

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta

Kauppätieteiden laitos

Organisaation sisäinen luottamus ja sen merkitys strategian implementoinnissa

Laadullinen tutkimus ison palveluyrityksen asiakaskontaktihenkilöstön
käsityksistä

Pro gradu -tutkielma

Palvelujohtaminen

Toukokuu 2012

Henri Kosunen

182123

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO – UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Tiedekunta Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta		Laitos Kauppatieteiden laitos	
Tekijä Kosunen, Henri Juhani			
Työn nimi Organisaation sisäinen luottamus ja sen merkitys strategian implementoinnissa - Laadullinen tutkimus ison palveluyrityksen asiakaskontaktihenkilöstön käsityksistä			
Pääaine Palvelujohtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma	Aika Kevät 2012	Sivuja 101
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä palvelujohtamisen alan Pro gradu -tutkielma käsittelee organisaation sisäistä luottamusta ja sen merkitystä strategian implementoinnissa, ison palveluyrityksen asiakaskontaktihenkilöstön näkökulmasta. Tutkielmassa tarkastellaan kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia ja käsityksiä luottamuksesta organisaation ylintä johtoa kohtaan. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja tuoda lisää ymmärrystä siihen, mihin osatekijöihin luottamuksen rakentuminen organisaation ylintä johtoa kohtaan perustuu ja mikä merkitys luottamuksella on strategian implementoinnissa. Lisäksi tutkittiin, miten ylin johto käsitteenä identifioituu tässä kontekstissa.</p> <p>Tutkimuksen taustalla oli oletus että, organisaation sisäinen luottamus vaikuttaa strategian implementointiin. Luottamustutkimus on keskittynyt organisaatioiden sisäisen luottamuksen ja organisaatioiden välisen luottamuksen tutkimiseen. Strategian implementointi on tunnistettu vähintään yhtä merkittäväksi organisaation menestymisen kannalta, kuin strategian suunnittelu. Siitä huolimatta, strategian implementointiin liittyvää tutkimusta on tällä hetkellä vähemmän. Organisaation sisäisen luottamuksen ja strategian implementoinnin yhteyttä on tutkittu akateemisesti vähän, mikä tekee tästä aihealueesta mielenkiintoisen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusaineisto koostuu kahdeksan kohdeorganisaation asiakaskontakteissa töissä olevan henkilön yksilöhaastattelusta. Tutkimuksen aineistoanalyysi toteutettiin sisältöanalyysiä hyödyntäen ja analyysi on teoriaohjaavaa. Tutkimuksen viitekehys perustuu organisaation sisäisen luottamuksen ja strategian implementoinnin teorioihin. Tulokset raportoitii viitekehysten perusteella muodostettujen tutkimuskysymysten perusteella.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella luottamus kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan perustuu sekä persoonattomiin, että henkilöityviin tekijöihin. Arviot organisaation ylimpään johtoon kuuluvien henkilöiden luotettavuudesta, perustuvat niihin tietoihin, mitä heistä on saatavilla sekä asiakaskontaktihenkilöstön kokemuksiin ylimpään johtoon kuuluvista henkilöistä. Kokemuksia ylimpään johtoon kuuluvista henkilöistä, on saatu vuorovaikutuksen ja ajan myötä. Tämän tutkimuksen keskeinen tutkimustulos on, että viestinnällä on keskeinen merkitys luottamuksen rakentumisessa organisaation johdon ja työntekijöiden välille. Kun ylintä johtoa ei tunneta tai ylimpään johtoon ei ole henkilökohtaista kontaktia, asiakaskontaktihenkilöstön luottamus perustuu persoonattomiin tekijöihin eli ylimmän johdon päätösten ja toimenpiteiden tuloksiin. Akateemisen tutkimuksen kannalta tämän tutkimuksen arvokkain tulos on, että tässä kontekstissa luottamus ylintä johtoa kohtaan vähentää strategiaan kohdistuvaa kritiikkiä ja edistää näin ollen organisaatiotasoisien muutosten jalkauttamista käytäntöön. Tutkimustulokset saavat tukea sekä organisaation sisäistä luottamusta, että strategian implementointia käsittelevästä kirjallisuudesta. Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan todeta, että luottamuksen ja strategian onnistuneen implementoinnin yhteyttä on tärkeää tutkia enemmän, koska organisaation sisäisellä luottamuksella näyttäisi olevan yhteys strategian implementointiin.</p>			
Asiasanat Organisaation sisäinen luottamus, henkilöiden välinen luottamus, persoonaton luottamus, strategian implementointi			

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO – UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Faculty Faculty of Social Sciences and Faculty of Business		Department Department of Business	
Author Kosunen, Henri Juhani			
Title Interorganizational trust and its importance in strategy implementation – A qualitative study of the perceptions of the customer service employees in a large service organization			
Main subject Service Management	Level Master's thesis	Time Spring 2012	Number of pages 100
<p>Abstract</p> <p>This Master's thesis of service management deals with interorganizational trust and its importance in strategy implementation. Research is executed from the perspective of the customer contact personnel. The target organization's staff has been interviewed and their experiences and perceptions of trust concerning the organization's top management have been taken into account. The purpose of this study was on the other hand to investigate which components the interorganizational trust between the target organization and its staff is based on. On the other hand, this study seeks to investigate and understand how top management identifies as a concept in this context.</p> <p>The study arose from the common assumption that interorganizational trust has an influence on strategy implementation. Until recently, previous researches have mainly focused either on trust in organizations or trust between organizations. Strategy implementation have been identified at least as important for the success of the organization as the strategy planning. In spite of this, there are less researches on strategy implementation. The connection between interorganizational trust and strategy implementation has been studied academically only briefly, which makes this topic interesting.</p> <p>This is a qualitative study and theme interviews have been used as the method of research. The data consists of eight individual interviews of the target organization's personnel. The research data were analyzed with content analysis. All theoretical aspects have been taken into account as well. The study is based on the theoretical framework, which is based on interorganizational trust and strategy implementation theories. The results were reported in accordance with the research questions, which are based on the theoretical framework.</p> <p>Based on the results, trust towards the target organization's top executives is based on both impersonal and personal factors. The estimated trustworthiness of the top executives is based on the information that is available and the customer contact personnel's experiences on the executives derived from their interaction over time. The key research finding is that communication plays a key role in building trust in the organization and between organization's management and employees. When top executives are not known or customer contact personnel do not have personal contact with top executives, trust is based on impersonal factors, top management decisions and results. The most valuable result of this study for the academic research is that in this context, trust in top executives reduces criticism of the strategy and will thus contribute to sending the organizational-level changes in practice. The research results are in line with literature on both interorganizational trust and strategy implementation. From these results it can be concluded that it is important to conduct further research on trust and successful implementation for strategy, since the interorganizational trust seems to have a connection with strategy implementation.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Interorganizational trust, inter-personal trust, impersonal trust, strategy implementation</p>			

Tiivistelmä

Abstract

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	2
1.2	Tutkimuksen rajaus	3
1.3	Keskeiset käsitteet.....	4
1.4	Tutkielman rakenne	5
2	LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA	7
2.1	Luottamustutkimus	7
2.2	Luottamus -käsite ja lähikäsitteet.....	9
2.3	Organisaation sisäinen luottamus	13
2.4	Henkilöiden välinen luottamus	14
2.5	Persoonaton luottamus	20
2.6	Luottamuksen hyödyt ja kehittyminen.....	29
3	STRATEGIAN IMPLEMENTOINTI	34
3.1	Aikaisempi tutkimus	35
3.2	Keskeiset strategia -käsitteet.....	36
3.2.1	Strategia -käsite.....	36
3.2.2	Strategian implementointi -käsite	37
3.3	Strategian implementointia edistävät tekijät.....	38
3.4	Strategian implementointia estävät tekijät.....	40
3.5	Teorian yhteenveto ja viitekehys	42
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON HANKINTA	45
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	45
4.2	Tutkimuskysymykset	47
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen	49
4.4	Aineiston käsittely ja analysointi	53
5	TULOKSET	57
5.1	Ylimmän johdon identifioituminen käsitteenä.....	57
5.2	Luottamus ylimpään johtoon	60
5.2.1	Persoonattomaan luottamukseen vaikuttavat tekijät.....	63
5.2.2	Henkilöiden väliseen luottamukseen vaikuttavat tekijät.....	73
5.3	Organisaation sisäinen luottamus strategian implementoinnissa.....	79
5.4	Tulosten yhteenveto	84
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	85
6.1	Tutkimuksen yhteenveto	85
6.2	Tutkimuksen ydintulokset.....	86

6.3 Johtopäätökset.....	87
6.4 Tutkimuksen arviointi.....	92
6.5 Jatkotutkimusideat	96
LÄHTEET.....	97

LUETTELO KUVIOISTA

KUVIO 1: Luotettavuus perustana luottamuksen syntymiselle.....	16
KUVIO 2: Persoonattoman luottamuksen rakenne.....	24
KUVIO 3: Persoonattoman luottamuksen dimensiot ja rakentumiseen vaikuttavat osatekijät.....	28
KUVIO 4: Tutkimuksen viitekehys – Organisaation sisäinen luottamus ja sen merkitys strategian implementoinnissa.....	44
KUVIO 5: Tutkimusprosessin kuvaus.....	56
KUVIO 6: Persoonattoman luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat osatekijät.....	72

1 JOHDANTO

Teoreettisesti tässä tutkimuksessa keskustellaan organisaation sisäisestä luottamuksesta, sen rakentumisesta ja merkityksestä strategian implementoinnissa. Empiirinen tutkimus toteutettiin suuren palveluyrityksen asiakaskontakteissa työskentelevän henkilöstön näkökulmasta, organisaation sisäistä luottamusta ja strategian implementointia koskevaan teoriaan pohjautuen. Tällä hetkellä toimeksiantaja nähdään kehittyvänä ja kilpailukykyisenä yrityksenä. Henkilöstötutkimusten perusteella on kuitenkin havaittavissa, että organisaation ylimmän johdon ja asiakaskontaktihenkilöstön välistä vuoropuhelua ei koeta toimivaksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mistä tämä johtuu, joten tutkimusongelmaksi muodostuu: Organisaation sisäisen luottamuksen rakentuminen sekä sen merkitys strategian implementoinnissa.

Luottamus voidaan nähdä organisaatiossa liimana, joka pitää organisaation toimintakykyisenä ja vahvana (Savolainen 2011). Organisaatiot tarvitsevat luottamusta jatkuvassa muutoksessa olevassa toimintaympäristössä menestymiseen, mutta mahdollisuudet organisaation sisäisen luottamuksen kehittymiselle ja ylläpitämiselle, ovat monesti rajalliset (Blomqvist, Puumalainen, Vanhala 2011). Luottamuksen kehittymiseen toimijoiden välillä vaikuttavat monet tekijät, vahvistaen tai heikentäen luottamusta. Luottamuksen rakentumiseen liittyvien osatekijöiden tunnistaminen mahdollistaa niiden huomioon ottamisen ja hyödyntämisen organisaation toimintatapoja, strategiaa ja rakenteita suunniteltaessa.

Luottamustutkimuksessa ja aihealuetta koskevassa kirjallisuudessa organisaation sisäistä luottamusta on käsitelty mm. henkilöiden välisenä luottamuksena (esim. Mayer, Davis, Schoorman 1995). Henkilöiden välinen, lateraali luottamus sisältää esim. samaa työtä tekevien työntekijöiden väliset suhteet. Vertikaalinen luottamus puolestaan sisältää työntekijöiden suhteet lähimpään esimieheen, ylempään johtoon tai koko organisaatioon (esim. McCauley & Kuhnert 1992; Costigan, Iiter & Berman 1998).

Strategia ja strategian suunnittelu on kiinnostanut sekä tutkijoita, että organisaatioiden johtajia vuosikymmenten ajan ja strategian suunnitteluun liittyviä tutkimuksia sekä teorioita on paljon. Strategian implementointi eli jalkauttaminen käytäntöön on kuitenkin jäänyt strategiaa käsittelevässä kirjallisuudessa vähemmälle huomiolle tai sitä on käsitelty erillisenä strategian suunnitteluun verrattuna (Noble 1999; Aaltonen & Ikävalko 2002; Cater & Pucko 2010),

vaikka strategian huolellisen suunnittelun lisäksi strategia on onnistuttava implementoimaan hyvin, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa (Aaltonen & Ikävalko 2002; Cater & Pucko 2010).

De Wit ja Meyer (2005) ovat todenneet, että nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä strateginen johtaminen ja strategian suunnittelu ovat muodostuneet yhä enemmän ja enemmän monimutkaisiksi tehtäviksi. Strategian suunnittelua ja jalkauttamista hankaloittavat mm. globalisaatio, paine jatkuvaan muutokseen organisaatiossa, virtuaaliset ja väliaikaiset rakenteet sekä ennalta arvaamattomat olosuhteet (ks. Kinnunen & Savolainen 2011, 3). Tästä johtuen luottamuksen merkitys korostuu organisaatiokontekstissa, erityisesti strategisessa johtamisessa. Currall ja Inkpen (2006) ovat todenneet, että luottamus on monitasoinen ilmiö, mikä tekee luottamuksen tutkimisen esim. strategiaprosessin kontekstissa monimutkaiseksi. Vaikka luottamustutkimusta on tehty viime vuosikymmenen aikana paljon, luottamuksen rakentumista erityisesti johdon vuorovaikutussuhteissa ja strategiaprosesseissa on tutkittu vähän (Currall & Inkpen 2006).

1.1 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelmaksi muodostuu: Organisaation sisäisen luottamuksen rakentuminen sekä sen merkitys strategian implementoinnissa. Tavoitteena on tutkia, mitkä osatekijät vaikuttavat siihen, että luottamus kohdeorganisaation ylimpään johtoon tai organisaatioon rakentuu ja mikä merkitys organisaation sisäisellä luottamuksella on strategian implementoinnissa. Pyrin tutkimuksessa selvittämään myös, millaiseksi ylin johto käsitteenä identifioituu tässä kontekstissa, eli henkilöityykö ylin johto ja ketkä kohdeorganisaatiossa nähdään kuuluvaksi ylimpään johtoon? Päätutkimusongelmasta on johdettavissa seuraavat ala-tutkimusongelmat:

- Miten luottamus ylimpään johtoon rakentuu?
 - Mitkä tekijät vahvistavat luottamusta ylimpään johtoon?
 - Mitkä tekijät heikentävät luottamusta ylimpään johtoon?
- Millainen merkitys luottamuksella ylimpään johtoon on strategian implementoinnissa?
- Miten ylin johto käsitteenä identifioituu?

Luottamus ilmiönä on kiinnostanut tutkijoita vuosikymmeniä ja aihealueeseen liittyen on tehty paljon tutkimuksia. Myös strategian muodostamiseen ja strategian implementointiin liittyen löytyy aikaisempaa tutkimusta. Organisaation sisäisen luottamuksen merkitystä strategian implementoinnissa on kuitenkin tutkittu akateemisesti vähän, joka tekee tästä tutkimusnäkökulmasta mielenkiintoisen. Lähtökohtana tämän tutkimuksen tekemiselle oli toimeksiantajan kiinnostus saada vastauksia ja ymmärrystä edellä mainittuihin kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksena löytää absoluuttista totuutta organisaation sisäisen luottamuksen rakentumisesta tai organisaation sisäisen luottamuksen merkityksestä strategian implementoinnissa, vaan löytää lisää ymmärrystä ja tietoa kyseisiin ilmiöihin sekä niihin vaikuttaviin tekijöihin.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Luottamukseen sekä strategian implementointiin liittyvää tutkimusta on tehty eri näkökulmista viimeisen vuosikymmenen aikana paljon ja molemmat aiheet ovat kiinnostaneet tutkijoita sekä organisaatioita, mutta mm. strategiaprosessin kontekstissa luottamusta on tutkittu hyvin vähän. Kinnusen ja Savolaisen (2011, 3) mukaan strategiatutkimukselle on hyötyä laajemmasta ja monitasoisemmasta keskustelusta luottamukseen sekä sen vaikutuksiin liittyen.

Tutkimalla organisaation sisäisen luottamuksen ja strategian implementoinnin yhteyttä, tutkija pyrki tuomaan tuoreen näkökulman aihealueeseen liittyvään tutkimukseen ja akateemiseen keskusteluun. Luottamus on laaja ja monitasoinen ilmiö. Pelkästään luottamukseen liittyen olisi mahdollista löytää monia tutkimusongelmia eri näkökulmista. Tämä tutkimus rajataan koskemaan luottamuksen rakentumista toimeksiantajaorganisaatioon tai sen ylimpään johtoon ja siihen, mikä merkitys luottamuksella on strategian implementoinnissa. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös selvittää, perustuuko kohdeorganisaation asiakaskontaktihenkilöstön luottamus organisaation ylimpään johtoon persoonattomiin tekijöihin vai henkilöityykö organisaation ylin johto. Lisäksi toimeksiantaja on toivonut, että tutkimuksessa selvitetään miten ylin johto käsitteenä ymmärretään.

Tutkimuksen kohderyhmänä on toimeksiantajan asiakaskontakteissa töissä oleva henkilöstö. Tutkimuksesta rajataan pois kohdeorganisaation myymälöiden työntekijät sekä henkilöt, jotka

eivät ole suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa. Tavoitteena on asiakaskontaktihenkilöstöä haastatteleamalla kerätä vastauksia edellisessä kappaleessa esitettyihin tutkimusongelmiin.

1.3 Keskeiset käsitteet

Organisaation sisäinen luottamus: Organisaation sisäinen luottamus käsitteenä viittaa yksilön odotuksiin, jotka koskevat organisaation vuorovaikutusverkostoja ja organisaation käyttäytymistä yksilöä kohtaan (Vanhala 2011, 31). Organisaatioissa jokaisella yksilöllä on Shocley-Zalabakin, Ellisin ja Winogradin (2000) mukaan oma näkemys sekä luottamuksesta henkilöihin, että luottamuksesta organisaatiota kohtaan (ks. Vanhala 2011, 31). Yksilö voi luottaa lähimpään esimieheen, vaikka hän ei luottaisikaan työnantajaan organisaationa tai yksilö voi nähdä esimiehen organisaation edustajana. Tilanne voi kuitenkin muuttua, jos odotukset organisaatiota kohtaan eivät täyty (Tan & Tan, 2000, 242). Tan ja Tan (2000, 243) jatkavat, että esimies toimii eräänlaisena linkkinä organisaation ja työntekijän välillä. Myös Gilbertin ja Tangin (1998, 322) mukaan organisaatiota kohtaan koettu luottamus on työntekijöiden tunne luottavaisuudesta työntantajaa kohtaan. Työntekijä luottaa siihen, että työnantaja tulee olemaan reilu häntä kohtaa ja noudattaa tehtyjä sopimuksia. Luottamus organisaatiota kohtaan ohjaa työntekijää luottamaan organisaation johtajiin ja siihen että, organisaation tavoitteet on saavutettavissa ja organisaation toimenpiteet on suotuisia työntekijöille.

Organisaation sisäistä luottamusta esiintyy lateraalilla (lateral) ja vertikaalisella (vertical) tasolla. McCauleyn ja Kuhnertin (1992) mukaan lateraalialuottamusta tunnetaan vertaisia kohtaan esim. työkaverit, jotka tekevät samoja töitä tai työskentelevät samoissa työtilanteissa. Vertikaalista luottamusta kohdistuu työntekijän lähimpään esimieheen, organisaation ylimpään johtoon tai koko organisaatioon. Luottaessaan organisaatioihin yksilö tuntee siis luottamusta niihin, jotka ovat luoneet organisaation rakenteet ja niihin, jotka tekevät työtä kyseisessä organisaatiossa sekä niihin, jotka ohjaavat ja johtavat organisaatiota. (McCauley & Kuhnert 1992.) Vanhalan (2011) mukaan organisaation sisäistä luottamusta voidaan pitää yläkäsitteenä henkilöiden väliselle ja persoonattomalle luottamukselle.

Persoonaton luottamus: Yleensä luottamus liitetään helposti ihmisten välisiin suhteisiin ja eritieteenalojen luottamustutkimus on keskittynyt tutkimaan luottamusta ihmisten välillä. Luottamusta käsittelevässä tutkimuksessa on kuitenkin havaittu, että ihmiset voivat tuntea luotta-

musta myös organisaatioita, instituutioita, yrityksiä tai muita erilaisia asioita kohtaan (Rousseau, Sitkin, Burt ja Camerer 1998). Luottamus esim. organisaatiota kohtaan on erilaista verrattuna kahden ihmisen välillä olevaan luottamukseen (Blomqvist, Ellonen & Puumalainen 2008; Vanhala 2011, 18), vaikka persoonattomalla luottamuksella ja henkilöiden välisellä luottamuksella on myös yhtäläisyyksiä. Luottamusta voi olla myös organisaatioiden tai instituutioiden välillä (esim. Ring & Van de Ven 1992).

Henkilöiden välinen luottamus: Rotter (1967, 651) on määritellyt ihmisten välisen luottamuksen ”yksilön tai ryhmän luottamukseen, joka perustuu sanaan, lupaukseen, kirjalliseen tai suulliseen lausuntoon toisesta yksilöstä tai joukosta johon voi luottaa”. Luottamus voi perustua toisen osapuolen kompetenssiin, hyvántahtoisuuteen tai luotettavuuteen (Mayer ym. 1995). Rousseau ym. (1998, 394–395) ovat määritelleet ihmisten välisen luottamuksen ”psykologiseksi tilaksi”, jossa yksilö hyväksyy haavoittuvuuden mahdollisuuden perustuen yksilön positiivisiin odotuksiin toisen osapuolen aikeista ja käyttäytymisestä.

Strategian implementointi: Strategian implementointia on määritelty kirjallisuudessa monilla eri tavoilla. Hrebiniak ja Joyce (1984) määrittelevät strategian implementoinnin tarkoittavan ”interventioiden sarjaa, jotka koskevat organisaation rakenteita, henkilökunnan tekemiä toimenpiteitä, jotka ovat avainasemassa organisaation kannalta sekä kontrollointijärjestelmiä, jotka on suunniteltu kontrolloimaan laatua suhteessa haluttuihin lopputuloksiin” (ks. Noble 1999, 120). Noble (1999, 120) puolestaan määrittelee strategian implementoinnin seuraavasti: ”communication, interpretation, adoption and enactment of strategic plans” eli strategian implementointi on hänen mukaan strategisten suunnitelmien viestintää, tulkintaa, omaksumista ja toteuttamista.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkimusraportti on jaettu kuuteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa esitellään aihealue ja käydään läpi, mikä tekee aiheesta mielenkiintoisen. Lisäksi esitetään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat sekä keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa käydään läpi pääkäsitteeseen eli luottamukseen liittyvää aikaisempaa teoriaa ja tutkimustuloksia. Kolmannessa luvussa käydään läpi strategian implementointiin liittyvää teoriaa, aikaisemmista tutkimuksista saatuja tuloksia sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen

lähestymistapa, tutkimusmenetelmä ja käytännön toteutus. Lisäksi esitellään, kuinka tutkimusaineistoa on käsitelty ja analysoitu. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Kuudennessa luvussa on tutkimuksen yhteenveto, ydin tulokset ja johtopäätökset. Lisäksi tutkijan arvio tutkimuksesta ja esitetään jatkotutkimusideoita.

2 LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa käsitellään luottamuksesta tehtyä aikaisempaa tutkimusta, luottamusta käsitteenä, luottamuksen lähikäsitteitä sekä organisaation sisäistä luottamusta. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi, mitä hyötyä luottamuksesta on organisaatiokontekstissa ja miten luottamus kehittyy.

2.1 Luottamustutkimus

Luottamusta käsitteenä sekä ilmiönä on tutkittu monilla tieteenaloilla ja luottamuksen merkitys on tunnistettu monissa sosiaalisissa tieteissä. Tutkimusta luottamukseen liittyen löytyy ainakin sosiologian, filosofian, psykologian, politiikan sekä taloustieteiden näkökulmasta. Esimerkiksi sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa luottamus liitetään mm. parisuhteisiin ja muihin romanttisiin vuorovaikutusta vaativiin tilanteisiin. Kaikkiin vuorovaikutustilanteisiin ei kuitenkaan liity romantiikkaa tai ystävyyttä. Liike-elämässä ihmiset ja organisaatiot eivät hae kumppaneita ystävyuden takia, vaan tehdäkseen parempaa tulosta. Sosiologian näkökulmasta luottamus nähdään yhteistyötä edistävänä, kitkaa poistavana tekijänä (Atkinson & Butcher 2003; Tyler 2003). Sosiologit painottavat luottamuksen kehittymisvaiheessa ryhmän yhtenäisyyden ja jaettujen arvojen merkitystä. Edellä mainitut näkökulmat luottamuksesta on yhdistettävissä organisaatiokontekstissa. Samalla tavalla kuin yritykset, ihmiset toimivat tavoitteellisesti ja pyrkivät yhteistyön myötä parempiin lopputuloksiin sekä tehokkuuteen. Lewickin ja Bunkerin (1996) mukaan luottamus on tärkeä elementti menestymisen kannalta monissa liike-elämän ja ammattilaisten välisissä vuorovaikutustilanteissa (ks. Kramer & Tyler, 1996, 117). Taloustieteiden näkökulmasta aihealuetta on lähestytty mm. markkinointiin ja johtamiseen liittyen (esim. Mayer ym. 1995; Atkinson & Butcher 2003; Savolainen 2011).

Luottamusta on lähestytty sekä organisaatioiden sisäisenä luottamuksena (esim. Mayer ym. 1995), että organisaatioiden välisenä luottamuksena (esim. Ring ja Van de Ven 1992). Keskustelu luottamukseen liittyen on keskittynyt sen rakenteeseen tai seurauksiin, sisältäen luottamuksen kehittymisen taustat ja prosessit (esim. Mayer ym. 1995; Rousseau ym. 1998).

Savolaisen (2009, 2) mukaan luottamuksen rakentumista eli prosesseja kuinka luottamus muodostetaan, rakennetaan ja korjataan, on kansainvälisesti tutkittu vähän ja tutkimusta ai-

heeseen liittyen on tehty vähän erityisesti Suomessa. Myös organisaation sisäisen luottamuksen merkitystä strategian implementoinnissa on tutkittu akateemisesti vähän (Kinnunen ja Savolainen 2011). Yksi tuoreimmista, tekeillä olevista tutkimuksista, joka käsittelee organisaation sisäisen luottamuksen merkitystä strategiaprosessissa, on Kinnusen ja Savolaisen (2011) "*Trust in Top Management Team (TMT) strategy process - a qualitative study of strategy discourse*".

Luottamukseen liittyvässä kirjallisuudessa organisaation sisäistä luottamusta on käsitelty mm. henkilöiden välisenä luottamuksena (esim. Mayer ym. 1995; Tyler 2003). Henkilöiden välillä olevan luottamuksen on määritelty sisältävän riskin (esim. Mayer ym. 1995; McAllister 1995, 84) ja osapuolten riippuvuuden toisistaan sekä haavoittuvuuden olosuhteet, mikä nähdään muodostuvan vuorovaikutuksessa ajan kuluessa luottajan ja luotettavan välillä. Savolaisen (2009) mukaan Mayerin ym. (1995) esittämä sosiaalipsykologinen näkemys on edelleen relevantti tutkittaessa luottamusta organisaatiossa.

Viime vuosiin asti organisaatioiden sisäistä luottamusta on käsitelty pääasiassa henkilöiden välisenä luottamuksena (esim. Mayer ym. 1995, Shockley-Zalabak ym. 2000; Tyler 2003). Persoonaton luottamus (impersonal trust) tarkoittaa luottamusta organisaation persoonattomiin tekijöihin. Persoonattomiksi tekijöiksi luetaan esim. organisaation toimintatavat, päätöksentekoprosessit, käytännöt ja rakenteet, jotka eivät henkilöidy työtovereihin tai johtoon (Costigan ym. 1998; Rousseau ym. 1998, 398–401; Atkinson & Butcher 2003; Blomqvist ym. 2011). Hieman epäselväksi on jäänyt, onko organisaation ylintä johtoa kohtaan koettu luottamus joissakin tapauksissa persoonatonta? Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tuoda lisätietoa persoonattoman luottamuksen ilmenemisestä.

Luottamukseen liittyvässä kirjallisuudessa ja tutkimustulosten yhteydessä, luottamus on todettu käsitteenä abstraktiksi ja on huomattu että, luottamus käsite on jaettavissa moniin eri dimensioihin. Vaikka luottamukselle ei ole löytynyt yhteisesti hyväksyttyä määritelmää, tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että luottamus on tärkeä tekijä ihmissuhteissa ja organisaatioissa. Tutkijat ovat myös yksimielisiä siitä, että luottamus liittyy kiinteästi yhteistyöhön ja organisaatioiden uudet rakenteet perustuvat yhä enemmän yhteistyölle ja toimiville suhteille organisaation sisällä (esim. Savolainen 2009, 2011).

Vaikka luottamus ilmiönä on kiinnostanut tutkijoita vuosikymmeniä, sen tutkiminen organisaatiokontekstissa on ollut ongelmallista. Luottamus ilmiötä on kuvattu ja määritelty monin eri tavoin, joka aiheuttaa sekaannusta. Joskus on myös tulkinnanvaraista, mikä on luottamuksen kohde. Myös Mayer ym. (1995, 709) toteavat, että luottamus käsitteenä on hankala määrittellä, luottamuksen tutkimuksissa vallitsee epäselvyys riskin ja luottamuksen yhteydestä sekä luottamuksen ja sen ominaisuuksien ja vaikutusten yhteydestä. Lisäksi on havaittavissa epävarmuutta siitä, miten luottamukseen liittyviä tutkimustuloksia tulisi analysoida ja käsitellä luottamuksen osapuolia, henkilöä joka luottaa ja henkilöä, joka on luottamuksen kohde (Mayer ym. 1995, 709).

2.2 Luottamus -käsite ja lähikäsitteet

Rousseau ym. (1998, 394–395) ovat tarkastelleet eri tieteenaloilla esitettyjä määritelmiä luottamuksesta ja määritelleet ihmisten välisen luottamuksen psykologiseksi tilaksi, jossa yksilö hyväksyy haavoittuvuuden mahdollisuuden perustuen yksilön positiivisiin odotuksiin toisen osapuolen aikeista ja käyttäytymisestä. Vanhalan (2011, 30) mukaan ”positiiviset odotukset perustuvat käsityksiin toisesta osapuolesta ja sen luotettavuudesta, kun taas tarkoitus hyväksyä haavoittuvuus on riskinottamista”. Lewicki ym. (1998) luokittelevat luottamuksen normatiivisesti ”hyväksi” ja epäluottamuksen ”pahaksi” (ks. Atkinson & Butcher 2003, 286).

Fukuyama (1995) on kuvannut luottamusta ”Sosiaaliseksi liimaksi” ja Spreizeri ja Mishra (1999) ovat kuvanneet luottamusta puolestaan ”sosiaaliseksi voiteluaineeksi”, joka voi pitää organisaation rakenteet yhdessä (ks. Atkinson & Butcher 2003, 282). Toisaalta luottamuksen puute yhteistoiminnassa osapuolten välillä voisi johtaa epäonnistumisiin (esim. Creed & Miles 1996, ks. Atkinson ja Butcher 2003, 282). Savolainen (2011, 7) on määritellyt luottamuksen ”inhimilliseksi älylliseksi pääomaksi” ja ”johdon resurssiksi ja taidoksi aikaansaada kilpailuetuja”.

Mayer ym. (1995, 712) korostavat halukkuuden merkitystä ja heidän määritelmän mukaan luottamus perustuu osapuolten halukkuuteen olla riippuvaisia toisen osapuolen toiminnasta. Näin ollen luottamus ihmisten välillä voidaan nähdä myös Kotkavirran (2000) mukaan ”lähentävänä, seurallisena voimana” (ks. Ilmonen 2001, 57). Luottamus on kuitenkin riippuvainen siitä, että luotettu henkilö tekee luottajalle tärkeän tehtävän tai teon, vaikka luottaja ei

pystyisikään tarkkailemaan ja kontrolloimaan luotetun toimintaa. Tämä määritelmä on sovellettavissa toiseen osapuoleen, joka reagoi vastaavasti toisen osapuolen toimenpiteisiin. (Mayer ym. 1995, 712.)

Riski ja luottamus ovat läheisiä käsitteitä (Mayer ym. 1995; McAllister 1995; Rousseau ym. 1998) ja moni luottamuksen tutkija on määritellyt, että luottamus liittyy halukkuuteen ottaa riskejä ja luottamus lisää halukkuutta riskinottamiseen. Riskinottaminen edellyttää molemmilta osapuolilta yhteiseen sopimukseen sitoutumista. Näin ollen luottamus ja riski ovat läsnä suhteen kehittyessä, vaikka ne eivät olekaan synonyymejä (Giddens 1990; Mayer ym. 1995). Toisaalta halukkuus riskin ottamiseen vähenee kun luottamus osapuolten välillä vähenee. Tästä seuraa tilanne, jossa itsesuojelun tarve huijatuksi joutumisen välttämiseksi suurenee (Kramer & Tyler 1996, 4). Luottamus on todettu rakenteeltaan hauraaksi. Luottamuksen aikaan saaminen vaatii panostuksia ja riskin ottamista molemmilta osapuolilta. Lisäksi luottamuksen rakentuminen on yleensä hidas ja aikaa vievä prosessi (Gilbert & Tang 1998, 322). Silti luottamuksen heikkeneminen tai menettäminen käy helposti ja nopeasti (Gilbert & Tang 1998; Savolainen ja Ikonen 2010, 2).

Vaikka luottamus on määritelty lukemattomilla eri tavoilla, näyttää siltä että tutkijoiden keskuudessa ei ole päästy yhteisesti hyväksytyyn määritelmään luottamuksesta käsitteenä tai ilmiönä. Atkinson ja Butcher (2003, 288) toteavat, että ”luottamuksen käsitteen vaikea määritteleminen tuottaa ongelmia myös ilmiön tutkimiseen ja kuvaamiseen”. Heidän mukaan ”luottamusta voi olla vaikea havainnoida ja mitata luottamuksen liittyessä läheisesti sosiaalisiin normeihin ja tapoihin”. Toisaalta luottamuksen määritteleminen tarkasti ei ole välttämättä hyödyllistä, koska kyseessä on sosiaalisesti rakentuva ilmiö, joka rakentuu eri yhteyksissä, tilanteissa ja eri osapuolten välillä eri tavalla (Atkinson & Butcher 2003). Samaan lopputulokseen on tullut myös muut luottamuksen tutkijat (esim. McEvily ym. 2003, 101).

