



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppatieteellinen tiedekunta
Tietojohtaminen

Sari Huovinen

**KUKA LUOTTAA JA MIHIN STRATEGISESSA KUMPPANUUDESSA?
CASE PANKKI JA KIINTEISTÖNVÄLITYS**

Työn ohjaaja/tarkastaja: Kirsimarja Blomqvist
Toinen tarkastaja: Risto Seppänen
luottamuksellinen 8.11.2015

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Sari Huovinen
Tutkielman nimi:	Kuka luottaa ja mihin strategisessa kumppanuudessa? Case pankki ja kiinteistönvälitys.
Tiedekunta:	Kauppätieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen
Vuosi:	2013
Pro Gradu :	83 sivua, 6 kuvaa, 2 taulukkoa
Tarkastajat:	professori. KTT Kirsimarja Blomqvist tutkijatohtori, KTT Risto Seppänen
Hakusanat:	yhteistyö, strateginen kumppanuus, luottamus, ei-henkilöityvä luottamus, luottamuksen rakentaminen, luottamuksen rakentaminen
Keywords:	co-operation, strategic alliance, trust, organizational trust, building of trust

Tässä tutkielmassa tarkastellaan luottamuksen roolia kahden yrityksen välisessä yhteistyössä sekä sitä miten luottamus yhteistyössä rakentuu. Tavoitteena on selvittää mihin luottamus yhteistyössä kohdistuu ja mikä on henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen rooli. Tutkimuksen käytännöllinen tavoite on löytää keinoja, joilla yritysten johto voisi edesauttaa luottamuksen rakentumista. Lisäksi tarkastellaan sitä näyttääkö luottamuksella olevan vaikutusta yhteistyön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen.

Tämä laadullisen tutkimuksen teoreettinen osuus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Empiirinen aineisto koostui haastatteluista, jotka toteutettiin molemmissa kohdeyrityksissä ja analysoitiin.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että luottamus on toimivan ja tuloksellisen yhteistyön perusedellytys. Luottamus ilmenee sekä henkilöiden

välisenä luottamuksena että ei-henkilöityvänä luottamuksena, jolloin se kohdistuu yritykseen, jonka kanssa yhteistyötä tehdään. Luottamus kohdistuu sekä toisen osapuolen kyvykkyyteen että hyvántahtoisuuteen. Tulosten perusteella ei pysty sanomaan onko henkilöityvällä luottamuksella tai ei-henkilöityvällä luottamuksella suurempi vaikutus yhteistyön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen. Henkilöityvä luottamus ja ei-henkilöityvä luottamus eivät kuitenkaan kompensoi toisiaan.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että yhteistyö on tuloksellisinta kun osapuolet luottavat paitsi henkilöihin, joiden kanssa he yhteistyötä tekevät, myös kumppaniyrityksen brändiin, strategiaan sekä kaupalliseen kilpailukykyyn. Luottamusta rakentaa haastateltujen mukaan henkilösuhteiden lisäksi avoin ja selkeä tiedottaminen, ammattitaito, vuorovaikutus ja säännöllinen yhteydenpito, hyvät kokemukset ja saatu palaute, positiivinen asenne ja sitoutuminen, ongelmanratkaisukyky ja lupauksen pitäminen. Yritysten johto voi rakentaa luottamusta mahdollistamalla ja vahvistamalla edellä mainittuja tekijöitä ja prosesseja.

ABSTRACT

Author:	Sari Huovinen
Title:	Who trusts and in who or what in strategic alliance? Case bank and brokerage company.
Faculty:	School of Business
Major:	Knowledge Management
Year:	2013
Master's Thesis:	Lappeenranta University of technology 83 pages, 6 figures, 2 tables
Examiners:	Professor, D.sc. Kirsimarja Blomqvist Post-Doctoral Researcher, D.sc. Risto Seppänen
Keywords:	Co-operation, strategic alliance, trust, organizational trust, building of trust

This study aims to understand the role of trust in dyadic co-operation as well as how trust is built in the partnership. The additional aims were to explore what is the object of trust, what is the role of personal and organizational trust in co-operation and whether trust seems to have effect on co-operation and performance of the strategic alliance. The practical aim was to find means for the management to build and nourish inter-organizational trust.

This qualitative study utilizes a case study approach. Semi-structured interviews were conducted in one bank and one brokerage company and the answers were analyzed. Theoretical background is based on former research and publications.

As a result it was found, that trust is a necessary prerequisite of successful co-operation. Trust can be either trust in competence and benevolence of the individuals in partner organization or the partner organization itself. Based on these results it cannot be said, whether trust in individuals is more significant than trust in partner organization or conversely. However,

personal and organizational trust do not compensate for each other. Based on the results it seems that the performance is best when partners trust in both the persons they co-operate with and in the brand, strategy and competitiveness of the partner organization. According to results of the study personal relationships, open and explicit reporting, expertise, regular interaction, good experiences, feedback, positive attitude and commitment, problem solving and keeping promises, build trust. Management can actively build trust by reinforcing these factors and processes.

ALKUSANAT

Haluan kiittää työn ohjaaja Kirsimarja Blomqvistia ja Risto Seppästä hyvästä ohjauksesta ja kannustuksesta tehdessäni tätä Pro Gradu – tutkielmaa. Kiitokset myös kohdeyrityksille, jotka mahdollistivat tutkimuksen tekemisen organisaatioissaan.

Vuosikurssin 2009 opiskelijoista merkittävimmin opiskeluuni vaikuttivat Anna, Anne, Sarianne, Juha, Virpi ja Petri, joiden kanssa kasasimme lukuisia ryhmitöitä yhdessä. Kiitos kaikille muillekin avusta ja mukavista muistoista.

Opiskelu työn ohella oli paitsi antoisaa, myös monin tavoin vaativaa. Suurimmat kiitokset kuuluvatkin miehelleni Esalle, joka kantoi suuren vastuun kodista ja lapsista mahdollistaen siten opiskelun. Akselille ja Valtterille myös isot kiitokset kärsivällisyydestä äidin opiskeluaikana.

”Me kiroamme koettelemuksia, koska emme niitä kohdatessamme tiedä, että ne saavat meidät kasvamaan ja johdattavat meidät toisaalle. Emme halua tietää. Kipu on niin kova, että emme myönnä sen hyviä puolia. Vasta kun kipu hellittää, me käännyimme ja tarkastelemme mykistyneinä pitkää polkua, jota pitkin se on saanut meidät kulkemaan.” - Katherine Pancol

Tikkala 10.11.2013



SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	10
1.1	Tutkimuksen tausta.....	10
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	13
1.3	Tutkimusongelmat.....	13
1.4	Rajaukset	14
1.5	Tutkimusraportin rakenne.....	14
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA.....	16
2.1	Kumppanuus ja yhteistyö.....	16
2.2	Yhteistyön kehitysvaiheet.....	20
2.3	Luottamus.....	22
2.3.1	Luottamus, luotettavuus ja luottavaisuus.....	24
2.4	Henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus.....	28
2.5	Luottamuksen rakentuminen.....	31
2.5.1	Luottamuksen rakentaminen.....	34
2.6	Yhteenveto.....	35
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
3.1	Caseyrietykset	37
3.2	Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus.....	38
3.3	Aineiston käsittely ja analyysi.....	40
3.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	41
4	TULOKSET.....	43
4.1	Luottamuksen kohdistuminen ja rakentuminen.....	43
4.2	Luottamus, luotettavuus ja luottavaisuus	49
4.3	Henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus.....	52

4.3.1	Henkilöityvä luottamus.....	52
4.3.2	Ei-henkilöityvä luottamus.....	54
4.3.3	Yhteenveto.....	56
4.4	Luottamuksen rakentuminen.....	57
4.5	Yritysten johto luottamuksen rakentajana.....	63
4.6	Luottamuksen vaikutus yhteistyön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen.....	66
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	70
5.1	Käytännön suositukset yritysten johdolle.....	75
5.2	Jatkotutkimusaiheita.....	76
5.3	Tutkimuksen arviointi.....	76
	LÄHDELUETTELO	78
	LIITTEET	
	LIITE 1: Haastattelukysymykset	

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys	14
Kuva 2. Luottamuksen elementit	27
Kuva 3. Osapuoltenväliset suhteet luottamuksessa	29
Kuva 4. Ei-henkilöityvän luottamuksen elementit	30
Kuva 5. Luottamuksen kehitysvaiheet	32
Kuva 6. Tutkimuksessa määritelty kohdeyritysten strateginen ja operatiivinen taso	40

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Toimivan yhteistyön edellytykset vs luottamuksen rakentuminen	62
Taulukko 2. Yhteenveto toimenpiteistä, joilla johto voi rakentaa luottamusta	66

1. JOHDANTO

Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää mikä on luottamuksen rooli yritysten välisessä yhteistyössä ja miten luottamus siinä rakentuu? Tässä johdantoluvussa käydään läpi tutkimuksen tausta ja tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset sekä tutkimuksen rakenne.

1.1 Tutkimuksen tausta

Globalisaatio, teknologian kehitys ja talouselämän muuttuminen entistä nopeatahtisemmaksi kvartaalitaloudeksi on johtanut siihen, että yritykset hakevat uusia keinoja parantaa omaa suoriutumistaan ja saavuttaakseen kilpailuetua kiristyvillä markkinoilla. Usein etsitään mahdollisuuksia keskittyä puhtaasti omaan ydinliiketoimintaan ulkoistamalla siihen kuulumattomia toimintoja. Täydentävää osaamista ja tietoa haetaan tekemällä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Yrityksillä on tällöin mahdollisuus keskittyä ydinosaan ja kuitenkin saavuttaa synergiahyötyä ja parantaa kilpailukykyään. (Blomqvist & Ståhle 2004.)

Koska yhteistyöhön usein liittyy yrityksen menestymisen kannalta kriittisen tärkeän tiedon luovuttamista kumppanin käyttöön, on helppo ajatella, että luottamus osapuolten välillä on ehdoton edellytys yhteistyön onnistumiselle. Tutkijoilla on kuitenkin hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, millaista luottamusta tarvitaan ja jopa siitä mitä luottamus ylipäätään on.

Luottamus on ihmisten arjessa itsestään selvä ja huomaamaton tekijä, joka kuitenkin vaikuttaa päätöksentekoon ja käyttäytymiseen. Luottamuksen ajatellaan usein olevan lähinnä tunne, joka liittyy keskeisesti ihmissuhteisiin. Esimerkiksi lapsi luottaa vanhempiinsa ja ystävät luottavat toisiinsa. Tällöin luottamus on luonnollista, vaistonvaraista eikä sitä arvioida rationaalisesti.

Ihmiset luottavat myös täysin tuntemattomiin ihmisiin. Esimerkiksi ajaessaan autolla he luottavat siihen, että toisetkin noudattavat liikennesääntöjä. Tai kävellessään pimeällä kadulla he luottavat siihen, etteivät vastaan tulijat ryöstä tai muuten uhkaa heitä. Arkielämässä esiintyy myös rooleihin perustuvaa luottamusta jota kuvastaa potilaan luottamus häntä hoitaviin lääkäreihin tai matkustajan luottamus taksinkuljettajaan, jonka hän ilman muuta uskoo vievän perille oikeaan osoitteeseen. Samankaltaista rooliperusteisuutta havaitaan myös tarkasteltaessa luottamusta yritysten välisessä yhteistyössä (Ring & Van de Ven 1994).

Ihmiset luottavat myös moniin yhteiskunnallisiin sopimuksiin ja järjestelyihin kuten lakeihin tai joukkoliikenteen aikatauluihin. Se, että voi luottaa tiettyjen asioiden yhteiskunnassa toimivan odotetulla tavalla, tuo ihmisten elämään ennakoitavuutta, vakautta ja turvallisuutta.

Luottamus läpäisee koko yhteiskunnan ja määrittelee sekä yksilöiden, että yhteisöjen ja instituutioiden väliset suhteet. Vahvan luottamuksen yhteiskunnissa ihmiset ovat valmiita pitkällekin menevään yhteistyöhön tuntemattomien kanssa koska heidän ei tarvitse pelätä petosta tai vilppiä. Luottamus on ikään kuin odotusarvo siitä, että ihmiset toimivat rehellisesti, ennakkoidusti ja yleiset normit huomioon ottaen.(Fukuyama 1995.)

Työpaikalla on tärkeää, että työntekijät ja johto luottavat toisiinsa ja yritykseen, jossa toimivat. Tällöin kyse on muustakin kuin ihmissuhteista. Ihmisten tulee voida luottaa yrityksen asemaan markkinoilla ja kykyyn toimia tuloksellisesti, jotta työsuhteet voivat jatkua. Myös oikeudenmukaista ja arvostavaa henkilöstöpolitiikkaa odotetaan. Työnantajan on voitava luottaa työntekijöidensä rehellisyyteen, ahkeruuteen ja lojaaliuteen. Työntekijät odottavat myös toisiltaan reilua käytöstä ja tukea. Työyhteisössä luottamusta tai ainakin toisen osapuolen luotettavuutta arvioidaan myös tietoisesti, rationaalisin perustein. Aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen miten luotettavana toista pidetään. Toisaalta myös ennako-odotukset, jotka saattavat perustua kolmannen osapuolen kertomuksiin vaikuttavat mieli-

kuvan muodostamiseen. Tämä pätee sekä henkilöiden että yritysten kohdalla. (Arino, Ring & de la Torre 2001). Liike-elämässä yrityksillä on usein yhteistyökumppaneita jolloin luottamus ei rajoitu pelkästään omaan organisaatioon vaan se on myös yritysten ja niiden henkilöstön välistä.

Liike-elämän kontekstissa aiempi tutkimus keskittyi aluksi lähinnä luottamukseen yrityksen sisällä (Mayer, Davis & Schoorman 1995, McAllister 1995, Lewicki & Bunker 1995). Kumppanuuksien yleistyttyä ja tultua yhä merkityksellisemmiksi yritysten kilpailukyvyn kannalta, on tutkimus laajentunut yritysten väliseen luottamukseen. Yritysten välistä luottamusta tutkittiin aluksi lähinnä teollisuuden tavarantoimittaja -ostaja -kontekstissa (Zaheer, McEvily & Perrone 1998, Sako & Helper 1998) mutta nykyään yhä enemmän myös palvelukontekstissa. Tässä tutkimuksessa kohdeyritykset ovat palvelualan yrityksiä, joiden molempien henkilöstöstä haastateltiin sekä ylimpään johtoon kuuluvia (strateginen taso), että eri paikkakuntien toimipaikoissa työskenteleviä henkilöitä (operatiivinen taso) koska haluttiin nähdä miten strategisen ja operatiivisen tason näkemykset mahdollisesti eroavat toisistaan.

