesseihin, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa myös ihmisten väliseen luottamukseen. Myös Savolainen (2008) toteaa, että organisaation sisäiset prosessit, kuten yrityskulttuuri ja ihmisten johtaminen, muodostavat olennaisen, jopa ratkaisevan osan organisaation sosiaalista järjestelmää, joka ulottuu ja ylittää organisaation rajat vaikuttaen myös ulkoiseen, organisaatioiden väliseen suhdetoimintaan. Johtajuutta ei tänä päivänä kuvatakaan pelkästään henkilökohtaisina luonteenpiirteinä ja erilaisuutena, vaan se kuvataan kahdenvälisenä, jaettuna, strategisena ja monimuotoisena sosiaalisena dynamiikkana. Aito johtajuus on läpinäkyvää ja rohkaisee avoimeen tiedonjakamiseen ja alaisten palautteen huomioonottamiseen. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 422-423.)

Tutkimuksen toinen keskeinen, ja uusi luottamuksen rakentumisen valtavirran teorioista poikkeava löydös on *valvonnan merkitys* luottamuksen rakentumisessa. Tutkimuskirjallisuudessa valvonta käsitteenä tuodaan usein negatiivisena, alhaista luottamuksen tasoa tai työmoraalia viestivänä seikkana. Perinteisesti valvonta yhdistetään valtaan, joka kumuloituu noustaessa hierarkiassa ylöspäin. Teollisen ajan alkuvaiheissa organisaatioita ajateltiin koneena, jonka tuli toimia täsmällisesti ja oikein. Tämän vuoksi valvonta ja kontrolli olivat välttämättömiä johtamisen työmenetelmiä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 82). Kohdeorganisaation toimintahistorian aikana on luonnollisestikin muodostunut käyttäytymistä ohjaavia arvoja ja normeja sekä selkeitä pelisääntöjä. Pelisääntöjen noudattamista ei ole kuitenkaan systemaattisesti valvottu, eikä toimintaohjeiden noudattamatta jättämisestä ole ollut sanktion uhkaa. Näin ollen yrityskulttuuri pelisääntöjen noudattamisen suhteen on ollut ”vapaaehtoista”. Tästä on ollut seurauksena toiminnan suuri vaihteluväli, toiminnalliset ennustamattomat yllätykset sekä syyttelyn ja epäluottamuksen ilmapiiri organisaatioyksiköiden toimijoiden välillä. Nytemmin menettelyt ja ohjeistukset

ovat dokumentoituja, ja kaikki data ja dokumentit ovat läpinäkyviä. Tämän lisäksi toiminta on läpinäkyvää ja sitä valvotaan. Koivumäki (2008, 12) toteaaakin, että monet perinteisen byrokratian ominaisuudet, kuten selkeä työnjako ja ”jäykkä johtajuus” tuottavat sosiaalista pääomaa. Byrokraattisen organisaation positiiviset piirteet sosiaalisen pääoman generoitumisena ilmenee henkilöstön luottamuksena ylimpään johtoon ja sitoutumisena sen määrittelemiin tavoitteisiin.

Tämän tutkimuksen valossa valvonta, monitorointi, voidaan nähdä ”kaksiteräisenä miekkana”. Ensiksikin, isossa organisaatiossa täytyy olla määritellyt menettelyt ja pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan mm. siksi, että toimintaa kyetään arvioimaan tietyillä perusteilla. Jos toimintaa ei valvota, määriteltyjä menettelyitä ja toimintamalleja ei noudateta, M.O.T. Tällöin suorituksen vaihteluväli on iso ja toimintaa ei pystytä relevantisti arvioimaan eikä systemaattisesti kehittämään. Toiseksi, kun jokaiselta edellytetään sovittujen menettelyiden mukaista toimintaa ja sitä valvotaan, tutkimuksen mukaan se koetaan oikeudenmukaisena ja tasapuolisena menettelynä. Näin ollen tässä kontekstissa valvonta kääntyy positiiviseksi voimavaraksi ja yhdeksi luottamuksen rakentumisen tukipilareista. Voi olla, että tämä ”löydös” on kontekstisidonnainen. Tutkija on kuitenkin taipuvainen uskomaan, että valvonnan merkitys yhteistyön ja luottamuksen rakentumisessa on tärkeä, ja jopa luonnollinen työväline yhteistoiminnassa. Valvonnan muodot ja menettelyt voivat kehittyä ja vaihdella tilanteen ja kontekstin mukaan, mutta luottamuksen rakentuminen ja kehittyminen ei sulje pois valvontaa. Tätä näkemystä tukee Das ja Teng (Costa & Bijlsma-Frankema 2007). Das ja Teng lähestyvät asiaa kontekstisidonnaisesti. Heidän mukaan luottamuksen ja kontrollin suhde voi olla joko täydentävä tai korvaava riippuen kontrollin luonteesta (Costa & Bijlsma-Frankema 2007, 398).