Mayerin ym. (1995) mukaan sanaa ”luottamus” on käytetty ainakin kolmessa eri merkityksessä, joka on johtanut tietynlaiseen sekaannukseen kirjallisuudessa. Mayerin ym. (1995, 712) mukaan luottamuksen synonyymeinä on käytetty käsitteitä: *yhteistyö* (co-operation), *luottamuksellisuus* (confidence) ja *ennustettavuus* (predictability). Savolainen (2009, 3) huomauttaa, että edellä mainitut käsitteet ovat merkityksiltään osittain päällekkäisiä ja kytkeytyvät läheisesti luottamus käsitteeseen, mutta niiden merkityksissä on myös eroja.

Yhteistyö: Vaikka luottamus ja yhteistyö liittyvät läheisesti toisiinsa, on tärkeää erottaa ne toisistaan. Luottamus johtaa yleensä yhteistyöhön, mutta se ei välttämättä ole yhteistyön edellytys. Yhteistyö on mahdollista ilman luottamustakin, koska yhteistyö sinänsä ei tuota osapuolille riskiä (Mayer ym. 1995, 712.) Usein työntekijät toimivat yhteistyössä ja käyttäytyvät niin kuin työntekijöiden välillä olisi luottamuksellinen suhde, vaikka luottamusta ei todellisuudessa olisikaan. Syy yhteistyöhön voi olla pelkästään se, että työnantaja rankaisee työntekijöitä siitä, jos he eivät tee yhteistyötä. Toisella osapuolella voi olla myös jokin muu motiivi, joka saa hänet tekemään yhteistyötä toisen kanssa. Tämä osoittaa, että johtaminen ja vaihtoehtojen puute voi johtaa yhteistyöhön, vaikka osapuolten välillä ei olisikaan luottamusta. (Mayer ym. 1995, 712.)

Luottamuksellisuus: Luottamuksen ja luottamuksellisuuden yhteys on Mayerin ym. (1995, 713) mukaan luottamusta käsittelevässä kirjallisuudessa epäselvä. Esimerkkinä Deutsch (1960) näkee asian niin, että henkilö voi luottaa toiseen sen takia, että siitä voi seurata jotakin hyvää ja ”yksilön pitää olla luottamuksellinen, että toisella yksilöllä on edellytykset ja aikomus tuottaa jotakin hyvää” (ks. Mayer ym. 1995, 713). Luhmannin (1988) mukaan molempiin ilmiöihin liittyy odotus, että lopputulos voi olla pettymys. Luottamus eroaa luottamuksellisuudesta siinä, että luottamus edellyttää henkilöltä riskin tunnistamista ja hyväksymistä (ks. Mayer ym. 1995, 713). Luhmann (1988) kuitenkin huomauttaa että, luottamuksellisuus ja luottaminen rutinoituvat normaalissa elämässä. Ero on siinä, että luottamuksellisesti käyttäytyessään ihminen ei normaalissa elämässä mieti vaihtoehtoja ja liikeykö johonkin toimintaan riski. Tilanteessa jossa henkilö kuitenkin tunnistaa ja hyväksyy riskin mahdollisuuden ja päättää siitä huolimatta toimia, vaikka lopputulos voi olla pettymys, kyseessä on luottamus. (ks. Mayer ym. 1995, 713.)

Luottavaisuus -käsite esiintyy usein organisaation sisäistä luottamusta käsittelevässä kirjallisuudessa. Costiganin ym. (1998) mukaan ”suurimmanosan työntekijöistä luottamus ylimpään johtoon riippuu ylimmän johdon toimenpiteiden tuloksista”. Myös McCauley ja Kuhnert (1992) ovat todenneet, että luottamus ylimpään johtoon perustuu yleensä sen päätöksenteon seurauksiin ja koettu organisaatiotasoinen oikeudenmukaisuus vaikuttaa kokemukseen luottavaisuudesta organisaatiota kohtaan.

Giddens (1986), Luhmann (1988), Misztal (1996) ja Seligman (1997) erottavat käsitteellisesti luottamuksen (trust) ja luottavaisuuden (confidence). Suomen kielessä luottavaisuus ja luottamus ovat merkityksiltään samat. Toisin kuin suomenkielessä, englannin kielessä luottamus liittyy siihen, että luottaako henkilö toiseen vai ei (ks. Ilmonen 2001, 173). Seligmanin (1997) mukaan luottamusta tarvitaan, kun henkilö ei voi olla luottavainen ja ennustaa toisen käyttäytymistä tai seurauksia (ks. Ilmonen 2001, 48). Luottavaisuus puolestaan liittyy siihen että, henkilö ei epäile jonkun asian tai instituution toimivuutta (Ilmonen 2001, 173). Luottavaisuus voidaan siis ymmärtää myös persoonattomaksi luottamukseksi abstrakteihin järjestelmiin ja instituutioihin. Giddensin (1991) esiin nostama määrittely luottamuksen kognitiivisesta dimensiosta on sovellettavissa monimutkaisiin tietoaikakauden organisaatioihin, jolloin luottamus tarkoittaa tilanteesta riippuvaa luottavaisuutta henkilöön tai systeemin toimivuuteen (ks. Puusa & Reijonen 2011, 121). Myös Kotkavirran (2000) mukaan luottamus ja luottavaisuus liittyvät toimijoiden odotuksiin tai uskomuksiin toisen henkilön, ryhmän tai instituution luottamuksenarvoisuudesta. Näin ollen luottamus kohdistuu esim. henkilön tai instituution ominaisuuksiin tai toimintaan. Toisin sanottuna kyse on ennakoitavuudesta ja siitä, että toinen henkilö tai instituutio toimii odotetulla tavalla. (Ilmonen 2001, 58.) Tässä tutkimuksessa luottavaisuus sisältyy luottamus – käsitteeseen.

Ennustettavuus: Myös ennustettavuuden ja luottamuksen välillä on todettu olevan yhteys ja luottamukseen liittyvässä kirjallisuudessa niitä käsitellään toisiinsa liittyvinä, mutta yhteys on kuitenkin epäselvä (Mayer ym. 1995, 713). Gabarro (1978) esittää luottamus käsitteen olevan lähellä ennustettavuutta ja hänen mukaan yksilö voi odottaa ennustettavuutta toisten käytöksessä kun puhutaan normaalista käytöksestä, silloin kun henkilö käyttäytyy vilpittömästi (ks. Mayer ym. 1995, 714).

Mayerin ym. (1995, 714) mukaan ”toisen osapuolen ennustettava käytös voi saada toisen osapuolen ottamaan riskejä”. Toisaalta jos esimies esimerkiksi aina syyttää ”viestintuojaa”, on hänen käytöksensä ennustettavissa. Tässä tilanteessa ennustettava käytös ei kannusta riskin ottamiseen eli viestin välittämiseen esimiehelle (Mayer ym. 1995, 714). Ennustettavuus on yksi tekijä, joka vaikuttaa yhteistyöhön. Jos toinen osapuoli odottaa, että toinen osapuoli käyttäytyy positiivisesti suhteessa luottajan odotuksiin, luottaja on taipuvainen tekemään yhteistyötä toisen osapuolen kanssa. Ennustettavuus voi olla kuitenkin peräisin vahvasta kontrollijärjestelmästä, jossa vääristä toimenpiteistä tai jonkun asian tekemättä jättämisestä rangaistaan. Mikäli henkilön toiminta perustuu sääntöjen noudattamiseen, ei ole kyse luottamuksesta.

Ilman vahvaa kontrollijärjestelmää toinen osapuoli voisi käyttäytyä eri tavalla (Mayer ym. 1995, 714.)

2.3 Organisaation sisäinen luottamus

Vanhalan (2011) mukaan organisaation sisäistä luottamusta voidaan pitää yläkäsitteenä henkilöityvälle ja persoonattomalle luottamukselle. Organisaation sisäinen luottamus käsitteenä viittaa yksilön odotuksiin, jotka koskevat ”organisaation vuorovaikutusverkostoja ja organisaation käyttäytymistä yksilöä kohtaan”. Vanhala (2011, 31) jatkaa, että organisaatioissa yksilöt muodostavat näkemyksiä sekä henkilökohtaisesta, että organisaatiotasoisesta luottamuksesta. Shockley-Zalabak ym. (2000) toteavat että, työntekijät kokevat luottamuksen eri tavalla riippuen siitä, ketkä ovat heidän työtovereitaan ja missä osassa organisaatiota he työskentelevät (ks. Vanhala 2011, 31). Gilbert ja Tang (1998) puhuvat organisaatiotasoisesta luottamuksesta ja heidän mukaan organisaatiotasoinen luottamus on työntekijöiden tunne luottavaisuudesta organisaatiota kohtaan. Luottavaisuus organisaatiota kohtaan tarkoittaa heidän mukaan sitä, että työntekijä uskoo työnantajan olevan reilu häntä kohtaan ja noudattaa tehtyjä sopimuksia. Gilbertin ja Tangin (1998) mukaan luottavaisuus organisaatiota kohtaan ohjaa työntekijän luottamusta organisaation johtajiin ja saa työntekijän luottamaan myös siihen, että organisaation tavoitteet on saavutettavissa ja organisaatiossa tehtävät toimenpiteet ovat suotuisia myös työntekijöille.

McCauley ja Kuhnert (1992, 269) mainitsevat kaksi dimensiota organisaation sisäisestä luottamuksesta. Heidän mukaan ”työntekijät voivat luottaa työtovereihinsa, mutta eivät välttämättä luota esimiehiin tai organisaation ylimpään johtoon”. Tilanne voi olla myös päin vastainen eli työntekijät luottavat ylimpään johtoon, mutta eivät luota työtovereihinsa. Näin ollen organisaation sisäistä luottamusta esiintyy lateraalilla (lateral) ja vertikaalisella (vertical) tasolla. Lateraalialuottamusta tunnetaan työkavereita kohtaan, jotka tekevät samoja töitä tai työskentelevät samoissa työtilanteissa. Vertikaalinen luottamus kohdistuu työntekijän lähimpään esimieheen, organisaation ylimpään johtoon tai koko organisaatioon.

Tanin ja Tanin (2000, 242) mukaan luottamus esimiehiin ja luottamus organisaatiossa liittyvät toisiinsa, mutta niissä on myös eroja. Heidän mukaan työntekijä voi luottaa esimiehiinsä, mutta ei välttämättä luota organisaatioon. Tässä tilanteessa työntekijän ja esimiehen välillä on

luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Toki on toivottavaa ja mahdollista, että työntekijä luottaa sekä esimiehiinsä sekä koko organisaatioon. Työntekijän luottamus organisaatioon voi muuttua tai heikentyä, jos se ei kohtele työntekijää reilusti tai arvosta työntekijän työpanosta. Tanin ja Tanin (2000) mukaan työntekijän näkökulmasta esimies edustaa koko organisaatiota, joten esimiehen toimet vaikuttavat työntekijän kokemaan luottamukseen koko organisaatiota kohtaan (ks. Vanhala 2011, 33).

Teoreettisesti ja empiiristen tutkimusten perusteella organisaation sisäiseen luottamukseen on todistettu vaikuttavan mm. seuraavat työhön liittyvät tekijät: osallistuminen päätösten tekemiseen, itsenäisyys, palautteen saaminen, esimiehen kannustava käytös ja viestintä (McCauley & Kuhnert 1992, 271–272). Koko organisaation laajuiset tekijät, kuten esim. urakehitys mahdollisuudet, arviot organisaation kyvykkyydestä ja arviot työturvallisuudesta, on todettu liittyvän läheisesti organisaation sisäiseen luottamukseen. Erityisesti em. tekijät vaikuttavat luottamukseen, joka kohdistuu organisaation ylimpään johtoon. Työntekijöiden on todettu liittyvän organisaation laajuiset tekijät helpommin organisaation ylimpään johtoon, kuin lähimpiin esimiehiin (McCauley & Kuhnert 1992, 271–272).

2.4 Henkilöiden välinen luottamus

Hyvin toimivan tiimin jäseniltä edellytetään luottamista toisiinsa, että tiimi saa aikaan hyviä tuloksia (Kinnunen ja Savolainen 2011, 7). Yhteistyölle organisaation toimijoiden välillä on tulevaisuudessa tulossa yhä enemmän haasteita, kun organisaatioissa siirrytään lisääntyvässä määrin virtuaalitiimeihin ja internetin välityksellä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Virtuaalisuus vaatii uusia lähestymistapoja organisaatioiden johtamisessa, kuten e-johtaminen (Avolio ym. 2009; Savolainen 2011). Onnistunut vuorovaikutus jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä vähentää epävarmuutta organisaation muutoksien aikana (Atkinson 2004, ks. myös Kinnunen ja Savolainen 2011, 5).

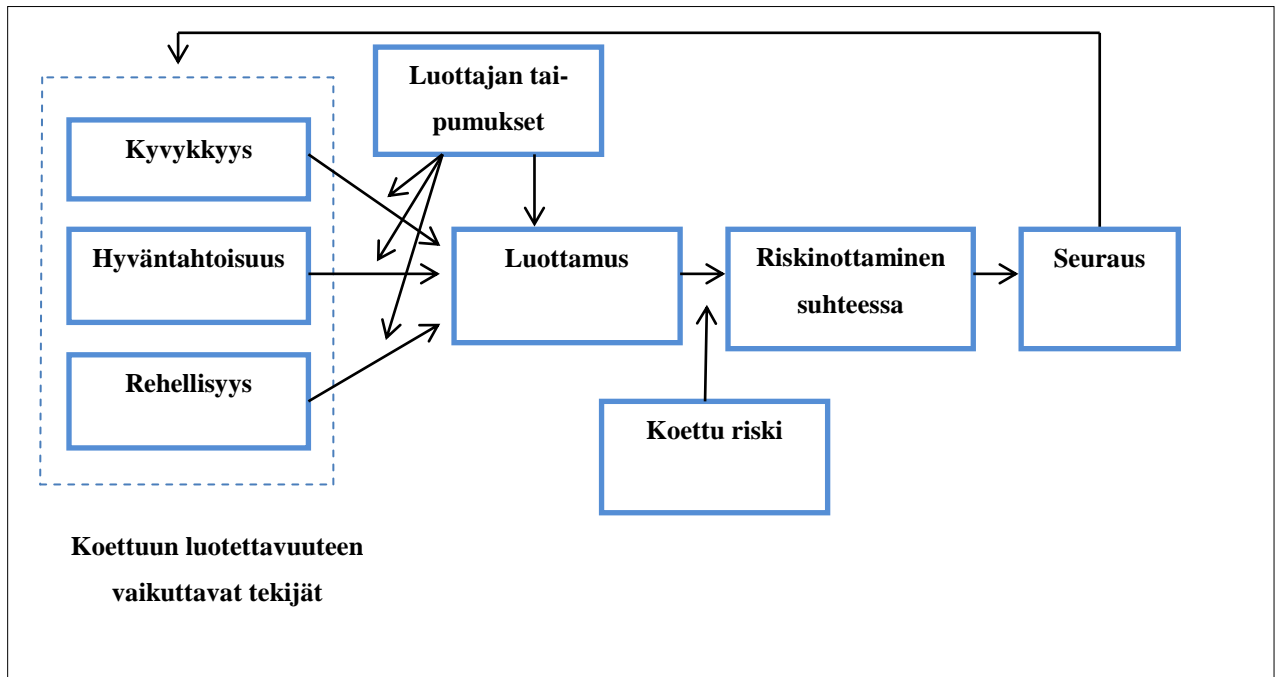
Luottamuksessa ihmisten välillä on kyse yksilön uskomuksista ja odotuksista, siitä kuinka toinen ihminen käyttäytyy tai yksittäisestä arviosta toisen ihmisen luotettavuudesta ja hyväntahtoisuudesta (Costa 2003, 606–607). Moni tutkija liittyy luottamuksen yhteistyöhalukkuuteen toisen ihmisen kanssa (esim. Gambetta 1988; Mayer ym. 1995; Kramer & Tyler 1996). Luottamus myös lisää halukkuutta olla riippuvainen toisesta henkilöstä (McKnight ym. 1998).

Lisäksi luottamus kuvaa myönteisiä odotuksia henkilöstä (esim. Lewicki ja Bunker 1996), joka on vuorovaikutuksessa kohteen kanssa kunnioittavasti myös riskitilanteissa. Riskin ottaminen on Costan (2003) mukaan luottamuksen ydin.

Riskinottamisen muoto puolestaan riippuu tilanteesta. Joka tilanteessa luottamuksen määrä osapuolen välillä vaikuttaa siihen, kuinka suuren riskin osapuolet ovat valmiita ottamaan (Mayer ym. 1995, 725). Jos luottamuksen määrä on suurempi kuin mahdollinen riski, luottaja todennäköisesti päätyy luottamaan toiseen osapuoleen. Mikäli henkilö kokee riskin suuremaksi kuin luottamuksen toista osapuolta kohtaan, henkilö ei todennäköisesti luota toiseen osapuoleen (Mayer ym. 1995, 726).

Gambetta (1988) on analysoinut luottamusta ”erityisenä subjektiivisen todennäköisyyden tasona”, jossa luottaja arvioi toisen osapuolen tai ryhmän tulevaa käytöstä ja toimintaa, ennen kuin luottaja varmistuu tulevan toiminnan tuloksesta. Kontekstina on tilanne, jolla on vaikutusta luottajan omaan toimintaan. Subjektiiviset elementit ja haavoittuvuus nousevat esille tässäkin määrittelytavassa. Luottaja tyypillisesti havaitsee toisen osapuolen tulevan toiminnan luotettavana ja toiminnan johtavan toivottuun lopputulokseen. Luottamusta voidaan tässä tapauksessa pitää havaitun tai koetun todennäköisyyden edeltäjänä. (Gambetta 1988, ks. Miittinen 2000, 146.)

Mayerin ym. (1995) luottamuksen käsitteen malli (ks. kuvio 1) sisältää kolme luotettavuuden osatekijää: kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys. Mayerin ym. (1995) mukaan ihmisellä (luottaja) on taipumus luottaa toiseen osapuoleen. Kun luottamus rakentuu edellä mainittujen osatekijöiden pohjalta, on luottamus määriteltävissä asenteeksi toista osapuolta kohtaan.



KUVIO 1: Luotettavuus perustana luottamuksen syntymiselle. (Mukailtu Mayer, Davis ja Schoorman 1995, 715).

Kyvykkyys on Mayerin ym. (1995, 717) määritelmän mukaan ”useampien taitojen joukko, joukko ominaisuuksia, kompetenssi, joka mahdollistaa yksilön vaikuttamaan tietyllä toimialueella tai tekemään tiettyjä tehtäviä”. Kyvyt siis kuvaavat kokonaisvaltaista tilannetta ja tehtäväkohtaista toimintaa, henkilöiden erityisiä ominaisuuksia, mukaan lukien tiedot ja taidot, joilla he voivat vaikuttaa organisaatiossa. Yksilöön luotetaan tietyissä tehtävissä, mutta hän ei välttämättä saa tehdä tehtäviä, joihin häntä ei ole todettu kyvykkääksi. Näin ollen luottamus on toimialuekohtainen ja korostaa tehtävä- ja tilannesidonnaisuutta (Mayer ym. 1995, 717–718, 727). Käytännössä työntekijä voi siis arvioida toisen työntekijän, esimiehen tai organisaation ylemmän toimihenkilön kyvykkyyttä ja arvio kyseisen henkilön kyvykkyydestä vaikuttaa luottamuksen määrään (Mayer ym. 1995). Strategisessa ajattelussa ja johtamisessa organisaation johto voi ansaita luottamuksen kyvyllä tehdä oikeita arvioita organisaation sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä. Toisaalta luottamus organisaation johtoa kohtaan vähenee, jos eri tilanteisiin valitut strategiat eivät johda toivottuun lopputulokseen (Harisalo & Stenvall 2001, 40.)

Hyväntahtoisuus (benevolence) on toiminnan taso ja laajuus, jonka mukaan luotetun uskotaan haluavan tehdä hyvää luottajalle. Hyväntahtoisuuteen kuuluu, että luotetulla on joku erityinen yhteys luottajaan. Hyväntahtoisuus on positiivista suhtautumista ja erityistä kiinnostusta luo-

tetulta luottajaa kohtaan, vaikka odotettavissa ei olisikaan vastapalvelusta tai korvausta. Esim. mentori – oppipoika -suhde (Mayer ym. 1995, 719). Organisaation johtajat voivat ilmaista hyväntahtoisuutensa työntekijöitä kohtaan esim. edistämällä työhyvinvointia.

Rehellisyys: Mayerin ym. (1995) mukaan rehellisyyden ja luottamuksen yhteys perustuu luottajan käsitykseen siitä, että luotettu noudattaa niitä sääntöjä, jotka luottaja hyväksyy ja luottaja uskoo luotettavan tekevän hyvää luottajalle. Olennaista on, että molemmat osapuolet pitävät kiinni periaatteista ja periaatteet on molempien osapuolien hyväksymät. Toiminnan johdonmukaisuus ja yhdenmukainen toiminta sanojen ja tekojen suhteen luo kuvaa rehellisyydestä. (Mayer ym. 1995, 719–722.) He jatkavat että, luotettavuuden kannalta olennaista on koettu rehellisyyden taso, eikä niinkään se miksi yksilö koetaan rehelliseksi. Mayerin ym. (1995) mukaan rehellisyys on merkittävässä osassa luottamuksen rakentumisen alkuvaiheessa ja rehellisyys on yksi tekijä, joka mahdollistaa yhteistyön. Yhteistyön myötä luottaja sekä luotettava saa lisätietoa toisesta osapuolesta. Mikäli yhteistyön myötä tulleet havainnot ovat positiivisia, vahvistuu myös luottamus (Mayer ym. 1995, 719–722.) Käsitykset organisaation johdossa olevien henkilöiden rehellisyydestä paranevat, mikäli he esim. lunastavat työntekijöille antamansa lupaukset.

Mayerin ym. (1995) mukaan myös tilanne voi vaikuttaa luottamuksen arvoon, vaikka luotettavuuden tekijät (rehellisyys, kyvykkyys ja hyväntahtoisuus) pysyisivätkin vakaina. Tilanteeseen liittyviä tekijöitä ovat panokset, valta osapuolten välisessä suhteessa, riski ja luottajan mahdolliset muut vaihtoehdot. Edellä mainitut tekijät voivat vaikuttaa luottamuksen tasoon luotettavuuden tekijöiden kautta. Esimerkkinä Mayer ym. (1995, 727) käyttävät tilannetta, jossa alaisten lähimmän esimiehen päätökset ovat ristiriidassa aikaisempien päätösten kanssa tai päätökset ovat epäjohdonmukaisia aikaisempiin päätöksiin verrattuna. Tästä seuraa epäluottamusta kyseistä esimiestä kohtaan. Tilanne kuitenkin muuttuu, kun alaiset saavat tietää, että heidän lähimmän esimiehen päätökset perustuvat ylemmän johdon käskyihin. He ovat siis arvioineet lähimmän esimiehen luotettavuutta ilman tietoa, mistä päätökset johtuvat. Tämän jälkeen alaiset eivät syytä päätöksistä kyseistä esimiestä (Mayer ym. 1995, 727).

Lewis ja Weigert (1985) on osoittanut, että luottamuksessa on kognitiiviset ja affektiiviset puolet (ks. McAllister 1995, 25–26). Gillespie ja Mann (2004) esittelevät artikkelissaan affektiivisen ja kognitiivisen puolen lisäksi myös käyttäytymiseen liittyvän tason. Kognitioihin

perustuva luottamus viittaa uskomuksiin, jotka koskevat toisen ihmisen luotettavuutta ja luottajan järkeen perustuvaa päättelyä siitä, että luottaako hän toiseen osapuoleen vai käyttäytyykö toista kohtaan varautuneemmin. Luotettavuudesta kertoo arviot toisen ihmisen esim. kompetenssista, reiludesta, avoimuudesta ja hienotunteisuudesta (Lewis & Weigert 1985; McAllister 1995; Gillespe & Mann 2004, 595). Affektiivinen luottamus viittaa McAllisterin (1995, 26) mukaan tunteiden tärkeään merkitykseen luottamusprosessissa, eli jokin luottajan toiminta perustuu tunteeseen tai jokin toiminta malli tuntuu hyvältä. Affektiiviset tekijät ovat mukana joissakin suhteissa automaattisesti ja toisissa suhteissa taas ei. Käyttäytymiseen liittyvä luottamus puolestaan viittaa tilanteeseen, jossa yksilö luottaa esimieheensä tai joukkueet / tiimit luottavat toisiinsa sekä jakavat arkaluontoista tietoa keskenään. Käyttäytymiseen perustuva luottamus kohdistuu esimiehen tai tiimin jäsenten esim. taitoihin ja arvostelukykyyn. (Gillespien ja Mannin 2004, 595.)

Atkinsonin ja Butcherin (2003) mukaan sekä kompetenssi-, että motiiviperustainen luottamuksen syntyminen voi olla molempia eli kognitiivinen ja affektiivinen. He huomauttavat, että kognitiiviset ja affektiiviset prosessit ovat eri rooleissa luottamuksen eri muodoissa. ”Atribuutioprosessit ovat suurimmaksi osaksi järkeen ja kognitioihin perustuvia kompetenssiperustaisen luottamuksen syntyessä. Motiiveihin perustuvan luottamuksen synnyssä attribuutioprosessit ovat suurimmaksi osaksi subjektiivisia ja affektiivisia”. (Atkinson ja Butcher 2003, 294.)

McCauleyn ja Kuhnert (1992, 270) huomauttavat että, työntekijöiden ja johdon välinen luottamus ei ole luonnostaan henkilökohtaista. Heidän mukaan ”luottamus työntekijöiden ja johdon välille muodostuu roolien, sääntöjen ja organisaation jäsenyneiden suhteiden kautta”. Jos esim. organisaation rakenteet, roolit ja työilmapiiri viestivät ylimmän johdon luottamuksen puutteesta työntekijöihin, myös työntekijöiden luottamus ylintä johtoa kohtaan voi heikentyä. Toisaalta jos organisaation ylin johto luottaa työntekijöihin, vaikuttaa se positiivisesti myös työntekijöiden ylintä johtoa kohtaan kohdistuvaan luottamukseen. (McCauley & Kuhnert 1992, 270.) McCauleyn ja Kuhnertin (1992) mukaan työntekijät havainnoivat jatkuvasti työympäristöä ja muodostavat myös sen perusteella päätöksen luottaa tai olla luottamatta organisaation ylimpään johtoon. Samantyyppisiä tutkimustuloksia on julkaissut mm. Fox (1974 ja 1985, ks. McCauley & Kuhnert 1992, 270).

Tyler ja Degoey (1994) ovat tutkineet luottamuksen roolia hierarkkisten ryhmien välillä ja selvittäneet, kuinka ihmisten arviot auktoriteeteista voi helpottaa auktoriteettien mahdollisuuksia saada hyväksyntä heidän päätöksille. Organisaation johtajien (auktoriteettien) tehokkuus ja kyky saada hyväksyntä päätöksille on määritelty myös johtajan kyvyksi olla arvovaltainen. Kun auktoriteetti koetaan arvovaltaiseksi, hänen päätöksiä tai auktoriteettia ei kyseenalaisteta. (ks. Kramer & Tyler 1996, 331–332.)

McGregorin (1967) mallin mukaisesti luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan perustuu enemmänkin tekoihin kuin sanoihin (ks. McCauley & Kuhnert 1992, 270). Tyler ja Degoey (1994) ovat huomanneet että, jos auktoriteettien on jatkuvasti selitettävä ja todistettava päätöksiään, heidän mahdollisuudet johtaa tehokkaasti ovat vähäiset. Heidän empiirisen tutkimuksen perusteella on nähtävissä, että ihmisten arviot organisaation auktoriteettien luotettavuudesta muovaavat myös heidän halukkuutta hyväksyä auktoriteettien päätöksiä samalla tavalla kuin se vaikuttaa tunteeseen velvollisuudesta noudattaa organisaatiotasoisia sääntöjä ja lakeja (ks. Kramer & Tyler, 1996, 332.) Johtajan kyvyt näin ollen vaikuttavat siihen, ketkä organisaatiossa luottaa häneen (esim. Kinnunen ja Savolainen 2011) ja heikko luottamus auktoriteettiin sekä hänen kykyihin on haitallista johtamisen tehokkuudelle (Tyler & Degoey 1994, ks. Kramer & Tyler 1996, 332). Alaiset, jotka näkevät esimiehen luotettavana eivät näe tarvetta ”suojaautua” ja pystyvät laajentamaan toimintaansa sekä ottamaan henkilökohtaisia riskejä. Gillespie ja Mann (2004, 593) toteavat aikaisempien luottamustutkimusten perusteella, että myös alaisen ja esimiehen yhteisesti jakamat arvot edistävät heidän välistä vuorovaikutusta ja näin ollen luottamuksen syntymistä. Yhteisesti jaetut arvot myös lisäävät toimijoiden käyttäytymisen ennustettavuutta, joten luottaja uskoo että luotettava henkilö ei riko luottamusta (Tyler 2003; Gillespie ja Mann 2004, 602).

Tässä tutkimuksessa luottamuksen rakentumista tarkastellaan Mayerin ym. (1995) teoriaan pohjautuen ja sitä soveltaen, kun aineistosta ilmenee että, kohdeorganisaation asiakaskontakteissa olevan henkilöstön luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan henkilöityy. Suurin osa organisaation sisäisen luottamuksen tutkijoista pitää Mayerin ym. (1995) mallia henkilöityvän luottamuksen rakentumisesta relevanttina.

2.5 Persoonaton luottamus

Persoonatonta dimensiota organisaation sisäisestä luottamuksesta on aihealuetta koskevassa kirjallisuudessa kutsuttu myös institutionaaliseksi luottamukseksi (esim. McKnight ym. 1998; Blomqvist ym. 2011). Kirjallisuudessa käytetään myös termiä ”organizational trust” kun puhutaan persoonattomasta luottamuksesta, joka ei kohdistu henkilöön tai henkilöihin.

Luhman (1979) toteaa, että mahdollisuudet ja riippuvuussuhteet, jotka luokittelevat modernia elämää, vaativat sitoutumista ja luottamusta järjestelmiin. Luhmann (1979) erottaa toisistaan luottamuksen järjestelmiin, luottamuksen abstrakteihin järjestelmiin sekä luottamuksen toimijoiden välillä. Hänen mukaan luottamus monimutkaisiin järjestelmiin, kuten organisaatioihin vaatii jonkin asteista luottamusta tai luottavaisuutta sekä organisaatioon, että sen jäsenenä olemiseen. (ks. Blomqvist ym. 2011, 486–488.)

Myös Blomqvist (1997, 281) toteaa, että on erotettava toisistaan luottamus henkilöiden välillä ja luottaminen organisaatioon, vaikka niillä on myös yhteys. Persoonaton luottamus (impersonal trust) tarkoittaa luottamusta organisaation persoonattomiin tekijöihin, kuten toimintatavat, päätöksentekoprosessit, käytännöt ja rakenteet, mitkä eivät henkilöidy työtovereihin tai esimieheen (Costigan ym. 1998; Rousseau ym. 1998; Atkinson & Butcher 2003; Blomqvist ym. 2008, 2011). Organisaation työntekijät luottavat siis organisaation toimintaan, vaikka ympärillä olevat työtoverit tai esimiehet vaihtuisivat (Blomqvist ym. 2011). Esimerkkeinä persoonattomista tekijöistä mainitaan myös visio ja strategia, tulosityksiköiden tavoitteet ja suorituskyky, teknologinen ja kaupallinen kompetenssi sekä oikeudenmukaisuus (Blomqvist ym. 2008, 162). Persoonattomista rakenteista mainittakoon esim. henkilöstöjohtamisen prosessit (McKnight ym. 1998; Kramer 1999; Tan & Tan 2000; Atkinson & Butcher 2003).

Luottamus on monitasoinen ja tasoilla on yhteys (Savolainen & Malkamäki, 2011). Luottamuksen kehittäminen organisaatiossa voi Blomqvistin ym. (2008) mukaan tukea luottamuksen kehittymistä myös henkilöityvissä suhteissa toimijoiden välillä, esim. esimies-alainen suhde. Organisaatiota kohtaan koetun luottamuksen kehittymiseen Gillespien ja Dietzin (2009) mukaan vaikuttaa esim. johtajan persoona ja toimintatavat sekä organisaatiokulttuuri. Mikäli työntekijän organisaatiota kohtaan kokema luottamus perustuu ainoastaan esimiehen toimintaan ja päätöksiin, on esimiehillä suuri vastuu luottamuksen syntymisen kannalta

(Blomqvist ym. 2008). Toisaalta organisaation toimintatapojen ja päätösten oikeudenmukaisuus voi vaikuttaa myös lähintä esimiestä kohtaan koettuun luottamukseen, koska ne voidaan nähdä kyseisen esimiehen omina päätöksinä (Mayer ym. 1995; Gillespie & Dietz 2009).

Gillespie & Dietz (2009) esittävät mallin, jonka perusteella on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin työnantajaorganisaation luottamuksenarvoisuudesta. He ovat esitelleet tutkimuksensa yhteydessä kuusi tekijää, jotka vaikuttavat työntekijöiden käsityksiin organisaation luottamuksenarvoisuudesta tai organisaation epäonnistumisesta olla luottamuksenarvoinen. Organisaation sisällä näkyviä tekijöitä ovat: *johtamisen käytännöt, työympäristö ja työilmapiiri, organisaation strategia ja rakenteet, käytännöt ja prosessit*. Organisaation ulkopuolelle näkyviksi tekijöiksi he ovat määritelleet: *organisaation maineen sekä politiikan vaikutukset organisaatioon*. Gillespie & Dietz (2009) ovat soveltaneet kaikkiin kuuteen tekijään Mayerin ym. (1995) mallia henkilöityvän luottamuksen rakentumisesta eli kaikki tekijät antavat vihjeitä organisaation kyvykkyydestä, hyvántahtoisuudesta ja rehellisyydestä. (Gillespie & Dietz 2009, 130.)

Myös Creedin ja Milesin (1995) mukaan organisaatioissa johto ja johdon toimenpiteet ovat merkittävässä roolissa, kun määritellään luottamuksen tasoja ja erityisiä odotuksia, joita eri yksiköille on kohdistettu. Johto laittaa alulle suurimman osan vertikaalisista muutoksista ja johdon toimiin perustuen määrittäen luottamuksen tai epäluottamuksen tasot. Johto myös suunnittelee palkitsemis- ja kontrollointijärjestelmät, jotka näyttelevät myös merkittävää osaa luottamuksessa ja epäluottamuksessa osastojen välillä tai organisaation sisällä. Johto myös kontrolloi organisaatiossa liikkuvaa informaatiota ja mahdollisuuksia jakaa informaatiota, jotka myös vaikuttavat eri organisaation tasojen ja organisaation yksiköiden väliseen luottamukseen. Heidän mukaan, johdon henkilöt ovat myös koko organisaation muodon suunnittelijoita. (ks. Kramer & Tyler 1996, 19.)