Monissa aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, ettei yhteistyö aina sujuu suunnitellulla tavalla tai se jopa kariutuu kokonaan. Syinä voivat olla esimerkiksi yritysten erilaiset odotukset ja tavoitteet, erilainen kulttuuri ja johtamiskäytännöt sekä yhä useammin erille noussut luottamuksen puute. (Das & Teng 2003; Zineldin & Bredenlöw 2003.)

Mielenkiintoni aiheeseen heräsi omakohtaisista kokemuksista työskennellessäni kansainväliseen konserniin kuuluvassa pankissa, jonka toimintaan Suomessa kuuluu keskeisesti yhteistyö valtakunnallisen kiinteistövälitysketjun kanssa. Yhteistyön toimivuus ja tuloksellisuus vaihtelee paljon eri paikkakunnilla. Oma paikkakuntani kuului niihin, joilla yhteistyö on vuodesta toiseen kangerrellut vaikka ”kaikkeaa mahdollista” sen edistämiseksi on kokeiltu. Heräsikin kysymys, voisiko luottamus olla selittävä tekijä? Päätin lähteä tutkimaan asiaa ja selvittämään luottamuksen roolia yritysten väli-

sessä yhteistyössä ja näyttääkö luottamuksella olevan vaikutusta yhteistyön tekemiseen ja sen tuloksellisuuteen? Mihin osapuolet luottavat ja miten luottamus osapuolten välillä rakentuu?

1.2. Tutkimuksen tavoite

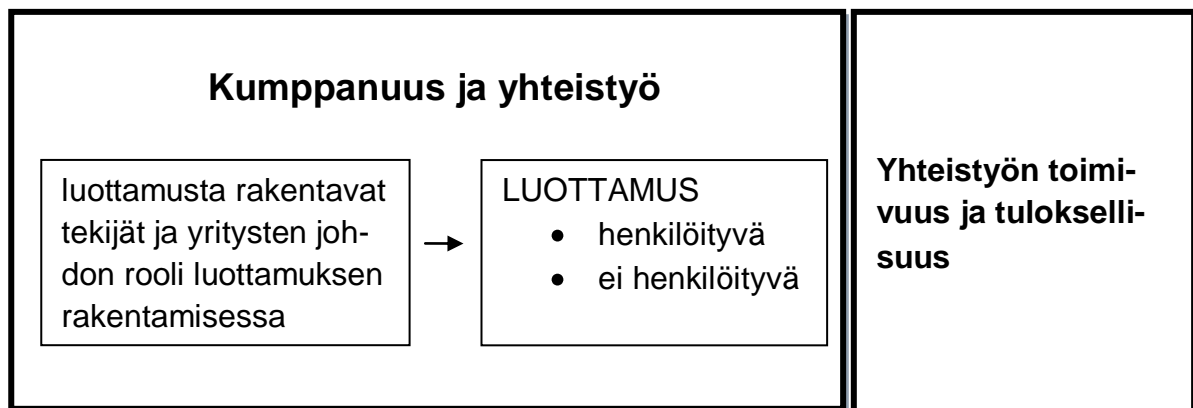
Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mikä on luottamuksen rooli yritysten välisessä yhteistyössä ja miten luottamus yhteistyössä rakentuu. Tavoitteena on tutkia myös sitä mihin luottamus yhteistyössä kohdistuu ja mikä on henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen rooli. Tutkimuksen käytännöllinen tavoite on löytää keinoja, joilla yritysten johto voisi edesauttaa luottamuksen rakentumista ja sen säilymistä. Lisäksi tarkastellaan sitä näyttääkö luottamuksella olevan vaikutusta yhteistyön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen. Kiinnostavaa on myös nähdä eroavatko ylimmän johdon ja operatiivisen tason näkemykset toisistaan. Tutkimuksen teoreettinen osuus pohjautuu aikaisempaan tutkimukseen, josta on koostettu tutkimuksen käsitteellinen tausta. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu 19 yksilöhaastattelusta, jotka on kerätty molempien kohdeyritysten sisältä. Tutkimustuloksia tulkitaan aikaisemmassa tutkimuksissa tehtyihin johtopäätöksiin peilaten. Tutkimuksen tavoite voidaan tiivistää seuraaviin tutkimusongelmiin.

1.3 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen kohteena on kahden palvelualan yrityksen välinen kumppanuus ja yhteistyö. Tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mihin osapuolet luottavat ja mitkä tekivät rakentavat osapuolten luottamusta?
- Mikä on henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen rooli yhteistyössä?

- Miten koettu luottamus vaikuttaa yhteistyön tekemiseen ja tuloksellisuuteen?
- Mitä yritysten johto voi tehdä rakentaakseen luottamusta?



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

1.4 Rajaukset

Tässä tutkielmassa keskityttiin tutkimaan luottamusta organisaatioiden välisessä yhteistyössä, joten organisaation sisäinen luottamus jää tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa käsitellään luottamusta kahden yksityisellä sektorilla toimivan palvelualan yrityksen välisessä yhteistyössä eikä siinä käsitellä yhteistyöverkostoja laajemmin. Tutkimuksessa tarkastellaan luottamusta, sen rakentumista ja merkitystä yritysten välisessä yhteistyössä valitun aiempaan tutkimukseen pohjautuen. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät luottamuksen puuttuminen ja epäluottamus.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä eli johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteutustapa lyhyesti. Toisessa luvussa käsitellään aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta sekä määritellään keskeiset käsit-

teet. Luvussa kolme esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatiot ja niiden välinen yhteistyö sekä käydään läpi tutkimusprosessi menetelmävalinnasta toteutukseen ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa raportoidaan ja analysoidaan tulokset aikaisempaan tutkimukseen peilaten. Viides luku on yhteenveto, jossa esitellään tuloksista tehdyt johtopäätökset, annetaan käytännön suosituksia kohdeyritysten johdolle ja pohditaan esiin nousseita jatkotutkimusaiheita sekä arvioidaan tutkimusta.

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä luvussa käsitellään tutkimukseen liittyviä keskeisiä käsitteitä, joita ovat kumppanuus, yhteistyö ja luottamus. Aiemmasta tutkimuksesta on pyritty löytämään lähteitä, jotka auttavat määrittelemään käsitteet tämän tutkimuksen kannalta relevantilla tavalla. Monet lähteistä ovat sellaisia, joihin on aivan viimeaikaisessakin tutkimuksessa paljon viitattu, joko myönteillä tai kritisoiden. Tutkimusartikkelit on etsitty hakusanoilla Lappeenrannan teknillisen yliopiston Nelli-portaalin kautta eri tietokannoista. Tarkastellaan ensin mitä kumppanuudella ja yhteistyöllä tarkoitetaan. Miksi yhteistyötä tehdään, miten kumppani valitaan ja mitä kehitysvaiheita yhteistyössä on?

2.1 Kumppanuus ja yhteistyö

Globalisaatio ja teknologian kehitys ovat tuoneet uusia haasteita yrityksille. Nykyään tieto liikkuu nopeasti ja yritysten toiminta on yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumatonta. Elämme tietointensiivisessä maailmassa, jossa tiedon tuottaminen, prosessointi, jakaminen ja siirtäminen ovat yritysten toiminnassa usein kriittisiä kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä. Kilpailun kiristyminen tuo mukanaan myös kannattavuushaasteita ja monet yritykset hakevatkin kustannussäästöjä ulkoistamalla ydinliiketoimintaansa kuulumattomia toimintoja. Solmimalla yhteistyösuhteita muiden yritysten kanssa haetaan myös uutta, omaa toimintaa tukevaa ja täydentävää tietoa ja osaamista sekä kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Kumppanuudella on erilaisia muotoja ja yhteistyö muotoutuu eri tavalla ja tuottaa lisäarvoa erilaisin edellytyksin riippuen siitä mitä kumppanuudella tavoitellaan. Yhteistyö voi olla operatiivista kumppanuutta, jolloin kyseessä on lähinnä osto-myyntitapahtuma, jossa osapuolten välinen linkki on kohtalaisen heikko ja yhteistyö voi olla hyvinkin lyhytaikaista. Alihankinta on tyypillinen operatiivisen yhteistyön muoto. Taktisen kumppanuuden tavoitteina on uuden oppiminen, prosessien yhdistäminen, päällekkäisyyksien

poistaminen ja toimintakulttuurien yhdistäminen. Taktinen kumppanuus ei toimi vain sopimusten perusteella vaan edellyttää luottamusta kumppanien välillä koska onnistuminen edellyttää avointa keskinäistä tiedonhallintajärjestelmää. Operatiivisessa ja taktisessa kumppanuudessa osapuolten hyöty voi olla epätasapainossa. Strategisessa kumppanuussuhteessa molemmat osapuolet pyrkivät saavuttamaan merkittävää strategista etua tietopääomiaan yhdistämällä. Osapuolilla on tasavahvat, toisiaan täydentävät roolit. Yhteistyö edellyttää luottamusta ja avoimuutta. Kumppaneilla tulee olla yhteinen käsitys avoimuudesta, arvopohjasta, viestinnästä ja raportoinnista. (Stähle & Laento 2000.)

Pitkälle kehittyneessä kumppanuudessa yritysten ydinosamiset ovat selkeästi erilaiset eikä päällekkäistä kapasiteettia esiinny. Suhteessa on vahva molemminpuolinen riippuvuus ja samankaltaisen suhteen rakentaminen jonkun muun kanssa veisi vuosia. Yrityksillä on selkeä yhtenäinen strateginen tahtotila, jota toteutetaan yhdessä ja erikseen. (Vesalainen 2006.)

Myös Luhmann (1995) puhuu kumppanusten molemminpuolisesta, vapaaehtoisesta ja tunnustetusta riippuvuudesta, josta hän käyttää nimeä kaksoisriippuvuus (double contingency). Sille on olennaista, että osapuolet tarvitsevat toisiaan hyödyn tuottamiseksi ja molemmat tiedostavat ja myöntävät keskinäisen riippuvuuden. Kumppanuuteen ei kannata ryhtyä, jos vain toinen hyötyy eikä aitoa riippuvuutta siis ole. Kumppanusten tulee voida kokea tasavertaisuutta vaikka kumppaneiden osuudet, roolit ja valta-asema olisivat erilaiset.

Yhteistyössä, jossa osapuolet yhdistävät resursseja ja osaamista ja pyrkivät siten löytämään erikoisia, jopa ainutlaatuisia vahvuuksia ja investoimaan niihin, on mahdollista saavuttaa parempia tuottoja kuin toimimalla yksin. Yhteistyökumppaneiden toisiaan täydentävät resurssit ja osaaminen tuovat strategisia synergiaetuja kunhan vain pystytään luomaan tiedonjakamisen käytäntöjä, joista seuraa yhdessä oppimista ja syntyy uusia ideoita. Tärkeää on myös tehokas johtaminen ja sitoutuminen arvoa tuottaviin

asioihin. Pyritään pitkäaikaisiin sopimuksiin ja sitä kautta yhteistyöhön tehtyjen investointien turvaamiseen. (Dyer & Singh 1998.) Ajatellaan siis, että pitkäaikaiset sopimukset vähentävät sopimiseen liittyviä neuvottelu- ja sopimuskustannuksia ja toisaalta pienentävät riskiä kalliiden investointien osoittautumisesta turhiksi ja kannattamattomiksi mikäli yhteistyö osoittautuisi odotettua lyhytaikaisemmaksi. Strategisiin kumppanuuksiin ryhtyminen voidaan usein pitkälti selittää yritysten oman resurssiperustan täydentämisellä kumppanin resursseilla ja pyrkimyksellä siten luoda kilpailuetua kolmansia osapuolia vastaan. Selitys pohjautuu resurssiperustaiseen näkemykseen, jonka mukaan kilpailukyky perustuu yrityksen ydinkompetensseihin. (Prahalad & Hamel, 1990.)

Onnistumisen edellytyksinä voidaan pitää sitä, että osapuolilla on yhteinen tavoite, toisiaan täydentävää osaamista, kunnioitus toista osapuolta kohtaan ja riittävästi keskinäistä luottamusta (Zineldin & Bredenlöw 2003). Monet tutkijat näkevät, että luottamus on hyvän yhteistyön edellytys ja sitä mukaa kun luottamus kasvaa, lisääntyy myös yhteistyö (mm. Shapiro, Sheppard & Cheraskin 1992). Toisaalta voidaan ajatella, että nimenomaan yhteistyö on luottamuksen rakentumista edistävä tekijä (Lewicki & Bunker 1995; Vangen & Huxham 2003).

Mayer ym. (1995) toteavat, ettei luottamus ole yhteistyön välttämätön edellytys sillä yhteistyö ei aina merkitse riskin ottamista, joka heidän mielestään on keskeinen luottamukseen liittyvä tekijä. Henkilöt voivat tehdä yhteistyötä luottamatta toisiinsa esimerkiksi koska heidän käsketään toimia niin välttyäkseen rangaistukselta.

Tämän tutkimuksen kohteena olevat pankki- ja kiinteistönvälitystoiminta ovat tietointensiivisiä aloja, joilla kilpailukyky riippuu paljolti kyvystä tuottaa, käsitellä ja soveltaa tietoa. Tieto on nykyään tärkein tuotannontekijä ja lisäarvon tuottaja esimerkiksi sen vuoksi, että tiedosta itsestään on tullut tärkeä tuote, taloudelliset lainalaisuudet ovat muuttuneet, omistajuus on muuttunut, työvoiman luonne on muuttunut ja organisaatiot ovat muuttu-

neet. Teknologian kehittymisen myötä tiedon määrä on kasvanut ja sen prosessointi on helpottunut. Keskeistä onkin se miten tietoa osataan käyttää arvon luomiseksi. (Lönnqvist 2010.) Toisiaan täydentävät kumppanuudet voidaan nähdä avaintekijöinä tiedon tuottamisessa ja sen hyödyntämisessä ja yritysten osaaminen ja tieto toisiaan täydentävänä resurssina. Grantin ja Baden-Fullerin (2004) mukaan yhteistyön tärkeä motiivi on täydentävään tietoon käsiksi pääseminen. Kumppanien kyky hyödyntää täydentävät strategiset resurssit riippuu yhteensopivuudesta päätöksenteossa, tieto- ja johtamisjärjestelmissä sekä kulttuurissa (Dyer & Singh 1998). Yhteisen identiteetin vahvistuminen lisää halukkuutta tiedon jakamiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteinen identiteetti syntyy vuorovaikutuksessa, jolle yritysten kannattaa luoda edellytyksiä esimerkiksi järjestämällä keskustelufoorumia ja illanistujaisia (Dhanaraj & Parkhe 2006). Vuorovaikutus laajasti ihmisten välillä ja eri organisaatiotasolle lisää tiedon vaihtamisen joustavuutta ja luottamusta siihen ettei saatua tietoa käytetä väärin (Zinedin & Bredenlöw 2003).