Tämän tutkimuksen kontekstissa valvonta ja luottamus voidaan nähdä toisiaan täydentävinä tekijöinä. Miten tämä tulos pitäisi suhteuttaa Mayer ym. (1995, 712) määritelmään: ”*Luottamus tarkoittaa osapuolten halukkuutta olla riippuvainen toisen osapuolen toiminnasta, sillä oletuksella, että toinen osapuoli tekee jonkun tietyn luottajalle tärkeän teon riippumatta mahdollisuudesta tarkkailla tai kontrolloida toista osapuolta*”. Tutkijan näkemyksen mukaan Mayerin määritelmä on hyvin laaja ja sitä on mahdollista tulkita eri tavoilla. Sanatarkasti tulkiten tutkimustulokset ja määritelmä ovat ristiriidassa. Voidaan kuitenkin nähdä niin, että *kontrolli* on liiketoiminnan etenemisen vertaamista suunniteltuun etenemiseen. Kun kyseessä on säännöllinen prosessi, se voidaan nähdä yhteistyöhön

kuuluvana seurannan ja toiminnan kehittämisen normaalina toimintamenettelynä *Seuranta* on tiedon keruuta liiketoiminnan edistymisestä ja tämän tiedon analysointia suunnitelmasta poikkeamien havaitsemiseksi. Usein seuranta vaatii raportointia, jonka tulee olla säännöllistä ja ohjeistuksen mukaista. (Nurmio & Turkki, 2010)

Tutkimuksen kolmas merkittävä tulos on luottamuksen dynamiikkaan liittyvä löydös. Tutkimustulosten mukaan *luottamus rakentuu kaksitasoisesti*, sekä organisaatioon että toimijoiden välillä. Voidaankin todeta, että organisaatiossa ilmenee sekä luottamusta että luottavaisuutta, kuten myös välitöntä ja välillistä vuorovaikutusta. Käytännössä nämä vuorovaikutuksen muodot sekoittuvat jatkuvasti toisiinsa, ja toimijat ovat tekemisissä sekä erityisen ”konkreettisen toisen”, että tietyn roolihenkilön yleisempien tehtävien, ”abstraktin toisen” kanssa (Kotkavirta 2000, 60). Luottamusta käsittelevässä kirjallisuudessa erotetaan kaksi luottamuksen muotoa: ihmisten välinen luottamus (trust) ja instituutioita ja systeemejä kohtaan tunnettu luottavaisuus (confidence). ”Luottamus ihmisiin viriää parhaiten ja sitä voi ylläpitää siellä, missä on luottavaisuuttakin, ts. siellä missä on luottavaisuutta tukevia sosiaalisia olosuhteita” (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27). Perrone ym. (1998) näkemys on yhdenmukainen edellisen kanssa: ”*Institutionaaliset käytännöt ja rutiinit joiden mukaan toimitaan, luovat vakaan kontekstin kahden eri organisaation ja heidän edustamiensa henkilöiden välille*”. Tämä tutkimuksen perusteella luottavaisuus organisaatioon voidaan nähdä rakentuvan johtamisjärjestelmän perusteella. Tutkimuksen mukaan luottamus organisaatioon henkilöityy ylimpään johtoon. Luottamus rakentuu ja kehittyy monitasoisesti, luottamus organisaatioon ja luottamus toimijoiden välillä. Organisaatioyksiköiden toimijoiden välillä luottamus rakentuu niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti.