Creedin ja Milesin (1995) mukaan organisaation johto vaikuttaa luottamuksen tasoihin useammalla tavalla: 1. johdon uskomukset ja toimet vaikuttavat suorasti ja epäsuorasti sekä prosessi-perusteiseen ja luonteenomaiseen luottamukseen (characteristic-based) organisaatiossa. 2. Johto voi lisätä ja vähentää mahdollisuuksia tiedon vaihdantaan, joka voi lisätä luottamuksen tasoja ja he voivat vähentää tai lisätä esim. statussymboleja eri organisaatiotasojen välillä.

3. Johdon yleiset asenteet ja käyttäytyminen vaikuttavat odotuksiin luottamuksesta. (ks. Kramer & Tyler 1996, 19–20.)

Mishra (1992) on tutkinut, miksi toiset organisaatiot selviävät paremmin kriisitilanteista kuin toiset. Hän on huomannut että, mm. organisaatiokulttuurin lisäksi luottamus organisaation johtoon on merkittävä tekijä kriiseistä selviämisessä (ks. Kramer & Tyler 1996, 261–287). Mishra (1992) on esittänyt neljä luottamuksen dimensiota, joihin luottamus organisaatioon on jaettavissa: kompetenssi, avoimuus, huolehtiminen ja luotettavuus (ks. Kramer & Tyler 1996, 266–269).

Kompetenssi: Mishran (1992) mukaan organisaatioiden johtajat luovat ja kehittävät suhteita yhteistyökumppaneihin sekä toisiin johtajiin pääasiassa luottamuksen pohjalta ja tässä yhteydessä luottamus liittyy kompetenssiin. Johtajia arvioidaan myös sen perusteella, kuinka paljon heidän alaiset luottavat heihin. Esimerkkinä vastaavasta toiminnasta Mishra (1992) esittää tilanteen, jossa organisaatio ostaa toiselta raaka-aineita. Raaka-aineiden ostaja ei pitkän yhteistyön myötä enää joka kerta tarkasta, onko ostettava raaka-aine laadukasta, koska ostaja luottaa raaka-aineen toimittajaan. Vastaavasti alaiset luottavat johtajien päätöksiin ja toimenpiteisiin, jos he ovat aiemmin toimineet luotettavasti eli ansainneet luottamuksen (ks. Kramer & Tyler 1996, 266.)

Avoimuus: Yksi avaintekijöistä johtajien välisissä vuorovaikutussuhteissa sekä johdon ja alaisten välisissä suhteissa, on avoimuus ja rehellisyys (McCauley & Kuhnert 1992). Johtajat joihin luotetaan, ovat tehokkaampia hankkimaan taitoja, säilyttämään ja vetämään puoleensa alaisia, ja edistämään muutosta ja innovaatioita (Kirkpatrick & Locke, 1991, ks. Kramer & Tyler 1996, 266). Avoimuuden yhteydestä luottamuksen syntymiseen on myös empiiristä todistusaineistoa (esim. Butler 1991, ks. Kramer & Tyler 1996, 266).

Huolehtiminen: Tämä dimensio luottamuksessa tarkoittaa Bromileyn ja Cummingsin (1993) mukaan sitä, että toinen osapuoli uskoo että toinen osapuoli ei käytä häntä hyväkseen tai toimi epäreilulla tavalla (ks. Kramer & Tyler 1996, 267). Vielä merkittävämmäksi tekijäksi huolehtimisen dimensiossa mainitaan, että toinen osapuoli ei tule toimimaan vain omien etujensa mukaisesti. Bromileyn ja Cummingsin (1993) mukaan luottaja hyväksyy opportunistiset aiheet toiselta osapuolelta, jos toisen arvioidaan ajattelevan kokonaisuutta ja toimenpiteiden

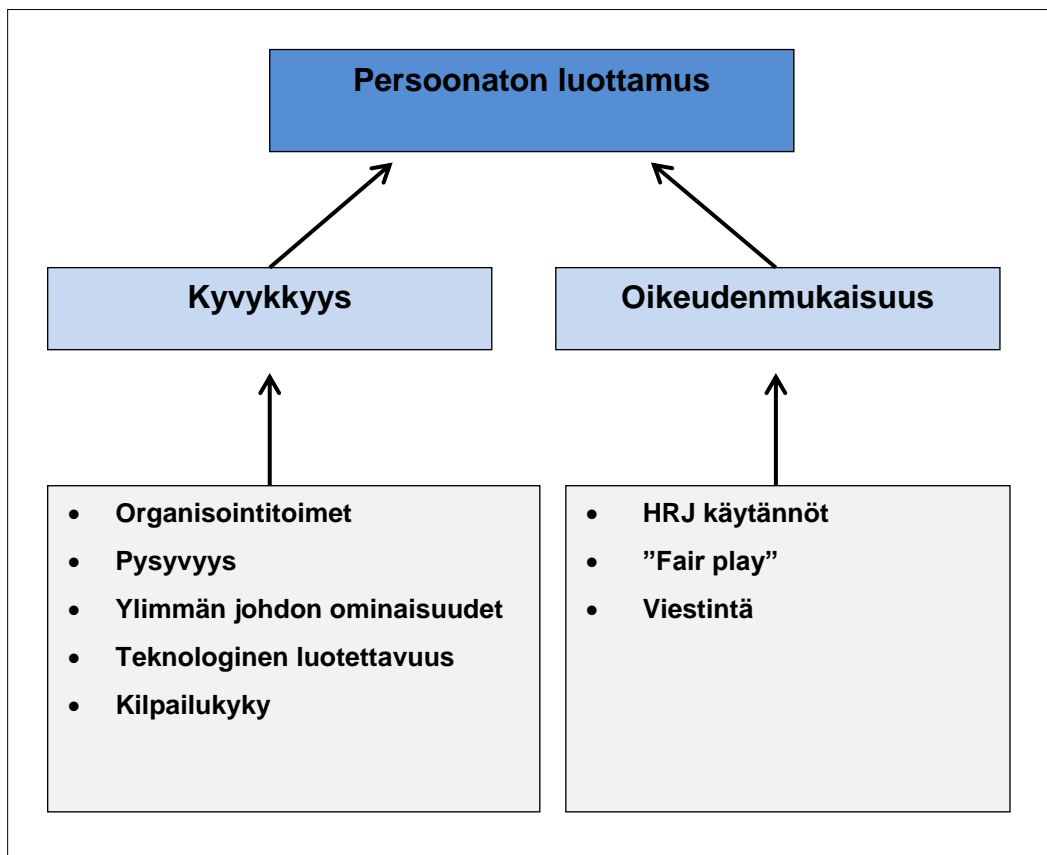
tuottavan hyötyä myös luottajalle eli luotettavan toimenpiteet tuottaa luottajan hyvinvointia (ks. Kramer & Tyler 1996, 267). Työntekijät luottavat ylimpään johtoon osaksi sen takia, että he uskovat johtajien välittävän työntekijöistään (esim. työturvallisuus). Kun ylin johto päättää tehdä muutoksia, työntekijät arvioivat luottamustaan johtajiin ja johtamiseen omien tarkoitusperiensä kautta eli onko muutoksesta hyötyä työntekijöille (minulle?) (Tan & Tan 2000, 243). Työntekijöistä välittäminen ja työntekijöiden kuunteleminen on todettu yrityksen johtoa kohtaan koettua luottamusta edistäväksi tekijäksi myös Suomen parhaat työpaikat – listauksessa menestyneessä ohjelmistoyrityksessä, Reaktorissa (Mitjonen 2011, 9). Myös Mishran (1992) mukaan huolehtiminen ja välittäminen edistävät luottamuksen syntyä ja ylläpitämistä sekä hierarkioiden välisissä suhteissa, että samalla hierarkiatasolla olevien ihmisten välillä (Kramer & Tyler 1996, 267).

Uskottavuus: McGregorin (1967) mukaan ”ristiriidat sanojen ja tekojen välillä heikentävät luottamusta” (ks. Kramer ja Tyler 1996, 268). Luottamusta johtajien ja alaisten välillä on kuvailut myös Gabarro (1987, 104–105, ks. Kramer & Tyler 1996, 268). Hänen mukaan arviot luottamuksesta syntyvät vuorovaikutustilanteissa, välikohtauksissa, ongelmatilanteissa ja tapahtumissa. Johtajien uskottavuus on siis vahvasti yhteydessä heidän luotettavuuteen erityisesti silloin, kun alaisten ja johdon näkemyksissä on eroja tai jotain negatiivista tapahtuu.

Ahteelan ja Vanhalan (2011) mukaan arvio työnantajaorganisaatiosta perustuu kyseisen organisaation kyvykkyyteen ja oikeudenmukaisuuteen (ks. kuvio 2). Vanhala ja Ahteela (2011) jatkavat, että organisaation kyvykkyys dimensio koostuu viidestä komponentista, jotka ovat: 1. *organisointitoimet*: organisaation kyky selvitä myös poikkeuksellisissa tilanteissa. Luotettavaksi koettu organisaatio voidaan ajatella myös kykeneväksi hyödyntämään muuttuvassa toimintaympäristössä parhaita mahdollisia resursseja, ja sitomaan sekä asiakkaat, että organisaation toimijat mukaan toimintaansa. 2. *pysyvyys*: Muutokset organisaation operationaalisesa ympäristössä ja työllisyys tilanne. Suuret ja kansainväliset yritykset nähdään usein työpaikkoina, joissa on mahdollista luoda pitkäkestoinen ura. 3. *ylimmän johdon ominaisuudet*: mahdollisuudet ja päätöksentekokäytännöt. Tähän kuuluu arviot johtajien persoonasta, oikeudenmukaisuudesta ja kompetenssista. 4. *teknologinen luotettavuus sekä avun saaminen ongelmatilanteissa*: yritys tuottaa laadukkaista tuotteita tai palveluita sekä auttaa, mikäli ongelmia ilmenee. 5. *Kilpailukyky*: Kuinka organisaatio menestyy suhteessa kilpailijoihin. (Vanhala & Ahteela, 2011.) Myös Terävä (2011) arvio, että Reaktorin tapauksessa yrityksen tekemä

tulos vaikuttaa luottamuksen syntymiseen. Toisaalta jos yritys ei menesty, voi se heikentää yritystä kohtaan koettua luottamusta. Tästä voi seurata tilanne, missä työntekijä ei halua luoda uraa kyseisessä yrityksessä ja vaihtaa työpaikkaa (Mitjonen 2011, 9).

Organisaation oikeudenmukaisuus dimensio koostuu Ahteelan ja Vanhalan (2011, 871–872) mukaan kolmesta komponentista: 1. *Henkilöstöresurssi johtamisen käytännöt*: kouluttaminen ja urakehitys, 2. *Fair play*: ylimmän johdon käyttäytyminen ja työntekijöiden huomiointi sekä organisaation sisäinen kilpailu ja 3. *Viestintä*: tiedon luotettavuus ja riittävä määrä.



KUVIO 2: Persoonattoman luottamuksen rakenne (Mukaiutu Ahteela & Vanhala 2011, 872)

Organisaatiot käyttävät erilaisia henkilöstöresurssi johtamisen käytäntöjä lisätessään työntekijöiden taitoja, keskittyen panostuksissaan lisäämään töissä olevan henkilöstön laatua. Käytännössä tämä tapahtuu esim. valmennuksen, harjoitusten ja kehittämisen kautta. Organisaation panostukset ovat kuitenkin turhia, mikäli osaamista ja tietoa ei jaeta organisaatiossa avoimesti toimijoiden ja osastojen välillä. Organisaation sisäisen luottamuksen puute voi olla yksi tekijä, joka hankaloittaa tai estää tiedon avointa ja rehellistä jakamista organisaatiossa. (McEvily ym. 1998; Savolainen 2011.) Ahteelan ja Vanhalan (2011, 872) mukaan työntekijöitä pitäisi

motivoida suoriutumaan työtehtävistään tehokkaammin käyttämällä kannustimina esim. palkintoja tai kannustinjärjestelmiä. Työntekijöillä pitäisi myös olla mahdollisuus osallistua päätösten tekemiseen esim. miten jokin työtehtävä tulisi toteuttaa käytännössä tai miten työolosuhteita voitaisiin parantaa (Mitjonen 2011, 9). Työntekijöiden osallistuminen ja organisaation sisäiset tehtävien muutokset mahdollistavat organisaation mukana kehittymisen. Organisaatio, joka ottaa työntekijöiden näkökulmat ja mielipiteet huomioon, saa aikaan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden käsityksissä oikeudenmukaisuudessa ja käyttäytymisessä (Vanhala & Ahteela 2011, 872.)

Tzafir (2005) yhtyy edellisiin johtopäätöksiin ja jatkaa, että ”luottamusta organisaatioon rakennettaessa ja sitä ylläpidettäessä, toimintaan on sisällyttävä henkilöstöressurssijohtamisen käytännöt, jotka edustavat ihmissuhteita, vuorovaikutusta ja viestejä organisaation ja sen henkilökunnan välillä” (ks. Ahteela ja Vanhala, 873). Työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätösten tekemiseen sekä omien näkemysten esille tuomiseen, nähdään yhtenä keskeisenä tekijänä organisaation menestyksen kannalta myös strategian onnistuneeseen implementointiin liittyvissä teorioissa. Strategian implementointia käsittelem tarkemmin luvussa kolme.

McKnightin ym. (1998, 478) mukaan toimijoiden välinen luottamus voi olla korkea jo siinä vaiheessa kun he ovat ensimmäistä kertaa tekemisissä, koska luottamus perustuu institutionaalisiin tekijöihin. Luottamus kohdistuu organisaation tehokkuuteen ja oikeudenmukaisuuteen esim. henkilöstöressurssijohtamisessa. McKnightin ym. (1998) mukaan institutionaalinen luottamus näyttäisi ilmenevän kahdessa muodossa: tilanteesta riippuen ja rakenteellisena vakauteena (structural assurance). Usko tilanteen normaalisuuteen juontaa juurensa vaikutelmas- ta, että asiat ovat normaaleja ja tavanomaisia, tai kaikki näyttää olevan oikeassa järjestykses- sä. Mikäli luottaja kokee tilanteen normaaliksi, luottaa hän siihen että menestys on todennä- köistä tilanteen normaaliudesta johtuen (McKnight ym. 1998, 478). Rakenteellinen vakaus on McKnightin ym. (1998, 478) mukaan määritelty uskomukseksi, että menestys on todennä- köistä koska, olosuhteet kuten lupaukset, sopimukset, suositukset ja vakuudet ovat olemassa. ”Institutionaalinen tapa luottaa organisaatioon luokittelee organisaation käytäntöjä ja proses- seja, niin kuin ne eivät olisi personoituja sen jäsenille, lukuun ottamatta ylintä johtoa (Blom- qvist ym. 2008, 162).

Whitener (1997) toteaa, että organisaatiossa tehdyt pätevät päätökset vaikuttavat kokemukseen organisaation luotettavuudesta. Työntekijät tuntevat, että heillä on vuorovaikutussuhde organisaatioon kokonaisuutena ja heidän luottamus organisaatioon perustuu organisaatiossa aiemmin tehtyihin päätöksiin. Kyseiset päätökset on tehty organisaation ylimmän johdon toimesta ja päätökset tekee yleensä henkilöt, joihin työntekijöillä ei ole henkilökohtaista suhdetta. (Whitener 1997, 391.) Whitener (1997) jatkaa, että työntekijät muodostavat luottavaisuuden organisaatioon sen perusteella, miltä tehdyt päätökset, organisaation rutiinit ja tehtävät tuntuvat. Whitener ym. (1998) jatkavat että, ”paikkansa pitävä informaatio, päätöksien selittäminen ja avoimuus kommunikaatiossa vaikuttavat organisaation sisäiseen luottamukseen positiivisesti”.

Samaan lopputulokseen on tullut myös Kim ja Mauborgne (2003), jotka korostavat että työntekijät pitäisi nähdä organisaatiossa ihmisinä eikä vain henkilöstöresursseina. Heidän mukaan työntekijän organisaatiota kohtaan kokema luottamus voi muuttua, mikäli työntekijää ei arvosteta. Atkinson ja Butcher (2003) sekä Gillespie ja Dietz (2009) ovat huomanneet, että myös työntekijöiden kokemus organisaation maineesta lisää luottamusta organisaatioon. Työntekijät havainnoivat kuinka organisaation ulkopuoliset, kuten asiakkaat tai toisen organisaation työntekijät ajattelevat organisaatiosta ja sen työntekijöistä. Maine perustuu käsityksiin organisaation tuotteista tai palveluista, kuinka tuttu brandi on tai missä asemassa organisaatio on sen toimialalla.

Monet tutkijat näkevät luottamuksen hierarkkisen kontrolloinnin korvikkeena (esim. Atkinson & Butcher, 2003). Mayerin ym. (1995, 729) mukaan valvonnalla ja kontrolloinnilla vähennetään riskejä. Organisaatio kontekstissa työnantaja voi esim. valvoa että, työntekijä hoitaa hänen vastuulla oleva tehtävät. Luottamus kuitenkin vähentää työnantajan tarvetta valvoa työntekijöitään. Vanhalan (2011, 19) mukaan nykyisessä jatkuvassa muutoksessa olevassa toimintaympäristössä organisaatiot eivät voi olla riippuvaisia pelkästään toimijoiden välisestä luottamuksesta. Jopa niissä tilanteissa, missä valvonta tarvitaan ja toimijoiden välinen luottamus on erityisen tärkeää, voisi olla Vanhalan (2011) mukaan hyötyä vaihtoehtoisista luottamuksen muodoista. Työnantajien on tärkeää luottaa työntekijöihin, jolloin resursseja siirtyy valvonnan muihin tehtäviin. Työntekijä, joka pystyy luottamaan työnantajaansa, voi jättää tulevaisuutensa työnantajan käsiin, vaikka toiset työntekijät ja johtajat eivät pystyisikään tarjoamaan riittävää tukea vahvan henkilöiden välisen luottamuksen syntymiselle. (Ahteela & Vanhala

2011, 871.) Jos työntekijät pystyvät luottamaan organisaatioon tuntematta jokaista päätösten tekijää ja avainhenkilöä, Kramerin (1999) mukaan organisaatio voi olla tehokkaampi. Organisaatiota kohtaan koettu luottamus, voi olla myös merkittävässä asemassa organisaation markkina-arvon muodostumisessa (Blomqvist ym. 2008).

Alla olevaan taulukkoon (kuvio 3), on koottu aikaisempien tutkimustulosten perusteella persoonattoman luottamuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kuvio 3 on muodostettu soveltaen Blomqvistin ym. (2011) muodostamaa jaottelua persoonattoman luottamuksen dimensioista ja persoonattoman luottamuksen rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Dimensio	Osatekijä	Osatekijän kuvaus	Artikkeli
Kyvykkyys	Organisaation maine	Mitä organisaation ulkopuoliset ajattelevat organisaatiosta?	Atkinson & Butcher (2003); Gillespie & Dietz (2009); Ahteela & Vanhala (2011)
Kyvykkyys	Organisaation identiteetti	Organisaation tuotteiden ja palvelun laatu. organisaatio verrattuna kilpailijoihin	Shockey-Zalabak ym. (2000); Gillespie & Dietz (2009); Ahteela & Vanhala (2011)
Kyvykkyys	Organisaation teknologinen uskottavuus	Organisaation käytössä olevat järjestelmät, tekniikka, työolosuhteet jne.	Atkinson & Butcher (2003); Shockey-Zalabak ym. (2000); Gillespie & Dietz (2009); Ahteela & Vanhala (2011)
Kyvykkyys	Ihmisten ja liiketoiminnan johtaminen	Ylimmän johdon kyvyt, päätöksentekoprosessit ja päätösten tulokset	Mishra (1992); Costigan ym. (1998); Whiteneym. (1998); Shockey-Zalabak ym. (2000); Gillespie & Dietz (2009); Ahteela & Vanhala (2011)
Kyvykkyys	Operatiivisen ympäristön vakaus ja ennustettavuus	Muutokset operatiivisessa ympäristössä ja työllisyistilanne	McKnight ym. (1998); Tyler (2003); Shockey-Zalabak ym. (2000); Atkinson & Butcher (2003); Ahteela & Vanhala (2011)
Kyvykkyys	Operatiivisten toimintojen järjestäminen	Organisaation kyky selviytyä poikkeuksellisissa tilanteissa ja kuinka organisaation resurssit hyödynnetään, strategia	McKnight ym. (1998); Atkinson & Butcher (2003); Gillespie & Dietz (2009); Ahteela & Vanhala (2011)
Oikeudenmukaisuus	Arvot ja moraaliset periaatteet	Organisaation arvot ja eettisyys	Bromiley & Cummings (1993); Kim & Mauborgne (2003)
Oikeudenmukaisuus	Organisaatiokulttuuri	Avoimuus viestinnässä, tiedon luotettavuus, tiedon ritävä määrä ja sisäinen viestintä yleensä	Bromiley & Cummings (1993); Tan & Lim (2009); Gillespie & Dietz (2009); Ahteela & Vanhala (2011)
Oikeudenmukaisuus	Viestintä	Organisaation sisäinen kilpailu ja opportunismi	McGregor (1967); McCauley & Kuhnert 1992; Creed & Miles (1995); Whiteneym. (1998); Ahteela & Vanhala (2011)
Oikeudenmukaisuus	Normien vastavuoroisuus	Ylimmän johdon käytäytyminen, työntekijöistä huolehtiminen sekä lupausien ja velvollisuuksien täyttäminen	McGregor (1967); Bromiley & Cummings (1993); Tan & Tan (2000); Ahteela & Vanhala (2011)
Oikeudenmukaisuus	Henkilöstöresurssijohtamisen käytännöt	Palkkaus, palkitsemisjärjestelmät, koulutus, urakehitysmahdollisuudet jne.	Tzafir (2005); Whiteneym. (1997); Whiteneym. (1998); Ahteela & Vanhala (2011)

KUVIO 3: Persoonattoman luottamuksen dimensiot ja rakentumiseen vaikuttavat osatekijät (Mukaiu Blomqvist ym. 2011)

Tässä tutkimuksessa luottamuksen rakentumista tarkastellaan Blomqvistin ym. (2011) muodostamaan jaotteluun perustuen ja sitä soveltaen, kun aineistosta ilmenee että, kohdeorganisaation asiakaskontakteissa olevan henkilöstön luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan perustuu persoonattomiin tekijöihin.

2.6 Luottamuksen hyödyt ja kehittyminen

Luottamus muodostaa perustan yhteistyölle (Gambetta 1988) ja on osa sosiaalista moraalijärjestystä (Rousseu ym. 1998, ks. Kinnunen ja Savolainen 2011). Luottamus helpottaa vuorovaikutusta yksilöiden välillä ja organisaation sisällä (esim. Savolainen & Ikonen 2010) sekä organisaatioiden kumppanuussuhteissa mahdollistaen avoimemman ihmisten välisen viestinnän ryhmien sisällä, ryhmien välillä ja organisaatioissa. Avoin viestintäkulttuuri puolestaan vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin organisaatiossa. Kinnusen ja Savolaisen (2011, 3) mukaan nykyisessä toimintaympäristössä yhteistoiminta on tulossa korvaamattomaksi tehokkuuden ja vaikuttavuuden edistämiseksi. Tehokkaan työskentelyn ja yhteistyön myötä organisaation on mahdollista saada aikaan parempia tuloksia (esim. Mayer ym. 1995, 710; Gillespie & Mann, 2004). Organisaation johdolta se edellyttää luottamuksen eri dimensioiden tuntemusta (Kinnunen & Savolainen 2011).

Yhdessä työskenteleminen yleensä sisältää toimijoiden keskinäisen riippuvuuden toisistaan ja ihmiset ovat riippuvaisia arkisissa tilanteissa toisista monin eri tavoin, suoriutuakseen henkilökohtaisista ja organisaation tavoitteista (Mayer ym. 1995). Luottamus on tunnistettu yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä, joka edistää halukkuutta olla riippuvainen toisesta osapuolesta ja tehdä yhteistyötä. Vaikka luottamus voi monessa tilanteessa johtaa yhteistyöhön, Mayer ym. (1995) huomauttavat, että luottamus ei ole välttämätön edellytys yhteistyölle. Syynä tähän he esittävät, että luottamuksen syntymiseen liittyy läheisesti riskin ottaminen, ja yhteistyö ei välttämättä edellytä osapuolilta riskin ottamista. Työntekijä voi toimia yhteistyössä tai tehdä yhteistyötä niin kuin hän luottaisi toiseen työntekijään, vaikka todellisuudessa ei luotakaan (Mayer ym. 1995, 712.)

Luottamusta ilmiönä pidetään tärkeänä osana organisaation sosiaalista pääomaa (esim. Savolainen 2011, Kinnunen & Savolainen 2011b). Coleman (1988) onkin kuvaillut luottamusta sosiaalisen pääoman tukipilariksi (ks. Puusa & Reijonen 2011, 119). Sosiaalinen pääoma esiintyykin monesti samoissa yhteyksissä, missä keskustellaan luottamuksesta organisaatiossa. Sosiaalinen pääoma sisältää luottamuksen lisäksi mm. organisaation suhteet, verkostot, normit, arvot ja osaamisen (Kinnunen ja Savolainen 2011b, 5). Ilmosen (2001, 10) mukaan sosiaalisen pääoman käsitteeseen liittyy sosiaalisten verkostojen lisäksi normatiiviset säännöt ja vastavuoroiset odotukset. Sosiaalisen pääoman arvo on Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan sosiaalisessa infrastruktuurissa eli organisaation yhteyksissä, kanavissa ja verkostoissa, jotka mahdollistavat tiedonkulun, kaupankäynnin, innovaatiot ja muille ihmisten välillä arvoa tuottaville toiminnoille (ks. Puusa & Reijonen 2011, 119).

Ilmiönä luottamus on mielenkiintoinen erityisesti liiketoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna. Monet tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että luottamus on yhteistyön perusta. Kun luottamus on olemassa, mahdollistaa se yhteistyön ja vuorovaikutuksen ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden välillä, joka edistää organisaation kilpailukykyä ja tehokkuutta (McAllister 1995; Gillespie & Mann 2004; Kinnunen & Savolainen 2011b). Toisaalta jos luottamusta ei ole tai se on heikentynyt, voi se hidastaa tai jopa estää vuorovaikutuksen ja yhteistyön (esim. Rousseau ym. 1998; Savolainen & Ikonen 2010). Tässä tutkimuksessa luottamus nähdään mm. yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen merkittävästi vaikuttavana tekijänä ja tavoitteena on selvittää, mikä yhteys organisaation ylintä johtoa kohtaan koetulla luottamuksella on strategian implementointiin.

Giddensin (1990) mukaan luottamus edellyttää vastapuolen eli luottamuksen kohteen poissa olemista sekä ajassa että paikassa. Hänen mukaan luottamukselle ei ole tarvetta, jos luotettava henkilö tai luottamuksen kohde on aina näkyvillä ja luottaja pystyy seuraamaan hänen toimintaansa sekä ajatteluprosesseja. Kun luottamuksen kohde on poissa sekä ajassa että paikassa, tulee tarve luottamukselle erityisesti organisaatiokontekstissa. Organisaation johtoryhmä, päätöksentekijät ja ylin johto eivät voi aina olla työntekijöiden havainnoitavana (Giddens 1990, 33.)

Tzafirin ym. (2004) mukaan henkilöstöresurssijohtaminen, johtamisen käytännöt, organisaation jäsenten roolit sekä organisaation johdon päätöksentekoprosessit, ovat merkittäviä luotta-

muksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä (ks. Blomqvist ym. 2011). Creed ja Miles (1996) ovat todenneet, että ”organisaatioteorian mukaan, organisaatiokulttuuri arvojen, normien ja identiteetin muodossa, vaikuttaa persoonattomaan organisaatiota kohtaan koettuun luottamukseen” (ks. Blomqvist ym. 2011, 488).

Luottamuksen kehittyminen voidaan nähdä prosessina ja psykologisena tilana (Kramer 1999, 571) ja toiminnallisena tasona erilaisine vaiheineen ja tasoinen (Kinnunen & Savolainen 2011, 6). Luottamuksen kehittyminen prosessina pitää sisällään luottamuksen syntymisen, ylläpitämisen ja palauttamisen. Luottamus kehittyy ajan, sopivien sanojen sekä tekojen myötä (esim. Lewicki & Bunker 1996, ks. Kramer & Tyler 1996, 124) ja luottamus perustuu molemminpuolisiin, laillisiin ja psykologisiin sopimuksiin (Kinnunen ja Savolainen 2011, 6). Luottamusprosessi on monimutkainen ja muodostumista kuvaa hyvin esim. aallon muodostuminen (Savolainen & Ikonen 2011). Blomqvistin, Ellosen ja Puumalaisen (2008) mukaan yhteinen arvopohja ja sitä tukevat normit ovat kenties kaikkein merkittävin luottamusta rakentava tekijä työ- ja liike-elämässäkin.

Lewicki ja Bunker (1996) ovat ehdottaneet, että luottamus muodostuu kolmella eri tasolla. Ehdotetut luottamustasot ovat: laskelmointiin perustuva luottamus, tietoon perustuva luottamus ja samaistumiseen perustuva luottamus. Mallia on kuitenkin kritisoinut mm. Savolainen (2008, 2010) sekä Ikonen ja Savolainen (2010). McAllisterin (1995) sekä Gillespien ja Mannin (2004) mukaan luottamus kehittyy kontekstista riippuen kognitioihin, tunteisiin sekä toisen osapuolen käyttäytymiseen perustuen. McAllister ym. (2006, 1) ovat ehdottaneet että luottamus syntyy vuorovaikutuksellisissa prosessissa (ks. Kinnunen ja Savolainen 2011, 6).

Suurin osa tutkijoista kuitenkin hyväksyy teorian, jonka mukaan luottamus kehittyy ajan myötä vuorovaikutukseen perustuen. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 34–35) mukaan luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa, jossa molemmat osapuolet hyötyvät, mutta toisaalta vuorovaikutus tuo mukanaan velvoitteita. Toisaalta Newell ja Swan (2000) huomauttaa heidän akateemista yhteistyötä koskevan tutkimuksen pohjalta, että ”pelkästään kommunikointi ja vuorovaikutus eivät takaa luottamuksen syntymistä, erityisesti tilanteissa joissa osapuolilla on hyvin erilaiset epistemologiset näkökulmat” (ks. Atkinson ja Butcher 2003, 286).

Kramerin ja Tylerin (1996) mukaan ihmisten moraalit kehittyvät läpi elämän ja vaikuttaa käytöksen taustalla kokoajan. Moraali saa ihmisen toimimaan myös epäitsekkäästi. Esimerkiksi ihmiset auttavat toisiaan ja/tai ryhmiä, koska se on moraalisesti oikein. Ne ihmiset jotka luottavat toisiin ihmisiin, jatkavat yhteistyötä huolimatta siitä, miten toiset käyttäytyvät ryhmässä (Messick ym. 1983; Brann & Foddy 1988, ks. Kramer & Tyler 1996, 6). Ihmiset siis muodostavat elämänsä alusta alkaen käsityksiä toisista ihmisistä sekä erilaisia toimintamalleja, miten eri tilanteissa tulisi toimia. Samalla tavalla luottamus perustuu kokemuksiin aikaisemmista vuorovaikutustilanteista ja muihin tekijöihin, kuten (kirjoittamattomiin) sopimuksiin, säännöksiin, sosiaalisiin normeihin sekä ihmisen persoonaan liittyviin ominaisuuksiin. Ihmisten oletukset ja odotukset toisen ihmisen toiminnasta perustuvat edellä mainittuihin tekijöihin. (Grönroos 2001, 72.) Myös Blomqvistin (1997, 280) mukaan luottamuksella vaikuttaa olevan ajallinen ulottuvuus, jossa luottamus toimii yhdistävänä tekijänä ihmisten aikaisempien kokemusten ja tulevaisuuden tapahtumien välillä. Hän jatkaa, että vuorovaikutuksen myötä luottamus muuttuu kokoajan joko toivottuun tai ei-toivottuun suuntaan.

Mayer ym. (1995) toteavat, että luottamuksen rakentuminen ja toiseen ihmiseen luottaminen on yksilöllistä. Toiset luottavat vieraisiin ihmisiin paljon helpommin kuin toiset, joillakin luottamuksen syntyminen kestää pidempään. Jotkut ihmiset luottavat sellaisiin ihmisiin, joihin ei käyttäytymisen perusteella olisi perusteita luottaa ja toiset sitä vastoin eivät luota niihin kukaan ihmisiin, joihin kannattaisi luottaa. (Mayer ym. 1995, 715.)

Yksilön taipumukseen luottaa toiseen ihmiseen, ryhmään tai organisaatioon vaikuttaa hänen aikaisemman kokemukset, persoona ja kulttuuri. Conlon ja Mayer (1994) huomasi työpaikkakontekstissa, että haluun luottaa toisiin vaikuttaa myös toisen osapuolen käyttäytyminen ja työsuoritus (ks. Mayer ym. 1995, 715). Mayer ym. (1995, 710) jatkavat, että luottamuksen kehittyminen organisaatiossa on aika- ja käytäntösidonnainen. Luottamuksen ja sen seurauksien täysi ymmärrys voi helpottaa ihmisten yhteistoimintaa ja saada heidät tuntemaan yhteenkuuluvuutta. Tuoreempaa tutkimusta luottamukseen liittyen on tehnyt mm. Savolainen (2009), joka on tarkastellut organisaation sisäisen luottamuksen syntyä relationaaliseen käsitukseen pohjautuen. Myös Savolaisen (2009, 2) mukaan luottamus kehittyy organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa ja keskinäisissä suhteissa. Savolaisen mukaan luottamuksen rakentamisessa myös esimiestyö on merkittävässä asemassa (ks. Puusa & Reijonen 2011, 118).

Savolaisen (2011) mukaan luottamuksen rakentamista ja ylläpitämistä hankaloittavat monet tekijät, tilannetekijät mukaan lukien. Hänen mukaan tavallisimpia luottamuksen rakentumista hankaloittavia tekijöitä ovat ”syvään juurtuneet uskomukset ja tavat sekä kommunikaatioesitteet”. Savolaisen (2011) mukaan vastuu luottamuksen rakentamisesta ja ylläpitämisestä ei ole kuitenkaan pelkästään esimiehillä tai organisaation ylimmällä johdolla, vaan vastuu on kaikilla organisaation jäsenillä tasapuolisesti.