Janowicz-Panjaitan ja Noorderhaven (2009) esittävät, että strategisella tasolla päätös tiedon jakamisesta yhteistyökumppanin kanssa syntyy laskelemoidusti, hyödyt tarkasti punniten. Tietoa jaetaan ja vastaanotetaan sen mukaan mikä nähdään kannattavaksi. Operatiivisella tasolla taas halukkuus olla vuorovaikutuksessa, jakaa tietoa ja oppia kumppanilta riippuu enemmänkin toista osapuolta kohtaan tunnetusta luottamuksesta kuin riskien arvioimisesta.

Yhteistyön aikaansaannoksia ja tuloksellisuutta taloudellisessa mielessä on usein haasteellista mitata, johtuen tavoitteiden moniulotteisuudesta. Joskus voi käydä myös niin, että toinen osapuoli saavuttaa tavoitteensa mutta toinen ei. Kumppanuuden vaikutusta suoriutumiseen on haasteellista mitata muun muassa riittävän tarkan havaintoaineiston keräämisen näkökulmasta. Lisäksi koska monet muutkin tekijät vaikuttavat yrityksen menestymiseen, on vaikea empiirisesti osoittaa kumppanuuden vaikutus. Yhteistyölle asetetut konkreettiset tavoitteet helpottavat tulosten arviointia.

Useat tutkijat ovat pyrkineet löytämään onnistuneen kumppanuuden ”reseptin”, johon kuulunevat muun muassa joustava johtaminen, kumppaneiden välisen luottamuksen rakentaminen, säännöllinen tiedonvaihto, rakentava ongelmanratkaisu ja yritysten rajapinnalla työskentelevien henkilöiden pysyvyys. (Gulati 1998.)

2.2 Yhteistyön kehitysvaiheet

Ensimmäinen vaihe, kumppanin valinta

Kumppanuuden muodostamiseen ja yhteistyön aloittamiseen liittyy monia valintoja ja päätöksiä. Hyvän partnerin valinta on kriittinen ensimmäinen askel, jossa tärkeitä ovat kumppaneiden resurssien, tavoitteiden, kannustimien ja strategioiden yhteneväisyys (Das & Teng 2003).

Halutaan löytää kumppani, jonka uskotaan olevan paitsi osaava ja kyvykäs toimija, myös halukas toimimaan yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kumppanin valintavaiheessa kun kokemusta yhteistyöstä ei vielä ole, luottamus kriteerien täyttymisestä perustuu lähinnä vastapuolen maineeseen tai kolmannen osapuolen suositteluun eli yrityksellä on jo näyttöä menestyksekkästä toiminnasta tai tullaan muuten vakuuttuneiksi siitä, että osaamis- ja luotettavuusedellytykset täyttyvät (Arino ym. 2001).

Toinen vaihe, toimeenpano

Toimeenpanovaiheessa yritykset neuvottelevat ja tekevät sopimuksia. Sovitaan myös erilaisista ohjaus- ja valvontatoimenpiteistä, joilla yhteistyötä hallinnoidaan. Tässä vaiheessa syntyvät myös tavat, joilla erimielisyyksiä ja konflikteja ratkaistaan. (Das & Teng 2003.) Vaikka yhteistyöstä sovitaan erilaisilla kirjallisilla sopimuksilla, kaikkia asioita ei pystytä eikä aina halutakaan tarkasti sopimuksilla määritellä ja siksi luottamus osapuolten välillä on tärkeää (Blomqvist, Hurmelinna & Seppänen 2004). Huomio siirtyy partnerin sopivuuden arvioimisesta strategisen kumppanuuden integraati-

oon ja johtamiseen. Luottamus toimii tässä vaiheessa eräänlaisena moderaattorina. (Nielsen 2011.)

Kolmas vaihe, evoluutio

Yhteistyön onnistumisen edellytyksiä ovat yhteensopivat partnerit, huolellinen yhteistyön ehtojen suunnittelu, riittävät kannustimet odotusten mukaiselle toiminnalle ja suotuisat taloudelliset olosuhteet. Mutta lisäksi tarvitaan keskinäistä luottamusta. (Arino ym.2001.) Yhteistyön kehittyessä yritykset arvioivat tiedonvaihtamiskäytäntöjään ja yhteistyön tuloksia. Tarvittaessa tehdään uusia linjauksia tavoitteiden, strategioiden ja prosessien yhdenmukaistamiseksi. Näiden prosessien kautta myös luottamus sekä yksilö- että yritystasolla kasvaa. Luottamus voidaan tässä vaiheessa siis nähdä yhteistyön tuloksena. (Nielsen 2011.)

Ring ja van de Ven(1994) määrittelevät hyvin samankaltaisesti yhteistyössä kolme eri vaihetta, joista he käyttävät nimityksiä neuvotteluvaihe, sitoutuminen ja toteutusvaihe. He kuvaavat vaiheita tavallaan toistuvina, sillä kumppanuuden aikana yhteistyössä tulee vastaan väärinkäsityksiä, konflikteja ja erilaisia odotuksia, jolloin yhteistyön jatkamista ja sen ehtoja tarkastellaan uudelleen eli tavallaan palataan neuvotteluvaiheeseen.

Suurista odotuksista huolimatta yritysten välinen yhteistyö epäonnistuu usein ja strategisesta kumppanuudesta luovutaan. Zinedinin ja Bredenlöwin (2003) mukaan jopa 70 % strategisista kumppanuuksista epäonnistuu. Onnistumisen edellytyksiä ovat heidän mukaansa yhteinen tavoite, toisiinsa täydentävä osaaminen ja vahvuudet, joita hyödyntämällä kumpikin osapuoli voi saavuttaa yhdessä enemmän kuin yksin, riittävä luottamus tarvittavan tiedon vaihtamiseen sekä kunnioitus toista kohtaan. Epäonnistumiseen johtavat yhteisen vision ja tavoitteen puuttuminen, yhteistyön toimeenpanon epäonnistuminen ja huono johtaminen. Muita syitä ovat muun muassa kumppaneiden eritasoinen osaaminen, erilaiset tai epärealistiset odotukset suhteelle, erilainen sitoutumisen aste ja ajoitus. Myös

vuorovaikutuksen ja luottamuksen puute, osapuolten asymmetrisyys ja erilaiset taloudelliset panostukset aiheuttavat epäonnistumisia. (Spekman, Forbes, Isabella & McAvoy 1998.)

Tärkeä huomioonotettava seikka kumppanuuksissa on, että konflikti kumppanien välillä saattaa aiheuttaa isoja kustannuksia tai kumppanuuden päättymisen suunniteltua aikaisemmin (Zaheer ym. 1998). Luottamus auttaa ristiriitojen ratkaisussa koska silloin kumppanin käytöstä tulkitaan todennäköisesti vähemmän negatiivisesti ja epäluuloisesti epäselvissä tilanteissa, joissa ei voida olla varmoja kumppanin tarkoitusperistä (Krishnan, Martin & Noorderhaven 2006).

2.3 Luottamus

Seuraavaksi käsitellään luottamukseen liittyvää aiempaa tutkimusta ja määritellään sen kautta luottamukseen liittyviä keskeisiä käsitteitä kuten kyvykkyyteen perustuva (competence-based) luottamus, hyväntahtoisuuteen perustuva (benevolence-based) luottamus, luotettavuus, luottavaisuus, henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus. Lisäksi tarkastellaan sitä miten luottamus aiemman tutkimuksen mukaan näyttää rakentuvan ja kehittyvän sekä miten sitä voi pyrkiä tietoisesti rakentamaan.

Luottamuksesta on runsaasti aikaisempaa tutkimusta, joka on monimuotoista eikä yksiselitteistä määritelmää ole löydettävissä. Voidaan puhua jopa eri koulukunnista joiden käsitykseen luottamuksesta ja sen roolista yhteistyössä vaikuttaa kunkin tutkijan oma tieteenala. Liike-elämään liittyvällä luottamuksen tutkimuksella on juuret sosiaalipsykologiassa, filosofiassa ja taloustieteessä (Blomqvist 1997).

Sosiaalipsykologit näkevät luottamuksen moniulotteisena käsitteenä, jossa on kognitiivinen, emotionaalinen ja käyttäytymistieteellinen ulottuvuus. Kognitiivisuus ilmenee siinä miten ihminen järkevästi ja kokemusperäisesti valitsee kehen luottaa ja missä olosuhteissa. (Flores & Solomon 1998.) Emotionaalisuus tuo tunne-elämän epärationaalisuuden mukaan valintoi-

hin. Ihminen käyttäytyy luottavaisesti uskaltaessaan asettua ”mahdollisesti haavoittuvaan” asemaan koska hänellä on toisesta osapuolesta jotain sellaista tietoa mikä saa uskomaan toisen hyvään tahtoon ja tarkoitukseen. (Luhmann 1979.) Luottavaisen käyttäytymisen motiivi voi olla emotionaalinen tai kognitiivinen, järkisyihin perustuva. Todennäköisesti useimmiten mukana on molempia. (Lewis ja Weigert 1985.) Teoreettiselta taustaltaan näkemys pohjautuu vahvasti sosiaalisen pääoman teoriaan, jossa keskiössä ovat henkilöiden väliset suhteet ja vuorovaikutus.

Rousseau, Sitkinin, Burtin ja Camererin (1998) mukaan sosiaalipsykologit näkevät luottamuksen usein kaikki tai ei mitään- tyyppisesti, jolloin luottamus siis joko on täydellistä tai sitä ei ole lainkaan. Tämä on melko staatinen näkemys ja jättää huomiotta, että monissa tutkimuksissa on todettu, että luottamus kehittyy ja vaihtelee ajan myötä.

Filosofien määrittelemänä luottamus voidaan nähdä asenteena, joka ei perustu rationaaliin valintoihin vaan on tiedostamatonta ja tosiasioihin pohjautumatonta. Luottamuksen nähdään liittyvän ihmisten perusturvallisuuden tunteeseen ja ihmisten ajatellaan käyttäytyvän luottavaisesti muita kohtaan sen enempää asiaa pohtimatta niin kauan kuin luottamusta ei petetä. (Blomqvist 1995.)

Taloustieteilijät tarkastelevat luottamusta usein riskin, opportunistin ja kustannusten näkökulmasta. Esimerkiksi Williamson pohjaa näkemyksensä transaktiokustannusteoriaan, jonka mukaan toimijat ovat lähtökohtaisesti opportunisteja, jotka pyrkivät aina maksimoimaan oman hyötynsä. Luottamus saattaa vähentää opportunistia mikä johtaa pienempiin transaktiokustannuksiin. (Williamson 1975.) Näkemys ei huomioi luottamuksen dynaamista luonnetta ja muuttumista yhteistyösuhteiden aikana. Pitkissä suhteissa opportunisti ei voi vallita. Riskipainotteisessa tarkastelussa luottamusta lähestytään toisen osapuolen käyttäytymisen ennakoitavuuden näkökulmasta. Osapuolet pyrkivät varautumaan sopimusteknisillä keinoilla riskiin, että ennako-odotukset eivät toteudukaan (Ring & Van de

Ven 1994.) Toisaalta luottamus voidaan nähdä myös sopimuksia täydentävänä tekijänä, jolloin se vähentää transaktiokustannuksia (Das ja Teng 1998). Blomqvist ym. (2005) toteavat, että sopimus on vain viitekehys ja luottamus on välttämätön täydentävä elementti sekä ennen sopimuksen syntymistä että sen jälkeen. Joidenkin taloustieteilijöiden mukaan luottamus on eräänlainen ulkoisvaikutus, jolla nähdään olevan taloudellista arvoa vaikka se ei olekaan konkreettinen hyödyke, jota voidaan myydä tai vaihtaa markkinoilla (Blomqvist 1995). Sen sijaan luottamuksen vaikutuksesta suoriutumiseen on vähemmän täsmällistä teoriaa ja empiiristä näyttöä (Zaheer ym. 1998).

Liike-elämässä eri teorioihin pohjautuvat näkemykset luottamuksesta yhdistyvät luontevasti. Yritykset tavoittelevat mahdollisimman hyvää taloudellista tulosta pyrkien minimoimaan kustannuksia ja kasvattamaan hyötyä. Myös sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus ovat aina läsnä liike-elämässä. (Blomqvist 2006.)

Luottamuksen voimaa ei pidä koskaan aliarvioida. Koska siihen sisältyy emotionaalinen ulottuvuus, luottamus on helposti särkyvää eikä petetty osapuoli välttämättä edes halua antaa anteeksi. Opportunisesti käyttäytymisen toimijan maine on vaarassa eikä yrityksillä ole siihen varaa. Nykyisessä verkostotaloudessa, jossa tieto kulkee valon nopeudella ja toimijat ovat usein riippuvaisia muista toimijoista, maineesta on tullut kriittinen tekijä. (Blomqvist 2002.)