Johtamisjärjestelmä luo edellytykset luottamuksen ja johtajuuden kehittymiselle. Merkillepantava ja mielenkiintoinen yhdenmukaisuus ilmenee organisaatioyksiköiden toimijoiden välisen sekä esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen rakentumisessa. Yhteinen tavoite, kompetenssi, vastavuoroisuus ja ennustettavuus ovat tämän tutkimuksen ja Häkkinen & Savolaisen (2008) luottamuksen rakentumisen ja johtajuuden kehittymisen mallin yhteisiä tekijöitä. Edellisen lisäksi onnistumisen kokemus edistää luottamuksen kehittymistä molemmissa konteksteissa. Johtajuus ei ole perimässä saatu ominaispiirre, vaan se on mahdollista oppia, ja sitä on mahdollista kehittää. Isossa organisaatiossa johtamisjärjestelmä ja määritellyt, dokumentoidut toimintamenettelyt antavat vahvan tuen toiminnan johtamiselle.

## Johtopäätökset

Luottamus rakentuu kokonaisvaltaisesti toiminnallisten näyttöjen, sekä niin välittömien kuin välillisten vuorovaikutusmenettelyjen perusteella. Tutkimuksen perusteella luottamuksen rakentuminen vaikuttaisi perustuvan johtamisjärjestelmän mukaiseen vastavuoroisuusperiaatteeseen, osapuolten oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Tutkimustuloksissa vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen rakentumisessa nousee esille monimuotoisesti. Organisoitu, jokaista osallistava ja tasapuolinen vuorovaikutusmenettely vaikuttaa positiivisesti luottamusedynamiikkaan.

Tutkijan tulkinnan mukaan luottamus kehittyy eri tavalla, niin tasollisesti kuin aikataulullisesti kohdeorganisaatiossa eri organisaatiotasolla. Hankintaorganisaation henkilöstömäärän ollessa pieni suhteessa kaupan toimintojen henkilöstömäärään, ei ehkä ole mahdollista päästä Lewickin ja Bunkerin (1996) mallin mukaisen samaistumisen vaiheen tasolle kaikilla organisaatiotasolla. Kohdeorganisaatiossa eri esimiestasojen yhteistyö- ja vuorovaikutusmenettelyt ovat luonnollisestikin erilaisia. Mahdollisuus säännölliseen henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen toisen organisaatioyksikön toimijoiden kanssa on alemmilla organisaatiotasolla rajatumpaa kuin keskijohdon tasolla. Näin ollen myös esimiesalain suhteella on merkitystä luottamuksen rakentumisessa ja kehittymisessä organisaatioyksiköiden sekä organisaatioyksiköiden toimijoiden välillä. On mahdollista, että luottamuksen syventyminen samaistumisen tasolle asti tapahtuu ainoastaan niiden toimijoiden välillä, jotka ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa keskenään ja oppivat tuntemaan toisensa myös henkilökohtaisesti.

Arvot ja normit ovat yrityskulttuurisia asioita, ja ne ohjaavat toimintaa, mutta niiden muuttaminen ja merkitysten ymmärtäminen vie aikaa. Luottamuksen kehittyminen linkittyy arvoihin ja normeihin. Lane (1998) sekä Lewicki ja Bunker (1996) jakavat luottamuksen kolmeen tasoon: 1) laskelmoivaan luottamukseen, 2) arvoihin ja normeihin perustuvaan luottamukseen (kokemukseen perustuvaan luottamukseen Lewickin ja Bunkerin mukaan) ja 3) yhteiseen tietoon ja tiedostamiseen perustuvaan luottamukseen (Kalliomaa 2009, 94). Lewicki ja Bunkerin (1996) mukaan luottamuksen laskelmoiva luottamus perustuu rationalisuuteen, sananmukaisesti taloudelliseen laskelmaan, sen hyötyihin ja haittoihin. Arvoihin ja normeihin perustuva luottamus asettaa tilalle solidaarisuuden ja yhteisesti jaetut arvot. Toinen ja kolmas taso sisältävät yhteensopivan ajatuksen sisäiseen markkinointiin, koska sisäinen palvelu edellyttää kokemusta ja odotuksia arvojen ja sääntöjen mukaisesta