Savolainen (2011) tarkastelee Reyhavin ja Sharkien (2010) tutkimusta, joka suoritettiin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Tutkijat huomasivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden arvioihin organisaation johtoa kohtaan koetusta luottamuksesta vaikutti positiivisesti johdon tukeminen sekä tunnustuksen antaminen. He havaitsivat tutkimuksen yhteydessä, että luottamuksella on positiivinen yhteys halukkuuteen tehdä enemmän kuin pakolliset tehtävät työpaikalla ja mahdollisuus osallistua päätösten tekemiseen lisäsi työntekijöiden harkinnanvaraista joustavuutta.

Blomqvistin ym. (2008) mukaan globaaleissa ja monikulttuurisissa virtuaalitiimeissä esim. ”huoneen tauluksi” kirjatut säännöt ja käytetty sanasto voivat edistää luottamuksen kehittymistä. Yhteiset säännöt ja sanasto korostuvat erityisesti silloin, kun asiantuntijoilla ei ole yhteistä kulttuuria, kieltä tai mahdollisuutta tavata kasvokkain. Blomqvist ym. (2008) jatkavat, että johdonmukainen ja läpinäkyvä toimiminen tiettyjen arvojen ja normien mukaisesti voi rakentaa luottamusta.

3 STRATEGIAN IMPLEMENTOINTI

Strategian implementointi onnistuneesti on tärkeää kaikille organisaatioille, koska muuten täydellinenkin strategia menettää arvonsa. Strategian jalkauttaminen käytäntöön voi tuntua selkeältä tarkan strategian suunnittelun jälkeen, mutta todellisuudessa strategian implementointiin liittyy monia tekijöitä, jotka tekevät siitä monimutkaisen ja hankalan tehtävän (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415).

Hrebiniak (2006) toteaa, että strategian muodostaminen on vaikeaa, mutta sen implementointi koko organisaatiossa on vielä vaikeampaa (ks. Cater & Pucko 2010, 208). Tätä näkemystä tukevat myös useammat empiiriset tutkimukset, joissa raportoidaan heikosta yhteydestä strategian muodostamisen ja implementoinnin välillä. Tutkijat (esim. Rasp 2005; Cater & Pucko 2010) ovat arvioineet aikaisempien tutkimustulosten pohjalta, että vain n. 10–30 % strategioista on onnistuneesti implementoituja. Toisin sanottuna monilla organisaatioilla on hyvä strategia, mutta vain osa saa jalkautettua strategian käytäntöön onnistuneesti. Esimerkiksi Yhdysvalloissa käytetään vuosittain yli 10 miljardia dollaria toimiala-, markkina- ja kilpailija-analyysseihin (Raps 2004, ks. Cater & Pucko 2010, 208), joita käytetään apuna strategioiden suunnittelussa. Paljon rahaa ja resursseja heitetään hukkaan, jos strategioiden implementointi onnistuu vain 10–30 prosentilla organisaatioista.

Tutkijat ovat pohtineet implementoidaanko strategia sen jälkeen kun strategia on ensin suunniteltu vai päinvastoin eli syntyykö strategia käytännön kokemusten perusteella. Aaltonen ja Ikävalko (2002) ehdottavat että, strategian suunnittelu ja toteutus kulkevat ”käsi kädessä” ja vaikuttavat toisiinsa strategian implementoinnissa, kun strategiasta on viestitty, strategia on tulkittu, sisäistetty ja hyväksytty. Kun strategian suunnittelu ja toteutus toimivat yhteistyössä, molemmat tähtäävät organisaation visioon. Tätä näkemystä tukevat myös muut tutkijat (esim. Noble 1999). Koska strategiasta viestiminen, strategian tulkitseminen, strategian ymmärtäminen ja strategian hyväksyminen todistetusti vaikuttavat merkittävästi strategian implementointiin, tässä tutkimuksessa pyrin saamaan lisätietoa, mikä merkitys organisaation sisäisellä luottamuksella on edellä mainittuihin tekijöihin.

Vaikka strategian implementointi on tunnustettu vähintäänkin yhtä tärkeäksi kuin strategian suunnittelu (Noble 1999; Cater & Pucko 2010), on strategian implementointiin liittyvää tutkimusta tällä hetkellä vähemmän (ks. Noble 1999; Aaltonen & Ikävalko 2002; Cater & Pucko 2010). Noblen (1999, 119) mukaan strategian implementointitutkimukselle on luotu luja pohja, mutta tutkimuksesta puuttuu keskitetty ja yhtenäinen kirjallisuus, joka hankaloittaa uuden tutkimuksen tekemistä. Noblen artikkelin julkaisusta on kulunut jo yli kymmenen vuotta, mutta myös tuoreemmissa tutkimuksissa on todettu, että kirjallisuus aihealueeseen liittyen on edelleen vähäistä (esim. Cater & Pucko 2010, 208–209).

3.1 Aikaisempi tutkimus

Aaltonen ja Ikävalko (2002) tutkivat strategian implementointia kahdessaatoista eri palveluorganisaatioissa ja havaitsivat, että moni tutkimukseen osallistunut liitti strategian implementointiin liittyvät ongelmat viestintään. Keskeisin huoli koski yhteisesti jaetun ymmärryksen saamista strategiasta organisaation jäsenten keskuudessa, vaikka strategiasta oli viestitty sekä suullisesti että kirjallisesti. Strategian implementointiprosessissa epävirallinen viestintä johdon ja alaisten välillä nähtiin tärkeämmäksi, kuin strategian virallinen viestintä. Aaltonen ja Ikävalko (2002) ehdottavat tutkimustulosten perusteella, että keskijohdon rooli strategian implementoinnissa on merkittävä. Keskijohdon on toimittava tehokkaasti strategian kommunikoinnissa ja varmistettava että strategia ymmärretään, jotta strategian implementointi voi onnistua. Organisaation keskijohdolta vaaditaan kommunikointitaitoja, motivaatiota ja kykyä erottaa olennainen ja epäolennainen.

Cater ja Pucko (2010) tutkivat strategian implementointia Sloveniassa. Tutkijat toteuttivat kyselytutkimuksen 172 Slovenialaisessa yrityksessä ja haastattelivat kyseisten yritysten johtajia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät tai toimenpiteet edistävät, ja mitkä estävät strategian implementointia organisaatioissa. Tutkimustulosten pohjalta he toteavat, että yritysten johtajat keskittyvät pääasiassa strategian suunnitteluun ja resurssien järjestämiseen. Suurimmaksi ongelmaksi strategian implementoinnin kannalta he näkevät mm. heikon johtamisen ja heikot johtamistaidot.

Organisaation sisäisen luottamuksen merkitystä strategian implementoinnissa on tutkittu kansainvälisestikin vähän. Yksi tuoreimmista tutkimuksista, jossa yhdistetään strategiaprosessi ja

luottamus, on Kinnusen ja Savolaisen (2011) tutkimus ”Trust in TMT strategy process – a qualitative study of strategy discourse”, jossa keskustellaan ja hahmotellaan teoreettista mallia luottamuksen tutkimiseen strategiaprosessissa. Artikkelissaan Kinnunen ja Savolainen (2011) pyrkivät lisäämään ymmärrystä ylimmän johdon käyttäytymiseen ja dynamiikkaan, erityisesti siihen mikä merkitys luottamuksella ja luottamuksen rakentumisella on strategiaprosessissa. Tutkimustuloksista nousee esille mm. keskustelun merkitys strategiaprosessissa. Strategian kommunikointi perustuu käytettyyn kieleen. Kieli puolestaan perustuu johdon ideologioihin, paradigmoihin ja mentaalisiin sekä kognitiivisiin puitteisiin (Kinnunen ja Savolainen 2011, 11).

3.2 Keskeiset strategia -käsitteet

Tässä kappaleessa käyn läpi tarkemmin, mitä tarkoitetaan strategia -käsitteellä ja mitä tarkoittaa strategian implementointi.

3.2.1 Strategia -käsite

”Ei ole olemassa yhteisymmärrystä siitä, mitä on yrityksen strategia. Vielä vähemmän yhteisymmärrystä on siitä, kuinka yrityksen pitäisi muodostaa se”
(Porter 1987)

Varsinainen strategia -käsite on peräisin antiikin Kreikasta, jossa Kleisthenes rakensi kymmenen heimodivisioonan struktuurin. Jokaisen divisioonan johdossa oli ”strategos” eli strategi. Yhdessä strategit muodostivat Ateenan sotaneuvoston. Strategos tarkoittaa myös sodanjohtotaitoa tai joissakin yhteyksissä kenraalia. Liike-elämässä strategia on Daviesin (2000, 26) mukaan ”malli tai suunnitelma organisaation tavoitteiden ja päämäärien tavoittamiseen”. Davies (2000, 26) jatkaa että, strategiassa päätetään kuinka tavoitteisiin päästään, mitä toimintayksiköitä käytetään, miten toimintayksiköt rakentuvat, mitä resursseja tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen ja kuinka tarvittavat resurssit hankitaan ja miten niitä käytetään.

De Wit ja Meyer (2005, ks. Kinnunen ja Savolainen, 2011) ovat määritelleet strategian seuraavasti: ”Strategia on toimintatapa, joka on tarkoitettu organisaation tarkoituksen saavuttamiseen” ja strategiaprosessia he kuvaavat seuraavasti: *”Strategy process is a flow of strategy*

activities, so called throughput". Mintzberg ym. (2003) määritelmän mukaan "strategia on malli tehtävien virrassa". Edellä mainituista määritelmistä on havaittavissa että, strategiaan ja strategiaprosessiin liittyy toimintaa sekä toimijoiden välinen vuorovaikutus. Toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa luottamuksella on osoitettu olevan merkittävä rooli.

3.2.2 Strategian implementointi -käsite

Strategian implementointia on määritelty kirjallisuudessa monilla eri tavoilla. Hrebiniak ja Joyce (1984) määrittelevät strategian implementoinnin seuraavasti: *"a series of interventions concerning organizational structures, key personnel actions, and control systems designed to control performance with respect to desired ends"*. Strategian implementointi on heidän määritelmän mukaisesti ymmärrettävissä interventioiden sarjaksi, jotka koskevat organisaation rakenteita, henkilökunnan tekemiä toimenpiteitä, jotka ovat avainasemassa organisaation kannalta. Lisäksi strategian implementointiin liittyy kontrollointijärjestelmät, jotka on suunniteltu kontrolloimaan laatua suhteessa haluttuihin lopputuloksiin (ks. Noble 1999, 120). Hrebiniakin ja Joycen (1984, ks. Noble 1999, 120) mukaan hyvin suunniteltu strategia on kuitenkin ensimmäinen kriittinen tekijä strategian implementoinnin kannalta. Floyd ja Woolridge (1992, ks. Noble 1999, 120) yhtyvät Hrebiniakin ja Joycen (1984) määritelmään ja määrittelevät strategian implementoinnin ”johdon interventioiksi, jotka järjestävät organisaation toimenpiteet strategian tarkoituksen mukaisiksi”.

Giles (1991) erottaa strategian suunnittelun ja toteutuksen toisistaan. Hän määrittelee strategian implementoinnin tarkoittavan strategian toimeenpanemista eli toisin sanottuna taktiikoiden toteutusta, jolloin yritys liikkuu kohti haluttua strategista päämäärää (ks. Cater & Pucko 2010). Noble (1999, 120) määrittelee strategian implementoinnin seuraavasti: *"communication, interpretation, adoption and enactment of strategic plans"* eli strategian implementointi on hänen mukaan strategisten suunnitelmien viestintää, tulkintaa, omaksumista ja säätämistä. Wheelen ja Hungren (2006, 214, ks. Cater & Pucko 2010) kuvaavat strategian implementointia seuraavasti: *"the sum total of the activities and choices required for the execution of a strategic plan"*. Cater ja Pucko (2010) määrittelevät strategian implementoinnin systemaattiseksi prosessiksi, joka muodostuu loogisesti toisiinsa liittyvien aktiviteettien joukosta, jotka mahdollistavat organisaation suunnitellut strategian toteuttamisen käytännössä.

Strategian implementointi on edellä mainittujen määritelmien pohjalta ymmärrettävissä strategian suunnittelemiseksi sekä tehtyjen suunnitelmien jalkauttamista käytäntöön. Lisäksi strategian implementointiin kuuluu strategian sisäistäminen, oman roolin hahmottaminen strategiassa, strategian toteuttamisen valvonta, tarvittavien muutoksien tekeminen strategiaan havaintojen perusteella, strategiasta viestiminen organisaation hierarkioiden välillä ja strategian tulkitseminen.

3.3 Strategian implementointia edistävät tekijät

Strategian implementointi onnistuneesti on vaativaa ja implementointiin vaikuttavia tekijöitä on löydetty paljon. Ei riitä että, strategia suunnitellaan todella hyvin, vaan strategian toimeenpano ja toteuttaminen käytännössä pitää olla myös hyvin suunniteltua ja onnistua, jotta strategian mukaiset tavoitteet ja visio toteutuvat käytännössä.

Strategian implementointiprosessin jokaisessa vaiheessa korostuu johtajien ja johtamisen rooli. Prosessi alkaa strategian suunnittelusta. Kun strategia on hyvin suunniteltu, täytyy strategia viestiä ja markkinoida kaikille organisaation jäsenille läpi hierarkiatasojen. Prosessin aikana kohdataan paljon strategian implementointia hidastavia, uhkaavia tai onnistumista estäviä tekijöitä. Toisaalta ilman organisaation työntekijöitä mitään ei tapahdu, vaikka strategia ja sen käytäntöön jalkauttaminen olisi suunniteltu täydellisesti. Tässä kappaleessa esittelen tekijöitä, jotka vaikuttavat edistävästi strategian implementointiin ja kappaleessa 3.4 käyn läpi tekijöitä, jotka voivat hidastaa tai estää strategian implementoinnin.

Cater ja Pucko (2010) ovat tehneet laajan kirjallisuuskatsauksen strategian implementointiin vaikuttavista toiminnoista. Toiminnot on jaettavissa neljään ryhmään, jotka ovat johtamis-, organisointi-, suunnittelu- ja kontrollointitoiminnot. Edellä mainittu jaottelu sisältää keskeisimmät tutkimuksissa havaitut toiminnot, jotka edistävät strategian implementointia.

Johtamistoiminnot: Aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Noble 1999b) on havaittu, että johtajien kyvykkyydellä, alaisten tukemisella, tehokkaalla toiminnalla ja organisaation hyvin tuntemisella on positiivinen vaikutus strategian implementointiin. Lisäksi on havaittu, että uuden strategian onnistunut kommunikointi, muutoksista tiedottaminen, tiedon oikea-aikaisuus, viestin sisältö, palautteen vastaanottaminen ja käsittely edistävät strategian implementointia (Nob-

le 1999, 1999b; Aaltonen & Ikävalko 2002; Savolainen 2010). Osittain edellä mainittuihin toimenpiteisiin liittyen on havaittu myös, että työntekijöiden opastaminen ja strategiasta keskusteleminen, edistävät strategian ymmärtämistä ja edelleen strategian implementointia. Savolaisen (2010) mukaan päivittäisjohtamisessa esimiesten kompetenssia mitataan myös päätöksentekokyvyn sekä päätösten pitävyyden, tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden perusteella. Mintzbergin (1994) mukaan se että, jokainen organisaation jäsen muuttaa toimintaansa strategian mukaiseksi, vaatii että jokainen organisaation jäsen noudattaa sovittuja sääntöjä tai ajattelee strategisesti eri tilanteissa. Tämä edellyttää, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää, miksi hänen pitää käyttäytyä tai toimia eri tavalla (ks. Aaltonen ja Ikävalko 2002, 417).

Kuten jo edellisessä kappaleessa mainittiin, organisaation ylin johto nähdään tärkeänä organisaation strategisen kilpailukyvyn vahvistamisessa. Ylimmän johdon henkilöt vaikuttavat toisiinsa ja vuorovaikutus vaikuttaa ylimmän johdon toimenpiteisiin. Ylimmän johdon päätöksiin ja toimiin vaikuttaa strategiaprosessin aikana myös monet organisaation ulkopuolelta tulevat tekijät ja toimijat. Myös henkilöiden omat ajatukset, uskomukset, johtamistaidot ja ideologiat vaikuttavat lopullisiin päätöksiin ja näin ollen strategiaprosessiin. (Kinnunen ja Savolainen 2011 ja 2011b, 3.)

Noble (1999, 1999b) on havainnut että, kun strategia viestitään kiireellisenä ja käytetään muutosta edistäviä ”muutosagentteja”, on parempi todennäköisyys onnistua strategian implementoinnissa. Aaltonen ja Ikävalko (2002) havaitsivat tutkimustulosten perusteella, että myös organisaation keskijohdon taidot ja motivaatio ovat keskeisessä roolissa strategian implementointiprosessissa. Keskijohto on merkittävässä asemassa strategiaan liittyvien viestien tunnistamisessa ja viestinnässä molempiin suuntiin. Tässä onnistuakseen keskijohdossa olevien henkilöiden on ensin oltava tietoisia omasta roolistaan (Aaltonen & Ikävalko 2002, 417).

Organisointitoiminnot: Organisointitoiminnoista strategian implementoinnin kannalta merkittävässä asemassa on selkeä vastuiden ja tehtävien jakaminen organisaation jäsenten kesken, että jokainen organisaation jäsen tietää, mikä kuuluu omalle vastuu-alueelle ja mikä on kunkin työpanoksen merkitys koko organisaation kannalta (Aaltonen & Ikävalko 2002; Freedman 2003; Cater & Pucko 2010). Tärkeää on myös varmistaa toimintojen välinen yhteistyö ja muodostaa epävirallisia verkostoja, jotka edistävät implementointiprosessia (Noble 1999, 1999b).

Suunnittelutoiminnot: Organisaation työntekijät ja keskijohto tulisi ottaa mukaan strategian implementointiin strategian suunnitteluvaiheessa sekä kuunnella heidän näkemyksiään. Kun työntekijät ja keskijohto osallistuvat strategian suunnitteluun, strategia on selkeämpi kaikille organisaation jäsenille suunnittelusta toteutukseen asti (Noble 1999 ja 1999b). Organisaation työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoprosesseihin, vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden johtoa kohtaan kokemaan luottamukseen, koska sen voidaan nähdä viestivän organisaation kunnioituksesta ja arvostamisesta työntekijöitä kohtaan (Blomqvist ym. 2008). Lisäksi strategian implementointia edistävät muutoksiin tähtäävien projektien huolellinen suunnittelu ja toteuttaminen sekä suunnittelujärjestelmien käyttö (Cater & Pucko 2010). Strategian suunnittelussa hyödyllisiä ovat erilaiset strategian suunnittelua avustavat työkalut. Kinnunen ja Savolaisen (2011, 2) alustavien tutkimustulosten mukaan erilaiset strategia työkalut luovat pohjan ammattimaisemman strategisen ajattelun ja keskustelun kehittymiselle. Strategiatyökaluiksi luetaan esim. SWOT-analyysi ja PESTEL-analyysi. Lisäksi strategiatyökalut edistävät viestinnän myötä luottamuksen rakentumista ja yhdistettynä johtamisen toimintatapoihin, niillä on positiivinen vaikutus organisaation sisäiseen ja organisaatioiden väliseen luottamukseen (Kinnunen ja Savolainen 2011, 2).

Kontrollointitoiminnot: Aaltonen ja Ikävalko (2002) havaitsivat, että strategian implementointiprosessin jatkuva seuranta ja kontrollointi varmistavat että, suunnitellusta muutoksesta tulee jatkuvaa. Mikäli seuranta unohdetaan, voi uuden strategian mukaiset toimenpiteet pikkuhiljaa unohtua kokonaan ja jäädä pois organisaation käytännöistä. Freedmanin (2003) mukaan strategiaa ja strategiaprosessia on tärkeää myös tarkastaa säännöllisesti ja päivittää tarvittaessa. Nykyisessä globaalissa, nopeasti muuttuvassa ja ennalta-arvaamattomassa toimintaympäristössä strategian seuranta ja päivittäminen on erityisen tärkeää.

3.4 Strategian implementointia estävät tekijät

Tutkijat ovat saaneet selville useampia ongelmia, jotka ilmenevät strategian implementoinnissa esim. heikko johtajien rooli implementoinnissa, viestinnän puute, strategian ymmärtämisen puute, strategiaan sitoutumisen puute, organisaation järjestelmien epäjärjestys, puutteelliset resurssit, puutteellinen koordinointi ja vastuiden jakaminen, kilpailevat aktiviteetit ja hallitsemattomat ympäristötekijät (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415). Strategian implementointia

estävät tai hidastavat tekijät ovat luonnollisesti vastakohtia edellisessä luvussa listatuille strategian implementointia edistävälle tekijöille.

Yhdeksi strategian implementointia estäväksi tekijäksi tutkimusten perusteella nousee kannustamattomat palkitsemisjärjestelmät (Aaltonen & Ikävalko 2002). Noble (1999b) huomauttaa, että kannustimet ovat tärkeitä strategian implementoinnissa ja kannustimia on mahdollista käyttää strategian implementoinnin jokaisessa vaiheessa. Ongelmallinen tilanne syntyy silloin kun tiimin yksilöillä tai tiimeillä on erilaiset kannustimet. Strategian implementointi prosessi muuttuu ajassa, joten organisaation johtajien on pystyttävä muuttamaan tavoitteita ja kannustimia strategiaprosessin edetessä. Näin varmistetaan strategian implementointi niin tehokkaasti, kuin se on mahdollista. (Noble 1999b, 27.)

Palkitsemisjärjestelmien lisäksi strategian implementointia estäviksi tekijöiksi tutkijat ovat havainneet strategian puutteellisen viestimisen organisaatiossa ylhäältä alaspäin, johtajien johtamistaidon puutteen, työntekijöiden motivoimisen puutteen sekä huonosti määritellyn strategia (esim. Aaltonen & Ikävalko 2002; Cater & Pucko 2010). Viestintä todettiin tärkeäksi strategian implementoinnin kannalta jo luvussa 3.3. Riittävä viestintä ei kuitenkaan takaa onnistunutta strategian implementointia. Toteuttajien keskuudessa tapahtuva tulkinta, hyväksyntä ja omaksuminen ovat ratkaisevassa asemassa (Aaltonen & Ikävalko 2002). Organisaation sisäinen luottamus puolestaan vaikuttaa mm. siihen, kuinka hyvin viestinnässä onnistutaan, eli luotetaanko organisaation johdolta tuleviin viesteihin ja ohjeisiin. Luottamus organisaation johtoa kohtaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin esim. strategia hyväksytään (esim. Mayer ym. 1995; Savolainen & Ikonen 2010). Lisäksi strategian ymmärryksen puute nähdään esim. Aaltonen ja Ikävalkon (2002) mukaan esteenä strategian implementoinnille. Heidän tutkimuksestaan selvisi, että organisaatiossa ymmärrettiin strategian tärkeys ja strategian sisältö. Ongelmia ilmeni kun strategia olisi pitänyt soveltaa käytäntöön. Myös organisaation strategian ja kannustusjärjestelmän epäselvyys koettiin esteenä strategian implementoinnille.

Luonnollisesti myös huonosti suunniteltu strategia on määritelty strategian implementoinnin esteeksi (Giles 1991, ks. Cater & Pucko 2010, 215). Mikäli strategiaan ei panosteta sen suunnitteluvaiheessa, on odotettavissa huonoja tuloksia myös strategian jalkauttamisessa käytäntöön. Uuden, tarkkaan suunnitellun strategian esitleminen alaisille voi nostaa organisaation johdon auktoriteettia ja egoa. Valitettavasti monessa tapauksessa organisaation ylimmän joh-

don mielenkiinto loppuu, kun strategia on esitelty ja vastuu siirtyy alaisille (Freedman 2003). Myös Cater ja Pucko (2010) huomasi, että ylimmän johdon vähäinen osallistuminen strategian implementointiin ja liian nopeat muutokset organisaatioissa, estivät strategian implementoinnin onnistumista (Cater & Pucko 2010, 223).

Freedman (2003) on listannut yhdeksi strategian implementointia estäväksi tekijäksi myös organisaation johdon muutosvastaisuuden. Lisäksi ylimmän johdon näkemyksissä ja mielenkiinnon kohteissa voi olla eroja, jotka voivat vaikuttaa strategisen ajattelun ja strategian muodostamisen lisäksi myös strategian mukaiseen muutokseen eli strategian jalkauttamiseen käytännössä (Kinnunen & Savolainen, 4). Näin ollen pelkästään luottamuspuola ylimmän johdon henkilöiden välillä voi jo estää strategian onnistuneen implementoinnin. Oleellista on kuinka luottamus rakentuu ylimmän johdon henkilöiden välille ja kuinka strategiasta päästään yhteisymmärrykseen näkemyseroista huolimatta (Kinnunen ja Savolainen 2011, 4).

Freedmanin (2003) mukaan strategian implementointiin negatiivisesti vaikuttaa myös puutteet resursseissa tai resurssien puutteellinen käyttäminen. Organisaatiossa tehdään paljon asioita, mutta mitään ei saada aikaiseksi. Ylikuormittuneessa organisaatiossa ei pystytä keskittymään strategian mukaiseen toimintaan ja lopputulos on alisuoriutuminen useilla osa-alueilla tai siellä, missä resursseja on liian vähän.

Yhteenvedona voidaan todeta, että strategian onnistuneeseen implementointiin liittyy monia aktiviteetteja ja vaiheita, jotka on otettava huomioon ja suunniteltava tarkasti, jotta strategian toteutumisesta ja toivottuun lopputulokseen pääsemisestä voidaan varmistua. Tässä tutkielmassa keskityn yhteen strategian implementoinnin osa-alueeseen, eli mikä merkitys organisaation sisäisellä luottamuksella on strategian implementoinnissa.

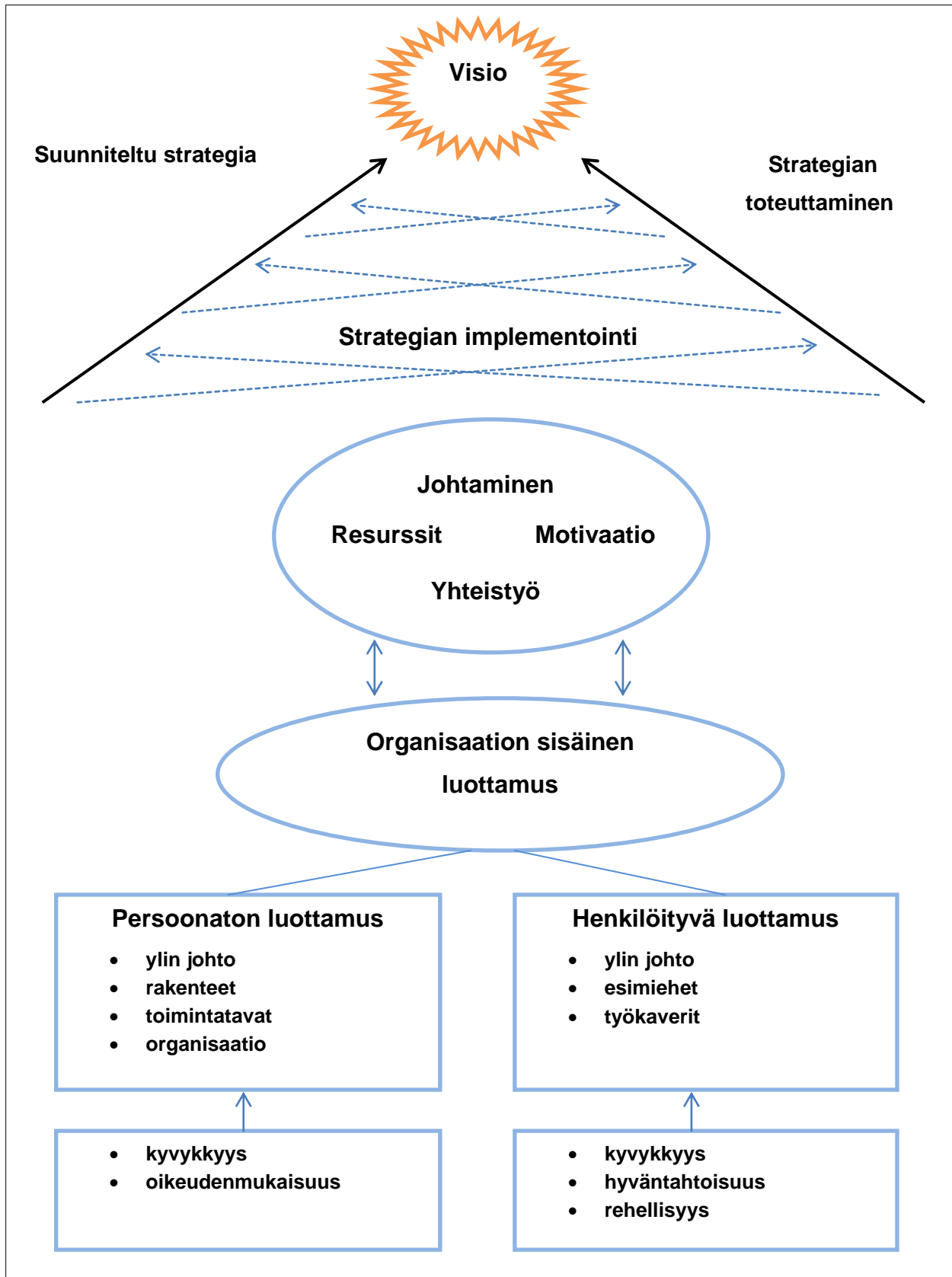
3.5 Teorian yhteenvedo ja viitekehys

Teoreettisesti tässä tutkimuksessa keskustellaan organisaation sisäisestä luottamuksesta sekä sen rakentumisesta ja merkityksestä strategian implementoinnissa. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus kysymyksiin: miten organisaation sisäinen luottamus rakentuu ja mikä merkitys sillä on strategian implementoinnissa? Kuviossa 4 on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka avulla kuvaan tämän tutkimuksen pääkäsitteiden ja teorian aihealueiden

suhdetta toisiinsa sekä niiden roolia laajemmassa keskustelussa. Teoreettinen viitekehys on rakennettu aikaisempien tutkimusten ja aihealuetta koskevan kirjallisuuden pohjalta. Kuviossa 4 on sovellettu Mayerin ym. (1995) mallia henkilöiden välisen luottamuksen rakentumisesta, Costiganin ym. (1998) mallia organisaation sisäisestä luottamuksesta, Blomqvistin ym. (2011) mallia persoonattoman luottamuksen rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä Aaltosen ja Ikävalkon (2002) mallia, jossa he kuvaavat suunnitellun strategian ja toteutuneen strategian välistä suhdetta.

Organisaation sisäinen luottamus nähdään teoreettisessa viitekehyksessä yläkäsitteenä henkilöityvälle ja persoonattomalle luottamukselle. Henkilöityvä luottamus liitetään viitekehyksessä työntekijän luottamukseen työtovereihin, esimiehiin ja ylimpään johtoon. Luottamus ylimpään johtoon ei kuitenkaan välttämättä henkilöidy. Persoonattomaksi luottamukseksi luetaan luottamus esim. toimintatapoihin ja strategiaan. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on saada uutta tietoa persoonattomasta luottamuksesta, koska aihealueesta on tällä hetkellä melko vähän akateemista tutkimusta.

Strategian implementointia edistäviksi tekijöiksi teoriasta nousee mm. johtaminen (viestintä, tulosten seuranta jne.), yhteistyö koko organisaatiossa, organisaation jäsenten motivaatio sekä riittävät resurssit. Organisaation sisäinen luottamus nähdään mm. viestintää ja yhteistyötä edistävänä tekijänä ja sen perustana. Viestintä ja yhteistyö ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat strategian implementoinnissa onnistumiseen. Suunniteltu strategia ja käytännössä toteutunut strategia lähenevät toisiaan, mikäli organisaatiossa onnistutaan strategian implementoinnin osa-alueilla. Optimitilanteessa on mahdollista saavuttaa organisaation visio, johon organisaation kaikki toimet lopulta tähtäävät.



KUVIO 4: Tutkimuksen viitekehtys – Organisaation sisäinen luottamus ja sen merkitys strategian implementoinnissa (Sovellettu Mayer ym. 1995, Costigan ym. 1998, Aaltonen ja Ikävalko 2002 ja Blomqvist ym. 2011).

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON HANKINTA

Tässä luvussa esitetään tutkimusmenetelmä, perustelut valitun tutkimusmenetelmän valinnalle ja haastatteluissa käytetty kysymysrunko. Lisäksi kuvaillaan tutkimusprosessin etenemistä, esitetään miten aineistoa on käsitelty ja analysoitu.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa on käytetty kvalitatiivista menetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Todellisen elämän kuvaamiseen liittyy ajatus, että todellisuus on moninainen ja erilaiset tapahtumat vaikuttavat toisiinsa (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 1998, 161). Kvalitatiivisen menetelmän valinta on perusteltua kauppatieteellisessä tutkimuksessa. Alasuutari, Koskinen ja Peltonen (2005, 15) toteavat että, ”moni markkinoihin, johtamiseen tai organisaatioihin liittyvä ilmiö vaatii yritysten lähestymistä kvalitatiivisella menetelmällä ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien kautta perinteisen tilastometodin sijaan”. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista todeta ja varmistaa olemassa oleva totuus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään enemmänkin paljastamaan ja löytämään tosiasioita (Hirsijärvi ym. 1998, 161). Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksena löytää absoluuttista totuutta organisaation sisäisen luottamuksen rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä eikä organisaation sisäisen luottamuksen merkityksestä strategian implementoinnissa, vaan löytää lisää ymmärrystä kyseisiin ilmiöihin ja niihin vaikuttaviin tekijöihin.

Kun tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä sitä häneltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2004, 74). Tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen valitsin teemahaastattelun, joka soveltuu hyvin tämän tyyppisen tutkimuksen ja tutkimusongelman lähestymistavaksi. Alasuutarin ym. (2005, 106,145) mukaan haastattelu on monesti ainoa keino hankkia aineistoa ihmisten asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista. He jatkavat, että haastattelua hyödyntäen tutkimukseen saadaan myös subjektiivinen kokemus. Tavoitteena on välttää toisaalta haastateltavan ohjaamista tiettyihin vastauksiin valmiiksi strukturoiduilla kysymyksillä ja toisaalta pitää kuitenkin keskustelu tutkimusaiheessa. Lisäksi Puusan mukaan puolistrukturoiduilla kysymyksillä on mahdollista saada selville sellaisia asioita, joita tutkija ei ehkä olisi osannut ottaa huomioon

valmiita vastausvaihtoehtoja laatiessaan (ks. Puusa & Juuti 2011, 81). Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun aihepiiri eli teemat ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsijärvi ym. 1998, 204–205).