2.3.1 Luottamus, luotettavuus ja luottavaisuus

Luhmann (1979) määritteli luottamuksen käsitteen ihmisiin liittyväksi. Luottamuksesta on kyse silloin kun uskotaan toisen puhuvan totta, luottavaisuudesta taas esimerkiksi silloin kun luotetaan junien aikataulujen paikkansapitävyyteen. Rousseau ym. (1998) määrittelevät aikaisempaan tutkimukseen pohjaten luottamuksen mielentilaksi, jossa ollaan valmiita asettumaan haavoittuun asemaan luottaen vastapuolen hyviin aikomuk-

siin ja reiluun käyttäytymiseen. Luottamus on siis suhteisiin liittyvä asenne ja tunnereaktio, johon sisältyy rationaalista päätöksentekoa. Tähän määritelmään sisältyy ajatus, että luottaminen on valinta (Luhmann 1988), johon sisältyy aina myös riski (Mayer ym. 1995). Kaikkia päätöksiä ei kuitenkaan tehdä rationaalisesti järkeilemällä vaan usein päätöksenteossa nojaututaan tunnepohjaisiin tekijöihin kuten toisten korkeaan moraaliin ja hyväntahtoisuuteen (Lewis & Weigert 1985). Mayer ym. (1995) painottavat, että riski otetaan uskoen, että toinen osapuoli toimii luottavan osapuolen odotusten mukaisesti riippumatta siitä onko tämän mahdollista ohjata tai valvoa toisen osapuolen toimintaa. Nielsenin (2011) mukaan edellä mainitut määrittelevät luottamuksen yksiuotteisena ja yleispätevänä käsitteenä ottamatta huomioon sen dynaamista luonnetta, joka ilmenee kumppanuuksien eri vaiheissa. Lisäksi ne jättävät huomiotta tärkeän riippuvuussuhteen kumppanuuksien hallintaprosessien ja luottamuksen välillä. Luottamus voi vaikuttaa esimerkiksi valvontamenetelmien tarpeellisuuteen ja käyttämiseen. Toisaalta valvontamenetelmien käyttö voi vaikuttaa luottamukseen luonteeseen ja tasoon. Tämä syklisyys kuvaa hyvin luottamuksen luonnetta, josta tulee mieleen vanha kysymys: kumpi oli ensin, muna vai kana? Onko luottamus siis syy vai seuraus? Ilmeisesti se on molempia. Esimerkiksi kun harkitaan yhteistyön aloittamista jonkun kanssa, luottamus on tärkeä edellytys koska riskin ottaminen ja ” haavoittuvaan asemaan ” asettuminen edellyttävät luottamusta (Mayer ym. 1995; Rousseau ym. 1998). Toisaalta voidaan ajatella, että luottamus syntyy vuorovaikutuksessa yhteistyön aikana ja yhteisen tekemisen kautta tulevan kokemuksen myötä luottamus syvenee (Nielsen 2011).

Luottamus voidaan myös nähdä tilanne- ja kontekstisidonnaisena. Eli se, että luottaa johonkin yhdessä tilanteessa tai asiayhteydessä, ei välttämättä tarkoita, että luottaa aina ja kaikissa tilanteissa. (Sitkin & Roth 1993)

Luottamus on hyvin moniuotteinen ja kompleksinen käsite. Se on aina subjektiivista ja vaikea määritellä. Tutkijat ovat kuitenkin pyrkineet löytämään erilaisia luottamuksen tyyppisiä ja niitä tekijöitä, joista luottamus rakentuu ja joihin se kohdistuu.

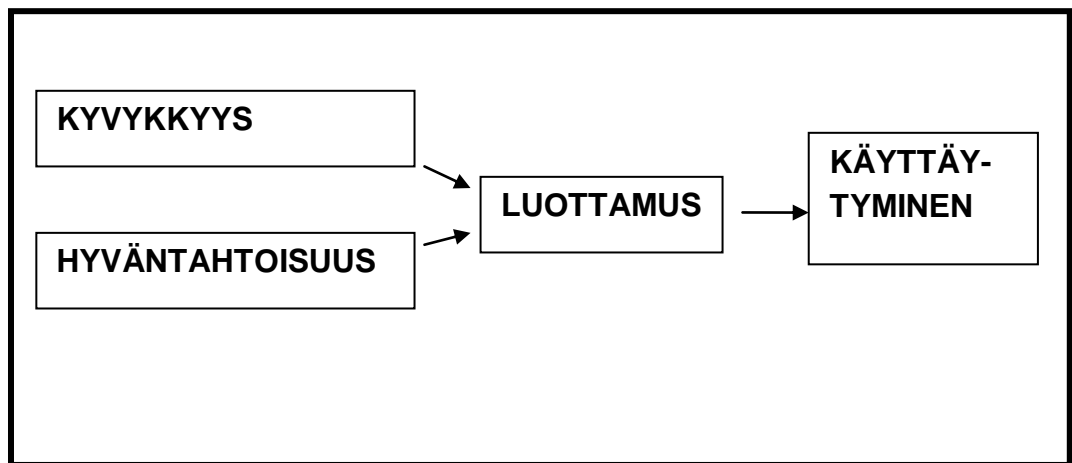
Flores ja Solomon (1998) määrittelevät neljä luottamuksen tyyppiä:

1. Yksinkertainen luottamus (simple trust), joka on kiistatonta ja kyseenalaistamatonta kuten lapsen luottamus vanhempiinsa.
2. Sokea luottamus (blind trust) on jääräpäistä ja sitkeää, jopa itsepetokseen rinnastettavaa kieltäessään täysin luottamuksen pettämisen mahdollisuuden.
3. Perusluottamus (basic trust) liittyy perusturvallisuuden tunteeseen ja ilmenee esimerkiksi siinä, että ihminen uskaltaa kävellä pimeällä kadulla pelkäämättä väkivaltaa vaikka tiedostaakin sen mahdollisuuden. Perusluottamusta heikentävät erilaiset katastrofitilanteet kuten väkivallan kohteeksi joutuminen tai vaikkapa sota.
4. Aito luottamus (authentic trust) ottaa huomioon myös haavoittuvuuden mahdollisuuden ja muut riskit ja varautuu niihin. Luottaminen on siten tiedostettu valinta ja päätös. Liike-elämäyhteyksissä ja tässä tutkimuksessa luottamuksesta puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan aitoa luottamusta.

Dietz ja Den Hartog (2006) liittävät luottamukseen kyvykkyyden, hyvántahtoisuuden, rehellisyyden ja ennakoitavuuden, jotka heidän havaintojensa mukaan esiintyvät usein myös aikaisemmassa tutkimuksessa. Kyvykkyys viittaa toisen osapuolen riittävään tietämykseen ja osaamiseen suoriutua omista velvoitteistaan. Hyvántahtoisuudella tarkoitetaan vilpittömiä motiiveja ja ystävällisiä tunteita toista osapuolta kohtaan. Rehellisyys on toisen osapuolen periaatteiden, toimintatapojen kunnioittamista, reilua peliä. Ennakoitavuudella viitataan käyttäytymisen johdonmukaisuuteen ja jatkuvuuteen. Kyvykkyyteen perustuva luottamus (competence-based trust) perustuu siis odotuksiin toisen osapuolen tiedosta, osaamisesta ja ammattitaidosta. Teoreettinen tausta on rationaalisen valinnan teoriassa, jonka mukaan yksilön päätöksentekoa voidaan tarkastella ja ennustaa.

Hyvántahtoisuuteen (goodwill) perustuva luottamus (benevolence-based), on käsitteenä abstraktimpi. Luottamus perustuu odotuksiin siitä, että toinen osapuoli käyttäytyy molemmille osapuolille hyödyllisellä tavalla tavoit-

telematta opportunistisesti vain omaa etuaan (Sako & Helper 1998). Hyväntahtoisuus ilmenee positiivisena käyttäytymisenä, jolloin tehdään jotain yhteiseksi hyväksi tai jopa pelkästään toisen osapuolen hyväksi. Hyväntahtoisuus voi ilmetä myös pidättäytymisenä negatiivisesta käyttäytymisestä millä tarkoitetaan sitä, että toisen haavoittuvuutta ei käytetä hyväksi vaikka siihen olisi mahdollisuus (Blomqvist 2002). Seppänen (2008) havaitsi tutkimuksessaan, että myös ei-henkilöityvä luottamus voi olla hyväntahtoisuuteen perustuvaa.



kuva 2. Luottamuksen elementit, mukailtu Blomqvist & Ståhle 2004

Usein ajatellaan, että yhteistyö onnistuu vain, jos molempia edellä mainittuja luottamuksen tyyppejä on suhteessa läsnä. Niiden voidaan kuitenkin myös nähdä esiintyvän riippumattomina. Esimerkiksi voidaan luottaa siihen, että toisella osapuolella on tarvittava tieto ja osaaminen (pätevyys) mutta ei kenties luoteta toisen osapuolen halukkuuteen jakaa tietoa (hyväntahtoisuus). (Levin & Cross 2004.)

Luotettavuus on kuva, jonka ihminen antaa itsestään muille. Jos haluaa saada muut luottamaan itseensä, tulee omalla käyttäytymisellä vakuuttaa muut luotettavuudesta. Luotettavan ihmisen puheet ja teot vastaavat toisinaan. Hän pitää antamansa lupaukset ja toimii yhdessä sovitulla tavalla. Luottamus ja luotettavuus toimivat toisiaan täydentävästi. A luottaa B:hen

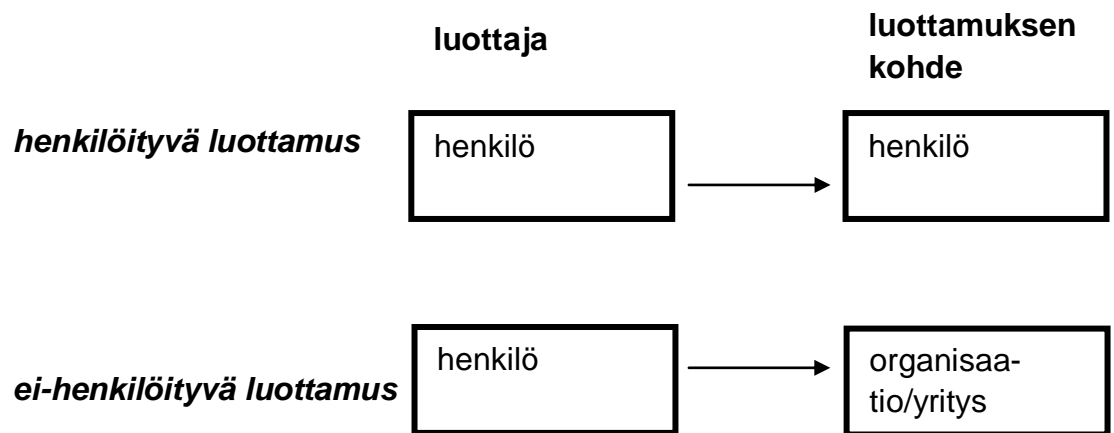
koska pitää tätä luotettavana. Toista osapuolta kohtaa osoitettu luottamus edistää myönteistä vastavuoroisuutta. (Flores & Solomon 1998.)

Luottavaisuus tarkoittaa ihmisen kykyä luottaa muihin. Käyttäytyminen on toimintaa eli ihminen käyttäytyy luottavaisesti niitä kohtaan joihin luottaa. (Lewis ja Weigert 1985.) Ihmisten luottavaisuus vaihtelee johtuen esimerkiksi heidän kokemuksistaan, kulttuurisesta taustastaan ja heidän luonteestaan. Joillakin ihmisillä on luontaisesti enemmän taipumusta luottavaisuuteen, josta ääriesimerkkinä voidaan pitää sokeaa luottamusta. Vastavasti joidenkin on vaikea olla luottavaisia missään tilanteessa. (Mayer ym.1995). Ihminen voi säädellä omaa luottamuskäyttämistään ja joskus epäluottamus voi olla viisas valinta. (Flores ja Solomon 1998).

2.4 Henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus

Luottamuksessa on aina kyse osapuolten välisestä suhteesta luottajan (trustor) ja luotetun (trustee) välillä. Aiemmassa tutkimuksessa on laajasti otettu kantaa osapuolten määrittelyyn. Seppänen (2008) tiivistää väitöskirjassaan useiden tutkijoiden tutkimustuloksia, joiden johtopäätöksinä sekä luottajana että luottamuksen kohteena voi olla joko yksilö tai organisaatio. Omassa tutkimuksessaan Seppänen kuitenkin tuli päätelmään, että organisaatiolla ei ole yhteistä tai yleistä luottamusta, joten luottaja on aina yksilö. Koska vain henkilöt voivat rakentaa luottamusta ja arvioida luotettavuutta, henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus ovat toisiinsa ”kietoutuneita”. Kuitenkin sekä henkilöt että organisaatio voivat olla luottamuksen kohteena. (Blomqvist & Stähle 2000.)

Seuraava kuva havainnollistaa osapuolten väliset suhteet luottamuksessa.

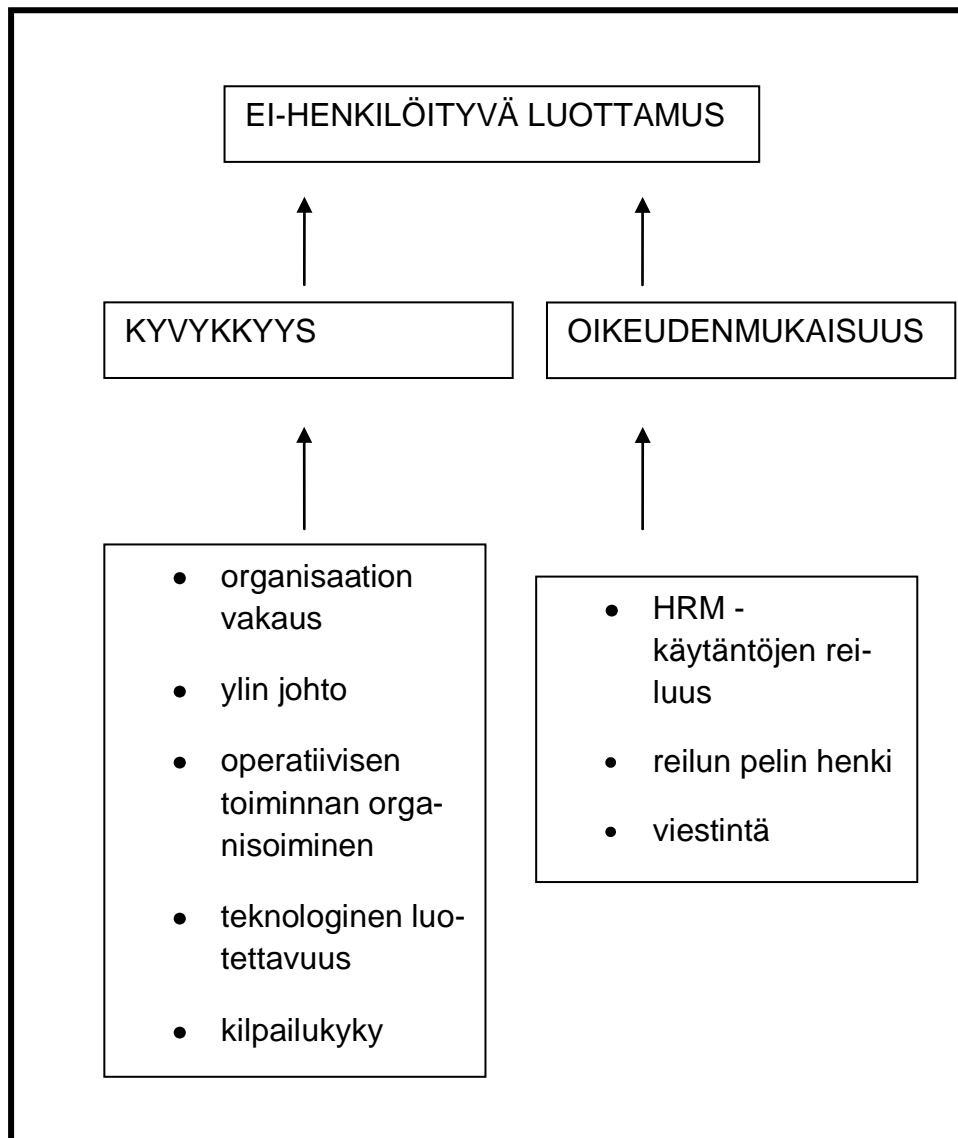


kuva 3. Osapuolten väliset suhteet luottamuksessa

Henkilöityvällä luottamuksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöiden väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen perustuvaa luottamusta, jossa osapuolet luottavat juuri kyseisen henkilön tai henkilöiden kyvykkyyteen ja/tai hyvántahtoisuuteen. Luotetaan siihen, että toinen osapuoli on riittävän ammattitaitoinen, osaava ja motivoitunut toimimaan yhteisesti sovitulla, molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

Ei-henkilöityvällä luottamuksella tarkoitetaan luottamusta toisen osapuolen (yrityksen) maineeseen, strategiaan, ylimmän johdon tavoitteisiin ja kyvykkyyteen, teknologiseen luotettavuuteen ja kaupalliseen kilpailukykyyn, luotettaviin prosesseihin ja rakenteisiin sekä henkilöstöpolitiikkaan. Ei-henkilöityvä luottamus voidaan jakaa organisaation kyvykkyyttä ja organisaation oikeudenmukaisuutta kohtaan tunnetuksi luottamukseksi. (Vanhala, Puumalainen & Blomqvist 2011.) Ei-henkilöityvästä luottamuksesta käytetään usein myös nimityksiä organisatorinen luottamus ja institutionaalinen luottamus.