toiminnasta. Kognitioon perustuvassa vaiheessa osapuolet eivät tunne toisiaan kovin hyvin ja vuorovaikutus on pintapuolista. Kun osapuolet oppivat tuntemaan toisensa henkilökohtaisesti ja luottamuksessa päästään Lewickin ja Bunkerin (1996) kuvaamaan samaistumisen vaiheeseen, luottamus perustuu myös tunteeseen kokemuksen tuoman tietopohjan lisäksi. (Kalliomaan 2009, 94.)

Aika ja yhteistyön tulokset ja kokemukset vaikuttavat monille yhteistyön sektoreille ja luottamuksen rakentumiseen. Vartiainen ym. (2004, 136) ovat tuoneet esille *pikaluottamuksen*, joka voi rakentua silloin kun yksilöillä ei ole mahdollisuutta tutustua toisiinsa. Pikaluottamus on enemmän toimintaa kuin yksilöiden välisiä suhteita. Tällöin luottamus rakentuu rooli- ja asiantuntijuuden, kuten asiantuntijuuden ja ammattimaisen toiminnan varaan. Kun toimijat voivat ajan kuluessa puntaroida toistensa käyttäytymistä, alkaa esiintyä myös muita luottamuksen muotoja, kuten laskelmointia. Kun luottamus rakentuu abstraktien toimijoiden välillä, se kohdistuu enemmänkin organisaatioon eikä ehkä pääse syventymään samaistumisen tasolle saakka.

Tutkielma alkoi kysymyksellä: ”Miten yritys voi nopeasti muuttuvassa globaalissa maailmassa vahvistaa ja uudistaa elinvoimaisuuttaan, kilpailukykyään ja hyvinvointiaan?” Savolaisen mukaan (2010a) luottamuksen rakentaminen ja säilyttäminen voidaan ymmärtää sellaisen peruselinoiman ja energian luomisena, joka mahdollistaa yksilöiden ja organisaatioiden tehokkaan toiminnan ja uusiutuminen. Elinvoimaa syntyy luottamuksesta ja vastaavasti elinvoima vahvistaa luottamusta. Elinvoima on tahto-, tunne- ja toimintaenergiaa.

Tämän tutkimuksen mukaan yhteinen tavoite ja sen saavuttamista tukeva johtamisjärjestelmä ovat luottamuksen rakentumisen peruselementtejä. Vuorovaikutus, osaamisen jakaminen ja toiminnan kehittäminen yhteistyössä liimaavat osapuolet toisiinsa. Läpinäkyvyys ja valvonta linkittyvät toiminnan ennustettavuuteen, ja ovat luottamuksen, niin luottamuksen rakentumisen kuin kehittämisen tukipilareita. Kontrollin rakenne ja luonne saattavat muuttaa muotoaan luottamusprosessin kehittyessä tasolta toiselle. Läpinäkyvyys ja mahdollisuus monitorointiin voidaan käsittää myös tämän päivän tiedon jakamisen ja ajantasaisen liiketoiminnan johtamisen e-leadership -työvälineinä. Luottamuksen rakentaminen on mitä suurimmassa määrin muutoksen johtamista, varsinkin jos sen tavoitteena on vaikuttaa yrityskulttuuriin arvoihin.