Haastattelu ja normaali keskustelu muistuttavat toisiaan. Kumpaankin sisältyy kielellinen ja ei-kielellinen viestintä (ilmeet, eleet, tauot puheessa jne.), jonka avulla välittyvät mm. tiedot, tunteet, asenteet ja mielipiteet. Sekä keskustelussa että haastattelussa kumpikin osapuoli vaikuttaa toiseen. Puusan mukaan haastattelussa tutkijalla on myös mahdollisuus kiinnittää huomiota ei-kielelliseen viestintään, joka saattaa antaa tärkeitä vinkkejä seikoista, joihin tutkijan olisi hyvä kiinnittää huomiota ja pyytää lisäselvennystä haastateltavalta (ks. Puusa & Juuti 2011, 76). Haastattelu eroaa kuitenkin keskustelusta olennaisesti siinä, että haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa ja haastattelijalla on ennalta asetettu tavoite (Hirsijärvi & Hurme 1991; Puusa & Juuti 2011, 73). Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman perusteltuja ja syvällisiä vastauksia, jolloin on mahdollista saada kattava kokonaiskuva tutkitavasta ilmiöstä. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkitavan kanssa, jolloin on mahdollista esittää lisäkysymyksiä ja selventää vastauksia sekä selvittää vastausten taustalla olevia motiiveja (Hirsijärvi & Hurme 1991, 25; Hirsijärvi ym. 1998, 200–201). Kokemusten ymmärtäminen vaatii niiden tutkimista sellaisina kuin yksilöt ne itse kokevat. Tässä on mahdollista onnistua, jos tutkijan ja tutkitavan välillä on läheinen yhteys (Puusa & Juuti 2011, 52).

Teemahaastattelussa haastattelu kohdistuu tiettyihin aihealueisiin tai teemoihin, jotka muodostavat keskustelun rungon. Haastattelun teemat ovat kaikille samat. Haastattelijalla on kuitenkin mahdollisuus vaihtaa kysymysten muotoa ja/tai järjestystä. Olennaista on, että vastauksia ei ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavilla on mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin. (Hirsijärvi & Hurme 1991, 35–37.)

Puusan ja Juutin (2011, 47) mukaan laadullisen tutkimuksen keskeinen piirre on todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivisen luonteen korostaminen. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yksittäisten tapausten selvittämiseen ja tutkimuksessa korostetaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmia ja keskeistä on tutkittavien kokemukset ja tutkimuksen tarkoituksena on tarjota teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkitavana olevasta ilmiöstä. Laadul-

lisessä tutkimuksessa korostuu myös tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa (Puusa & Juuti 2011, 47–48).

4.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen johdannossa esitettyyn tutkimusongelmaan ja ala-tutkimusongelmiin, lähdettiin hakemaan vastauksia seuraavilla tutkimuskysymyksillä ja haastattelurungolla:

Miten luottamus ylimpään johtoon rakentuu? Tavoitteena on selvittää, miten haastateltava ymmärtää luottamuksen käsitteenä ja mitkä tekijät vaikuttavat luottamuksen syntymiseen ylimpään johtoon tai organisaatiota kohtaan koetun luottamuksen syntymiseen? Tavoitteena on myös selvittää, millaiseksi luottamus organisaation ylimpään johtoon tai organisaatioon koetaan? Lisäksi tavoitteena selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Kysymys esimerkki: ”mitä sinun mielestä tarkoitetaan, kun puhutaan luottamisesta tai luottamuksesta”, ”luotatko organisaation ylimpään johtoon” tai ”millaiseksi määrittelet luottamuksesi organisaation ylintä johtoa kohtaan”. Tällä kysymyksellä selvitetään luottaako vastaaja organisaation ylimpään johtoon? Tarvittaessa täsmennetään, että luottaako henkilö ylimpään johtoon nimenomaan yritystä koskevissa asioissa (strategia, käytännöt, palkkaus jne.) Seuraava kysymys riippuu vastauksesta edelliseen kysymykseen. Jos vastaaja kertoo luottavansa organisaation ylimpään johtoon, kysyn esim. ”miksi luotat organisaation ylimpään johtoon?” Tällä kysymyksellä tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Kysymykseen ”millaisesta luottamuksesta on kyse”, kysymys esim. ”millaiseksi koet luottamuksesi organisaation ylintä johtoa kohtaan” tai ”kerroit, että luotat xxxx takia, miten se näkyy sinun toiminnassa”?

Mitkä tekijät heikentävät luottamusta ylimpään johtoon? Jos vastaaja kertoo, että ei luota organisaation ylimpään johtoon, kysyn: ”miksi et luota organisaation ylimpään johtoon?” Kun haastateltava vastaa jotakin, kysyn lisäkysymyksen ”tarkennatko miksi ajattelet näin?” Tällä kysymyksellä tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että organisaation ylimpään johtoon ei luoteta? Lisäksi kysyn vastaajalta (myös silloin kun vastaaja luottaa ylimpään johtoon) ”millaisissa tilanteissa koet, että luottamuksesi organisaation ylintä johtoa kohtaan on heikentynyt?”. Lisäksi pyrin saamaan vielä lisää tietoa eli kysyn: ”hyvä, tuleeko

mieleen muita tilanteita?” Tavoitteena on selvittää niitä tekijöitä tai tilanteita, jotka heikentävät luottamusta ylintä johtoa kohtaan.

Mitkä tekijät vahvistavat luottamusta ylimpään johtoon? Tavoitteena on selvittää, mitä pitäisi tehdä tai miten toimia, että ylimmän johdon esim. strategisiin päätöksiin luotettaisiin enemmän ja ne olisi helpompi sisäistää. Kysymys: *”miten ajattelet ja miltä sinusta tuntuu, millä toimenpiteillä luottamuksesi organisaation ylimpään johtoon vahvistuu?”* tai *”mitä pitäisi tehdä, että luottamuksesi organisaation ylintä johtoa kohtaan vahvistuisi?”*

Mikä merkitys luottamuksella organisaatioon ja ylimpään johtoon on strategian implementoinnissa? Tavoitteena on selvittää, vastustetaanko esim. uutta strategiaa tai siihen liittyviä toimenpiteitä sen takia, että ei luoteta organisaatioon tai organisaation ylimpään johtoon. Jos vastaaja luottaa organisaatioon tai organisaation ylimpään johtoon, voin tällä kysymyksellä saada selville, mikä merkitys luottamuksella on strategian onnistuneelle implementoinnille asiakasrajapinnassa. Kysymyksinä esim.: *”ymmärrätkö organisaation strategian”* ja *”miten strategia näkyy omassa työssäsi?”*, *”miten suhtaudut organisaation strategiaan?”*, *”miksi strategiaa tarvitaan tai tarvitaanko?”*, *”mikä on mielestäsi oman työsi merkitys strategian toteutumisen kannalta?”* ja *”miten ajattelet, miten luottamuksesi / epäluottamuksesi organisaation ylimpää johtoa kohtaan vaikuttaa sinun strategisten päätösten hyväksymiseen ja sisäistämiseen?”*.

Miten ylin johto käsitteenä identifioituu? Tavoitteena on selvittää, ketkä haastateltavien mielestä kuuluvat kohdeorganisaation ylimpään johtoon? Kysymys esimerkki: *”kuvailenko organisaation organisaatorakennetta esim. asiakasrajapinnasta ylöspäin”*. Sitten kysyn: *”kuvaile tai määrittele, ylin johto”* tai *”ketkä sinun mielestä kuuluvat organisaation ylimpään johtoon?”* Voin myös kysyä: *”mitkä asiat tai tehtävät sinun mielestä kuuluu ylimmälle johdolle?”* Tavoitteena on myös selvittää henkilöityykö kohdeorganisaation ylin johto vai luottaako haastateltava organisaatioon. Mikäli haastateltavan vastauksissa esiintyy henkilöt, joihin hän luottaa, on luottamus tulkittavissa henkilöityväksi. Mikäli haastateltavan luottamus perustuu vastausten perusteella esim. yrityksen menestymiseen, perustuu luottamus persoonattomiin tekijöihin.

Lopuksi: *”tuleeko mieleesi vielä jotakin ajatuksia, mitä haluaisit vielä kertoa tässä yhteydessä”* tai *”haluatko antaa jotakin palautetta organisaation ylimmälle johdolle”*?

Puusan ja Juutin (2011) mukaan luottamus on merkittävässä asemassa myös haastattelututkimuksessa. Tutkija pyrki luomaan haastattelutilanteeseen luottamuksellisen, mukavan ja avoimen ilmapiirin, että tutkimuksesta tulisi mahdollisimman hedelmällinen ja haastatteluista saadaan mahdollisimman laajoja näkemyksiä sekä perusteluita. Ennen varsinaisen haastattelun alkua korostettiin, että yksittäisen vastaajan mielipiteet eivät selviä tutkimustuloksista ja vastaukset käsitellään anonymisti. Tavoitteena oli esittää mahdollisimman avoimia kysymyksiä, ohjaamatta haastateltavaa vastaamaan tietyllä tavalla. Tutkijan täytyi myös harkita, kuinka paljon tutkimuksen aiheesta kerrottiin haastateltaville ennen haastattelua, että tieto aiheesta ei liikaa suuntaa tai rajaa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ajattelua. Tutkija pyrki haastattelutilanteessa kuitenkin ohjaamaan keskustelua aiheeseen ja tarkentamaan kysymyksiä tarvittaessa. Tavoitteena oli myös esittää niin yksinkertaisia ja selkokielisiä kysymyksiä, että haastateltava ymmärsivät, mitä kysymyksillä halutaan selvittää. Esimerkiksi ”strategian implementointi” –käsitteen käyttöä vältettiin, koska se voi olla monelle haastateltavalle vieras.

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Puusan mukaan haastattelu menetelmänä on tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuva, ja sen tavoitteena on hankkia sellainen aineisto, jota hyödyntäen on mahdollista tehdä tutkittavasta ilmiöstä uskottavia päätelmiä. Haastattelujen tallentaminen mahdollistaa uskottavien päätelmien tekemisen puheen muodossa olevasta aineistosta (ks. Puusa & Juuti 2011, 73). Haastattelut tallennettiin ääninauhurilla. Haastattelun heikkoutena on tutkimuksen luotettavuuden kannalta se, että ”haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia” (Hirsijärvi ym. 1998, 202). Tämä otettiin kuitenkin huomioon aineiston analysointivaiheessa. Haastattelun etuna metodologisesta näkökulmasta on Puusan mukaan se, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Kun tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä on kokemusta tai tietoa aiheesta, puhutaan tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä (ks. Puusa & Juuti 2011, 76). Valitsin tutkimukseen henkilöitä, jotka ovat olleet toimeksiantajaorganisaatiossa töissä vähintään puoli vuotta.

Teemahaastattelu on mahdollista toteuttaa kahdenkeskisinä haastatteluina tai ryhmähaastatteluina eli haastattelutilanteessa on mukana tutkijan lisäksi useampia henkilöitä. Puusan mukaan ryhmähaastattelussa keskeisenä tavoitteena on saada ryhmä keskustelemaan tutkijaa kiinnostavasta aiheesta ja siihen liittyvistä teemoista. Tutkijan rooli on lähinnä kuunnella keskustelua ja tarvittaessa ohjailta keskustelua. Näin tutkija voi nähdä ja kuulla sellaista, mitä hän ei välttämättä kykenisi tavoittamaan yksilöhaastatteluissa (ks. Puusa & Juuti 2011, 84–85). Ryhmähaastattelun vahvuutena on Puusan mukaan se, että ryhmä saadaan keskustelemaan aiheista, jotka saattaisivat jäädä itsestänselvyyksinä kahdenkeskisen haastattelun ulkopuolelle ja ryhmän yhteinen näkemys muodostuu vuorovaikutuksen seurauksena (ks. Puusa & Juuti 2011, 84–85).

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla toimeksiantajaorganisaation asiakasrajapinnassa töissä olevia henkilöitä kahden kesken. Tutkija päätyi kahdenkeskisiin haastatteluihin, koska kahdenkeskisessä haastattelussa haastateltavan anonymiteetti säilyy ja haastateltava saattoi kertoa sellaisia mielipiteitä ja näkemyksiä, joita hän ei olisi kertonut ryhmätilanteessa. Kahdenkeskisessä haastattelussa tutkija keskittyi haastateltavan mielipiteisiin ja näkemyksiin. Ryhmätilanteessa voi olla henkilöitä, jotka tuovat esille vahvasti omat näkemykset ja mielipiteet. Tästä voi olla seurauksena, että kaikki ryhmähaastatteluun osallistuvat eivät halua tai uskalla tuoda esille omia, mahdollisesti eriäviä näkemyksiä, joka puolestaan johtaa siihen että jotain olennaista ja kiinnostavaa tietoa voi jäädä saamatta. Ryhmätilanteessa ryhmän muiden henkilöiden näkemykset ja mielipiteet voivat vaikuttaa yksittäisen henkilön vastauksiin (esim. Wilkinson 1998, 119–123). Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville toimeksiantajaorganisaation asiakasrajapinnassa eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden näkemyksiä luottamuksen vaikutuksesta strategian implementointiin, joten tutkija ei ole kiinnostunut ryhmän vuorovaikutuksen tuloksena muodostuneista näkemyksistä.

Aaltion ja Puusan mukaan laadullisen tutkimuksen yhtenä tavoitteena on pyrkiä tutkimustulosten jonkinasteiseen yleistämiseen (ks. Puusa & Juuti 2011, 160). Sen takia tutkimukseen valittiin näyte dimensionaalisen näytteen periaatteella. Näin voidaan Aaltion ja Puusan mukaan luoda viitekehys, jonka perusteella tutkimustulokset on yleistettävissä ainakin osittain (ks. Puusa & Juuti 2011, 160). Aaltion ja Puusan mukaan dimensionaalisen näytteen valitseminen edellyttää tutkimuskohteiden tuntemista, erityisesti tutkijan on tunnettava miten tutkimuskohteet eroavat toisistaan. Edustavuuden vuoksi näytteeseen tulee valita ainakin yksi

henkilö jokaisesta heterogeenisestä ryhmästä. Haasteellisinta lienee dimensioiden valita, eli millä perusteella päätös näytteestä tehdään (ks. Puusa & Juuti 2011, 161.) Aaltion ja Puusan mukaan ei ole olennaista vaikka tutkimukseen valittaisiin henkilöitä väärin perustein, oleellista on valintojen perusteleminen ja hyödyllisyys kokonaisuuden kannalta. Valintojen tarkka perusteleminen mahdollistaa kritiikin ja antaa tutkimusyhteisölle sekä muille tutkimuksen arvioijille perusteet arvioida tehtyjä päätöksiä (ks. Puusa & Juuti 2011, 161). Arnoldin (1970) mukaan edustavuus on joka tapauksessa parempi kuin yksittäisen tapauksen tai pelkästään keskenään homogeenisten yksikköjen tutkiminen (ks. Puusa & Juuti 2011, 161).

Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä voi etukäteen tietää, kuinka paljon aineistoa tarvitaan. Aaltio ja Puusa ohjeistaa että, tutkijan tulee mieltä ja päätellä, mikä määrä aineistoa tutkittavasta ilmiöstä on riittävä. Aineistoa on hankittu riittävästi esim. silloin kun aineisto alkaa satureitua eli tutkija alkaa kuulla samat näkemykset tai tarinat tehtyään haastatteluita tietyn verran ja uutta opittavaa ei enää löydy (ks. Puusa & Juuti 2011, 161). Eskola ja Suoranta (1996) ovat suomentaneet saturaation aineiston kylläntymiseksi ja näin ollen on olemassa tietty määrä aineistoa, joka mahdollistaa teoreettisesti merkittävän tuloksen saamisen (ks. Hirsjärvi ym. 1998, 181).

Toimeksiantajaorganisaation asiakasrajapinnasta on tunnistettavissa kolme heterogeenistä ryhmää: palveluneuvojat, päivittäistuki ja tekninentuki. Jokaisesta ryhmästä tutkimukseen valittiin ainakin yksi henkilö. Toimeksiantajan yhteyskeskuksia on Helsingissä, Tampereella, Joensuussa ja Kokkolassa. Tutkimukseen otettiin mukaan henkilöitä jokaisesta kaupungista. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kahdeksaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin Joensuussa töissä olevien henkilöiden kanssa kasvotusten. Helsingissä, Tampereella ja Kokkolassa töissä olevien henkilöiden kanssa haastattelut toteutettiin videoneuvottelun välityksellä.

Haastatteluiden toteutuksesta sovittiin alustavasti jo toimeksiantajan kanssa Joulukuussa 2011. Haastateltavien määrä ja haastatteluiden ajankohta tarkentui helmi- ja maaliskuussa 2012, jolloin tutkimukseen haastateltiin palveluneuvojia, teknisentuen palveluasiantuntijoita sekä päivittäistuen edustajia Joensuussa sekä videoneuvottelun välityksellä Helsingistä, Tampereelta ja Kokkolasta. Haastateltavat tutkimukseen valitsi henkilöiden lähin esimies jokaiselta paikkakunnalta. Haastatteluiden tarkemmat ajankohdat sovittiin tutkijan ja haastateltavien kesken sähköpostin välityksellä.

Ennen varsinaisia haastatteluita tutkija suoritti Joensuussa kasvokkain yhden pilottihaastattelun kysymysrunгон testaamiseksi. Pilottihaastattelun jälkeen kysymysrunkoon tehtiin muutamia korjauksia ja lisäyksiä. Toinen pilottihaastattelu suoritettiin videoneuvottelun välityksellä Kokkolaan, jolloin tavoitteena oli vielä testata kysymysrunkoa ja tekniikan toimintaa. Pilottihaastattelun jälkeen tutkija teki kysymysrunkoon vielä pieniä tarkennuksia ja muutoksia. Pilottihaastatteluja ei kuitenkaan käytetty tutkimuksen aineistona. Tutkimuksen aineisto kerättiin Joensuussa tutkijan toimesta kasvokkain kahdenkeskisissä haastatteluissa, haastattelu varten varatussa kokoustilassa. Helsingissä, Tampereella ja Kokkolassa töissä olevia henkilöitä haastateltiin videoneuvottelun välityksellä Joensuusta käsin. Haastatteluiden teemat ja kysymysrunko oli etukäteen suunniteltu, perustuen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelutilanteet etenivät suunnitellun haastattelurungon mukaisesti. Haastatteluissa kysymysten asettelu ja järjestys vaihtelivat tilanteen ja haastateltavan vastausten mukaan, mikä on ominaista teemahaastatteluille (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Haastatteluista saatu aineisto koostuu kahdeksasta toimeksiantajaorganisaation toimihenkilön haastattelusta, jotka on toteutettu helmi- ja maaliskuussa 2012. Haastateltavat valittiin tutkimukseen sen perusteella, missä tehtävässä he työskentelevät organisaation asiakasrajapinnassa. Haastateltavista neljä oli palveluneuvojia, kaksi oli teknisentuen palveluasiantuntijoita ja kaksi oli päivittäistuessa työskenteleviä henkilöitä. Haastateltaviksi valittiin myös vuokratyöntekijöitä, jotka ovat olleet organisaatiossa töissä alle vuoden sekä organisaation varsinaisia työntekijöitä, jotka ovat olleet työsuhteessa 2-15 vuoden ajan. Tutkimukseen osallistui sekä miehiä, että naisia.

Teemahaastattelun aihe kerrottiin haastatteluihin osallistuneille henkilöille sähköpostissa, jossa kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Samassa sähköpostissa sovittiin haastattelun ajankohta. Tarkkoja kysymyksiä ja aihealueita ei kuitenkaan kerrottu etukäteen, koska tavoitteena oli saada haastateltavalta aidot kokemukset ja mielipiteet ilman etukäteen valmistautumista. Sähköpostissa mainittiin, että haastattelut nauhoitetaan ja lupa haastatteluiden nauhoittamiseen kysyttiin vielä ennen haastattelun aloittamista. Haastateltaville kerrottiin myös ennen haastattelun aloittamista, että vastaukset käsitellään anonymisti ja yksittäistä henkilöä tai hänen vastauksiaan ei ole tunnistettavissa tutkimusraportista.

Haastatteluiden kestot vaihtelivat 20 minuutin ja 40 minuutin välillä. Koska haastatteluja varten oli varattu erillinen kokous- tai videoneuvottelutila, kaikki haastattelut sujuivat ilman häi-

riöitä. Tutkija päätti lopettaa haastattelut kahdeksannen haastattelun jälkeen, koska aineistossa oli havaittavissa saturoitumista. Haastattelujen jälkeen tutkija litteroi haastattelunauhut aineiston analysointia varten. Aineistoa kertyi yhteensä 42 sivua.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen kannalta on tarkoituksen mukaista käyttää menetelmiä, joissa tutkitavan mielipiteet, näkökulmat ja ajatukset nousevat esille. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulman ja ajatuksien tavoittaminen (Puusa & Juuti 2011, 56). Alasuutarin (1995, 29) mukaan laadullinen analyysi edellyttää määrällisestä tutkimuksesta eroavaa absoluuttisuutta. Hänen mukaan ”kaikki luotettavina pidetyt ja selvitettävään kuvioon tai mysteeriin kuuluviksi katsotut seikat tulee kyetä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa”. Puusan mukaan ”aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas tulkinta ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä” (ks. Puusa & Juuti, 2011, 116).

Sisällönanalyysia voi käyttää Puusan mukaan monenlaiseen laadulliseen tutkimukseen. Puusa jatkaa että, sisällönanalyysia voidaan pitää väljänä teoreettisena kehyksenä, joka mahdollistaa aineiston tarkastelemisen monipuolisesti (ks. Puusa & Juuti, 117). Sisällön analyysi perustuu tutkijan tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti laajempaa, käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Johtopäätöksiä tehdessään tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä tutkitut asiat tutkittavalle merkitsevät eli tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 115).

Tässä tutkimuksessa sisältöanalyysi on teoriaohjaavaa. Teoriaohjaavassa analyysissä on kytkentöjä teoriaan ja teoria toimii apuna analyysin edessä. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan esiin valmiina, ilmiöstä jo valmiiksi tiedettynä, joten analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97). Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 116). Tämän tutkimuksen aineistoanalyysin viitekehyksenä on organisaation sisäisen luottamuksen rooli strategian implementoinnissa (kuvio 4).

Tässä tutkimuksessa käytettiin pohjana Timo Laineen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 92) muodostamaa runkoa, jonka mukaisesti laadullisen tutkimuksen analyysin etenemistä voidaan kuvata. Ensimmäisenä tutkija päätti, mikä aineistossa on kiinnostavaa. Aineistossa tutkimuksen kannalta kiinnostaviksi asioiksi muodostui tutkimusongelmassa ja sen alatutkimusongelmassa esitetyt asiat eli miten ”ylin johto” käsitteenä ymmärretään, henkilöityykö luottamus ylimpään johtoon, mitkä tekijät vahvistavat luottamusta ylimpään johtoon, mitkä tekijät heikentävät luottamusta ylimpään johtoon ja mikä yhteys luottamuksella on strategian implementointiin. Seuraavaksi aineistoa käytiin läpi ja merkittiin sieltä ne asiat, jotka ovat kiinnostavia. Sen jälkeen merkityt asiat erotettiin muusta aineistosta. Muusta aineistosta erotetut asiat luokiteltiin, teemoiteltiin ja tyypiteltiin. Lopuksi muodostettiin yhteenveto aineistosta.

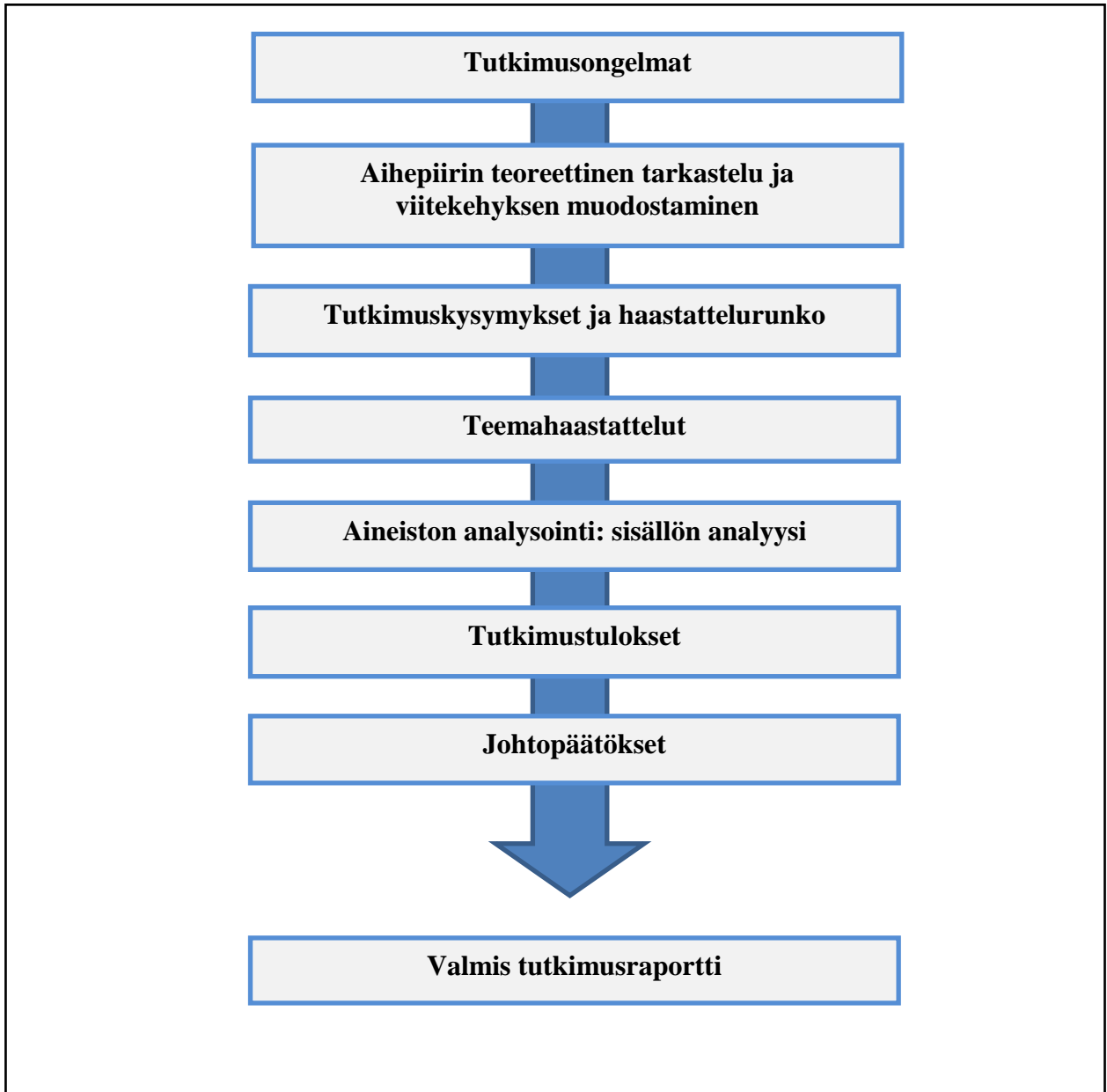
Aineisto muodostettiin nauhoitetuista haastatteluista litteroimalla ne dialogimuotoon. Jokaisesta haastattelusta muodostettiin oma tekstitiedosto ja tiedosto nimettiin ”Haastattelu 1, 2, 3 jne.” Lisäksi tutkimukseen valitun henkilön sukupuoli, työsuhteen kesto ja tehtävä kirjattiin ylös. Litterointivaiheessa haastateltavan puheessa olevat tauot ilmaistiin tekstissä (...) merkinnällä. Litterointiin otettiin mukaan mm. hymähdykset tai äännähdykset, jotka tulkittiin esim. haastateltavan ilmaisuksi olla samaa mieltä haastateltavan kanssa. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen haastattelut tulostettiin paperille. Ensi vaiheessa litteroitu aineisto luettiin läpi alkupe räisessä muodossaan, että aineistosta saatiin kokonaiskuva. Jo ensimmäisellä lukukerralla aineistosta nousi esiin mm. käsityksiä ylin johto -käsitteestä ja siitä, ketkä nähdään kuuluvaksi organisaation ylimpään johtoon. Luottamukseen liittyvissä asioissa korostui tekijät, jotka vahvistavat tai heikentävät luottamusta organisaation ylintä johtoa kohtaan.

Toisessa vaiheessa aineistosta etsittiin tiettyjen käsitteiden tai sanojen esiintymistä. Tarkoituksena oli tarkastella, mistä asioista puhuttiin enemmän ja missä asioissa haastateltavat olivat samaa mieltä. Teemoittelussa korostetaan sitä, mitä mistäkin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisien aihepiirien mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Aineistosta nostettiin esille myös asioita, joissa vastaajat olivat eri mieltä. Luottamusta vahvistavina tekijöinä korostui mm. kohdeorganisaation menestyminen omalla toimialalla ja hyvä mielikuva työnantajana. Luottamusta heikentävinä tekijöinä mainittiin mm. se, että kohdeorganisaation ylin johto tuntuu kaukaiselta tai ylimpään johtoon kuuluvia henkilöitä ei tunneta.

Seuraavaksi aineisto luettiin monta kertaa ja tarkensin vielä teemoittelua. Aineisto oli monipuolinen ja rikas, joten vastauksista oli löydettävissä sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Analyysin yhtenä tavoitteena on myös aineiston tiivistäminen ilman, että siihen sisältyvä tieto katoaa (Eskola & Suoranta, 138). Tutkija käytti haastatteluista suoria lainauksia, jotta haastatteluista välittyvä tieto ja haastateltavien näkemykset pysyisivät mahdollisimman alkuperäisinä ja mitään tärkeää ei jäisi huomioimatta. Raportointivaiheessa haastattelunäytteitä ja tutkimustuloksia muokattiin niin, että toimeksiantaja ei selviä raportista.

Haastatteluissa käytetyt tutkimuskysymykset oli johdettu suoraan päätutkimusongelmasta, ja sen ala-tutkimusongelmista sekä tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Haastatteluissa ei käytetty samoja kysymyksiä, vaan haastateltavan vastaukset ohjasivat haastattelutilannetta. Mikäli haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä tai haastateltava mainitsi tutkijan mielestä mielenkiintoisen seikan, kysymyksiä tarkennettiin tai esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Alkuperäiset teemat pysyivät haastattelurungossa koko tutkimuksen ajan. Tutkimustulokset raportoidaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakentuneiden teemojen mukaisesti.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 5), kuvaan tutkimusprosessin kulkua alusta valmiin tutkimusraportin valmistumiseen saakka. Tutkimusprosessi alkoi päätutkimusongelman ja ala-tutkimusongelmien määrittelemisellä. Seuraava vaihe oli aihealueeseen liittyvään teoriaan, tutkimustuloksiin ja kirjallisuuteen tutustuminen, teorian käsittely ja teoreettisen viitekehyksen (kuvio 4) muodostaminen. Seuraavaksi tutkimusongelmista muodostettiin teoreettisen viitekehyksen perusteella, tutkimuskysymykset ja haastattelurunko teemahaastatteluja varten. Teemahaastattelut toteutettiin kahden keskinä, haastattelurunkoa tukena käyttäen. Kerätty aineisto litteroitiin ja analysoitiin käyttäen sisällön analyysyä. Sisällön analyysin avulla aineistosta saatiin vastauksia tutkimusongelmiin, joiden perusteella muodostettiin kappaleessa kuusi esitetyt johtopäätökset. Tutkimusprosessin lopputuloksena on valmis tutkimusraportti.



KUVIO 5: Tutkimusprosessin kuvaus

5 TULOKSET

Tässä osassa tutkimusraporttia raportoidaan empiirisen tutkimuksen tulokset. Tulokset esitetään teemoittain. Ensin käsitellään sitä, miten kohdeorganisaation ylin johto identifioituu käsitteenä. Seuraavaksi käsitellään luottamusta kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan ja mitkä tekijät vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen. Viimeisessä kappaleessa käsitellään vielä organisaation sisäisen luottamuksen merkitystä strategian implementoinnissa.

5.1 Ylimmän johdon identifioituminen käsitteenä

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli saada selville, ketkä ajatellaan kuuluvaksi kohdeorganisaation ylimpään johtoon. Teemahaastatteluiden yhteydessä kohdeorganisaation ylin johto määriteltiin kaikissa haastatteluissa pääsääntöisesti koostuvaksi toimitusjohtajan lisäksi yrityksen johtoryhmästä.

”No minä ajattelen ylimmän johdon niin...joryn eli (toimitusjohtajan) ja (toimitusjohtajan) kumppanit siellä hallituksessa ja joryssa mitkä on... niin mie ajattelen ne niinku ylimpänä johtona. Elikkä ne, jotka tekkee ne viimesimmät päätökset siellä aina kaikista asioista” (H2)

Jotkut vastaajat hahmottivat ylimpään johtoon kuuluviksi myös esim. henkilöasiakkaista ja yritysasiakkaista vastaavat henkilöt sekä eri osastoista vastaavat henkilöt.

”Hannan esimies...niin se tulis niinku lähimpänä mieleen ylimmästä johdosta ja hällä on tietysti oma alueensa...tää CC...ja sitten on tämmöstä...myynti ja markkinointi omana puolenaan ja sitten HD omana puolenaan ja yritysasiakkuus varmaan omana puolenaan ja...näitä muummuassa” (H3)

”Oikeestaan mä ehkä ymmärrän siinä ton...toimitusjohtaja...ehkä nää niinkun henkilöasiakkaista ja yritysasiakkaista vastaavat henkilöt” (H4)

Ylin johto -käsitteen määrittelyyn näyttää tutkimukseen osallistuneiden käsitysten perusteella vaikuttavan myös tilanne tai konteksti, missä yhteydessä ylimmästä johdosta puhutaan. Joissakin yhteyksissä ylimpään johtoon voidaan ajatella kuuluviksi suurempi joukko ihmisiä.

”No se oikeestaan riippuu tilanteessa, missä mä puhun... et helposti jos mä käytän termiä ylin johto, niin se saatettas tulkita joryna...tämän organisaation joryna, mutta tuota se vähä oikeestaan riippuu et mistä asiasta niinku puhutaan...kyl mä laskisin sen niinkun...ylinjohto on jorysta ainakin yks, jopa kaks alaspäin” (H7)

Haastatteluiden yhteydessä vastaajia pyydettiin kuvailemaan organisaation rakennetta esim. asiakasrajapinnasta ylöspäin. Haastateltavilta myös kysyttiin käsityksiä siitä, mitkä tehtävät kuuluvat ylimmälle johdolle. Suurin osa vastaajista oli hyvin epävarmoja organisaation rakenteesta ja organisaation hierarkiasta. Syynä nähtiin mm. se, että vastaajat eivät olleet tutustuneet organisaation rakenteeseen tai rakenteeseen on tullut vuosien aikana paljon muutoksia.