Seuraava kuva havainnollistaa ei-henkilöityvän luottamuksen käsitettä.



kuva 4. Ei-henkilöityvän luottamuksen elementit, mukailtu Vanhala ym. 2011

Luhmann (1979) painottaa, että organisatorinen luottamus on suhteessa siihen miten yrityksen tavoitteet ja arvot hyväksytään ja niihin sekä yritykseen halutaan sitoutua. Henkilöillä on joku tehtävä ja rooli organisaatiossa ja sitä kautta luottamus henkilöihin ja luottamus organisaatioon kytkeytyvät toisiinsa (Ring & Van de Ven 1994). Sen vuoksi, kun tutkitaan yritysten välistä luottamusta, tulee tarkastella sekä henkilöityvää, että ei-henkilöityvää luottamusta samanaikaisesti (Zaheer ym. 1998).

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella sitä mihin haastateltujen henkilöiden luottamus kumppaniyrityksessä kohdistuu. Luotetaanko toi-

sessä yrityksessä työskenteleviin henkilöihin, itse yritykseen vai molempiin.

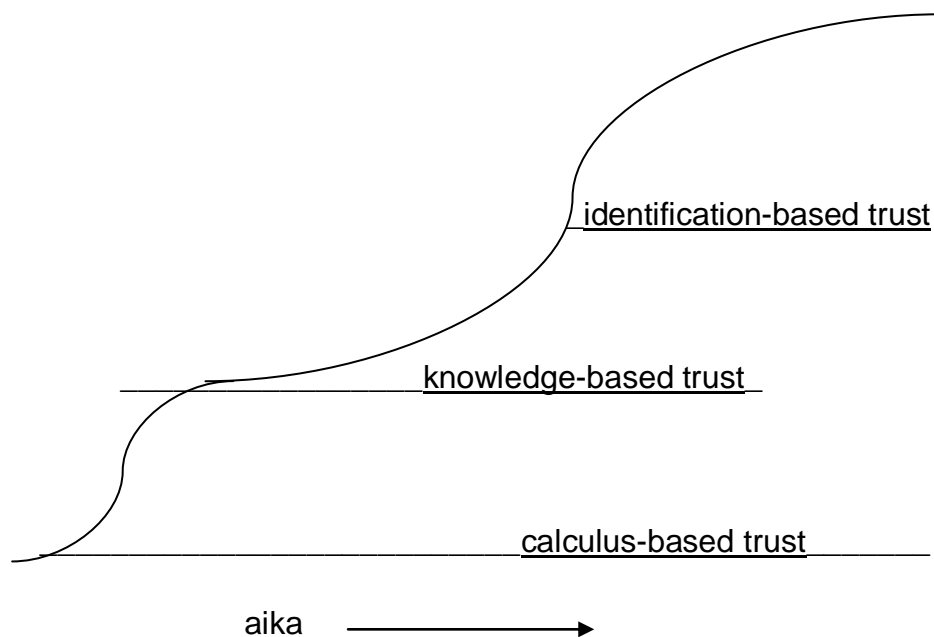
2.5 Luottamuksen rakentuminen

Lewicki ja Bunker (1995) tutkivat luottamuksen syntyä, ylläpitämistä ja kehittymistä. He puhuvat laskelmoidusta luottamuksesta (calculus-based trust), jolla he tarkoittavat sitä, että tietoisesti arvioidaan hyötyä, joka suhteesta saadaan verrattuna siihen, ettei suhdetta ole. Eli kannattaako luottaa ja olla luotettava? Luottamuksen pettämisestä seuraa yleensä maineen menettäminen ja joskus saattaa olla kannattavampaa jättää lyhyen tähtäimen hyöty saavuttamatta ja säilyttää hyvä maine pitkällä tähtäimellä. Luottamus pohjautuu siis tavallaan pelotevaikutukseen. Shapiro ym.(1992) käyttävät termiä rangaistukseen perustuva luottamus (deterrence-based trust), jossa olennaista on käyttäytymisen johdonmukaisuuden varmistaminen tekemällä selväksi mitä seuraa, jos ei toimita sovitusti. Tietämiseen perustuva luottamus (knowledge-based trust) syntyy ajan myötä ja pohjautuu aikaisempiin kokemuksiin ja tietoon, jonka perusteella voidaan ennakoita toisen osapuolen käyttäytymistä. Luottamus saa voimaa tiedon jakamisesta ja yhteisestä hyödyntämisestä. Säännöllinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus on keskeistä ja toista osapuolta ikään kuin testataan ja luotettavuutta punnitaan koko ajan. Tällainen kokemusperäinen luottamus on syvempää kuin pelkästään pelotevaikutukseen perustuva luottamus, joka on hyvin haurasta ja voi romahtaa jo pienestäkin vastoinkäymisestä. (Shapiro ym. 1992; Lewicki ja Bunker 1995.)

Kolmanneksi Lewicki ja Bunker (1995) määrittelevät identifikaatioon perustuvan luottamuksen, jossa osapuolet ymmärtävät, osaavat ennakoita ja arvostavat toisen osapuolen tarpeita, jotka ainakin osaltaan ovat yhteisiä ja haluavat toimia aktiivisesti ja oma-aloitteisesti toisen osapuolen intressien toteutumiseksi. Ajatellaan samalla tavalla ja toimitaan samalla tavalla eikä tarvitse pelätä välistä vetämistä tai pettämistä. Tämä luottamuksen muoto on tunnepohjaista ja syvällisintä luottamusta, joka kestää myös vas-

toinkäymisiä. Heidän mukaansa myös liike-elämässä luottamus voi kehittyä asteittain laskelmoidusta luottamuksesta identifikaatioon perustuvaksi luottamukseksi. Myös Shapiro ym. (1992) käyttävät samaa identifikaatioon perustuvan luottamuksen käsitettä todeten, että kun luottamus vahvistuu, osapuolet laajentavat ja syventävät yhteistyötään ja se muuttuu jopa automaattiseksi tai itsestään selväksi.

Vaikka määritelmät ovat hyvin samankaltaisia, niin joitakin eroavaisuuksia on. Shapiro ym. (1992) näkevät kolme toisistaan ilmeisesti erillistä ja riippumatonta luottamuksen tasoa, kun taas Lewicki ja Bunker (1995) näkevät tasot toisiinsa linkittyneinä ja siten, että luottamus voi iteratiivisesti kehittyä tasolta toiselle. Seuraava kuva havainnollistaa luottamuksen kehitysvaiheita.



Kuva 5. Luottamuksen kehitysvaiheet , mukailtu Lewicki & Bunker 1995

Jones ja George (1998) kehittivät myöhemmin oman luottamuksen rakentumismallinsa, jossa he määrittelevät kolme tasoa; epäluottamuksen, ehdollisen luottamuksen ja ehdottoman luottamuksen. Heidän mukaansa luottamus on jatkuvasti kehittyvää, arvojen, asenteiden, mielentilojen ja

tunteiden vaikutuksesta nopeastikin tasolta toiselle vaihtelevaa. He näkevät oman mallinsa dynaamisempina kuin edeltäjiensä mallit, joissa määrätyt tekijät tavallaan johtavat tietynlaiseen luottamukseen. Ehdollinen luottamus on usein riittävä yhteistyön tekemiseksi, kunhan toinen osapuoli käyttäytyy odotusten mukaisesti. Ehdottomaan luottamukseen sisältyy samoja piirteitä kuin Lewickin ja Bunkerin sekä Shapiron ym. identifikaatioon perustuvaan luottamukseen. Kumppaneilla on samanlaiset arvot ja luottamus on vahvaa, jolloin jopa pieniä luottamuksen rikkoontumisia pysytään käsittelemään ja niistä voidaan selvittää mikä saattaa jopa vahvistaa suhdetta entisestään. Luottamus voi myös heikentyä suhteen aikana useista eri syistä, jotka Arino ym. (2001) jakavat kolmeen eri kategoriaan:

- systeemiset syyt, kuten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, jotka vaikuttavat kaikkiin osapuoliin samanaikaisesti ja umpimähkään esim. globaali talouskriisi
- yrityksestä johtuvat syyt jolloin toisen osapuolen maine reiluna sopimuskumppanina vaarantuu jostain syystä esim. oikeusjuttu
- yksilöistä johtuvat syyt, jolloin yksi tai useampi toisen osapuolen henkilöstöön kuuluva henkilö on osallisena jossain mikä vaarantaa heidän oman tai työnantajayrityksensä maineen reiluna sopimuskumppanina esim. yksityiselämän ”skandaali” tai lahjontajuttu

Pienikin merkki luottamuksen väärinkäytännistä laukaisee radikaalin muutoksen suhteessa ja luottamuksen palauttaminen on erittäin vaikeaa (Luhmann 1995). Kuitenkin, jos yritys kohtaa kumppanin taholta toimintaa, jonka voisi tulkita johtuvan joko hyvistä tai pahoista aikomuksista, luottamus osapuolten välillä vähentää negatiivisen tulkinnan todennäköisyyttä (Krishnan ym. 2006).

2.5.1 Luottamuksen rakentaminen

Luottamus vaikuttaa yhteistyökyvyn ja kilpailukyvyn luomiseen (George & Jones 1998), yksilön työhön liittyviin asenteisiin, käyttäytymiseen, yhteistyökyvykkyyteen sekä työsuorituksen tuloksellisuuteen (Dirks & Ferrin 2001). Luottamus on toimivan yhteistyön edellytys (Spekman ym. 1998; Arino ym. 2001) ja helpottaa ongelmanratkaisua (Krishnan ym. 2006). Luottamuksella näyttää olevan niin moninaisia vaikutuksia henkilöiden ja yritysten toimintaan ja suorituskykyyn, että johdon kannattaa pyrkiä edistämään luottamuksen rakentumista aktiivisesti. Seuraavassa joitakin tutkijoiden näkemyksiä siitä miten luottamuksen rakentumiseen voi vaikuttaa.

Yritysten tulisi pyrkiä tunnistamaan ne rakenteet, prosessit ja rutiinit, jotka luovat pysyvän kontekstin, jossa luottamus voi kehittyä ja kukoistaa (Zaheer ym. 1998). Perinteisiä ja luonnollisia luottamuksen rakentumista tukevia mekanismeja ovat tuttuus ja samankaltaisuus, vähittäinen en ajan myötä tapahtuva tutustuminen ja riskinotto, sekä pitkäaikaiseen yhteistyöhön sitoutuminen (Blomqvist 2006). Tutustuminen ja yhteisen identiteetin löytyminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, jolle johdon kannattaa luoda edellytyksiä järjestämällä yhteistä tekemistä ja illanviettoja (Dhanaraj & Parkhe 2006). Vanhalan ym. (2011) mukaan esimerkiksi operatiivisen toiminnan organisointi, reilut henkilöstön johtamiskäytännöt sekä viestintä ovat ei-henkilöityvään luottamukseen vaikuttavia tekijöitä. Yhteydenpito ja proaktiivinen tiedonvaihto lisäävät myös luottamusta kumppaneiden välillä (Das & Teng 1998). Näihin kaikkiin yritysten johto voi vaikuttaa toimivia käytäntöjä luomalla. Jos luottamusta halutaan rakentaa jatkuvasti, on osapuolten kyettävä jakamaan tuntemuksiaan ja ajatuksiaan sekä pystyttävä ikään kuin asettumaan toisen asemaan vahvistaakseen suhdetta. Aasenteet vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen. (Jones & George1998.) Tuulosiossa tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä toimenpiteistä, joilla johto voisi edistää luottamuksen rakentumista kohdeyritysten välillä.

2.6 Yhteenveto

Monet aikaisemmassa tutkimuksessa esiintyvät erilaiset lähestymistavat luottamukseen juontavat juurensa tutkijoiden erilaisiin tutkimusintresseihin sekä heidän edustamiinsa teoreettisiin suuntauksiin ja koulukuntiin.

Luottamuksen katsotaan usein pohjautuvan odotuksiin toisen osapuolen toiminnasta tulevaisuudessa. Näin totesi muiden muassa Niklas Luhmann, arvostettu saksalainen sosiologi vuonna 1979. Samalla hän kuitenkin myöntää, että ei voi olla tulevaisuutta ilman menneisyyttä. Sekä kokemuksella että odotuksilla lienee merkitystä luottamuksen rakentumisessa ja luottamus voidaan siten nähdä siltana menneisyydestä tulevaisuuteen.