### 5.3 Tutkimuksen arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudella tarkoitetaan yhtä kuin tutkimusprosessin luotettavuutta. Perinteisesti ymmärrettyinä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisinaan sovellu laadullisen tutkimuksen perusteiksi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, ja sen tunnistaminen sekä myöntäminen parantavat tutkimuksen luotettavuutta, mikäli tutkija pystyy arvioimaan kriittisesti omaa toimintaansa. (Eskola & Suoranta 2005, 210-211.) Tämän määritelmän mukaan on tärkeää avoimesti tuoda esille kaikki asiaan vaikuttavat relevantit tiedot ja ennakoasetelmat, jotka voivat vaikuttaa tutkijan toimintaan ja valintoihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteereinä käytetään uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden käsitteitä. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava omien ja tutkittavien käsitteellistysten ja tulkintojen vastaavuus. (Eskola & Suoranta 2005, 211-212.) Eskola ja Suoranta kuitenkin toteavat, että ei ole varmaa, että tutkimuksen uskottavuutta voitaisiin lisätä viemällä tulkinnat tutkittavien arvioitavaksi. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten tai teoreettisten käsitteiden mahdollista yleistettävyyttä eli tulosten mahdollista vientiä tai vertausta toiseen kontekstiin. Varmuudella tarkoitetaan tutkijan ennako-oletusten huomioonottamista, ja vahvistuvuudella sitä, miten hyvin tutkimustulokset saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2005, 211-212.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen pääkäsite ja ilmiön tutkimista tukevat teoreettiset käsitteet perustuvat aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Teoreettinen viitekehys on rakennettu puhtaasti aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta ilman minkäänlaista ennako-odotusta. Hirsjärvi ym. (2005, 217) mukaan tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Luvussa kolme on pyritty kuvailemaan tarkasti ja totuudenmukaisesti tutkimusaineiston hankinta- ja analyysivaiheita.

Tutkijan pitkä työkokemus organisaation palveluksessa tuo tavallista enemmän objektiivisuuden vaatimuksia tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. Tutkija pyrki säilyttämään objektiivisen tutkimusotteensa valitsemalla haastateltavat entisen lähipiirinsä ulkopuolelta. Kuudesta haastateltavasta tutkija voi sanoa tuntevensa ainoastaan yhden henkilön henkilökohtaisesti, kaksi haastateltavista on puolituttua ja puolet haastateltavista

henkilöitä, jotka tutkija tapasi ensimmäisen kerran haastattelutilanteessa. Tutun kontekstin positiivisena puolena voi mainita sen, että yhteinen kieli ja yhteinen merkitysten maailma tuo kommunikaatioon rikkautta ja syvällisyyttä sekä antaa mahdollisuuden päästä aidompiin tulkintoihin tutkittavista käsityksistä. Tuttu konteksti auttaa kokonaisuuden ymmärtämisessä, mutta kuten Eskola ja Suoranta (Eskola & Suoranta 2005, 211-212) toteavat, tutkijan ja tutkittavien käsitteellistysten ja tulkintojen vastaavuuden arvioiminen on vaikeaa.

Varmuudesta on huolehdittu tekemällä tunnin kestävä pilottihaastattelu, josta litteroitua aineistoa kertyi 12 sivua, ja jonka perusteella kysymyksiä muokattiin avoimemmiksi. Tutkijan on myönnettävä, että teemoittelu olisi voinut olla vielä avoimempi, ja lisäkysymysten asettelu vielä herkempää luotettavuuden parantamiseksi. Edellisen lisäksi haastateltavat valittiin molemmista organisaatioyksiköistä eri esimiestasoilta hyvän kokonaiskuvan saamiseksi. Kerätty aineisto oli runsas ja rikas, ja olennaisten asioiden luokittelu teemoittain oli haasteellista, sillä teemojen aihepiirit linkittyivät toisiinsa. On kuitenkin hyvin todennäköistä, että näin saatu aineisto tuotti relevantin vastauksen tutkimuskysymykseen. Todettakoon, että koko prosessiin, haastattelutilanteista alkaen tutkimustulosten tulkintaan ja johtopäätöksiin saakka, on vaikuttanut tutkijan subjektiivisuus. Tärkeää on myös muistaa, että haastattelutilanne on vuorovaikutustilanne, johon vaikuttavat molemmat osapuolet.