”jos lähdetään minusta...sitten on ryhmäpäällikkö, sitten on tään mejän joensuun...en nyt titteliä muista...(palvelupäällikkö), nimenomaan. palvelupäällikköhän se on? Sen jälkeen on tuota niin niin...on tarkka tieto hakusessaan. Kyllähän siellä CC:n joku päällikkö on varmaan välissä ja ja sitten on niitä johtoryhmiä” (H1)

Tutkija: *”No niin... talo alkaa olla melko tuttu?”*

”No niin, periaatteessa joo. Organisaatio ei kyllä silleen...ku sekinhän tulee ja menee ja vaihtuu...vaihtaa paikkaa ja muuta vastaavaa” (H5)

Osa haastateltavista (3/8) kokee ylimmän johdon epämääräisenä, etäisenä tai tuntemattomana. Heidän näkemyksistä nousee esille, että he eivät ole pystyneet muodostamaan henkilökohtaista sidettä tai kontaktia ylimpään johtoon. Huomioitavaa on, että kyseisien haastateltavien joukossa oli pitkään kohdeorganisaatiossa töissä olleita henkilöitä.

”koska ei oo mitään niin kun konkreettista kuvaa ylimmästä johdosta...et se on semmonen niinku ”haamu” kuitenkin vielä...varsinkin kun itselläni ei ole tarkkaa kuvaa mikä tai ketä ylin johto on?” (H1)

”ylin johto on aika semmonen etäinen käsitteenä, et oikeestaan se on semmonen neutraali. Ei sitä niinkun...ei sitä epäilekkään, mut ei siihen luotakkaan, koska ei siitä oikeesti voi tietää mitään...ei oo semmosta kosketuspintaa” (H4)

”Yksistään se, että eihän niitä nää...eihän niitä nää koskaan. Jos tulis kaupungilla vastaan joku niistä, niin enhän mä etes tietäs kuka se on? Vaikka mäkin oon ollu Helsingissä kauan töissä, niin tota...en mä (toimitusjohtajaa) oo nähny siellä varmaan ku pari kertaa...et täähän tulee nyt sit vaan jonkun intran kautta tai muut tämmöset, mitä hän ilmottaa tuloksia ja mitä hänellä nyt onkaan informoitavaa...mutta erittäin kaukana”. (H5)

Haastateltavat (H1, H4 ja H8) eivät maininneet haastattelun aikana, että olisivat koskaan tavanneet henkilöitä, jotka heidän näkemyksen mukaan kuuluvat kohdeorganisaation ylimpään johtoon. Vastaavasti loput haastateltavista oli joskus tavannut ylimpään johtoon kuuluvia henkilöitä ja heidän näkemyksistä ei ollut tulkittavissa, että he kokevat ylimmän johdon etäisenä tai kaukaisena.

”elikkä sillon ku ne on esim. kiertueilla esimerkiks joensuussa tai sitten jos ollaan käyty niin kun etelässä, jos niitä on niinku nähny tai ne on käyny siellä kertomassa jotakin” (H2)

”yhden kerran oon ollu ylimmän johdon kanssa tekemisissä koko työurani aikana” (H6)

Vastauksissa oli havaittavissa epävarmuutta myös siitä, mitä kuuluu ylimmän johdon työnkuvaan ja mitkä asiat on ylimmän johdon vastuulla. Osa haastateltavista mainitsi, että organisaation rakenteesta ja eri henkilöiden työnkuvasta löytyy tietoa organisaation intrasta. Vastausten perusteella lähin esimies ja lähimmän esimiehen oma esimies tunnetaan ja lisäksi organisaation toimitusjohtaja. Osa (3/8) haastateltavista kokee johtoryhmän ja lähimmän esimiehen

oman esimiehen väliin jäävät organisaatiotasot eli ns. ”keskijohdon” tuntemattomana joukko-
na.

”Tota niin niin, mulla on sellanen kuva ittelläni että, jos lähdetään minusta... sitten on ryhmäpäällikkö, sitten on tään mejän joensuun...en nyt titteliä muista... (palvelupäällikkö) nimenomaan. Palvelupäälliköhän se on? Sen jälkeen on tuota niin niin...on tarkka tieto hakusessaan. Kyllähän siellä CC:n joku päällikkö on varmaan välissä ja ja sitten on niitä johtoryhmiä” (H1)

”Myyntineuvottelija alin? No sitten varmaan tullaan me. Jaa...ehkä ryhmäpäälliköt on sitten meidän päällä, sitten tulee ehkä nää CC:n mitä Kati esimerkiks on. Sitten en ihan tarkkaan tiedä tätä kuvausta, mikä hänellä on. Siitä eteenpäin organisaatiosta oikeastaan tiedän joryn. Siinä vaiheessa tulee niinku, en tiedä kuka on kuka?” (H4)

Tutkimukseen osallistuneiden vastausten perusteella kohdeorganisaation ylin johto tarkoittaa suurimmalle osalle kohdeorganisaation toimitusjohtajaa ja johtoryhmää. Johtoryhmään kuuluvista henkilöistä oltiin epävarmoja, koska organisaatorakennetta ja eri henkilöiden vastuita ei tuoda aktiivisesti esille. Ylimmän johdon identifioitumiseen ja määrittelyyn vaikuttaa vastausten perusteella myös tilanne ja konteksti, missä ylimmästä johdosta puhutaan. Kaikkien haastateltavien näkemyksille oli yhteistä se, että he kuvailivat ylintä johtoa ryhmänä ihmisiä. Seuraavassa kappaleessa käyn läpi tekijöitä, joiden perusteella haastateltavien luottamus ylintä johtoa kohtaan rakentuu.

5.2 Luottamus ylimpään johtoon

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville henkilöityykö luottamus ylintä johtoa kohtaan vai perustuuko luottamus ylintä johtoa kohtaan persoonattomiin tekijöihin, kuten organisaation menestyminen. Osan (4/8) haastateltavista vastauksista korostui, että heidän luottamus ylintä johtoa kohtaan perustuu persoonattomiin tekijöihin. Haastateltavat luottavat kohdeorganisaation ylimpään johtoon mm. sen takia että, organisaatio on menestyvä yritys ja sen sisällä asiat on hyvin. Vaikka kyseisten haastateltavien luottamus perustuu enemmän persoonattomiin

tekijöihin, nähdään kohdeorganisaation ylimmän johdon henkilöt ja heidän päätökset tekijöiden taustalla.

”Lähinnä siis se, että luottamus on varmasti ansaittu. Sillä perusteella, että todistettavasti ylin johto nähtävästi tietää mitä ne tekee ja koska meillä ei ole asiat ihan ruvella” (H1)

”no kyllä se nyt perustuu ihan tuloksiinkin...miten organisaatio pärjää pörssi-yhtiönä... nythän on ollut... oli hyvä viime vuosi...se jo tuo luottamusta, että meillä on hyvät henkilöt viemässä eteenpäin yritystä...yritys menestyy” (H3)

Yhteistä haastateltaville, joiden luottamus ylintä johtoa kohtaan perustuu enemmän persoonattomiin tekijöihin, oli se että he eivät tiedä tarkasti ketkä kuuluvat ylimpään johtoon tai heillä ei ole henkilökohtaista kontaktia ylimmän johdon henkilöihin. Kyseisistä haastateltavista kaksi oli vuokratyöntekijöitä ja kaksi oli kohdeorganisaation työntekijöitä, jotka ovat olleet organisaatiossa töissä useamman vuoden ajan, joten työsuhteen kesto ei selitä miksi ylintä johtoa ei tunneta tai se koetaan etäiseksi. Kun ylintä johtoa ei tunneta tai heihin ei ole henkilökohtaista kontaktia, näyttää siltä että luottamus perustuu enemmän persoonattomiin tekijöihin.

”varsinkin kun itselläni ei ole tarkkaa kuvaa mikä tai ketä ylin johto on? Niin luottamus on...se on olemassa, mut siitä ei ole mitään henkilökohtaista kokemusta tai todistetta että miksi? (H1)

Haastateltavien (H2, H6 ja H7) vastauksista korostui, että heidän luottamus kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan perustuu enemmän mielikuviin, käsityksiin ja kokemuksiin ylimmän johdon henkilöistä, kuin persoonattomiin tekijöihin. Vastauksissa korostui ylimmän johdon henkilöiden päätösten ja toimenpiteiden vaikutus luottamukseen.

”mulla ehkä sit sellanen mielikuva siitä ylimmästä johdosta, että ne tekkee sen.. tekkee ne työt niinku minnuu miellyttävällä tavalla, niin sit mulle tulee semmonen mielikuva, et mie pystyn luottamaan niihin” (H2)

”se muuttuu se käsitys siitä, ku sä pystyt laittamaan ihmisen sen asian taakse ja ku sen ihmisen kanssa on pystyny edes jollakin tasolla kommunikoimaan...se niinkun rakentuu kuva siitä ihmisestä ja ainakin kuva siitä mitä se tota... mitenkä se haluaa, että hänet nähdään” (H7)

Yhteistä haastateltaville (H2, H3, H6 ja H7) oli se, että he olivat tavanneet ylimpään johtoon kuuluvia henkilöitä ainakin kerran eri yhteyksissä. Osa heistä myös kertoi, että ylimpään johtoon kuuluvien henkilöiden tapaaminen lisäsi luottamusta kyseisiä henkilöitä kohtaan.

”no ehkä se, että sitten niinkun...mulla ainakin tulee enemmän luottamusta, kun minä nään niitä ylimmän johdon edustajia” (H2)

”pääsin sitten tapaamaan joitakin...ylimpää johtoo, kun he piti meille luentoja...siinä nyt tuli vähän lähemmäksi...kyllä uskon että hyvissä käsissä ollaan” (H3)

”mä oon tavannu ja mä oon ollu noissa julkasutilaisuuksissa sun muissa, missä on ollu jorya ja (toimitusjohtaja) ollu puhumassa ja näin päin poies” (H7)

Mielenkiintoista on, että yhdelle haastateltavista (H6) tuli kohdeorganisaation ylimmästä johdosta ensimmäisenä mieleen yrityksen toimitusjohtaja eli ylin johto henkilöityy hänelle yhtenä ihmisenä. Hänen luottamus perustuu toimitusjohtajan esiintymistaitoon ja kykyyn motivoida. Hänen vastauksissa nousi esille myös persoonattomia tekijöitä, joihin hänen luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan perustuu.

”mulle tulee ensimmäisenä (toimitusjohtaja) siitä mieleen...et hänen kasvot...jos puhutaan näin yleisellä tasolla...joitakin, jotka on jollain tavalla julkisuudessa” (H6)

”no varmaan se...hyvä puhumaan...hyvä ulosanti...et se niinku lisää sitä luottamusta tavallaan... työntekijän näkökulmasta. Kyl se tavallaan vähä myös niinku motivoi, että hänellä on joku semmonen kyky, et hän pystyy motivoimaan henkilöstöä... jonkin verran... ainakin itse koen sen sillä tavalla” (H6)

Kaikkien haastateltavien käsitykset luottamuksesta kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan sisälsi piirteitä sekä henkilöityvästä, että persoonattomasta luottamuksesta. Eroja haastateltavien välillä oli tutkijan tulkinnan mukaan siinä, perustuuko luottamus enemmän henkilön tai henkilöiden ominaisuuksiin, vai perustuuko luottamus enemmän persoonattomiin tekijöihin, kuten esim. toimintatavat tai yrityksen menestyminen. Luvussa 5.2.1 käsittelen tarkemmin tekijöitä, jotka vaikuttavat persoonattoman luottamuksen rakentumiseen ja luvussa 5.2.2 käsitelen tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen henkilöiden välillä.

5.2.1 Persoonattomaan luottamukseen vaikuttavat tekijät

Blomqvist ym. (2011) jaottelevat persoonattoman luottamuksen (impersonal trust) perustuvan organisaation kyvykkyyteen ja oikeudenmukaisuuteen. Tässä tutkimuksessa kyseistä mallia on mukailtu persoonattoman luottamuksen rakentumiseen liittyvien aikaisempien tutkimustulosten pohjalta. Arvio organisaation kyvykkyydestä perustuu siihen, miten organisaatiossa huolehditaan operatiivisten toimintojen järjestämisestä, onko operatiivinen ympäristö vakaa ja ennustettava, miten ihmisiä ja liiketoimintaa johdetaan, onko organisaatio teknologisesti uskottava ja millainen on organisaation identiteetti. Aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Atkinson & Butcher 2003; Gillespie & Dietz 2009; Ahteela & Vanhala 2011) on huomattu, että organisaation maineella organisaation sidosryhmien silmissä, on vaikutusta organisaation henkilöstön kokemuksiin organisaation kyvykkyydestä. Tämän tutkimuksen tuloksista ei kuitenkaan löytynyt vahvistusta sille teorialle.

Operatiivisten toimintojen järjestäminen

Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation palveluiden, tekniikan, työtilojen ja toimintatapojen kehittäminen, edistää koettua luottamusta organisaatiota kohtaan. Organisaation kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet vahvistavat kokemusta organisaation kyvykkyydestä tarjota laadukasta palvelua ja laadukkaita tuotteita. Kun palveluita, tekniikkaa, työolosuhteita ja toimintatapoja kehitetään, vaikuttaa se tutkijan ymmärryksen mukaan organisaation kilpailukykyyn ja teknologiseen uskottavuuteen.

”Onhan se siis... luo luoton sekä tuotteeseen että palveluun...mitä meillä pyöritetään. Se että (tuotteet) toimii...(tekniikkaa) kehitetään.. niin onhan se tuota niin niin omalla tavalla suoraan ylimmän johdon ansiota sekin. Jos joku on

päättänyt, että (kehitykseen) upotetaan 150 miljoonaa euroa vuodessa ja muihin (tekniikkaan), niin ei se olis... palvelu ja palvelun laatu, mikä asiakkaille näkyy, niin ei se olis sellanen ku se on nyt” (H1)

”ja sitten tuo kanavakehitys –juttu on kyllä ihan äärettömän hyvä” (H3)

”et mun mielestä meillä nuo työtilat on ollu niinkun heikonlaiset, niin siinä kohta on tapahtunut parannusta ja sen mä oon nähny et siinä on lunastettu se asia, mitä on luvattu ja puhuttu pitkään että... työtilat on niinku parantunu mielestäni ihan dramaattisesti ja olosuhteet” (H6)

Toisaalta esteeksi luottamuksen rakentumiselle organisaatioon ja sen myötä organisaation ylimpään johtoon, voi tutkimustulosten perusteella muodostua myös epäonnistumiset esim. toimintatapojen muutoksiin tähtäävissä projekteissa tai jos projekteissa havaittuja muutostarpeita ei toteuteta käytännössä. Mikäli projektit eivät täytä niihin kohdistuva odotuksia tai odotuksien täyttämässä epäonnistutaan toistuvasti, voi seurauksena olla epäluottamuksen lisääntyminen myös tulevia projekteja ja niiden hyödyllisyyttä kohtaan.

”se tavallaan harmittaa välillä ja ehkä se sitten vie sitä luottamusta ja siitä tarkemmin vois ehkä sanoa niin, että aina tehdään joku Latu –projekti ja mikäs tää uusin oli... Hely –projekti... et tavallaan niillä projekteilla niinku pyritään antamaan kaikki vastaukset niihin ongelmiin ja ratkasut, mutta... mäkin oon ollu täällä aika pitkään, niin mä oon todennu että ne ei oo aina tehny sitä... et niissä on tavallaan jääny lunastamatta asioita...et se vähä niinku heikentää sitä luottamusta” (H6)

Ihmisten ja liiketoiminnan johtaminen

Viestintä on tärkeä osa johtamista ja viestinnässä onnistuminen edistää myös luottamuksen rakentumista. Organisaation sisäisen viestinnän rooli luottamuksen rakentumisen kannalta nousi esiin myös tämän tutkimuksen tuloksista (ks. Kuvio 6, s. 72). Haastattelujen yhteydessä korostettiin asiakasrajapinnan ja ylimmän johdon välisen viestinnän kehittämisen merkitystä sekä tiedon avointa jakamista organisaation sisällä.

”ollaan menty parempaan suuntaan...et nyt jo kommunikoidaan enemmän. Henkilöt on varmasti vaikuttanut siihen, ketkä on johdossa, et millä tavalla he haluaa että heitä lähestytään. Semmonen toiminta, esim. nää viikkoviestit ja yleensä niinkun informaation jakaminen, niin se niinku vähentää sitä kuilua... sitten tiedetään niinku kokoajan mitä tapahtuu. Toki sitä sais olla enemmänkin ja tuota... jotakin säännöllistä toimintaa on kuitenkin sitten, et tiian mihin suuntaan ollaan menossa... et henkilöstöä tiedotetaan” (H3)

Kun sisäinen viestintä toimii läpi organisaation, tavoittaa asiakasrajapinnan kehitysehdotukset sekä viestit ylimmän johdon ja päinvastoin. Avoin viestintäkulttuuri organisaatiossa ja luottamus toimijoiden välillä edistävät tiedon avointa jakamista. Myös organisaation ylimmän johdon viestien on tärkeä tavoittaa jokainen organisaation jäsen, viestintää täytyy olla riittävästi ja ylimmän johdon on tärkeää panostaa siihen, miten asiat esitetään. Kun viestit tavoittavat oikeat henkilöt, mahdollistaa se nopeamman reagoimisen ja päätösten tekemisen. Reagointi asiakasrajapinnan viesteihin ja nopea päätösten tekeminen puolestaan lisäävät luottamusta ylintä johtoa kohtaan.

”mä haluaisin et se menis läpi organisaation kyl niinku sellanen... mun ajatus että, kun esitetään asioita... olipa ne hyviä tai huonoja.. mietitään millä tavalla ne esitetään... annetaan hetki aikaa sille että, miten esitetään asioita? Ikävä ja kurjakin asia, niin ei tunnu niinku pahalta, jos asian esittäjä osaa esittää sen. Tähän nyt koskee monesti, et se on tuolta ylhäältä tuleva... tuleva ajatus, että... hetki aikaa sille, et mietitään miten esitetään asiat? Koska se saa motivaation aika pienellä virkkeellä alhaiseks ja vaikuttaa töihin” (H5)

”siinä taas se luottamus nimenomaan kasvo ylimpään johtoon...sehän oli siinä kohtaa nimenomaan kun tieto meni tarpeeksi ylös... sielt tuli saman tien päätös ja sieltä joku otti saman tien vastuun, teki päätöksen... hommaa lähettiin korjaa” (H7)

Aikaisemmissa luottamustutkimuksissa on havaittu, että persoonaton luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan voi perustua organisaation kyvykkyyteen ja kilpailukykyyn. Tutkimus-

tuloksista nousi esille, että joidenkin tutkimukseen osallistuneiden arviot organisaation kyvykkyydestä perustuu ylimmän johdon tekemien päätösten tuloksiin. Organisaation menestyminen perustuu siis joidenkin haastateltavien mielestä ylimmän johdon onnistuneisiin päätöksiin ja johtamiseen.

”no kyllä se nyt perustuu ihan tuloksiinkin... miten yritys pärjää pörssiyhtiönä. Nythän on ollut...oli hyvä viime vuosi. Se jo tuo luottamusta, että meillä on hyvät henkilöt viemässä eteenpäin yritystä... yritys menestyy” (H3)

”mun luottamus organisaatioon yrityksenä on tota... jos kysyit sitä... niin on suht. koht. vakaalla tasolla... et kyllä me periaatteessa ollaan oikeeseen suuntaan menossa, et kyllä jorylla sun muualla on tuota ajatukset kohallaan siitä mitenkä eteenpäin mennään” (H7)

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että luottamus yrityksen ylintä johtoa kohtaan heikkenee, kun yrityksen tavoitteet ovat epärealistisia tai tavoitteet ovat ristiriidassa suhteessa käytännön työn ohjeistuksiin. Esimerkkinä haastatteluiden yhteydessä mainittiin, että kohdeorganisaation asiakaspalvelussa tavoitteena on tuottaa ”yllättävän hyvää palvelua”. Yksi tutkimukseen osallistuneista mainitsi haastattelujen yhteydessä, että joissakin asiakaspalvelun käytännöntyön tilanteissa ei ole kuitenkaan mahdollista pitää asiakasta tyytyväisenä.

”vaikka niinku kuinka tekis oman työnsä hyvin, niin se ei tavallaan riitä siihen mitä haluttas... eli ei pysty sillä omalla työllään vaikuttamaan siihen, että tekis niinku organisaatio tahttoo... tai omasta mielestään se työ mitenkä ite teet... se ois oikein, mutta ylimmän johdon mielestä ei” (H2)

”et ymmärrän kyllä joo miks päätöksiä tehdään eikä niinkun silleen ärsytä tai ei mitenkään oo niinkun negatiivinen siihen, että miks jotain tällästä on päätetty... lähinnä ehkä se että jos se homma ei toimi meillä tuolla aspan päässä, niin se sitä käy harmittaaan... et miten tään vois tehdä toisin, et tään sais toimimaan meidän päässä paremmin?” (H8)

Operatiivisen ympäristön vakaus ja ennustettavuus

Luottamus tai luottavaisuus organisaatiota kohtaan voi perustua myös organisaation operatiivisen ympäristön vakauteen ja ennustettavuuteen. Osa tutkimukseen osallistuneista luottaa kohdeorganisaation ylimpään, johtoon koska tilanne tuntuu ”normaalilta”. Organisaation sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, että työntekijöille muodostuu käsitys tilanteen vakaudesta tai turvallisuudesta. Kun toimintatavoista ja organisaation tulevaisuudesta viestitään riittävästi, kaikki organisaation jäsenet tietävät, mitä lähiaikoina tulee tapahtumaan ja mihin suuntaan ollaan menossa.

”tavallaan sekin tuo turvallisuutta, et tiedetään... vaikka niitä kalvoja nyt käydään usein...mut toisaalta se nyt sitten on tiedossa, että näin mennään ja kaikki tietää sen” (H3)

Organisaation identiteetti

Osa tutkimukseen osallistuneista luottaa kohdeorganisaation ylimpään johtoon, koska organisaatio on menestyvä yritys omalla toimialalla ja tuottaa voittoa. Kohdeorganisaation ylimpään johtoon kuuluvien henkilöiden tekemät toimenpiteet ja päätökset nähdään menestymisen taustalla.

”Et tosiaan ainut on se, että firmalla menee ihan hyvin... et kyllähän ne tietää mitä ne tekee” (H1)

”no kyllä se nyt perustuu ihan tuloksiinkin... miten yritys pärjää pörssi-yhtiönä” (H3)

Arviot organisaation oikeudenmukaisuudesta tai reiluiden perustuvat aikaisempien tutkimustulosten perusteella henkilöstöresurssijohtamisen käytäntöihin, normien vastavuoroisuuteen ja viestinnän oikeudenmukaisuuteen. Edellä mainitut tekijät voidaan nähdä osana organisaatiokulttuuria ja sen oikeudenmukaisuutta. Merkinä hyvinvoivasta organisaatiosta ja organisaatiokulttuurista, voidaan nähdä henkilöstön kokemukset organisaatiosta hyvänä työpaikkana ja kokemukset hyvästä työympäristöstä. Aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Bromiley

& Cummings 1993; Kim & Mauborgne 2003) organisaation arvot ja periaatteet on luokiteltu erilliseksi oikeudenmukaisuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi. Tässä tutkimuksessa ne nähdään organisaatiokulttuuriin sisältyvinä tekijöinä.

”oikeestaan ehkä se et on kuitenkin aika pitkään ollut tässä firmas töissä, et oon niiku kokenu et mulla on hirveen hyvä työympäristö.. tai ilmapiiri. Tai semmosta... kyllä siinä pakko jotain tehdä oikein, koska täällä on hyvä olla” (H4)

”oon ihan hirveesti tykänny olla töissä täällä... mun mielestä kaikki asiat toimii ihan älyttömän hyvin” (H8)

Henkilöstöresurssijohtamisen käytännöt

Tutkimustulosten perusteella luottamus organisaatiota kohtaan lisääntyy, mikäli henkilöstö kokee organisaation henkilöstöresurssijohtamisen käytännöt oikeudenmukaisiksi ja joustaviksi. Luottamus organisaatioon ja sen myötä organisaation ylintä johtoa kohtaan lisääntyy, mikäli yritys panostaa rekrytointiin, organisaatio tarjoaa urakehitysmahdollisuuksia ja työntekijöille tarjotaan mahdollisuus tehdä esim. etätöitä. Luottamusta lisää myös kokemukset palkkauksen oikeudenmukaisuudesta.

”kyllä mulle luottamus tarkoittaa myös mahdollisesti tämmösten etätöiden tekemistä, et tulis mahdollisuus tehdä etätöitä esimerkiksi...siinä tarvitaan luottamusta työntekijään” (H6)

”sit en mä tiä liittyks tää luottamukseen, mut ku on tuo tehtäväkierto, niin se on mun mielestä ihan älyttömän hyvä juttu... talon sisällä voi hakee toisiin hommiin sitten ku on talon kirjoilla ja ne on ehkä niitä luottamukseen liittyviä positiivisia asioita” (H8)

”luottamus myöskin siinä, että kun tekee työnsä hyvin, niin sit palkitaan” (H8)

Luottamus organisaatioon ja sen myötä organisaation ylimpää johtoa kohtaan voi heikentyä, mikäli organisaation henkilöstöresurssijohtamisen käytännöissä on ongelmia tai puutteita.

Luottamusta ylintä johtoa kohtaan heikentää myös henkilöstön näkökulmasta negatiiviset päätökset ja toimenpiteet, kuten YT-neuvottelut.

”Nää työvuorot... niitä ei hoida... respasta tulee työvuorot väärin... ne on ollu vuoden päivät väärin” (H5)

”Mennään hurjaa aikaa, ku meillä on YT:t meneillään, et mä... epäluottamus on niin paljon ilmassa enempi ku... normaalisti” (H5)

Normien vastavuoroisuus

Kun organisaation henkilöstö kokee, että työnantaja huolehtii työntekijöistä, vahvistaa se tutkimustulosten perusteella asiakaskontakteissa töissä olevan henkilöstön kokemusta organisaation oikeudenmukaisuudesta. Tutkimustuloksista ei voi päätellä, vaikuttaako työntekijöistä huolehtiminen myös arvioihin ylimmän johdon kyvykkyydestä johtaa organisaatiota. Mikäli työntekijät kokevat, että heistä ei huolehdita tai heidän näkemyksiä ei kuunnella, voi luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan heikentyä.

”sen myötä niinkun meijät jätettiin niinku vähä niinku heitteille ja kukaan ei hoitanu meidän asioita. Oli muut asiat niinku paljon tärkeämpää...” (H5)

”se että tehdään oikeesti asioita ja parannetaan kaikkea... niinkun ruokapaikkoja tuolla ja taukotiloja ja et semmonen kyl niinkun siinä näkyy se, että kun joku narisee tarpeeks tai vaikei naris ollenkaan, niin joku haluauintenkin niinku et meillä on hyvä olla täällä” (H8)

Tutkimustulosten perusteella luottamuksen rakentumista ylintä johtoa kohtaan voi myös estää kokemukset liiallisesta valvonnasta työpaikalla ja lisätä työntekijöiden tunnetta, että työntekijöihin ei luoteta. Valvontaa, kuten esim. taukojen pituuksia seuraavat työntekijöiden lähimmät esimiehet. Esimiehet puolestaan noudattavat omilta esimiehiltään ja lopulta organisaation ylimmältä johdolta saatuja ohjeita ja toimivat annettujen ohjeiden mukaisesti.

*”pitäkää tauot kohallaan, paikallaan, kattokaa ettei ne veny, pitääkää lounas-
tauot.. nii, montako sähköpostia semmostakin tulee viikossa? Mun mielestä se
tulee ylhäältä... esimiehethän niitä laittaa niinku aspan esimiehet, mutta ylhääl-
tähän tämä tulee tämä näin.. tämmönen ajatus.. mun mielestä se on semmosta
että.. joskus tuntuu siltä että, ei nyt ihan lastentarhassa olla kuitenkaan” (H5)*

Viestintä

Avoimuus viestinnässä, työntekijöiden kuunteleminen, tiedon luotettavuus ja tiedon riittävä määrä vaikuttavat kokemuksiin organisaation oikeudenmukaisuudesta työntekijöitä kohtaan. Tutkimustulosten perusteella informaation riittävä jakaminen, työntekijöiden kuunteleminen ja päätösten perustelu, vahvistavat luottamusta ja lisäävät ymmärrystä tehtyjä päätöksiä kohtaan.

*”no semmonen toiminta, esim. nää viikkoviestit... ja yleensä niinkun informaati-
on jakaminen, niin se niinku vähentää sitä kuilua... sitten tiedetään niinku koko-
ajan mitä tapahtuu” (H3)*

*”Tavallaan et jos meillekin tulee jotain päätöksiä.. et tehään tää asia näin ja
näin.. ois hyvä saada jotain perustelua, et miks se tehään näin...” (H4)*

*”Lisää se luottamusta, jos pääsee välillä itekkin vaikuttamaan... se on hyvä asia
kyllä” (H6)*

Toisaalta jos työntekijät eivät saa mahdollisuutta vaikuttaa organisaatiossa tehtäviin muutoksiin tai muutoksia ei perustella riittävästi, voi se tutkimustulosten perusteella vaikuttaa negatiivisesti kokemuksiin organisaation oikeudenmukaisuudesta. Luottamus yrityksen ylintä johtoa kohtaan heikentyy myös silloin, jos tehdyt päätökset koetaan virheellisiksi tai uusi toimintatapa ei toimi käytännön työssä.

*”se luottamus on taas myöskin siinä mielessä niinku huonolla tolalla, ku ei tiää
mitä kaikkee siellä on...mitä ne niinku miettii ja ihan kaikki päätökset mitä he on*

niinku tehny, niin ei oo aina semmosia, mikä ois esim. asiakaspalvelun kannalta niinku parhaita päätöksiä” (H2)

Muutokset organisaatiossa ja organisaation käytännöissä lisäävät epävarmuutta. Kun toiminta ei ole ennustettavaa ja epävarmuus tapahtumien kulusta lisääntyy, vaikuttaa se myös luottamukseen. Muutostilanteessa organisaatio tarvitsee luottamusta, sillä luottamus auttaa muutoksen läpiviemisessä ja onnistumisessa. Tutkimustulosten perusteella epäluottamusta ylintä johtoa ja heidän päätöksiä kohtaan herättää se, että muutoksien suunnitteluvaiheessa ja yhteydessä työntekijät eivät pääse vaikuttamaan päätöksiin tai työntekijöitä ei kuunnella heidän työtään koskevista asioista. Tärkeässä roolissa ylimmän johdon muutosviestinnässä on myös tiedon riittävän määrän antaminen kaikille organisaation jäsenille ja tiedon oikeellisuus.

”niin silloin oli ainakin semmonen suuri epäluottamus johtoo kohtaan, koska meidän työnkuvaa muutettiin paljo.. niin se ehkä toi semmosen epäluottamuslausseen niitä kohtaan, koska he ei ymmärtäny sitä kuinka paljon meitä vois oikeesti tarvita ja miten paljon meillä ois niinku mahdollisuuksia auttaa niinku (eri sidosryhmiä)... niin sit tavallaan meitä ei kuunneltu siinä yhtään... ja sitten ku se luottamus nyt pikkuhiljaa tuli takasi... tässä niinku viime vuoden aikana, niin nyt se niinku tavallaan tuli taas se epäluottamus, koska nytten tuli HELY... organisaatiomuutos iski käyntiin, joka loppuu Huhtikuussa, nii nyt myö ollaan taas silleen että, myö tiijettään että meidän työnkuva tullee muuttummaan, mut myö ei tiijetä miten ja mitä meille tapahtuu” (H2)

Kuviossa 6 on kuvattu persoonattoman luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat osatekijät ja merkitty haastattelut, joissa tekijä nousi esille. Jaottelu perustuu aikaisemmissa tutkimuksissa saatuihin tutkimustuloksiin.

Dimensio	Osatekijä	Osatekijän kuvaus	Haastattelu
Kyvykkyys	Operatiivisten toimintojen järjestäminen	Organisaation kyky selvitä poikkeuksellisissa tilanteissa ja kuinka organisaation resursseja hyödynnetään, kehittyminen ja strategia	H1, H3, H4, H5, H6, H8
Kyvykkyys	Operatiivisen ympäristön vakaus ja ennustettavuus	Usko tilanteen ”normaalisuuteen”, muutokset operatiivisessa ympäristössä ja työllisyystilanne	H3, H8
Kyvykkyys	Ihmisten ja liiketoiminnan johtaminen	Ylimmän johdon kyvyt, päätöksentekoprosessit ja päätösten tulokset	H1, H2, H5, H6, H7, H8
Kyvykkyys	Organisaation teknologinen uskottavuus	Organisaation käytössä olevat järjestelmät, tekniikka, työolosuhteet jne.	H1, H6, H8
Kyvykkyys	Organisaation identiteetti	Organisaation tuotteiden ja palvelun laatu (ketä tai mitä olemme?). Organisaatio verrattuna kilpailijoihin (kilpailukyky)	H1, H2, H3, H5, H6, H7
Oikeudenmukaisuus	Henkilöstöresurssijohtamisen käytännöt	Palkkaus, palkitsemisjärjestelmät, koulutus, urakehitysmahdollisuudet ja joustavuus (etätyö, tehtäväkierto)	H4, H5, H6, H8
Oikeudenmukaisuus	Normien vastavuoroisuus	Ylimmän johdon käyttäytyminen: työntekijöistä huolehtiminen sekä lupausten ja velvollisuuksien täyttäminen	H2, H4, H5, H6, H8
Oikeudenmukaisuus	Viestintä	Avoimuus viestinnässä, työntekijöiden kuunteleminen, tiedon luotettavuus, tiedon riittävä määrä ja sisäinen viestintä yleensä	H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8

KUVIO 6: Persoonattoman luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat osatekijät

5.2.2 Henkilöiden väliseen luottamukseen vaikuttavat tekijät

Luottamuksen on osoitettu kehittyvän vuorovaikutuksen myötä ja vahvistuvan ajan kuluessa (esim. Lewicki & Bunker 1996), mikäli osapuolten odotukset ja kokemukset luotettavasta osapuolesta tukevat luottamuksen rakentumista. Luottamus kehittyy siis ajan myötä joko toivottuun tai ei-toivottuun suuntaan (Blomqvist 1997). Tämän tutkimuksen yhteydessä saatiin myös viitteitä siitä, että luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan voi heikentyä vähitellen ajan kuluessa, mikäli ylin johto ei täytä odotuksia tai tuottaa pettymyksiä toistuvasti.