Luottamus on luonteeltaan tiedostettua ja subjektiivista. Henkilö päättää luottaako ja kuinka paljon. Myös se, kuinka merkityksellisenä luottamusta pitää, mitä luottamus tarkoittaa ja kehen luotetaan, riippuu yksilön kyvystä luottaa. (Blomqvist 2002.) Luottamukseen sisältyy aina riski (Mayer ym. 1995). Se voi olla riski siitä, että tulee petetyksi tai riski siitä, että odotukset eivät täyty. Tai se voi olla taloudellisen tappion tai maineen menettämisen riski. Liike-elämässä riski otetaan koska uskotaan, että luottamalla on mahdollisuus saavuttaa enemmän.

Blomqvist (1995) esittää, että luottamus perustuu aina sekä kyvykkyyteen että hyvántahtoisuuteen, joita liike-elämässä on syytä myös tietoisesti arvioida siltä osin kuin se käytettävissä olevan tiedon pohjalta on mahdollista. Toisinaan tietoa on vähän jolloin harkinta perustuu lähinnä saatuun vaikutelmaan.

Luottamus on dynaamista, muuttuvaa ja yhteistyön eri vaiheissa sillä voidaan nähdä olevan erilainen rooli. Yhteistyön alkuvaiheessa luottamus on eräänlainen edellytys, että yhteistyö ylipäättänsä kyseisten toimijoiden välillä on mahdollista aloittaa. Neuvotteluvaiheessa se toimii tavallaan moderaattorina, joka helpottaa sopimusten tekemistä ja vähentää tarvetta monimutkaisten valvontamekanismien luomiseen. Yhteistyön vakiintuessa ja

syventyessä luottamus vahvistuu ja sitä voidaan siten pitää myös yhteistyön hedelmänä. (Nielsen 2011.)

Luottamuksen syntyminen ja kehittyminen on syklinen prosessi. Tehdesään yhteistyötä kumppanukset ottavat riskin ja muodostavat odotuksia siitä miten muut edistävät tavoitellun lopputuloksen saavuttamista. Aina kun lopputulos vastaa odotuksia, luottavaisuus kasvaa. Saavutetusta tuloksesta tulee yhteistä historiaa, joka lisää positiivisia odotuksia tulevalle yhteistyölle. (Vangen & Huxham 2003.) Tällä on myös kääntöpuolensa eli epäluottamus lisää epäluottamusta (Blomqvist 2002).

Useiden tutkijoiden mukaan luottamus siis syntyy kokemusten perusteella ja kehittyy vähitellen ja sitä voidaan myös ikään kuin rakentaa ja auttaa kasvamaan. Se tulisi nähdä dynaamisena elementtinä, joka kehittyy ja muuttuu muun muassa kokemusten sekä ulkoisten tekijöiden myötä. (Lewicki & Bunker 1995; Flores & Solomon 1998; Arino ym. 2001; Nielsen 2011.) Luottamus on myös haurasta. Sitä voi olla vaikea synnyttää ja hidasta rakentaa mutta se on aina helppo rikkoa. (Blomqvist 2002.)

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena tutkimuksena, jossa tulosten analysointi perustuu aineiston tulkintaan. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004).

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tapaustutkimus, jossa metodina on puolistrukturoitu haastattelu, jossa tutkija määrittelee kysymykset mutta ei anna vastausvaihtoehtoja vaan haastateltavat saavat vastata vapaasti omin sanoin. Tapaustutkimus menetelmänä sopii hyvin luottamuksen tutkimiseen koska sen tavoitteena on ilmiöiden kuvailu ja ymmärtäminen omassa ympäristössään. Haastattelututkimuksessa halutaan korostaa myös haastateltavaa subjektina, joka on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi ym. 2004.)

3.1 Case-yritykset

Pankkikonserni toimii 15 maassa ja tarjoaa kokonaisvaltaisia pankkipalveluita henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaille. Suomessa pankilla on yli 1,1 miljoonaa henkilö-, yhteisö- ja yritysasiakasta. Yrityksessä työskentelee noin 2500 pankkialan ammattilaista erilaisissa asiantuntijatehtävissä sijoitustoiminnasta päivittäisten pankkiasioiden hoitoon.

Kiinteistönvälitys on vahva ja valtakunnallinen kiinteistönvälitysketju, jossa työskentelee noin 900 asuntokaupan ammattilaista 61 paikkakunnalla 135 asuntomyymälässä. Brändin omistaa pankki mutta asuntomyymälät ovat itsenäisten franchising-yrittäjien omistamia osakeyhtiöitä. Kyseessä on liiketoimintamalli-franchising eli Business Format Franchising (BFF), jossa franchise-antaja kontrolloi, valvoo ja ohjaa jatkuvasti franchise-ottajien eli yrittäjien liiketoimintaa. Keskusyksikkö tuottaa asuntomyymälöille palveluita erityisesti pankkiyhteistyöhön, markkinointiin, tietojärjestelmiin ja koulutukseen liittyen.

Yritysten strategiaan kuuluu yli 20 vuotta jatkunut keskinäinen yhteistyö, jonka keskeinen muoto on asiakastietojen vaihtaminen, jolla pyritään sekä pitämään nykyiset asiakkaat että edistämään molempien toimijoiden uusasiakashankintaa. Yhteistyö voidaan nähdä kumppanuutena, jonka tavoitteena on saavuttaa kilpailuetua.

Yhteistyön tekemisessä on kuitenkin merkittäviä paikkakuntakohtaisia eroja. Koska keskinäinen yhteistyö kuuluu olennaisena osana yritysten toimintaan ja sillä uskotaan olevan oleellinen vaikutus taloudelliseen tulokseen, molempien yritysten intressissä on löytää yhteistyötä edistäviä tekijöitä sekä keinoja vahvistaa näitä tekijöitä.

Tässä tutkimuksessa kohdeyritysten yhteistyö on pääasiallisesti tiedon vaihtamista ja jakamista. Se tarkoittaa konkreettista asiakastietojen vaihtamista mutta myös muuta osaamisen ja tiedon vaihtamista.

Koska pankki omistaa kiinteistönvälitysbrändin, voidaan ajatella, etteivät yritykset ole tasavertaisia kumppaneita, vaan pankilla on enemmän valtaa. Kiinteistönvälityksen myymälät toimivat kuitenkin yrittäjävetoisesti eikä pankilla ole niihin suoraa ohjausvoimaa ja lisäksi molemmilla osapuolilla on yhtäläiset mahdollisuudet hyötyä yhteistyöstä. Olikin mielenkiintoista nähdä tuleeko tämä asymmetria yritysten välisessä suhteessa esille tutkimushaastatteluihin. Yrityksistä käytetään tutkimuksessa nimiä Pankki ja Kiinteistönvälitysketju tai Kiinteistönvälitys.

3.2 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus

Tutkimukseen otettiin mukaan molemmista yrityksistä sekä strateginen (ylin johto) että operatiivinen (myymälät/konttorit) taso. Näin päästäisiin näkemään miten ylimmän johdon ja suorittavan tason näkemykset mahdollisesti eroavat toisistaan vai ovatko ne yhteneväisiä. Haastateltavat valittiin aseman, työroolin ja yhteistyöhön liittyvän kokemuksen perusteella. Strategiselta tasolta valittiin 4 haastateltavaa, kaksi kummastakin koh-

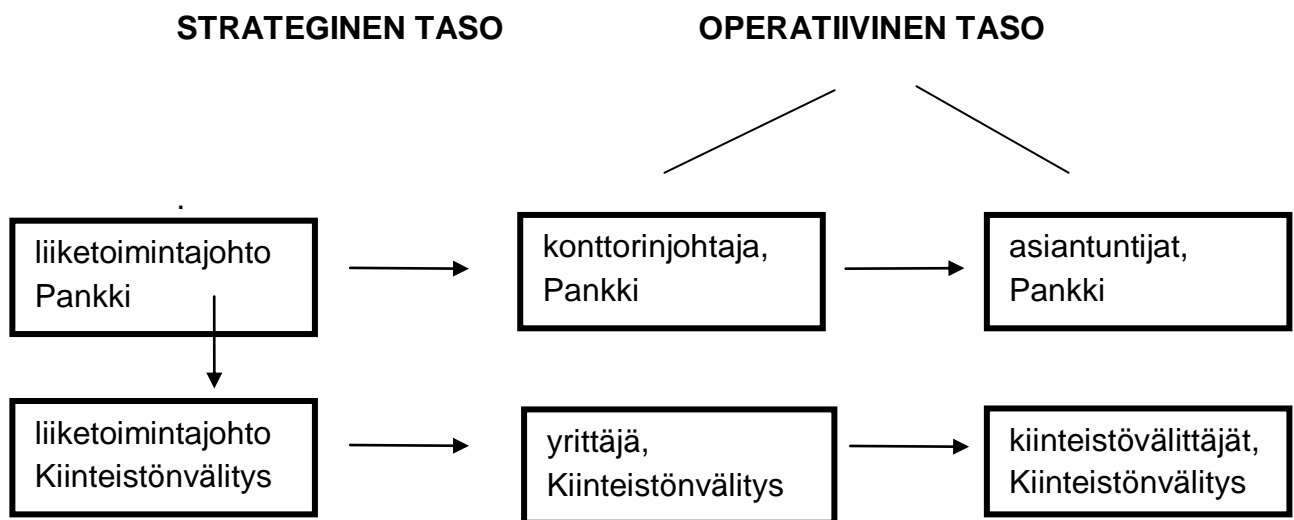
deyrityksestä. Pankin konttoreista sekä kiinteistömyymälöistä valittiin yhteensä 15 haastateltavaa. Yhdellä haastattelupaikkakunnista on yksi Pankin konttori ja yksi Kiinteistövälitysketjun kiinteistömyymälä. Muut kolme paikkakuntaa ovat niin sanottuja monimyymäläpaikkakuntia, joilla on 3-4 ketjun kiinteistömyymälää ja yksi Pankin konttori. Kaikilta paikkakunnilta oli löydettävissä henkilöitä, joilla oli useiden vuosien kokemus yhteistyöstä. Myös halukkuutta osallistua tutkimukseen löytyi ja kaikki haastateltaviksi pyydetty suostuivat.

Konttori- ja myymäläpaikkakunnilta eli operatiiviselta tasolta haastatelluista 6 oli pankin uusasiakashankintaa tekeviä asiakkuuspäälliköitä, 1 konttorinjohtaja ja 1 asiantuntijakeskuksen lainatiimin esimies. Kiinteistömyymälöistä haastateltiin 5 välittäjää ja 2 yrittäjää. Strategisen tason haastateltavat olivat Pankin tai Kiinteistönvälitysketjun ylintä johtoa ja joko kiinteistövälityksen hallituksen, yhteistyötä koordinoivan kehitysryhmän tai molempien jäseniä. Ylimmän johdon osalta kaikki haastatellut ovat keskeisesti yhteistyön suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttavia henkilöitä.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 19. Aineiston koon päättäminen etukäteen on kvalitatiivisessa tutkimuksessa haasteellista. Paljonko on riittävästi? Koska tarkoituksena ei ollut etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia tai keskimääräisiä yhteyksiä vaan tavoitteena oli ymmärtää tutkimuskohdetta, aineisto voi perustua hyvinkin pieniin tapausmääriin. (Hirsjärvi ym. 2004). Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä rajattiin uskoen, että aineisto alkaa tällä määrällä kylläännyä eli saturoitua. Tällä tarkoitetaan, että samat asiat alkavat kertautua jolloin voidaan ajatella aineistoa olevan riittävästi teoreettisesti merkittävän tuloksen esiin saamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2004).

Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja tehtiin yksi koehaastattelu konttorissa. Koehaastattelun perusteella yhtä kysymystä muutettiin ja yksi jätettiin kokonaan pois.

Varsinaiset tutkimushaastattelut tehtiin ajalla 5.6. – 4.7.2013. Haastattelut toteutettiin kahden kesken rauhallisessa tilassa ja niihin varattiin riittävästi aikaa, jotta haastateltavat ehtivät miettiä vastauksiaan rauhassa ja tuoda esille kaikki haluamansa asiat. Kaikille haastatelluille esitettiin samat 13 kysymystä, joilla haluttiin selvittää haastateltavien kokemuksia yhteistyöstä, luottamuksen kohdentumisesta, luottamuksen rakentumisesta ja johdon roolia siinä sekä luottamuksen mahdollisia vaikutuksia yhteistyön tekemiseen ja tuloksellisuuteen. Haastatteluissa vallitsi hyvä ja vapautunut ilmapiiri ja haastateltavat tuntuivat vastaavan kysymyksiin hyvin avoimesti. Haastattelut nauhoitettiin. Seuraava kuva havainnollistaa tutkimusasetelmaa kohdeyrityksissä.



kuva 6. Tutkimuksessa määritellyt strateginen ja operatiivinen taso. Nuolet kuvaavat hierarkkista suhdetta eli ohjausvoimaa. Pankin ohjausvoima suhteessa Kiinteistönvälitykseen toteutuu omistajuuden kautta.

haastateltavia operatiivinen taso 15 ja strateginen taso 4 > n = 19

3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan pois lukien arkipuheeseen kuuluvat sisältöön vaikuttamattomat ilmaukset kuten ”niinku” ja ”tota”. Puhtaaksikirjoitettua aineistoa kertyi yhteensä 102 sivua.

Aineistoon tutustuminen aloitettiin lukemalla kaikki haastattelut kertaalleen läpi yleiskuvan saamiseksi. Aineistoa oli melko paljon joten perinpohjainen tutustuminen vaati useita lukukertoja. Kustakin haastattelusta merkittiin korostuskynällä tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta olennaisilta vaikuttavia kommentteja. Seuraavaksi kommentit taulukoitiin kysymys kysymykseltä, jotta oli helpompi hahmottaa ja löytää toistuvia teemoja. Pelkkä aineiston lukeminen sinänsä saattaa tuottaa mielenkiintoisia ja perusteltuja tulkintoja, jos sen tekee systemaattisesti ja analyttisesti ja tutkijan näkemys on tutkimuksen kannalta kriittinen tekijä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005). Analyysissä pyrittiin selkeään tulkintaan, joka voidaan saattaa keskusteluun aiemman tutkimuksen kanssa mitä pidetään yleisesti tutkimuksen tunnusmerkkinä (Koskinen ym. 2005). Muutama kysymyksen haastateltavat vastasivat myös kouluarvosanalla 4-10. Aineiston pienuudesta johtuen kvantitatiivinen tarkastelu ei ollut mielekästä, joten numeeriset arviot on esitelty aineistossa vain vaihteluväleinä.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa validius eli tutkimusmenetelmän kyky mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata, voidaan tiivistää yhteen kysymykseen: sopiiko selitys henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukseen eli onko selitys luotettava? Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan tutustumalla huolellisesti teoriaan, käyttämällä strukturoitua haastattelurunkoa, nauhoittamalla ja litteroimalla haastattelut sekä vertaamalla tutkimustuloksia analyttisesti teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista tehtiin tarkka selostus alkaen menetelmävalinnasta aineiston keruuseen, analyysiin ja johtopäätöksiin saakka mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2004).