Tämän tutkimuksen tavoite ei ollut tutkimustulosten siirrettävyydessä, koska kyseessä on tapaustutkimus, jonka tavoitteena on saada yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta painottaen ilmiön kuvailua (Hirsjärvi ym., 125). On kuitenkin mahdollista, että samat johtajuuden, vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentamisen lainalaisuudet toimivat organisaatioissa, joissa luottamuksen rakentaminen otetaan strategiseksi kilpailu- ja suorituskykyä parantavaksi tavoitteeksi. Vahvistuvuus puolestaan toteutuu suurimmassa osassa tutkimuksen tuloksissa sekä johtopäätöksissä, saaden tukea aikaisemmista tutkimuksista. Tutkimustuloksissa valvonnan merkitys luottamuksen vahvana rakennuselementtinä ei saa tukea luottamuskirjallisuuden ja tutkimusten valtavirran näkemyksistä. Luottamuksen ja valvonnan myönteisestä ja rakentavasta rinnakkaiselosta ja merkityksestä on kuitenkin olemassa tutkittua tietoa (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007).

Laadullisen tutkimuksen aineiston määrä on pitkälle tutkimuskohtainen; vastauksia tarvitaan sen verran kuin aiheen kannalta on välttämätöntä (Eskola & Suoranta 1998, 62-63). Saturaatiota ei tässä tapauksessa oikein voi eikä ehkä tarvitse soveltaa, koska

tutkimuskysymys on rajattu tarkasteltavaksi juuri valittujen haastateltavien edustamista näkökulmista.

## 5.4 Jatkotutkimusideat

Tässä Pro gradu – tutkielmassa keskityttiin tutkimaan luottamuksen rakentumista kahden organisaatioyksikön toimijoiden välillä. Kohdeorganisaation organisaatioyksiköiden toimijoiden yhteistyötä voidaan kuvata sisäiseksi asiakkuudeksi. Johtamisjärjestelmän, läpinäkyvyyden ja valvonnan merkitys nousivat vahvasti esille luottamuksen rakentumisessa. Tutkija on vakuuttunut luottamuksen ainutlaatuisesta merkityksestä ihmisten ja organisaatioiden välisissä suhteissa ja näkee tarvetta tutkia ilmiön monimuotoisia vaikutuksia niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi luottamuksen ja kontrollin optimaalisen rinnakkaiselon tuottavat menettelyt luottamuksen rakentumisen prosessissa. Mitkä valvonnan muodot koetaan ja ymmärretään suorituskykyä ja luottamuksellista yhteistyötä parantavina tekijöinä? Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi myös luottamuksen rakentumisen menettelytapojen kontekstisidonnaisuus ja siirrettävyys organisaatioissa.

Luottamuksen hyödyllisyys ja merkitys suorituskyvyssä on tieteellisesti todistettu. Vastuu luottamuksen rakentumisesta on jokaisella organisaatioissa. Tiedostaako henkilöstö, niin johto-, esimies- kuin työntekijätasolla, oman roolinsa luottamuksen rakentumisessa? Millä keinoin tämä tietoisuus, ja luottamuksen kehittymisen sekä luottamuksen ylläpitämisen mukainen toiminta onnistutaan nostamaan yrityskulttuuriseksi arvoksi, joka ohjaa toimintaa?

Hedelmällistä olisi tutkia luottamuksen, valvonnan ja innovatiivisuuden yhteyttä ja dynamiikkaa. Miten jatkuvan parantamisen ilmapiiri juurrutetaan organisaatiokulttuuriin luottamuksen ja kontrollin yhteensopivin menettelyin? Miten kurinalaisuus ja sisäinen yrittäjäyys saadaan tuottamaan ylivoimaista kilpailuetua?

## LÄHTEET

Akseli, A. 2010. Case: KCM Oy luottamuksen rakentaminen ja kehittäminen. Julkaisematon esitys.

Arantola, H. 2003. *Uskollinen asiakas*. Porvoo. WSOY.

Arantola, H. 2006. *Customer insight*. Juva. WSOY.

Atkinson, S. 2004. Senior management relationships and trust: an exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.19, No. 6.

Avery, G. C. 2005. *Understanding Leadership. Paradigms and Cases*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review Of Psychology*. 2009.60, 421-449.