”niin siihen mä en luota et tota he pystyvät antamaan niinku semmosen oman harmoniansa tehdä näitä töitä ja...aa...tietysti jos viestiä menee alhaaltapäin ylöspäin niinku, se et mitä toivoo, mitä haluaa...jotakin niin...siihen mä en luota et mitään konkreettista tulee tapahtumaan...toiveiden suhteen. Se on nyt nähty jo, niin monta kertaa” (H5)

Mayerin ym. (1995) mukaan luottajan päätös luottaa tai olla luottamatta toiseen henkilöön perustuu luottajan arvioon toisen henkilön kyvykkyydestä, hyvántahtoisuudesta ja rehellisyydestä. Tässä tutkimuksessa kyseistä mallia on mukailtu, kun tutkimukseen osallistuneen henkilön vastauksista on ollut tulkittavissa että, hänen luottamus organisaation ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä tai henkilöitä kohtaan perustuu henkilön tai henkilöiden ominaisuuksiin tai toimintaan. Tutkimustulosten perusteella asiakaskontakteissa työskentelevän henkilöstön luottamuksen rakentumiseen organisaation ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä kohtaan vaikuttaa: tiedot henkilöstä, henkilön tunteminen ja henkilön vastualueiden tunteminen. Kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin on mahdollista vaikuttaa avoimella viestinnällä, joten se on nostettu erikseen tutkimustuloksista esille.

Tiedot ylimpään johtoon kuuluvasta henkilöstä

Yhtenä luottamuksen rakentumisen lähtökohtana henkilöiden välillä on, että luottaja tietää luottamuksen kohteesta jotakin. Tutkimustuloksista ilmenee, että tutkimukseen osallistuneiden luottamus ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä kohtaan voi perustua tietoihin, mitä luottajalla on luottamuksen kohteesta. Saatavilla olevien tietojen perusteella henkilö arvioi toisen osapuolen kyvykkyyttä, hyvántahtoisuutta ja rehellisyyttä. Mikäli henkilö ei tunne ylimpään

johtoon kuuluvia henkilöitä tai hän ei ole koskaan tavannut heitä, luottamuksen rakentuminen henkilöihin estyy.

”varsinkin kun itselläni ei ole tarkkaa kuvaa mikä tai ketä ylin johto on? Niin luottamus on... se on olemassa, mut siitä ei ole mitään henkilökohtasta kokemusta tai todistetta että miksi? Luottamus on kuitenkin sellanen, että se kohdistuu normaalilla ihmisellä myös niinku henkilöihin tai henkilöön...Ei tiää, jos tuota niin niin sitten se luottamus, luottamuksen kohde niinku.. tuota niin niin tulis niinku enemmän henkilönä esille. Et ne ei ois pelkkiä... tai meinasin sanoa että pelkkiä nimiä paperissa, mut ku ei tiedä edes muuten niitä nimiä” (H1)

”mulla on aina ollu vaikeuksia luottaa niinkun johonkin harmaaseen asiaan” (H7)

Tiedot luottamuksen kohteesta voi olla peräisin esim. yrityksen intrasta. Osa tutkimukseen osallistuneista luottaa kohdeorganisaation ylimpään johtoon kuuluviin henkilöihin, koska heillä on positiivinen mielikuva ylimpään johtoon kuuluvien henkilöiden ammattitaidosta (kyvykkyydestä). Haastatteluissa ilmeni myös, että luottamus ylimpään johtoon voi henkilöityä yhteen, ylimpään johtoon kuuluvaan henkilöön.

”mulla ehkä sit sellanen mielikuva siitä ylimmästä johdosta, että ne tekkee sen.. tekkee ne työt niinku minnuu miellyttävällä tavalla, niin sit mulle tulee semmonen mielikuva, et mie pystyn luottamaan niihin... ja sit kuitenkin kaikki semmonen tieto mikä niinku ylimmästä johdosta on tullu, niin on kuitenkin ollu suht. koht. positiivista ja myönteistä, niinku esim. intrassa ja muualla, mikä materiaali heistä on niin.. on semmosta että, he saa minut luottamaan niihin” (H2)

”mä jotenki (toimitusjohtajaan) luotan... et se tulee jotenkin niinku sieltä että, se ainakin antaa semmosen luotettavan kuvan” (H6)

Ylimpään johtoon kuuluvan henkilön tunteminen

Tutkimustulosten perusteella positiivinen mielikuva kohdeorganisaation ylimpään johtoon kuuluvasta henkilöstä voi perustua myös kokemuksiin, joita tutkimukseen osallistuneet ovat saaneet kun, he ovat tavanneet ylimpään johtoon kuuluvia henkilöitä. Moni tutkimukseen osallistunut ilmaisikin, että kohdeorganisaation ylimmän johdon olisi hyvä tulla ”läheemmäs” asiakasrajapintaa. Tutkimustulosten perusteella luottamus siis kehittyy myös vuorovaikutuksen myötä. Kun henkilöt ovat saaneet tietoa ylimpään johtoon kuuluvista henkilöistä tavatesaan heitä, he pystyvät muodostamaan oman arvion henkilöiden kyvykkyydestä, hyväntahtoisuudesta ja luotettavuudesta. Luottamus ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä kohtaan vahvistuu, mikäli hänellä on esim. hyvä ulosanti tai hyvät esiintymistaidot.

”hyvä puhumaan...hyvä ulosanti...et se niinku lisää sitä luottamusta tavallaan...työntekijän näkökulmasta, et kyl se niinku mulle...se johtaminen on tärkeä asia” (H6)

”mä oon tavannu ja mä oon ollu noissa julkasutilaisuuksissa sun muissa, missä on ollu organisaation jorya ja (toimitusjohtaja) ollu puhumassa ja näin päin poies, niin tota...se muuttuu se käsitys siitä, ku sä pystyt laittamaan ihmisen sen asian taakse ja ku sen ihmisen kanssa on pystyny edes jollakin tasolla kommunikimaan” (H7)

Henkilöihin kohdistuvaa luottamusta vahvistaa monen tutkimukseen osallistuneen mielestä ylimmän johdon tapaaminen esim. erilaisien koulutusten tai tiedotustilaisuuksien yhteydessä. Luottamusta vahvistaa myös mahdollisuus keskustella heidän kanssaan ja mahdollisuus kuulla ylimpään johtoon kuuluvien henkilöiden omia näkemyksiä.

”Kyllä se on minun mielestä ihan positiivista, et ne käypi meitäkkii täällä itärajalla kattomassa välillä ja kertomassa just niitä juttuja...vaikka just sen yhen pikku tapahtuman, niin myö saahaan edes vähä semmosta käsitystä ja kuvvaa kuitenkin, et minkälaisia tyyppejä ne oikein on?” (H2)

”pääsi niinku juttelee niitten kanssa ja kuulee niitten näkemyksiä... ja sitten niinkun kritisoimaan niitä ja samaan suoraan vastauksen suoraan siihen. Se oli hemmetin hienoo” (H7)

Toisaalta luottamuksen rakentuminen ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä kohtaan voi estyä, mikäli luottaja ei pysty muodostamaan minkäänlaista sidettä tai kontaktia kyseiseen henkilöön, henkilö ei ole tavoitettavissa tai henkilöä on vaikea lähestyä.

”Ehkä se et, ne pyrkis siihen kontaktiin niiden työntekijöiden kanssa. Ei tavallaan oo siellä omassa pilvilinnassaan täällä jossain, vaan pyrkis siihen... olemaan yhteydessä, näyttäytymään... käymään jos on todella joku keskustelu...” (H4)

”koska mulla on aina ollu vaikeuksia luottaa niinkun johonkin harmaaseen asiaan... et tota... koska se kuitenkin miten johdon toimet näkyy tänne alas asti on hyvin minimaalista... et ei me nähdä sitä. Me kuullaan vaan hienoja, suuria linjavetoja... mut ei me niinku nähdä eikä kuulla oikeesti mitään mihin meidän pitäis oikeesti pystyä luottamaan” (H7)

Ylimmän johdon vastualueiden tunteminen

Tutkimustulosten perusteella luottamuksen rakentumista ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä kohtaan voi estää se, että luottaja ei tiedä mistä asioista tai toiminnoista henkilö (luottamuksen kohde) on vastuussa, ja mihin asioihin henkilö pystyy vaikuttamaan. Haastatteluiden yhteydessä esitettiin myös, että ylimmän johdon henkilöiden olisi hyvä tutustua enemmän asiakasrajapinnan käytännöntyön tekemiseen, jolloin heille voisi hahmottua asiakasrajapinnan työ paremmin ja heille itselleenkin voisi tulla uusia näkökulmia ja kehitysehdotuksia.

”mutta ei oo sellasta selkeitä kuvaa, mitä ne he tekee, miten he tekee...tavallaan heidän työnsä rakenteesta, et mistä se koostuu? Miten se vaikuttaa meihin? Ei oo mitään semmosta kuvaa” (H4)

”heidän kannattaa tulla tutustuun siihen työhön... varata sieltä kalenterista... et oisko joskus aikaa tai mahdollista tutustuu asiakasrajapinnassa työskentelyyn... mielestäni siitä ei ois ainakaan haittaa, että tuota vaikka siitä asiasta ei välttämättä ymmärtäiskään mitään... niin ainahan se työntekijä voi tarvittaessa avata, että missä nämä ongelmat on.. että heillä on tarkka käsitys siitä asiasta, että mikä se tilanne oikeestaan niinkun on” (H6)

Viestintä

Tutkimustulosten perusteella luottamus kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan vahvistuu, mikäli he kuuntelevat työntekijöiden näkemyksiä ja osoittavat välittävänsä työntekijöistä. Luottamusta vahvistaa myös ylimmän johdon tekemien tai suunnitteilla olevien muutoksien perusteleminen ja tulevaisuudesta kertominen.

”niin silloin tavallaan tulee semmonen kuva siitä, mitä he tekkee ja ne pystyy ite kertomaan siitä omasta työstään ja mitä on menneillään ja perustelemaan niitä asioita... ja sit ehkä tulee itelle semmonen olo, et ne on vaan ihmisiä” (H2)

”siel on tämä (johtoon kuuluva henkilö)... mikä nyt... tekeeköhän nyt määrääikaisesti tämmöstä näin, et on todellä lähellä niinku henkilöstöä... niin siellä on ihminen tällä hetkellä joka kuuntelee... joka haluaa viedä niinkun eteenpäin ajatuksia... hän on ottanut sen niinkun omaksi projektikseen” (H5)

Tutkimustulosten perusteella positiivisesti ylimmän johdon henkilöitä kohtaan koettuun luottamukseen vaikuttaa myös, jos he osoittavat pystyvänsä tekemään (nopeita) päätöksiä, asiat eivät jää hoitamatta, ja edistävät kehittymistä viemällä asioita eteenpäin eli jos ylin johto lunastaa tekemänsä lupaukset. Jos lupauksia ei lunasteta tai työntekijöitä ei kuunnella, seurauksena on epäluottamuksen lisääntyminen.

”tietysti jos viestiä menee alhaaltapäin ylöspäin niinku, se et mitä toivoo, mitä haluaa... jotakin niin... siihen mä en luota et mitään konkreettista tulee tapahtumaan... toiveiden suhteen” (H5)

”tavallaan voi puhua, mut sit pitää myös toimia. Ei pelkkä puhe riitä... pitää saada ihan näkyviä parannuksia asioihin... kyllä ne niinku lisää.. parantaa sitä luottamusta.. tekojen kautta” (H6)

Ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt voivat itse edistää avointa viestintäkulttuuria olemalla helposti lähestyttäviä ja kannustamalla henkilöstöä olemaan tarvittaessa yhteydessä. Tutkimustulosten perusteella luottamusta ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä kohtaan vahvistaa myös, jos hän panostaa asioiden esittämiseen ja pystyy motivoimaan alaisiaan. Muutamat haastateltavat ehdottivat, että ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt voisivat lähettää asiakasrajapintaan sähköpostia, videotervehdyksiä tai pitää blogia, joissa heillä olisi mahdollisuus kertoa esim. tulevaisuudesta, perustella päätöksiä, kertoa itsestään ja ilmaista omia näkemyksiään eri asioihin ilman välikäsiä. Tutkijan tiedossa on, että jotkut kohdeorganisaation ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt pitävät blogia yrityksen intrassa tälläkin hetkellä.

”henkilöt on varmasti vaikuttanut siihen... ketkä on johdossa, et millä tavalla he haluaa että heitä lähestytään” (H3)

”kun esitetään asioita... olipa ne hyviä tai huonoja.. mietitään millä tavalla ne esitetään... annetaan hetki aikaa sille että, miten esitetään asioita? Ikävä ja kurjakin asia, niin ei tunnu niinku pahalta, jos asian esittäjä osaa esittää sen. Tähän nyt koskee monesti, et se on tuolta ylhäältä tuleva... tuleva ajatus, että... hetki aikaa sille, et mietitään miten esitetään asiat? Koska se saa motivaation aika pienellä virkkeellä alhaiseks ja vaikuttaa töihin” (H5)

Organisaation sisäisen viestinnän merkitys korostuu luottamuksen rakentumisen näkökulmasta myös silloin, kun esim. organisaation toimintatapoihin on tarve tehdä muutoksia tai korjauksia. Kun tarvittavista muutoksista onnistutaan viestimään organisaation sisällä, ylimmän johdon vastuulle jää suunnitella, miten tarvittavat muutokset implementoidaan käytännössä. Tilanteessa jossa, asiakasrajapinnassa on tunnistettu selkeä kehityskohde, siitä on viestitty esimiehille ja ylemmälle johdolle, eikä muutosta siitä huolimatta tapahdu, seurauksena on epäluottamuksen herääminen ylintä johtoa ja heidän ammattitaitoaan tai hyväntahtoisuuttaan kohtaan, vaikka syynä voi olla sekin, että viesti ei ole koskaan tavoittanut ylintä johtoa. Orga-

nisaatioissa olisikin tärkeää edistää avointa viestintäkulttuuria, että viestintä toimii molempiin suuntiin mahdollisimman vaivattomasti.

”Ehkä silleen ylimmän johdon, et niinku hoidettas niitä asioita, et ei jäis niinku roikkumaan” (H4)

”siinä taas se luottamus nimenomaan kasvo ylimpään johtoon...sehän oli siinä kohtaa nimenomaan kun tieto meni tarpeeksi ylös... sielt tuli saman tien päätös ja sieltä joku otti saman tien vastuun, teki päätöksen... hommaa lähetettiin korjaa” (H7)

5.3 Organisaation sisäinen luottamus strategian implementoinnissa

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, mikä merkitys organisaation sisäisellä luottamuksella on strategian implementoinnissa. Jokainen yksilö muodostaa itse arvion luottamuksen tasosta organisaatioon, organisaation johtoon, esimiehiin sekä muihin työntekijöihin. Tutkimustulosten perusteella luottamus kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan vähentää strategiaan kohdistuvaan kritiikkiä. Mikäli yksilön luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan on heikentynyt, voi se tutkimustulosten perusteella vaikuttaa negatiivisesti hänen halukkuuteen hyväksyä organisaation johdolta tulevia päätöksiä tai halukkuuteen noudattaa organisaation strategiaa.

”koska mä luotan että, ylin johto tietää mitä ne tekee, ei mulla ole mitään aiheita epäilläkään strategiaa. Ei tule kysymyksiä, että onko tässä nyt mitään järkeä...silleen suoranaisesti. Ei mulla ole mitään syytä epäillä, että se ei olis toimiva” (H1)

”nyt ehkä miun luottamus johtoa kohtaan on vähä heikko, niin on se tietysti vaikeempi niinku ymmärtää näitä muutoksia mitä täällä on...et ei se oo niin niinku silleen...ei purematta niele kaikkee...et minkä takki mitäkin tehhään” (H2)

”Jos mulla ei ois minkäänlaista luottoa yrityksen johtoa kohtaan, niin sillä strategialla ei ois tuon taivallistakaan merkitystä...ei mua kiinnostas se strategia tai ei mua kiinnostas mitä siitä joku kertoo, koska sen strategian on tehny ihmiset joihin mä en usko, luota ja keistä minä en pidä” (H7)

Epäluottamus organisaatiota tai organisaation ylintä johtoa kohtaan voi myös johtaa tai olla yhtenä syynä siihen, että henkilö ei sitoudu organisaation strategiaan, ei näe tulevaisuutta yrityksessä tai ei halua panostaa yrityksen menestymiseen ja lopulta irtisanoutuu.

”En mie tiää oisko ihminen töissä, jos ei luottaisi...en minä varmaan olis” (H1)

”koska tota se mitä mä luotan...niinkun luotan johtoon...ainoo tapa millä se näkyy on et pysynkö mä talossa vai en... koska mä en kuitenkaan omaa työtäni tee heille. Kyl se tavallaan pitkällä ajalla näkyy...et onks tää semmonen talo, jonka eteen mä sitten haluun tehdä töitä” (H7)

Organisaation ylimmän johdon päätökset ja toimenpiteet vaikuttavat koko organisaatioon ja tutkimustulosten perusteella myös työntekijöiden heitä kohtaan koettuun luottamukseen. Organisaation ylin johto vaikuttaa strategian implementointiin omalta osaltaan, päättämällä esim. kuinka paljon tuotteiden / palveluiden kehittämiseen panostetaan. Kohdeorganisaation tapauksessa mm. tekniikkaan panostaminen vaikuttaa suoraan siihen, kuinka hyvin kohdeorganisaation palvelut toimivat ja kuinka tyytyväisiä asiakkaita yrityksellä on.

”Se että (palvelut) toimii, että tekniikkaa kehitetään.. niin onhan se tuota niin niin omalla tavalla suoraan ylimmän johdon ansiota sekin. Jos joku on päättänyt, että (tekniikan kehitykseen) upotetaan 150 miljoonaa euroa vuodessa ja muuhun tekniikkaan, niin ei se olis... palvelu ja palvelun laatu, mikä asiakkaille näkyy, niin ei se olis sellanen ku se on nyt” (H1)

Organisaation ylin johto vaikuttaa strategian implementointiin myös henkilöstöresurssijohtamiseen liittyvillä päätöksillä. Kohdeorganisaation asiakaspalvelussa yhtenä tavoitteena on lyhyt vastausaika, kun asiakas ottaa yhteyttä asiakaspalveluun. Resurssisuunnittelulla on suuri

merkitys, kun halutaan varmistua että, palvelua on saatavilla myös poikkeuksellisissa tilanteissa. Tutkimustulosten perusteella henkilöstöresurssijohtaminen ja toimintatapojen kehittäminen vaikuttavat myös henkilöstön ylintä johtoa kohtaan koettuun luottamukseen.

”onhan se niinkun ainakin sellanen että...et töitä on ja uusia ihmisiä pyöriin... otetaan lisää...onko ne sitten määräaikasiakin, mut kuitenkin on se semmonen iso merkki jo siitä, että tota halutaankin niin että, pysytään niinkun mukana... sellasessa ettei asiakkaan tarvii jonottaa niin paljon” (H5)

Organisaation ylin johto vaikuttaa osaltaan myös siihen, kuinka paljon organisaatiossa panostetaan henkilöstön kouluttamiseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Strategian viestiminen läpi organisaation ja se, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää oman työnsä merkityksen strategian toteuttamisen kannalta, on yksi kriittinen tekijä strategian onnistuneessa implementoinnissa. Myös päätösten perusteleminen on tärkeää luottamuksen rakentumisen kannalta sekä strategian ymmärtämisen ja hyväksymisen kannalta.

”Tavallaan et jos meillekin tulee jotain päätöksiä...et tehään tää asia näin ja näin...ois hyvä saada jotain perustelua, et miks se tehään näin...eikä vaan, et meillä on tavallaan syy tehdä meille tää muutos” (H4)

”ja sitten on ollut se (kehitysprojekti) mielestäni. Sitäkin on kai vähä kritisoiu, mut mun mielestä sekin on ollu aika hyvä juttu kuitenkin... mä oon kokenu et se on niinku konkretisoinu sitä asiaa vielä entistä enemmän” (H6)

Organisaation työntekijöiden ja keskijohdon mukaan ottaminen strategian ja muutosten suunnitteluun on tärkeää, koska se lisää ymmärrystä strategiaa kohtaan kaikilla organisaatiotasolla ja näin työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin. Tutkimustulosten perusteella työntekijöiden mahdollisuus osallistua heidän työtä koskevien toimintatapojen suunnitteluun lisää ymmärrystä muutoksia kohtaan ja vähentää strategiaan kohdistuvaa kritiikkiä. Ymmärrys puolestaan lisää luottamusta organisaatiota ja sen johtoa kohtaan.

”mun mielestä hirveen hyvä asia, mitä niinkun...pääsin ite vaikuttaa...oli tuo kannustepalkkiomalli, ku siihen ihan oikeesti otettiin meijät mukaan. Saatiin sitä

omaa mielipidettä...ja avasi ihan hirveesti sitä omaa näkemystä. Eli päästiin mukaan siihen prosessiin ja ymmärrettiin mistä on kyse” (H4)

Ylimmän johdon on myös tärkeää seurata strategian implementointia ja kuinka hyvin siinä onnistutaan. Asiakasrajapinnan käytäntöjen ja toimintatapojen tunteminen lisää ylimmän johdon ymmärrystä ja voi herättää uusia näkökulmia toiminnan kehittämiseen. Käytännön työn tekemiseen tutustuminen vaikuttaa myös positiivisesti ylintä johtoa kohtaan koettuun luottamukseen, kun työntekijät tietävät että, ylin johto tuntee asiakasrajapinnan käytännön työn ja toimintatavat.

”heidän kannattaa tulla tutustuun siihen työhön...varata sieltä kalenterista...et oisko joskus aikaa tai mahdollista tutustuu asiakasrajapinnassa työskenteleeseen...mielestäni siitä ei ois ainakaan haittaa, että tuota vaikka siitä asiasta ei välttämättä ymmärtäiskään mitään... niin ainahan se työntekijä voi tarvittaessa avata, että missä nää ongelmat on, että heillä on tarkka käsitys siitä asiasta, että mikä se tilanne oikeestaan niinkun on” (H6)

Organisaation ylin johto vaikuttaa omalta osaltaan myös siihen, kuinka paljon panostetaan organisaation jäsenten työhyvinvointiin ja millainen on organisaation työilmapiiri. Työhyvinvoinnilla on osoitettu olevan yhteys työmotivaatioon ja tälle teorialle saatiin vahvistusta myös tässä tutkimuksessa. Työmotivaatio puolestaan on yhteydessä työntekemisen tehokkuuteen ja työn laatuun. Tutkimustulosten perusteella työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaa positiivisesti myös ylintä johtoa kohtaan koettuun luottamukseen. Huomioitavaa on, että työhyvinvointi ei kuitenkaan ole pelkästään ylimmän johdon vastuulla. Myös keskijohdon, lähimpien esimiehien ja työkavereiden rooli työhyvinvoinnin kannalta on merkittävä.

”vaikuttaa se...ei se siihen tekemiseen ehkä, mut kyl mä sanosin että, siihen tilaan tehdä töitä, koska...kyl mä oletan että vaikka puhelimesakin on, sitten kuuluu äänestä, että onks mulla nyt tsemppi... kyl mun mielestä sillä on ihan suora yhteys siihenkin että...”hei, kiva tehä duunii”. Sä teet duunin, mutta se on niinku ”hohhoijjaa, millonhan täst pääsee kotiin” (H5)

Mikäli organisaation ylin johto toimii luotettavasti ja esimerkillisesti, vaikuttaa se positiivisesti myös työntekijöiden halukkuuteen olla luottamuksen arvoisia ja organisaation toimintatavat ja muutokset on helpompi hyväksyä.

”no kyllähän se luottamus on niinku molemmin puolista, et haluaa myös tehdä työn sillä tavalla että myöskin minuun pystytään luottamaan työntekijänä.. niinkun parisuhteessakin se luottamus on molemmin puolista... et kyl se vaikuttaa siihen omaankin panokseen” (H3)

”puhutaan vaikka (toimitusjohtajasta) tai jostain muistakin näistä, jotka kuuluu siihen johtoryhmään, niin ne antaa kyllä semmosen esimerkin, että miten asioita pitäis hoitaa...kyllä niistä saa niinkun semmosen hyvän esimerkin ja et miten tässä yrityksessä pitää tehdä töitä” (H6)

Osa tutkimukseen osallistuneista kokee että, luottamus ylintä johtoa kohtaan ei kuitenkaan vaikuta suoraan päivittäiseen työn tekemiseen, mikäli toimintaan ei tule radikaaleja muutoksia ja päätökset ovat johdonmukaisia. Luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan vaikuttaa tutkimustulosten perusteella enemmän organisaatioon ja organisaation tavoitteisiin sekä strategiaan sitoutumiseen.

”Eiii vaikuta...et nyt tais olla joku pieni lisä sinne...en kyllä muista mikä se oli siinä strategiassa, mutta se nyt oli sitten että ”aha, tämmönen on nyt tuotu tänne ja sitten mennään taas näillä”. Ku se perusjuttu on siellä se sama...et ei sillä oo merkitystä, ku ei mitään kauheen mullistavaa kuitenkaan...muutosta siihen oo tulossa” (H3)

”päivittäisessä työssä ylimmällä johdolla ei ole niinkun osaa eikä arpaa. Ei se vaikuta siihen tulenko mä ajoissa töihin tai kuinka monta tikettiä mä teen päivässä...kyl se tavallaan pitkällä ajalla näkyy... et onks tää semmonen talo, jonka eteen mä sitten haluun tehdä töitä” (H7)

5.4 Tulosten yhteenveto

Yksi tutkimuksen tavoitteista oli selvittää, millaiseksi ylin johto käsitteenä identifioituu tässä kontekstissa, eli henkilöityykö ylin johto ja ketkä organisaatiossa nähdään kuuluvaksi ylimpään johtoon. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation ylin johto tarkoittaa suurimmalle osalle tutkimukseen osallistuneista toimitusjohtajaa ja johtoryhmää. Kaikkien haastateltavien näkemyksille oli yhteistä se, että he kuvailivat ylintä johtoa ryhmänä ihmisiä.

Toinen tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten luottamus ylimpään johtoon rakentuu. Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden käsitykset luottamuksesta kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan sisälsi piirteitä sekä henkilöityvästä, että persoonattomasta luottamuksesta. Eroja haastateltavien välillä oli tutkijan tulkinnan mukaan siinä, perustuuko luottamus enemmän henkilön tai henkilöiden ominaisuuksiin, vai perustuuko luottamus enemmän persoonattomiin tekijöihin. Persoonattomasta luottamuksesta on tässä tutkimuksessa kyse, kun luottamus perustuu esim. organisaation toimintatapojen oikeudenmukaisuuteen tai organisaation kyvykkyyteen. Kun kohdeorganisaation ylintä johtoa ei tunneta tai heihin ei ole henkilökohtaista kontaktia, luottamus perustuu tutkimustulosten perusteella enemmän persoonattomiin tekijöihin.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, mikä merkitys luottamuksella ylimpään johtoon on strategian implementoinnissa. Tutkimustulosten perusteella luottamus kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan vähentää strategiaan kohdistuvaan kritiikkiä. Myös organisaatiotasoisien päätösten perustelevuus on tärkeää luottamuksen rakentumisen kannalta sekä strategian ymmärtämisen ja hyväksymisen kannalta. Organisaation ylimmän johdon päätökset ja toimenpiteet vaikuttavat koko organisaatioon ja myös työntekijöiden heitä kohtaan koettuun luottamukseen. Organisaation ylin johto vaikuttaa strategian implementointiin omalta osaltaan, päättämällä esim. kuinka paljon työntekijöitä palkataan ja kuinka paljon resursseja kohdistetaan henkilöstön kouluttamiseen sekä tekniikan, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Edellä mainittuihin toimenpiteisiin panostaminen vaikuttaa mm. organisaation menestymiseen ja menestymien puolesta vahvistaa luottamusta organisaatioon.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään yhteenveto koko tutkimuksesta, esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset. Lisäksi tutkija on arvioinut tutkimusta ja esittänyt jatkotutkimusideoita.

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia organisaation sisäistä luottamusta ja sen merkitystä strategian implementoinnissa. Lisäksi toimeksiantajan toiveesta tutkittiin, miten ylin johto käsitteenä identifioituu tässä kontekstissa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena kohdeorganisaation toimeksiannon pohjalta ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin kohdeorganisaation asiakaspalvelun asiakaskontakteissa töissä olevaa henkilöstöä. Tutkimukseen osallistui myyntineuvottelijoita, palveluasiantuntijoita ja päivittäistuen henkilöstöä kaikilta paikkakunnilta, missä kohdeorganisaatiolla on asiakaspalvelun toimipisteitä. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin haastattelemalla Joensuun toimipisteen henkilöstöä kasvatusten ja muille paikkakunnille tutkija oli yhteydessä videoneuvottelun välityksellä. Aineisto koostuu kahdeksasta yksilöhaastattelusta. Teemahaastatteluiden avulla tutkimukseen saatiin kattava ja hedelmällinen aineisto.

Luottamus on käsitteenä ja ilmiönä abstrakti, ja luottamus on määritelty aikaisempien tutkimuksien yhteydessä lukemattomilla eri tavoilla. Tutkijoiden keskuudessa ei ole kuitenkaan päästy yhteisesti hyväksytyyn määritelmään luottamuksesta käsitteenä tai ilmiönä. Toisaalta esim. Atkinson ja Butcher (2003) ovat todenneet, että luottamuksen määrittäminen tarkasti ei ole välttämättä hyödyllistä, koska kyseessä on sosiaalisesti rakentuva ilmiö, joka rakentuu eri yhteyksissä, tilanteissa ja eri osapuolten välillä eri tavalla. Luottamus organisaatiokontekstissa mm. helpottaa vuorovaikutusta ja viestintää yksilöiden välillä ja organisaation sisällä (esim. Savolainen & Ikonen 2010). Viestinnällä on keskeinen rooli myös strategian implementoinnissa onnistuneesti. Strategian implementointia edistäviksi tekijöiksi teoriasta nousee viestinnän lisäksi mm. yhteistyö koko organisaatiossa, organisaation jäsenten motivaatio sekä riittävät resurssit.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä (ks. s. 43) on yhdistetty organisaation sisäisen luottamuksen rakentumiseen ja strategian implementointiin liittyvät teoriat. Organisaation sisäinen luottamus nähdään viitekehyksessä yhtenä strategian implementointiin vaikuttavana tekijänä. Teoreettisen viitekehysten mukaisesti, suunniteltu strategia ja käytännössä toteutunut strategia lähenevät toisiaan, mikäli organisaatiossa onnistutaan strategian implementoinnin osa-alueilla. Optimitilanteessa on mahdollista saavuttaa organisaation visio, johon organisaation kaikki toimet lopulta tähtäävät.

Tutkimuksessa organisaation sisäinen luottamus nähdään yläkäsitteenä henkilöityvälle ja persoonattomalle luottamukselle. Henkilöityvän luottamuksen rakentumista tarkastellaan Mayerin ym. (1995) luottamuksen rakentumisen malliin perustuen ja sitä soveltaen. Persoonattoman luottamuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan Blomqvistin ym. (2011) muodostaman jaottelun pohjalta ja muita aikaisempia tutkimustuloksia soveltaen. Strategian onnistuneeseen implementointiin liittyy monia aktiviteetteja ja vaiheita, jotka on otettava huomioon ja suunniteltava tarkasti, jotta strategian toteutumisesta ja toivottuun lopputulokseen pääsemisestä voidaan varmistua. Tässä tutkielmassa keskitytään yhteen strategian implementoinnin osa-alueeseen, eli mikä merkitys organisaation sisäisellä luottamuksella on strategian implementoinnissa.

Tutkimuksen aineistoanalyysi toteutettiin sisältöanalyysiä sekä teemoittelua hyödyntäen ja analyysi on teoriaohjaavaa. Teoriaohjaavassa analyysissä on kytkentöjä teoriaan ja teoria oli apuna analyysin edetessä. Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa viisi ja keskeisimmät tutkimustulokset esitellään luvussa kuusi. Tutkimustulosten suhdetta aikaisempiin teorioihin tarkastellaan luvussa 6.2 ja luvussa 6.3 arvioidaan tutkimustuloksia sekä tutkimuksen luotettavuutta.

6.2 Tutkimuksen ydintulokset

Tällä hetkellä kohdeorganisaatio nähdään kehittyvänä ja kilpailukykyisenä yrityksenä. Henkilöstötutkimusten perusteella on kuitenkin havaittavissa, että organisaation ylimmän johdon ja henkilöstön välistä vuoropuhelua ei koeta toimivaksi. Epäselvää on myös ollut, miten ylin johto identifioituu. Tämän tutkimuksen yksi keskeinen tutkimustulos on, että kohdeorganisaation ylin johto tarkoittaa suurimmalle osalle tutkimukseen osallistuneista organisaation toimi-

tusjohtajaa ja johtoryhmää. Ylimmän johdon identifioituminen riippuu tutkimustulosten perusteella tilanteesta, missä ylimmästä johdosta puhutaan. Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden käsitykset luottamuksesta kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan sisälsi piirteitä sekä henkilöityvästä, että persoonattomasta luottamuksesta. Eroja tutkimukseen osallistuneiden välillä oli tutkijan tulkinnan mukaan siinä, perustuuko luottamus enemmän henkilöityviin tekijöihin vai persoonattomiin tekijöihin. Arviot organisaation ylimpään johtoon kuuluvien henkilöiden luotettavuudesta, perustuvat niihin tietoihin, mitä heistä on saatavilla sekä asiakaskontaktihenkilöstön kokemuksiin ylimpään johtoon kuuluvista henkilöistä, jotka on saatu vuorovaikutuksen ja ajan myötä. Persoonattomiin tekijöihin perustuva luottamus puolestaan on luottamusta organisaation kyvykkyyteen ja oikeudenmukaisuuteen. Tutkimuksen keskeisin tulos on, että viestinnällä on suuri merkitys luottamuksen rakentumisessa. Kun organisaation ylintä johtoa ei tunneta tai organisaation ylimpään johtoon ei ole henkilökohtaista kontaktia, henkilöityvien luottamustekijöiden (rehellisyys, hyväntahtoisuus ja luotettavuus) arviointi ei ole mahdollista. Näin ollen asiakaskontaktihenkilöstön luottamus perustuu henkilöityvien tekijöiden sijaan persoonattomiin tekijöihin eli ylimmän johdon päätösten ja toimenpiteiden tuloksiin. Toinen keskeinen tutkimustulos on, että tässä kontekstissa luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan vähentää strategiaan kohdistuvaa kritiikkiä ja edistää näin ollen organisaatiosäätömuutosten jalkauttamista käytäntöön.