Haastattelujen luotettavuutta saattaa heikentää se, että vastaaja vastaa niin kuin olettaa haastattelijan toivovan tai niin kuin olettaa olevan sosiaalisesti hyväksyttävää (Hirsjärvi ym. 2004). Haastattelukysymykset pyrittiin laatimaan niin, ettei vastaajille synny ennakkokäsityksiä toivotuista tai ”oikeista” vastauksista. Haastateltavien annettiin puhua täysin vapaasti välttäen ohjaamasta tai johdattelemasta heitä. Ainoastaan käsitettä ei-henkilöityvä luottamus taustoitettiin haastateltaville teorian pohjalta.

Olen ollut koko tutkimuksen ajan tietoinen roolini haasteellisuudesta puolueettomana tutkijana koska olen työskennellyt pankissa vuodesta 1994 saakka. 1.1.2005 lähtien olen työskennellyt asiakkuusjohtajana sekä konttorinjohtajana ja toimenkuvaani on keskeisesti kuulunut yhteistyö paikallisen kiinteistömyymälän kanssa. Kaikki haastateltavat olivat tietoisia tästä. Toisaalta siitä, että tunnen kohdeyritykset ja minulla on omakohtaista kokemusta yhteistyöstä, oli hyötyä koska minun oli helppo ymmärtää haastateltavia eikä minulle tarvinnut selittää käytäntöjä tai käsitteitä kuten esimerkiksi ”vinkkijärjestelmä”. Tässä tutkimuksessa kuten laadullisessa tutkimuksessa useinkin, tapausmäärä on niin pieni, että tulosten yleistettävyys on tilastotieteen näkökulmasta kyseenalainen. Tavoitteena olikin selvittää luottamuksen merkitystä nimenomaan tutkimuksessa mukana olleiden kohdeyritysten osalta.

4. TULOKSET

Tässä tulosluvussa verrataan tutkielmassa käytettyä aiempaa teoriaa ja tutkimuksen empiirisiä tuloksia keskenään. Tulososiossa käytetään suoria lainauksia merkityksellisiksi nousseiden teemojen havainnollistamiseksi. Lainaukset on erotettu muusta tekstistä kursiivilla. Kohdeyrityksistä käytetään nimiä Pankki ja Kiinteistönvälitys tai Kiinteistönvälitysketju. Tarkastellaan aluksi haastateltujen näkemyksiä kumppanuudesta ja yhteistyöstä koska ne ovat viitekehys, jossa luottamusta tässä tutkimuksessa tarkastellaan. Tuloksista käy ilmi, että yhteistyö ja luottamus kietoutuvat vastauksissa tiiviisti yhteen.

4.1 Kumppanuus ja yhteistyö

Pankin ja Kiinteistönvälityksen kumppanuus on jatkunut yli 20 vuotta. Molempien yritysten koko henkilökunnan katsotaan osallistuvan yhteistyöhön vaikka monet haastateltavat totesivatkin, että operatiivisella tasolla sitä tosiasiallisesti tekevät lähinnä kiinteistönvälittäjät ja pankin asiakkuuspäälliköt sekä jossain määrin asiakkuustiimien asiantuntijat paikkakunnilla.

Haastatellut kertoivat aluksi mitä pankin ja kiinteistönvälityksen yhteistyössä heidän mielestään tehdään. Varsin yhteneväisesti yhteistyön keskeisenä muotona nähdään asiakastietojen vaihtaminen eli asiakkaiden kumppanille vinkittäminen, jonka tavoitteena on uusien asiakkaiden hankkiminen molemmille osapuolille sekä jo asiakkaina olevien pitäminen asiakkaina. Yhteistyöllä pyritään vahvistamaan molempien osapuolien liiketoimintaa asiakashankinnan ja toisaalta asiakaspidon kautta.

Erityisesti strategisella tasolla yhteistyötä kuvattiin laajemminkin tiedonvaihtona, jossa Pankki toimittaa Kiinteistönvälitykselle ajankohtaista markkinatietoutta sekä näkemystä tulevasta talouskehityksestä.

”Pankki auttaa meitä paljon, että me ymmärretään paremmin noita asunnon ostajia ja sijoitusmarkkinaa, että millä tapaa rahoitusmarkkinoiden muutokset tässä tilanteessa vaikuttaa meidän asiakkaisiin tai me voidaan kuvitella mitä on seuraavaksi tulossa. Se on meille arvokasta tietoa.”

Kiinteistönvälitys puolestaan tuottaa Pankille pari kertaa vuodessa asuntonkatsauksen, joka palvelee myös pankin asiakkaita. Operatiivisella tasolla vastaajat mainitsivat yhteistyön eräänä muotona asuntojen ja kiinteistöjen hinta-arvioiden tekemisen, joita kiinteistövälitys tekee pyynnöstä Pankin ja asiakkaiden tarpeisiin. Yhteistyö nähdään siten myös lisäarvon tuottamisena asiakkaille.

Vastauksissa on yhtenevyyttä Grantin ja Baden-Fullerin (2004) esittämään ajatukseen, että yhteistyön tärkeänä motiivina on täydentävään tietoon käsiksi pääseminen. Edellä kuvatut tiedonvaihtamiskäytännöt antavat molemmille yrityksille mahdollisuuden keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja saavuttaa synergiahyötyä. Roolit voidaan nähdä toisiaan täydentävinä, mikä on eräs strategisen kumppanuuden tunnusmerkki (Stähle & Laento 2000).

Hallitustyöskentelyä pidetään strategisella tasolla yhtenä keskeisenä yhteistyön muotona. Hallituksessa määritellään yhteistyön tavoitteet. Ylimmässä johdossa tiedostetaan, että yhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeää olla yhteinen, niin selkeä tavoite, että jokainen työntekijä voi sen ymmärtää. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että yhteinen tavoite on tärkeä yhteistyön onnistumisen kannalta (Zineldin ja Bredenlów 2003) ja strategiseen kumppanuuteen kuuluu oleellisesti selkeä yhteinen tavoite-tila. (Vesalainen 2006).

Haastatteluissa tuli esille myös, että on tärkeää viestiä nuo yhteiset tavoitteet kentälle avoimesti ja samalla lailla läpi ketjun.

”Sitten pitää johdon huolehtia siitä, että tää kerrotaan molemmissa organisaatioissa jotka yhteistyötä tekevät, niin se kerrotaan sitten organisaatiossa alaspäin niin sanotusti. Ja niin, että se saavuttaa oikealla tavalla ne henkilöt, jotka sitten tätä toteuttavat käytännössä.”

Avoin kommunikaatio läpi organisaatioiden koetaankin tärkeänä yhteistyötä edistävänä tekijänä mikä linkittyy Ståhlen ja Laennon (2000) näkemykseen, jonka mukaan toimiva yhteistyö edellyttää avoimuutta ja yhteistä käsitystä muun muassa viestinnästä ja raportoinnista.

Kommunikaatio nähdään kuitenkin myös hyvin haasteellisena. Kun joku asia sovitaan ylimmässä johdossa, niin eteenpäin viestittäessä sanoma saattaa muuttua melkoisesti matkalla. Esimerkiksi Kiinteistönvälitysketjussa yleinen käytäntö on, että asiat kerrotaan ensin yhteisissä tilaisuuksissa yrittäjille, jotka sitten välittävät tietoa omille työntekijöilleen. Monet haastelluista epäilivätkin, että viesti ei saavuta kaikkia alkuperäisessä muodossaan vaan se muuttuu yrittäjän mahdollisten väärinymmärrysten ja omien tulkintojen mukaan. Vastajaat kokivat myös, että usein yritetään viestiä monimutkaisia asioita liian yksinkertaisesti:

”Me laitetaan sähköpostiviesti ja kuvitellaan, että kaikki ymmärsi mitä me yritetään.”

Sähköpostiviestintä nähdään ongelmallisena varsinkin muutostilanteissa, jolloin virheellisiä tulkintoja helposti syntyy. Koetaan, että muutostilanteissa olisi erityisen tärkeää varmistaa, että kaikilla on yhteinen ymmärrys muutoksen taustoista ja tavoitteista.

Strategisella tasolla tuli esille myös kumppanin asiantuntijuuden ja resursien hyödyntäminen tukifunktioina omassa toiminnassa. Kiinteistönvälitys käyttää muun muassa Pankin turvallisuus- ja henkilöstöyksiköiden palveluita, mitä operatiivisella tasolla ei välttämättä edes tiedetä. Kumppanuuden ja yhteistyön keskeisinä ajureina onkin usein, että osapuolet voivat

keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja siten parantaa kilpailukykyään (Blomqvist & Ståhle 2000).

Haastateltujen kokemukset yhteistyöstä vastaavat odotuksia kaksijakoisesti. Monilla on kokemusta yhteistyöstä hyvin pitkältä ajalta, joten siihen mahtuu myös monenlaisia aikoja ja erilaisia kokemuksia. Valtaosa haastatelluista arvioi, että yhteistyö, joka on aiemmin ollut toimivaa, ei nykyään ole yhtä hyvää ja tiivistä kuin aiemmin, vaan yhteistyön tekeminen on heikentynyt erityisesti kuluvan vuoden aikana.

Pankissa on tehty isoja muutoksia strategian, verkoston ja toimintamallien osalta. Pankkikonttoreiden määrä on vähentynyt noin puoleen entisestä ja tavoitteena on ohjata asiointia aiempaa enemmän verkko- ja puhelinasiointiin. Henkilökunta on muutosten myötä vähentynyt ja osa asiantuntijoista on siirtynyt konttoreista uuden toimintamallin mukaisiin asiantuntijakeskuksiin, joita on perustettu vuoden sisällä eri puolille Suomea. Muutosten koetaan vaikuttaneen yhteistyöhön sekä Pankin että Kiinteistönvälityksen puolella.

Erityisesti Pankin keväällä muuttunut luottopolitiikka on aiheuttanut tilanteita, joissa kaikkia Kiinteistönvälityksen vinkittämiä asiakkaita ei ole voitu rahoittaa, mikä on aiheuttanut paljon keskustelua ja nähdään molemmilla puolilla tekijänä, joka on vaikuttanut yhteistyön tekemiseen heikentävästi.

*”Tietenkin toki ymmärrän, että kun tällaiset tietyt rajoitteet meille on tul-
lut Pankin puolelta, että me ei voida kaikkia rahoittaa, niin se sitten Kiin-
teistönvälityksen puolella aiheuttaa sitä negatiivista suhtautumista Pank-
kiin.”*

Luottopolitiikan muuttumisen taustalla on taloudellisen ympäristön muutos sekä Finanssivalvonnan ohjeistus, jonka mukaan luotonhakijalta tulee edellyttää omarahoitusosuutta. Tämänkaltaiset luottamusta heikentävät

syyt ovat yrityksestä itsestään riippumattomia, systeemisiä syitä, jotka vaikuttavat muihinkin alan toimijoihin (Arino ym. 2001).

Joillakin yhteistyökumppanit ovat vaihtuneet kun pankkilaisista osa on siirtynyt toiseen konttoriin tai asiantuntijakeskukseen ja osa on lähtenyt kokonaan Pankin palveluksesta. Myös Kiinteistönvälityksessä on ollut vaihtuvuutta sekä yrittäjien, että välittäjien osalta. Koska yhteistyön tärkeänä edellytyksenä pidetään henkilösuhteita ja toisen osapuolen toimintatapojen tuntemista, niin henkilökunnan vaihtuvuus on koettu myös yhteistyötä heikentäväksi.

”Kun just päästään yhden kanssa yhteistyöhön, niin sit se lähteekin pois ja tulee joku uus taas.”

Tässä on yhteneväisyyttä näkemyksiin, joiden mukaan operatiivisella tasolla halukkuus vuorovaikutukseen ja tiedonjakamiseen riippuu pitkälti toista osapuolta kohtaan tunnetusta luottamuksesta (Janowicz-Panjaitan ym. 2009), joka taas syntyy ajan myötä ja perustuu aikaisempiin kokemuksiin (Shapiro ym. 1992). Gulatin (1998) mukaan onnistuneen kumppanuuden edellytyksiin kuuluu myös rajapinnoilla työskentelevien henkilöiden pysyvyys.

Strategisella tasolla kokemukset ovat vastaajien mukaan pääsääntöisesti hyviä. Hallituksessa ja kehitysryhmässä asioista voidaan puhua avoimesti ja yhteistyössä otetaan molempien yritysten intressit huomioon eikä Pankin omistajuus korostu Kiinteistönvälitysketjun mukaan liikaa.

”Kyllä mä näkisin, että tästä on ollu vuosien varrella niin paljon molempipuolista hyötyä tästä yhteistyöstä, että on nähty, että se on järkevä ylläpitää. Ja mun mielestä se on toiminu erinomaisesti.”

Toimivassa yhteistyössä kumppaneiden tuleekin voida kokea tasavertaisuutta vaikka valta-asema olisi erilainen (Luhmann 1995). Yhteistyössä

nähdään kuitenkin myös vielä paljon kehitettävää johtuen muun muassa Kiinteistönvälityksen ketjurakenteen tuomista haasteista. Kiinteistönvälityksen franchise-pohjalla toimivien yrittäjien ja heidän työntekijöidensä sitouttaminen yhteistyöhön koetaan haasteellisena. Kiinteistönvälittäjät ovat provisiopalkkaisia, mikä saattaa haastateltujen mukaan johtaa siihen, että asioita ei aina ajatella kumppanuuden ja yhteistyön kautta vaan tärkeintä on kasvattaa omaa palkkapussia. Kuitenkin Pankki omistajana näkee, että yhteistyö ei perustu vapaaehtoisuuteen vaan lähtökohtana on, että yhteistyötä pitää tehdä. Kiinteistönvälitysketjun yrittäjäsopimuksiin ja välittäjien työsopimuksiin onkin kirjattu vinkkitavoitteet. Mikäli tavoitteita ei saavuteta, voi sillä olla vaikutusta yrittäjän franchise-sopimuksen jatkamiseen kun niitä määräajoin tarkastellaan uudestaan. Tässä on selvää yhtäläisyyttä Shapiron ym.(1992) määrittelemään rangaistukseen perustuvaan luottamukseen, jossa käyttäytymistä pyritään ohjaamaan tekemällä selväksi mitä seuraa, jos ei toimita sovitusti.