Blomqvist, K. 1995. *The Concept of Trust: An interdisciplinary literature review and analysis*. Tutkimusraportti 2. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Burke, C. S., Sims, D.E., Lazzara, E. H., & Salas, E., 2007. Trust in Leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quartely*. Vol. 18, 606-635.

Costa, A. C., Bijlsma-Frankema. 2007. Trust and Control Interrelations. *Group & Organization Management*. Vol. 32, No. 4, 392-406.

Cravens, D. W. & Piercy N. F. 1994. Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 5 No 5, 39-53.

Deutch, M. 1962. Cooperation and Trust: Some theoretical Notes. In: Landmark Papers on Trust. Volume I. Bachmann, R. & Zaheer, A. (Ed). Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK. 2008: 3-47.

Doney, P. M. & Cannon, J. P. 1997. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61 (April 1997), 35-51.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Gillespie, N. A. & Mann, L. 2004. Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. Uudelleen painettuna teoksessa Bachman R., Zaheer A. (toim.). *Landmark Papers on Trust Vol I*. UK: Edward Elgar Publishing, 570-587.

Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 2, 99-113. Emerald Group Publishing Limited.

Grönroos, C., Järvinen, R. 2001. *Palvelut ja asiakassuhteet*. Vantaa: Talentum Media Oy.

Gummesson, E. 1997. Collaborate or Compete. *Marketing Management*. Fall 1997.

Gummesson, E. 2004. *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. 2. uudistettu painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Harisalo, R. & Miettinen E. 2000. *Luottamuspääoma*. 5. painos. Vammala: Tampere University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Huusko, L. 2003. *Sopiva tiimi*. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 60.

Häkkinen, H. 2006. *Luottamuksen prosessit esimies-alaisuuhteessa – tutkimus Joensuun kaupungin henkilöstön käsityksistä*. Pro-gradu –tutkielma, Joensuun yliopisto.

Häkkinen, H. & Savolainen, T. Luottamus organisaation sisäisissä toimijasuhteissa: muutoksen tuki. *HR-foorumi 25.4.2008, Johtamistaidon opisto, Aavaranta*.

Ilmonen, K. 2001. Epilogi. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: SoPhi, 170-179 .

Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. *Luottamus modernissa maailmassa*. Jyväskylä. SoPhi.

- Juholin, E. 2004. *Communicare. Viestintästrategiasta käytäntöön*. 3. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Kalliomaa, S. 2009. *Sisäinen markkinointi johtamisena*. Väitöskirja. Liiketaloustiede 82. Jyväskylän Yliopisto.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. 1994. *The Wisdom of Teams*. 1994. New York. HarperBusiness.
- Keski-Luopa, L. 2005. Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus. Teoksessa Hyypä H. & Miettinen A. (toim.) *Johtajuus ja organisaation dynamiikka*. Oulu: Metanoia Instituutti, 76-103.
- Koivumäki, J. 2008. *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis no. 722. Väitöskirja. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampereen yliopisto.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotkavirta, J. 2000. Luottamus instituutioihin ja yksilölliseen hyvinvointiin. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.). *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: SoPhi, 55-68.
- Kramer, R.M. & Tyler, T. R. 1996. Whither Trust? Teoksessa *Trust in Organizations*. Kramer, R.M. & Tyler, T. R. (toim.). Thousands Oaks, Sage Publications, 1-15.
- Lewicki, R.J. & Bunker B.B. 1996. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Uudelleen painettuna teoksessa Bachman R., Zaheer A. (toim.) *Landmark papers on Trust, Vol II*, 388-413. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies, R.J. 1998. Trust and Distrust: New Relationships and Realities. Uudelleen painettuna teoksessa Bachman R., Zaheer A. (toim.). *Landmark papers on Trust, Vol II*. UK: Edward Elgar Publishing, 128-145.
- Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C. & Gillespie, N. 2006. Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, 991-1022.

Luo, X., Slotegraaf, R., J., & Pan, X. 2006. Cross-Functional “Coopettion: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. *Journal of Marketing*. Vol. 70 (April), 67-80.