6.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, henkilöityykö luottamus kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan. Shocley-Zalabakin ym. (2000) mukaan kaikilla organisaation jäsenillä on oma näkemys sekä luottamuksesta henkilöihin, että luottamuksesta organisaatiota kohtaan. Kaikkien haastateltavien käsitykset luottamuksesta kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan sisälsivät piirteitä sekä henkilöityvästä, että persoonattomasta luottamuksesta. Osalla tutkimukseen osallistuneista luottamuksen rakentuminen perustuu enemmän ylimpään johtoon kuuluvien henkilöiden ominaisuuksiin, kun osalla luottamus perustuu enemmän persoonattomiin tekijöihin, kuten organisaation menestymiseen ja rakenteisiin. Tutkimustulokset tukevat sekä henkilöityvän luottamuksen (esim. Mayer ym. 1995) rakentumiseen liittyviä teorioita, että persoonattoman luottamuksen rakentumisesta esitettyjä tuloksia (esim. Blomqvist ym. 2011). Luottamuksen rakentuminen ei siis ole tämän tutkimuksen tulosten perusteella ainoastaan ihmissuhteiden tai ihmisten ominaisuuksien varassa, vaan liittyy myös organisaatioon menes-

tymiseen, organisaatiokulttuuriin, rakenteisiin sekä prosesseihin. Toisaalta persoonattomat tekijät vaikuttavat myös ihmisten väliseen luottamukseen, jonka takia niihin on syytä kiinnittää huomiota.

Tutkimuksen yksi keskeisimmistä tavoitteista oli saada selville, mihin tekijöihin kohdeorganisaation asiakaskontaktihenkilöstö luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan perustuu, mitkä tekijät tai toimenpiteet edistävät luottamuksen kehittymistä kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan ja mitkä tekijät estävät luottamuksen rakentumista kohdeorganisaation ylimpään johtoon. McKnightin ym. (1998, 478) mukaan toimijoiden välinen luottamus voi olla korkea jo siinä vaiheessa, kun he ovat ensimmäistä kertaa tekemisissä, koska luottamus perustuu persoonattomiin tekijöihin. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation menestyminen omalla toimialalla on yksi tekijä, joka vahvistaa luottamusta organisaation ylintä johtoa kohtaan. Tutkimus tulokset tukevat myös mm. Mishran (1992) teoriaa luottamuksen perustumisesta organisaation persoonattomiin rakenteisiin. McCauleyn ja Kuhnertin (1992) sekä Costiganin ym. (1998) tutkimustulosten mukaan, organisaation työntekijöiden luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan riippuu ylimmän johdon toimenpiteiden ja päätösten tuloksista. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat edellä mainittuja tuloksia, koska kohdeorganisaation menestymisen taustalla nähdään organisaation ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt. Heidän kyvykkyyttä johtaa yritystä arvioidaan sen perusteella, miten yritys menestyy toimialalla.

Organisaation työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoprosesseihin, on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden johtoa kohtaan kokemaan luottamukseen, koska sen voidaan nähdä viestivän organisaation kunnioituksesta ja arvostamisesta työntekijöitä kohtaan (McCauley & Kuhnert 1992; Blomqvist ym. 2008). Työntekijöiden on todettu liittävän organisaation laajuiset tekijät helpommin organisaation ylimpään johtoon, kuin lähimpiin esimiehiin (McCauley & Kuhnert 1992). Tämän tutkimuksen tuloksista ilmenee, että luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan heikkenee, mikäli työntekijöillä ei ole mahdollisuutta päästä vaikuttamaan heidän työtään koskeviin päätöksiin. Kun organisaatiossa päätetään tehdä muutoksia, työntekijät arvioivat luottamustaan johtajiin ja johtamiseen omien tarkoitusperiensä kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät arvioivat onko muutoksesta hyötyä heille itselleen (Bromiley & Cummings 1993, ks. Kramer & Tyler 1996).

Tutkimustulosten perusteella luottamus ylintä johtoa kohtaan heikkenee, jos työntekijöiden näkemyksiä ei kuunnella, työntekijöiden näkemyksiä ei oteta huomioon muutosten yhteydessä tai päätöksiä ei perustella riittävästi. Tulokset saavat tukea mm. McCauleyn ja Kuhnertin (1992) saamista tuloksista. Heikentynyt luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan voi puolestaan estää strategian onnistuneen implementoinnin. Tukea tälle johtopäätökselle löytyy aikaisemmista strategian implementointia käsittelevistä tutkimuksista (esim. Noble 1999b). Uuden strategian onnistunut viestintä (tiedottaminen, tiedon oikea-aikaisuus, tiedon riittävä määrä, tiedon sisältö, palautteen vastaanottaminen sekä käsittely) edistävät strategian implementointia (Noble 1999, 1999b; Aaltonen & Ikävalko 2002; Savolainen 2010). Mintzbergin (1994) mukaan organisaation jäsenten päätös muuttaa omaa toimintaa, lähtee siitä että jokainen organisaation jäsen noudattaa sovittuja sääntöjä tai ajattelee strategian mukaisesti eri tilanteissa. Tämä puolestaan edellyttää, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää, miksi hänen pitää muuttaa omaa toimintaa tai miksi pitää käyttäytyä eri tavalla. Ylimmän johdon rooli viestinnässä onnistumisen kannalta on avoimen viestintäkulttuurin edistäminen oman esimerkin myötä koko organisaatiossa ja organisaation sisäisen viestinnän kehittämisen mahdollistaminen. Organisaatio ja organisaation johto ei aina voi miellyttää kaikkia organisaation jäseniä ja kaikkiin päätöksiin ei aina voida saada koko organisaation hyväksyntää. Olennaista on pyrkiä siihen, että koko organisaatio osallistuu muutokseen ja ymmärtää syyt toimintatapojen ja ohjeiden taustalla.

Savolaisen (2011) mukaan luottamuksen rakentumista hankaloittavat mm. organisaatioon syvään juurtuneet tavat ja uskomukset sekä erilaiset kommunikaatioesteet. Tässä tapauksessa olennaista ei ole se, että kaikki organisaation jäsenet saataisiin tyytyväisiksi. Olennaista on avoimemman viestintäkulttuurin rakentaminen, joka voisi edistää viestien kulkua läpi organisaation molempiin suuntiin. Kuten Savolainen (2011) on todennut, vastuu luottamuksen rakentamisesta ja ylläpitämisestä ei ole pelkästään organisaation ylimmällä johdolla, vaan vastuu on kaikilla organisaation jäsenillä. Samalla tavalla viestintäkulttuurin kehittäminen avoimempaan suuntaan on aloitettava organisaation johdon toimesta, mutta varsinaiseen kehittämiseen ja avoimen viestintäkulttuurin ylläpitämiseen täytyy osallistua jokaisen organisaation jäsenen jokaisella hierarkiatasolla.

Creed ja Miles (1995) toteavat, että organisaation ylin johto laittaa alulle suurimman osan organisaation vertikaalisista muutoksista, joihin perustuu organisaation johtoa kohtaan koettu

luottamus tai epäluottamus. He jatkavat, että johto on vastuussa organisaation käytännöistä, johto suunnittelee palkitsemis- ja kontrollointijärjestelmät, johto kontrolloi organisaatiossa liikkuvaa informaatiota ja mahdollisuuksia jakaa informaatiota. Organisaation johto on lopulta vastuussa koko organisaation menestymisestä. Vaikka muutaman tutkimukseen osallistuneen luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan perustuu esim. organisaation menestymiseen, nähdään organisaation ylin johto menestymisen taustalla. Samalla tavalla myös koetut puutteet ja epäkohdat organisaation toimintatavoissa tai rakenteissa, heijastuvat organisaation ylimmässä johdossa oleviin henkilöihin ja heidän kyvykkyyteen johtaa yritystä.

Lewicki ja Bunker (1996) ovat ehdottaneet, että luottamus muodostuu kolmella eri tasolla. Yksi ehdotetuista luottamuksen tasoista on tietoon perustuva luottamus. McAllister ym. (2006) ovat puolestaan esittäneet, että luottamus syntyy vuorovaikutuksellisessa prosessissa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella arviot ylimmän johdon henkilöiden kyvykkyydestä perustuvat niihin tietoihin, mitä heistä on saatavilla esim. organisaation intrasta sekä asiakasrajapinnan työntekijöiden kokemuksiin, joita he ovat saaneet kun he ovat olleet vuorovaikutuksessa ylimmän johdon henkilöiden kanssa. Tutkimustulosten perusteella luottamuksen kehittymistä edistää ylimpään johtoon kuuluvien henkilöiden ja heidän vastualueiden tunteminen. Organisaation ylimmän johdon pitäisikin pyrkiä pääsemään mahdollisimman ”lähelle” työntekijöitä ja panostaa monipuoliseen viestintään kaikkien organisaation jäsenten kanssa, jolloin osapuolten on mahdollista muodostaa luottamus organisaation persoonattomien tekijöiden lisäksi myös henkilöihin persoonattomien tekijöiden taustalla. Tutkimuksen yhteydessä nousi esille, että esim. blogien kautta asiakaskontakteissa töissä oleva henkilöstö voisi tutustua eri ylimmän johdon henkilöiden työnkuvaan, ideoihin ja ajatuksiin ilman välikäsiä. Blogikirjoituksia pitäisikin ”mainostaa” kaikille organisaation jäsenille ja kannustaa blogikirjoitusten lukemiseen.

Luottamuksen on osoitettu kehittyvän vuorovaikutuksen myötä ja vahvistuvan ajan kuluessa (esim. Lewicki & Bunker 1996), mikäli osapuolten odotukset ja kokemukset luotettavasta osapuolesta tukevat luottamuksen rakentumista. Luottamus kehittyy siis ajan myötä joko toivottuun tai ei-toivottuun suuntaan. Tämän tutkimuksen yhteydessä saatiin myös viitteitä siitä, että luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan voi heikentyä vähitellen ajan kuluessa, mikäli ylin johto ei täytä odotuksia tai tuottaa pettymyksiä toistuvasti (vrt. Savolainen 2011).

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että luottamus tai epäluottamus kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan ei vaikuta suoraan siihen, miten asiakasrajapinnassa työt tehdään. Vastuu käytännön työn tekemisestä, työn laadun ja tehokkuuden seuraamisesta sekä strategian jalkauttamisesta käytäntöön siirtyy lähimmille esimiehille. Tutkimustulokset vahvistavat mm. Aaltosen ja Ikävalkon (2002) tutkimustulokset, joissa keskijohto nähdään merkittävässä roolissa strategian implementoinnissa onnistumisen kannalta. Aaltosen ja Ikävalkon (2002) tutkimuksessa keskeinen huoli koski yhteisesti jaetun ymmärryksen saamista strategiasta organisaation jäsenten keskuudessa. Heidän mukaan keskijohdon tai lähimpien esimiesten, on tärkeää onnistua strategian kommunikoinnissa ja heidän on varmistettava, että strategia ymmärretään, jotta strategian implementoinnissa voidaan onnistua.

Tutkimustulosten perusteella ei kuitenkaan voida päätellä, onko lähimmän esimiehen ja alaisen välinen luottamus vai työntekijän luottamus organisaation ylimpään johtoon, tärkeämmässä roolissa käytännön työssä onnistumisen kannalta. Vaikka tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation asiakasrajapinnan henkilöiden luottamuksella tai epäluottamuksella organisaation ylintä johtoa kohtaan ei ole suoraa vaikutusta työn tekemiseen, se voi vaikuttaa epäsuorasti mm. työilmapiiriin, joka puolestaan vaikuttaa työmotivaatioon sekä yhteistyöhön ja lopulta työn laatuun. Tutkimustuloksista nousee esille myös johtamisen ja riittävien resurssien merkitys luottamuksen rakentumista vahvistavina tekijöinä. Johtaminen (esim. Cater & Pucko 2010) ja riittävät resurssit (esim. Freedman 2003), ovat kriittisiä tekijöitä myös strategian implementoinnissa onnistumisen kannalta. Organisaation sisäinen luottamus puolestaan vaikuttaa mm. siihen, kuinka hyvin viestinnässä onnistutaan tai kuinka hyvin esim. strategia hyväksytään (esim. Mayer ym. 1995; Savolainen & Ikonen 2010). Tutkimustulosten perusteella epäluottamus kohdeorganisaation ylintä johtoa kohtaan aiheuttaa enemmän kritiikkiä ja epäilyä muutoksia kohtaan, joka puolestaan vaikuttaa negatiivisesti mm. strategisten muutosten jalkauttamiseen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kohdeorganisaation asiakasrajapinnassa töissä olevan henkilöstön ylintä johtoa kohtaan koettuun luottamukseen vaikuttavat monet tekijät ja aineistosta on havaittavissa selvästi, että kokemukset luottamukseen vaikuttavista tekijöistä vaihtelevat eri henkilöiden kohdalla ja tilanteesta riippuen. Luottamuksen rakentumista edistäviin ja heikentäviin tekijöihin on tärkeää kiinnittää huomiota. Organisaation sisäinen luottamus edistää mm. vuorovaikutusta (esim. Tyler 2003), innovatiivisuutta (esim. Kinnunen & Savolainen

2011) ja mahdollistaa organisaation tehokkaamman toiminnan (esim. Gillespie & Mann, 2004). Toisaalta jos luottamusta ei ole tai luottamus on heikentynyt, voi sillä olla negatiivisia vaikutuksia esim. vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön organisaatiossa (esim. Rousseau ym. 1998). Vuorovaikutuksen ja yhteistyön vaikeudet puolestaan vaikuttavat negatiivisesti strategian implementoinnissa onnistumiseen. Epäluottamus organisaatiota tai organisaation ylintä johtoa kohtaan voi myös johtaa tai olla yhtenä syynä siihen, että henkilö ei sitoudu organisaation strategiaan, ei näe tulevaisuutta yrityksessä ja irtisanoutuu.

6.4 Tutkimuksen arviointi

Tässä tutkimuksessa pyrittiin yhdistämään organisaation sisäiseen luottamukseen ja strategian implementointiin liittyvät teoriat ja soveltaa aiemmin saatuja tutkimustuloksia. Pelkästään luottamus on laaja ja monitasoinen ilmiö, johon liittyen olisi mahdollista löytää monia tutkimusongelmia eri näkökulmista. Kun viitekehykseen lisättiin strategian implementointi, toi se mukanaan haasteita saada tutkimuksesta tarkasti fokusoitunut. Toisaalta organisaation sisäisen luottamuksen merkitystä strategian implementoinnissa ei ole akateemisesti tutkittu, joten tutkimuksella saatiin tuotua uusi näkökulma sekä organisaation sisäisen luottamuksen, että strategian implementointiin liittyvään keskusteluun.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimustulosten luotettavuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuudella tarkoitetaan samaa kuin tutkimusprosessin luotettavuus. Siksi tutkijan on tärkeää kiinnittää tutkimusprosessin alusta alkaen erityistä huomiota tutkimusprosessin eri vaiheisiin ja niiden suunnitteluun sekä tutkimusprosessin kuvaamiseen. Tutkijan onkin tärkeää arvioida kriittisesti omaa toimintaansa tutkimusprosessin eri vaiheissa (Eskola & Suoranta 1998, 211.)

Tutkijan on tärkeää tuoda esille kaikki tutkimukseen ja tuloksiin vaikuttavat tiedot, ennakkokäsitykset ja muut tekijät, jotka voivat vaikuttaa tutkijan toimintaan ja tutkimusprosessin aikana tehtyihin valintoihin. Tässä työssä tutkimusprosessin eri vaiheet on pyritty kuvailemaan mahdollisimman tarkasti. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen validiteetilla ja reabiliteetilla, mutta ne eivät sellaisinaan sovellu kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä käytetään uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistuvuutta (Eskola & Suoranta 1998, 212.)

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan on tarkastettava omien ja tutkittavien käsitteellistyksien ja tulkintojen vastaavuus (Eskola & Suoranta 1998, 211–212). Tässä tutkimuksessa tutkijalla ei ollut mahdollisuutta tarkastaa tutkimukseen osallistuneilta, että onko vastaukset tulkittu oikein. Haastatteluiden aikana tutkija kuitenkin esitti haastateltaville tarkentavia kysymyksiä ja varmisti, että oli tulkinnut siinä tilanteessa haastateltavan vastauksen oikein.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulosten tai käsitteiden mahdollista yleistettävyyttä. Toisin sanottuna siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten mahdollista vientiä tai vertaamista toiseen kontekstiin (Eskola & Suoranta 1998, 212–213). Tämä tutkimus toteutettiin suuressa palveluyrityksessä ja tutkimukseen osallistui kahdeksan yrityksen asiakaskontakteissa töissä olevaa henkilöä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja tuoda lisätietoa organisaation sisäisen luottamuksen rakentumiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä selvittää ja tuoda lisätietoa, mikä merkitys organisaation sisäisellä luottamuksella on strategian implementoinnissa. Tutkimustulokset ovat totta tässä kontekstissa. Tutkimustulokset ovat näyte koko kohdeorganisaation asiakaskontakteissa töissä olevan henkilöiden näkemyksistä. Vaikka tutkimustuloksia ei voi suoraan viedä tai verrata toiseen kontekstiin, voi niitä käyttää suuntaa-antavina laajemmissa organisaation sisäistä luottamusta sekä strategian implementointia koskevissa tutkimuksissa.

Tutkimustulosten varmuudella tarkoitetaan tutkijan ennakko-oletusten ja tutkimukseen mahdollisesti vaikuttavien tekijöiden huomioonottamista (Eskola & Suoranta 1998, 213). Tässä tutkimuksessa tutkija on kiinnittänyt huomiota tutkimuksen luotettavuuteen ja varmuuteen, jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. Tutkimuksen teorettinen viitekehys ja siitä johdetut kysymykset sekä tutkimuksessa käytetyt käsitteet, perustuvat aikaisempiin aihealuetta koskeviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation asiakaskontaktihenkilöstön näkemyksiä ja ajatuksia, joten oli perusteltua käyttää tutkimusmenetelmänä haastattelua ja kysyä näkemyksiä ja ajatuksia suoraan heiltä (Tuomi & Sarajärvi 2004, 74). Tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen valittiin teemahaastattelu, joka soveltuu hyvin tämän tyyppisen tutkimuksen ja tutkimusongelman lähestymistavaksi. Haastattelut toteutettiin kahdenkeskisinä. Alasuutarin ym. (2005, 106,145) mukaan haastattelu on monesti ainoa keino hankkia aineistoa ihmisten asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista. Ennen tutkimuksessa käytet-

tyjä haastatteluista, tutkija suoritti Joensuussa kasvokkain yhden pilottihaastattelun kysymysrunгон testaamiseksi. Pilottihaastattelun jälkeen kysymysrunkoon tehtiin muutamia korjauksia ja lisäyksiä. Toinen pilottihaastattelu suoritettiin videoneuvottelun välityksellä Kokkolaan, jolloin tavoitteena oli vielä testata kysymysrunkoa ja tekniikan toimintaa. Pilottihaastattelun jälkeen tutkija teki kysymysrunkoon vielä pieniä tarkennuksia ja muutoksia. Pilottihaastatteluja ei kuitenkaan käytetty tutkimuksen aineistona.

Haastattelun heikkoutena on tutkimuksen luotettavuuden kannalta se, että ”haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia” (Hirsijärvi ym. 1998, 202). Haastattelutilanteissa ei kuitenkaan ollut tutkijan ja tutkittavan lisäksi muita paikalla, joten tutkimukseen osallistuneiden vastauksiin ei päässyt vaikuttamaan muiden mielipiteet tai näkemykset. Tutkimukseen osallistuneille myös kerrottiin, että tutkimuksessa käytettävät vastaukset käsitellään anonymisti ja yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa raportista. Osa haastatteluista toteutettiin videoneuvottelun välityksellä ajan ja resurssien säästämiseksi. Videoneuvottelun käyttö haastatteluissa oli perusteltua myös siksi, että kohdeorganisaation työntekijät ovat tottuneet keskustelemaan videoneuvottelun välityksellä ja näin ollen sen käyttö ei vaikuttanut haastattelutilanteeseen negatiivisesti. Tutkijan on kuitenkin tunnustettava kokemattomuutensa tutkijana ja haastattelijana. Kokemattomuus näkyi ensimmäisissä haastatteluissa siten, että tutkija olisi voinut herkemmin reagoida haastateltavan vastauksiin ja esittää lisäkysymyksiä. Loppua kohti tutkija kuitenkin kehittyi haastattelijana ja osasi reagoida haastateltavien vastauksiin herkemmin.

Mayerin ym. (1995) mukaan organisaatioita käsittelevässä luottamustutkimuksessa ongelmallisinta on usein itse luottamus käsitteen määrittely, epäselvyys riskin ja luottamuksen suhteessa sekä eräänlainen sekaannus luottamuksen ja sen seurausten välillä. Vaikka luottamus on määritelty lukemattomilla eri tavoilla, näyttää siltä että tutkijoiden keskuudessa ei ole päästy yhteisesti hyväksytyyn määritelmään luottamuksesta käsitteenä ja ilmiönä. Tutkijalle luottamus käsitteen eri dimensiot tulivat tutkimusprosessin aikana tutuiksi, mutta epäselväksi jäi, ymmärsivätkö tutkimukseen osallistuneet kohdeorganisaation työntekijät haastattelutilanteissa luottamus -käsitteen samalla tavalla kuin tutkija tai tulkitsiko tutkija tutkimukseen osallistuneiden vastaukset oikein.

Aaltion ja Puusan mukaan laadullisen tutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös pyrkiä tutkimustulosten jonkinasteiseen yleistämiseen (ks. Puusa & Juuti 2011, 160). Sen takia valitsin tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa käytettävän näytteen, dimensionaalisen näytteen periaatteella. Näin voidaan Aaltion ja Puusan mukaan luoda viitekehys, jonka perusteella tutkimustulokset on yleistettävissä ainakin osittain (ks. Puusa & Juuti 2011, 160). Aaltion ja Puusan mukaan dimensionaalisen näytteen valitseminen edellyttää tutkimuskohteiden tuntemista, erityisesti tutkijan on tunnettava, miten tutkimuskohteet eroavat toisistaan. Edustavuuden vuoksi näytteeseen tulee valita ainakin yksi henkilö jokaisesta heterogeenisestä ryhmästä. Tehtyjen valintojen tarkka perusteleminen mahdollistaa kritiikin ja antaa tutkimusyhteisölle, sekä muille tutkimuksen arvioijille perusteet arvioida tehtyjä päätöksiä (ks. Puusa & Juuti 2011, 161). Arnoldin (1970) mukaan edustavuus on joka tapauksessa parempi kuin yksittäisen tapauksen tai pelkästään keskenään homogeenisten yksikköjen tutkiminen (ks. Puusa & Juuti 2011, 161). Tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt on esitelty tarkemmin luvussa neljä.

Vahvistuvuudella Eskola ja Suoranta (2005) tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimustulokset tukevat toisia vastaavia ilmiöitä koskevia tutkimustuloksia. Kuten tutkimuksen johtopäätös luvussa todettiin, tutkimuksen tuloksista on löydettävissä tukea aikaisemmista teorioista. Tämä tutkimus tukeutuu pääsääntöisesti henkilöiden välistä ja organisaatioita kohtaan koettua luottamusta koskevaan kirjallisuuteen ja teorioihin, kun käsitellään luottamusta. Suurin osa organisaation sisäisen luottamuksen tutkijoista pitää Mayerin ym. (1995) mallia henkilöityvän luottamuksen rakentumisesta relevanttina. Myös Blomqvistin ym. (2011) muodostama malli persoonattoman luottamuksen rakentumisesta, perustuu useiden muiden arvostettujen tutkijoiden tutkimustuloksiin. Käsiteltäessä strategian implementointia, tälle tutkimukselle arvokkaimpia teorialähteitä olivat Noblen (1999a ja 1999b) sekä Caterin ja Puckon (2010) artikkelit.

Tutkija on itse töissä kohdeorganisaatiossa, joka tuo enemmän objektiivisuuden vaatimuksia tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tutkija pyrki objektiivisuuteen siten, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt valitsi heidän oma esimies eri paikkakunnilta ja tutkija ei tuntenut tutkimukseen osallistuneita henkilökohtaisesti. Lisäksi tutkija pyrki varmistamaan mahdollisimman objektiivisen tutkimustulosten esittämisen, liittämällä suoria lainauksia haastatteluista tutkimustulosten yhteyteen. Koska tutkija on töissä kohdeorganisaatiossa, helpotti se varmasti

vastausten tulkinnassa, koska tutkijalla ja tutkittavalla oli yhteinen kieli ja organisaatiossa käytettävät termit olivat molemmille tuttuja.

6.5 Jatkotutkimusideat

Tutkijan täytyy tehdä monia valintoja tutkimusprosessin aikana. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota tutkimuksen rajaukseen. Tutkijan on hyväksyttävä, että kaikkea mielenkiintoista ei voi sisällyttää yhteen tutkimukseen. Tästä johtuen moni mielenkiintoinen aihe ja näkökulma jäi pois tutkimuksesta. Tässä luvussa tarkoituksena on esittää tiedeyhteisölle niitä organisaation sisäiseen luottamukseen ja strategian implementointiin liittyviä teemoja, joita tutkijan näkemyksen mukaan on tärkeä akateemisesti käsitellä ja tutkia enemmän. Erityisesti persoonatonta dimensiota organisaation sisäisestä luottamuksesta, tulisi tutkia enemmän ja organisaation sisäisen luottamuksen merkitystä strategian implementoinnissa.

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten valossa olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus, jossa tutkittaisiin organisaation sisäisen luottamuksen rakentumista ja merkitystä strategian implementoinnissa, kohdeorganisaation ylimmän johdon näkökulmasta. Saatuja tuloksia voisi verrata tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin, jolloin saataisiin selville kohtaavatko ylimmän organisaatiotason ja asiakaskontaktihenkilöstön näkemykset luottamusta rakentavista tekijöistä ja niiden vaikutuksista strategian implementointiin.

Tämä tutkimus voisi toimia kohdeorganisaatiossa myös esitutkimuksena laajemmalle koko organisaatiossa toteutettavalle kvantitatiiviselle tutkimukselle, jossa tavoitteena olisi saada yleistettävissä olevaa tietoa niistä tekijöistä, joihin luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan perustuu. Tällöin olisi mahdollista myös suorittaa vertailuja eri organisaatiotasojen välillä ja verrata, onko eroja eri kaupungeissa töissä olevien organisaation jäsenten välillä. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, miten organisaation sisäinen luottamus vaikuttaa strategian onnistuneen implementoinnin kannalta kriittisiin tekijöihin eli motivaatioon, johtamisen tehokkuuteen ja yhteistyöhön organisaatiossa, sekä lateraalaisella että vertikaalisella tasolla.

LÄHTEET

- Atkinson, S. & Butcher, D. 2003. Trust in managerial relationships. *Journal of managerial psychology*. Vol. 18. No. 4, 292–304.
- Atkinson, S. 2004. Senior management relationships and trust: an exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.19. No. 6.
- Bachman, R. 2003. Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: a conceptual framework. *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Edward Elgar Publishing, 59-74.
- Blomqvist, K. 1997, *The Many Faces of Trust*. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, No. 3, 271-286
- Blomqvist, K. 2002. *Partnerring in the Dynamic Enviroment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*. Doctoral Dissetation. Acta Universitatis Lappeenranta. 122. Lappeenranta University of Technology.
- Blomqvist, K., Puumalainen, K. & Vanhala, M. 2011. Impersonal trust: The development of the construct and the scale. *Personel Review*. Vol. 40, No. 4, 485-513.
- Chervany, N., Cummings L. & McKnight, H. 1998. Initial Trust formation in new organizational relationships. *Academy of management review*, Vol. 23 No. 3, 473-490.
- Costa A. C. 2003. Work Team Trust and Effectiveness. *Personel Review*, Vol. 32 No. 5, 605-622
- Costigan, R.D., Ilter, S.S. & Berman, J.J. 1998. A multi-dimensional study of trust in organizations, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10 No. 3, 303-317.
- Currall, S. C. & Inkpen, A. C. 2006. On the complexity of organizational trust: a multi-level co- evolutionary perspective and guidelines for future research. *Teoksessa: Handbook of trust research 2006*. R. Bachmann. & A. Zaheer (toim.). Great Britain: MPG Books Ltd.
- Ellonen R., Blomqvist K. ja Puumalainen K. 2008. The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 11 No. 2, 160–181.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Freedman M. 2003. The Genius is in the implementation. *Journal of business strategy*. Vol. 24, No. 2, 26-31.
- Gambetta, D. 1988. *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Oxford: Basil Blackwell Ltd, 213-237
- Giddens, A. 1990. *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press.

- Gilbert, J. A. & Tang, T. L.-P. 1998. An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, Vol. 27, No 3, 321-336.
- Gillespie, N. & Mann, L., 2004. Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, 588–607.
- Gillespie, N. & Dietz, G. 2009. Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, Vol. 34 No. 1, 127-45.
- Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Harisalo, R. & Stenvall, J. 2001. *Luottamus johtamiseen ministeriössä*. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 1991. *Teemahaastattelu*. 5. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Ikonen M. & Savolainen T. 2010. Trust development in dyadic leader-follower relationships in different types of organizations. In *Proceedings of the 5th International EIASM Workshop on Trust within and between Organizations*. Electronic Publ. (CD), 14 pp. 28.-29.1.2010. Madrid, Spain.
- Ilmonen, K. 2000 *Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus*. Teoksessa: Ilmonen (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. SoPhi. Jyväskylä
- Kinnunen, A. & Savolainen, T. 2011. Trust in TMT strategy process – a qualitative study of strategy discourse. IN: *Proceedings of the EIASM 2nd workshop on Top Management Teams & Business Strategy Research: Contextualizing Top Management Teams*. March 2011, Istanbul, Turkey
- Kinnunen, A. & Savolainen, T. 2011b. Value creation by trust in management team – a discursive study of top management strategy work. In: *Proceedings of the EIASM 1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders*. Barcelona, Spain 7-8.6.2011
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lewicki, R., McAllister, R. & Bies, R. 1998: Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review* Vol. 23, No. 3, 438–458.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. 1995. An Intergrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 709-734.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition –based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management review*. Vol. 38, No. 1, 24-59.
- McCauley, D.P. and Kuhnert, K.W. 1992. A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, Vol. 16 No. 2, 265-85.

- McEvily, B., Perrone, V. ja Zaheer, A. 1998. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization science*. Vol. 9, No. 2, 141-159.
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. 2003. Trust as an organizing principle. *Organization Science*. Vol. 14, No. 1, 91–106.
- Miettinen, A. 2000. Luottamus organisaatioiden välisessä dynamiikassa. Teoksessa Hyypä H. & Miettinen A. (toim.), 144–159. *Johtajuus ja organisaation dynamiikka*. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Mitjonen J. 2011. 5 x Ura: Luottavatko työntekijät talon johtoon? *Ekonomi*. 12/2011, 8-9.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Noble, C.H 1999a. The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research* Vol. 45, No. 2, 119-134.
- Noble, C. H. 1999b. Building the strategy implementation network. *Business Horizon*, November-December, 19 – 28
- Porter, M.E. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May-June, 43–55.
- Pucko, D. & Cater, T. (2010) Factors of effecting strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East-European Management Studies* Vol. 3, 207-236
- Ring, P. & Van de Ven, A. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*. Vol. 13, No. 7, 483-498.
- Rotter, J. 1967. A New scale for the measurement of interpersonal trust, *Journal of personality*, Vol. 35, No. 4, 651-665.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. ja Camerer, C. 1998. Not so Different after all: A cross discipline view of trust. *Academy of management review*, Vol. 23, No. 3, 393-404.
- 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. & Malkamäki, K. 2011. Leadership by trust for organizational innovativeness: Renewal of human intellectual capital in focus. Teoksessa: Savolainen, M., Kropsu-Vehkaperä, H. Aapaoja, A., Kinnunen, T. & Kess, P. (toim.) *TIIM 2011 Conference Proceedings*, 19
- Savolainen, T. & Ikonen, M. 2011. Nature and dynamics of trust development process: Findings from a qualitative study in the team of the third sector organization. Paper presented at

the Second Seminar of the Nordic Research Network on Trust within and between Organizations (NordForsk). Roskilde University, Denmark, Nov. 23–24, 2011.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. 2000, Organizational Trust : What it Means, Why It Matters. *Organizational Development Journal*, Vol. 18, No. 4, 35-47.

Tan, H.H. & Lim, A.K.H. 2009. Trust in coworkers and trust in organization. *The Journal of Psychology*, Vol. 143, No. 1, 45-66.

Tan, H.H. Tan, C.S.F. 2000. Toward a differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. Vol. 126, No. 2, 241-260.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 1.-3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Tyler, T.R. 2003, Trust within organizations. *Personnel review*. Vol. 32, 556-568. Great Britain: MPG Books Ltd

Vanhala M. 2011. Impersonal trust within organization: what, how and why? Väitöskirja. Lappeenranta teknillinen yliopisto

Whitener, E.M. 1997. The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, Vol. 7, No. 4, 389-404.

Wilkinson, S. 1998. Focus Groups in Feminist Research: Power, Interaction, and the Construction of Meaning. *Women's Studies International Forum*. Vol. 21, No. 1, 111-125.

Toissijaiset lähteet:

Aaltio, I & Puusa, A. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. *Hansaprint*, 153–166.

Creed, W. E. & Miles, R. E. 1995, Trust in Organizations. A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Teoksessa: Kramer, R., M. ja Tyler, T., M. 1996. (toim.) Trust in organizations: Frontiers of theory and Research. Sage Publications, Thousand Oaks, 16–38.

Kotkavirta, J. 2000. Luottamus instituutioihin ja yksilölliseen hyvinvointiin. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.). Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi, 55–68.

Kramer, R. M. 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging Perspective, Enduring Questions. *Annual Review Psychology*, Vol. 50, 569-598. Teoksessa: Handbook of trust research. R. Bachmann. & A. Zaheer (toim.). Great Britain: MPG Books Ltd.

- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. 1996. Developing and maintaining trust in work relations. Teoksessa: Kramer, R., M. ja Tyler, T., M. 1996. (toim.) Trust in organizations: Frontiers of theory and Research. Sage Publications, Thousand Oaks. 114-139
- Mishra, A. K. 1992. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. Teoksessa: Kramer, R., M. ja Tyler, T., M. 1996. (toim.) Trust in organizations: Frontiers of theory and Research. Sage Publications, Thousand Oaks, 261–287.
- Puusa, A. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Puusa, A. & Juuti, P. 2011. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint, 73–87.
- Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. 2011 (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress, 117–141.
- Seligman, A. 1997. Luottamus ja yleinen vaihto. Teoksessa: Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Ilmonen, K. (toim.). Jyväskylä: SoPhi, 39–54.
- Tyler T. R. & Degoey, P. Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. Teoksessa: Kramer, R., M. ja Tyler, T., M. 1996. (toim.) Trust in organizations: Frontiers of theory and Research. Sage Publications, Thousand Oaks, 331-350.