Lämsä, A-M. & Pucetaite, R. 2006. Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 15. No. 2, 130-141.

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

McAllister, D.J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 1, 24-59.

Miettinen, A. 2000. Luottamus organisaatioiden välisessä dynamiikassa. Teoksessa Hyypä H. & Miettinen A. (toim.), 144-159. *Johtajuus ja organisaation dynamiikka*. Oulu: Metanoia Instituutti.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. *Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Möllering, G, Bachmann, R., Lee, S. H. Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisation. 2004. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19 No. 6. Emerald Group Publishing Limited.

Nurmio, A. & Turkki, T. (toim.) 2010 *Raportti Elinvoimainen Suomi*. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi).

Northouse, P. G. 2004. *Leadership: Theory and Practice*. Third edition. Thousand Oaks. Sage Publications Inc. United States of America .

Olkkonen, R. 2007. *Asiakassuhteiden johtaminen*. Turun Kauppakorkeakoulu. Julkaisematon luentomateriaali.

Peltola, A (suomentanut). 2005. *Toimiva tiimi* (Alkuperäisteos: Teams That Click). Helsinki: Perhemediat Oy.

Ropo, A., Eriksson, M. 2001. *Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste?* Teoksessa Järvinen, R. ja Grönroos, C. (toim.). *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Vantaa: Talentum Media Oy, 108-117.

Rotter, J. 1967. A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. Uudelleen painettuna teoksessa Bachman, R. & Zaheer, A. (toim.) 2008. *Landmark Papers on Trust. Vol. I*, 48-62. Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer C. 1998. Not so different at all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, Vol. 23. No. 3, 393-404.

Savolainen, T. 2008. Sharing tacit knowledge in a project-based organization: Perspective of Trust. Elektronisessa julkaisussa (CD) Kujala, J & Iskanius, P. (toim.) *Proceedings of the 13<sup>th</sup> ICPQR, International Conference on Productivity and Quality Research*, June 25-27, 2008, Oulu.

Savolainen, T. 2009. Trust development in leader-follower relationships. Esitetty konferenssissa *The Scientific International Conference on Economics and Management 23.-24.4.2009*, Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania.

Savolainen, T. 2010. Role of trust in managing customer focus. *Proceedings of the 5<sup>th</sup> EIASM Workshop on Trust within and between organizations*, Madrid 28.-29.1.2010. Electronic Publication, 19pp.

Savolainen, T. 2010a Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). Edita 2010 (in print).

Seligman, A. 2000. Luottamus ja yleinen vaihto. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Ilmonen, K. (toim.). Jyväskylä: SoPhi, 39-54.

Sovijärvi, M (2010). Pieniä ikäluokkia, ykkösiä ja nollia. Circle. *Microsoft Executive Circle Magazine* 1/2010: 6-10.

Spiik, K-M. *Tulokseen tiimityöllä*. 2004. Vantaa. Dark Oy.



Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl J., Hager T. 1999. *Asiakkuuden arvon lähteillä*. Juva. WSOY.

Storbacka, K. 2005. *Kannattava kasvustrategia*. Helsinki. WSOY.

Tan, H. H., Lim, A. K. H. 2009. Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.

Vuorinen, T. 2005. *Verkostot organisoitumisen muotona*. Acta Wasaensia No 150. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto.

Vartiainen, M., Kokko, N., Hakonen, M. 2004. *Hallitse hajautettu organisaatio*. Helsinki. Talentum.

Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. 1998. *Does Trust Matter? Exploring the Effects of International and Interpersonal Trust on Performance*. uudelleen painettuna teoksessa Bachman, Reinhard and Zaheer Akbar, 2008. *The Landmark Papers on Trust, Volume II*, 63-79. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

Zand, E. D. 2008. Trust and managerial Problem Solving. *The Landmark Papers on Trust, Volume I*. Bachman, Reinhard and Zaheer Akbar. *Edward Elgar Publishing*. 2008: 63-73.

Åberg, L. 1999. *Esimiehen viestintäopas*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Infoviestintä Oy.

## **Internet -lähteet:**

Internet 1:

<http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/projektinhallinta/raportointi.shtml>.