Strategisella tasolla nähdään, että viimeaikaiset Pankissa tapahtuneet muutokset ovat osaltaan luoneet tarvetta pohtia myös Kiinteistönvälitysyhteistyötä ja sen tavoitteita uudestaan. Pankilla on uusi strategia ja toimintamalli minkä vuoksi ajatellaan, että myös yhteistyö pitää rakentaa uudelleen. Haasteena nähdään Pankin ja Kiinteistönvälityksen strategioiden sovittaminen yhteen ja muutosten läpivienti molemmissa organisaatioissa. Pankin ja Kiinteistönvälitysketjun yhteistyön voidaan katsoa olevan evoluutiovaiheessa, johon kuuluu yhteistyön arviointi ja tarvittaessa uusien linjausten tekeminen, jotta tavoitteet, strategiat ja prosessit saadaan yhdenmukaisiksi (Nielsen 2011). Tilanteessa voi nähdä yhtäläisyyttä myös Ringin ja Van de Venin (1994) ajatukseen, että yhteistyön vaiheet ovat tavaltaan toistuvia, jolloin kumppanuuden aikana eri syistä johtuen palataan neuvotteluvaiheeseen tarkastelemaan uudelleen yhteistyötä ja sen ehtoja.

Monet haastatelluista mainitsivat, että on tärkeää ymmärtää, mitä hyötyä yhteistyöstä on. Vastaajien mukaan yhteistyön ei tulisi perustua pelkästään vinkkipalkkioon, vaan siihen, että ymmärretään miksi yhteistyötä teh-

dään ja mitä hyötyä yhteistyöstä on yritykselle, työntekijälle itselleen sekä asiakkaalle. Hyödyt voidaankin nähdä kannustimina odotusten mukaiselle toiminnalle. Riittäviä kannustimia Arino ym. (2001) pitävät yhtenä yhteistyön onnistumisen edellytyksenä.

”Varsinkin sitten kun nähdään, että siitä on molemmille taloudellista hyötyä, niin mä uskon, että se lisää ensinnäkin johdon luottamusta kumppaniin ja se lisää niitten organisaatioitten tai organisaatioissa olevien ihmisten luottamusta siihen, että täähän on järkevää tämmöinen yhteistyö.”

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan yhteistyötä myös numeerisesti arvosanalla 4-10. Strategisen tason antamat arviot olivat välillä 7-9 ja operatiivisen tason arviot välillä 6,5- 8,5.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteistyön koettiin heikentyneen kuluneen vuoden aikana mihin katsotaan vaikuttaneen muun muassa Pankissa tapahtunut organisaatiomuutos, jonka myötä monilla lähimmät yhteistyökumppanit ovat ainakin osittain vaihtuneet. Myös Pankin muuttunut luottopolitiikka ja osittain myös uusi strategia ja toimintamalli koettiin yhteistyön määrään ja laatuun kielteisesti vaikuttaneina tekijöinä.

4.2 Luottamus, luotettavuus ja luottavaisuus

Kaikkien haastateltujen mielestä luottamus on todella tärkeää yhteistyössä. Ei ole mitään eroa siinä, kummassa yrityksessä haastateltava työskenteli eikä myöskään strategisen ja operatiivisen tason välillä. Näkemys kiteytyy hyvin seuraavassa kommentissa:

”Yhteistyömielessä, jos ei sitä (luottamusta) ole, niin ei sitä yhteistyökään oikein voi olla.”

Yhteistyö ja luottamus kietoutuvatkin usein vastauksissa yhteen eikä käsitteiden välinen ero välttämättä olekaan aina kovin selkeä (Lewicki & Bun-

ker 1995). Vastaajien mielestä luottamus on ehdoton edellytys, jotta kumppania voi aidosti suositella asiakkaille tai antaa vinkkejä. Vastauksissa korostui erityisesti luottamus kumppanin substanssiosaamiseen ja kykyyn hoitaa annettu asiakasvinkki nopeasti ja ammattitaitoisesti.

”Kyllä sen välittäjän pitää luottaa siihen, että pankin toimihenkilö on ammattitaitoinen ja se hoitaa sen hänen arvokkaan vinkittämän asiakkaan ammattitaitoisesti ja nopeasti. Mutta myös toisinpäin.”

Luottamukseen sisältyy siis myös odotus kumppanin käyttäytymisen ennakoitavuudesta, joka pohjautuu usein aikaisempaan kokemukseen tämän toiminnasta. Luottamus tulee siitä, että kumppani tekee sen minkä on luvannut ja on aina ennenkin tehnyt eli on luotettava.

Edellä mainitut sisältävät Dietzin ja Den Hartogin (2006) ajatuksia, joiden mukaan luottamukseen liittyy osapuolten kyvykkyys, joka viittaa riittävään tietämykseen ja osaamiseen sekä ennakoitavuus, joka taas liittyy käyttäytymisen johdonmukaisuuteen ja ennakoitavuuteen. Johdonmukaisuuteen voidaan liittää myös luottamus siihen, että osapuolet ovat sitoutuneita pitkäjänteiseen yhteistyöhön, myös haastavissa tilanteissa kuten nyt pankin muutoksessa. Pitkäjänteiseen yhteistyöhön sitoutuminen tukee luottamuksen rakentumista (Blomqvist 2006). Monet haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että pankissa on viime aikoina keskitytty enemmän yt-neuvotteluihin ja muihin sisäisiin asioihin kuin yhteistyöhön, mikä kokemuksena heikentää kiinteistönvälittäjien luottavaisuutta.

”Se, että pankilta puhutaan, että ei tässä nyt tässä tilanteessa aleta hypeä nostamaan sen takia kun on tää tilanne. En mie ymmärrä voiko se olla semmonen, että töitä ei tehä silloin kun on tämmöinen ”tilanne”. Että odotetaan savun hälvenemistä.”

Hyväntahtoisuuteen perustuva (benevolence-based) luottamus, johon liitetään usein osapuolten toimiminen molempia hyödyttävästi eikä vain omaa

etua tavoitellen (Sako & Helper 1998) tuli myös monissa vastauksissa esille. Luotetaan kumppanin hyviin aikomuksiin ja pyritään siihen, että molemmat hyötyvät yhteistyöstä mitä seuraava kommentti hauskaasti kuvaa:

”Kyllä mun mielestä ykkösenä on se, että kumpikin ymmärtää, että vastapuolen pitää saada jotain. Kun sä lähdet oman edun tavoitteluun, niin siitä äkkiä muodostuu sian ja kanan tekemä aamiairuoka missä kumpikin haluais olla kana koska se sian uhraus tuntuu paljon suuremmalta.”

Viime aikoina kun asuntokaupparakkeilla on yleisestä taloudellisesta tilanteesta johtuen ollut hieman hiljaisempaa, on vastaajien mukaan kiinteistönvälittäjien toiminnassa alkanut näkyä, että asiakkaan ohjaaminen Pankkiin koetaan jonkinasteisena riskinä, jota ei kaupan menettämisen pelossa aina haluta ottaa. Tähän liittyy Pankin keväällä muuttunut luottomyöntöpolitiikka. Pankkilaiset arvelevat, että välittäjät saattavat ohjata asiakkaan jopa toiseen pankkiin, jos rahoituksen sieltä uskotaan järjestyvän helpommin. Luottamukseen sisältyy aina riski siitä, että odotukset jäävät täyttymättä tai siitä, että menettää jotain arvokasta. Se voi olla myös riski oman maineen menettämisestä tai taloudellisesta menetyksestä, jolloin luottamus on mitä konkreettisimmin haavoittuvaksi asettumista toisen hyväntahtoisuuteen luottaen (Luhmann 1995). Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että Kiinteistönvälityksen puolella riski koetaan tällä hetkellä niin suureksi, että se vaikuttaa yhteistyön tekemiseen heikentävästi.

”Puhutaan kuitenkin hyvin isoista taloudellisista asioista, että siinä saattaa välittäjä pelätä, että nyt se kauppa sitten menee sivu suun häneltäkin, jos tuo pankkilainen jotenkin sen sössii.”

Edellisen kaltaisia vastauksia tuli useita ja ne tukevat näkemyksiä, että luottaminen on tietoinen valinta, joka sisältää rationaalista päätöksentekoa. Luottamuksen voidaan katsoa olevan tyypiltään aitoa (authentic) luottamusta, joka ottaa huomioon riskit ja pyrkii varautumaan niihin (Flores & Solomon 1998).

4.3 Henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen rooli

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen roolia yhteistyössä. Haastateltavat saivat arvioida kouluarvosanalla 4-10 luottamusta henkilöihin, joiden kanssa yhteistyötä tehdään (henkilöityvä luottamus) sekä luottamusta kumppaniin yrityksenä eli ei- henkilöityvää luottamusta, joka käsitteenä avattiin kaikille vastaajille samalla lailla haastattelujen yhteydessä.

4.3.1 Henkilöityvä luottamus

Strategisella tasolla arviot luottamuksesta henkilöihin vaihtelevat välillä 9-10 ja operatiivisella tasolla välillä 6-10.

Strategisella tasolla henkilöityvä luottamus on todella hyvällä tasolla. Koe-taan, että sovittuja asioita on lähdetty toteuttamaan ja jopa mietitään mitä kumppanin hyväksi voitaisiin tehdä vielä enemmän eli ollaan todella sitou-tuneita yhteistyöhön. Avointa keskusteluyhteyttä erityisesti hallitus- ja kehi-tystyöryhmätasolla arvostetaan. Hallitus ja kehitystyöryhmä kokoontuvat molemmat säännöllisesti mutta kehitystyöryhmä selvästi useammin. Kehi-tystyöryhmän jäsenet ovat yhteydessä toisiinsa myös kokousten ulkopuo-lella ja ottavat kantaa erilaisiin yhteisiin asioihin ja ratkovat esiin nousseita ongelmia tarvittaessa. Säännöllinen vuorovaikutus ja sitä kautta syntyneet kokemukset toisen osapuolen toiminnasta lienevät tässäkin vahvan luot-tamuksen syntymisen taustalla. Pieni miinus tulee siitä että, jonkin verran esiintyy niin sanottuja oman agendan eteenpäin viejiä:

”Aina välillä tulee, että pankin organisaatio lähtee hyvin kärkkäästi vie-mään jotain sellaista läpi, joka on enemmän heidän agendallaan kuin mitä se on meidän agendalla. Mutta hallituksen tasolla tällaista ei tapahdu.”

Tämä liittyyne jo aiemmin esille tulleeseen viestinnän ongelmallisuuteen. Organisaatioissa ja siten myös ”komentoketjussa” on monia tasoja ja yhteisesti sovituista asioista viestiminen on haasteellista. Viestiä tulkitaan eri tavalla ja se muuttuu matkalla.

Operatiivisella tasolla useat haastateltavat kommentoivat, että koettu luottamus vaihtelee kovastikin henkilöiden välillä. Joillekin voi antaa jopa täyden kympin ja toisille taas kuutosen. Arvioissa oli myös selvästi suurempi vaihteluväli, 6-10.

Vastaajien mielestä kumppaniyrityksessä on henkilöitä, jotka suhtautuvat yhteistyöhön positiivisesti, tuovat hyviä näkökulmia esille ja toimivat niin kuin on sovittu. Mutta sitten koetaan olevan myös niitä, joiden suhtautuminen on aina vähän negatiivista ja joilla on tapana kyseenalaistaa sovittuja toimintamalleja.

Paikkakunnalla, jossa on yksi Pankin konttori ja vain yksi Kiinteistöväilytysketjun myymälä, arviot henkilöityvästä luottamuksesta olivat jostain syystä alemmat kuin muilla paikkakunnilla. Yhtenä syynä näyttää olevan henkilösuhteiden toimimattomuus.

”Nythän se kulminoituu se yhteistyö, nyt kun nää muuttu nää systeemit, niin hirmu paljon tähän asiakkuuspäällikköön, jolle me vinkataan. Jos ei hirveästi tykkää jostain ihmisestä, niin tuota sehän vaikeuttaa sitä tilannetta.”

Edellisessä kommentissa tulee esille, että valinnanvaraa sen suhteen kenen kanssa yhteistyötä tehdään, ei enää ole vaan yhteistyökumppani on yksi tietty henkilö. Jos luottamusta ”annettuun” kumppaniin ei ole, ei yhteistyökään oikein toimi. Monissa vastauksissa kävi ilmi, että silloin kun henkilöt kokevat voivansa itse valita kenen kanssa tekevät yhteistyötä, arvioidaan luottamus kumppaniin korkeammalle. Jotkut antoivat kouluarvosanoilla arvioidessaan jopa 10. Tällöin koetaan, että ollaan samalla aal-

topituudella, molemmilla on samanlainen ymmärrys bisneksestä ja yhteistyöstä eikä toisen ammattitaitoa kyseenalaisteta puolin eikä toisin. Osa-puolilla on hyviä kokemuksia yhteistyöstä ja kumppania pidetään luotettava-na. Kuvaukset sopivat identifikaatioon eli samaistumiseen perustuvaan luottamukseen, joka on kaikkein syvällisintä luottamusta ja kestää myös vastoinkäymisiä (Lewicki & Bunker 1995).

4.3.2 Ei-henkilöityvä luottamus

Ei-henkilöityvää luottamusta on tarkasteltava erikseen Pankin ja Kiinteistönvälitysketjun osalta koska arviot poikkeavat selvästi toisistaan. Sekä strategisella että operatiivisella tasolla Kiinteistönvälitys sai pankkilaisilta paremmat arvosanat kuin toisinpäin. Kiinteistönvälityksen saamat arviot vaihtelivat välillä 8-10 ja Pankin saamat arviot välillä 5-8.

Pankkilaiset pitävät Kiinteistönvälitysketjun brändiä erittäin vahvana ja kilpailukykyisenä. Ketjuun yrityksenä luotetaan todella paljon kautta linjan. Brändiä pidetään hyvämaineisena ja sen mainontaa onnistuneena ja positiivista mielikuvaa luovana.

”Kyllä mä arvostan sitä brändiä ja mun mielestä mainonta on onnistunutta. Että en mä ainakaan koe, että se mistään tollasesta olis kiinni se meidän yhteistyö vaan enemmänkin niistä henkilöistä.”

Tässä kohtaa tuli vastauksissa jonkin verran esille, että yritykset eivät ole tasavertaisessa asemassa koska Pankki omistaa Kiinteistönvälitysketjun. Pankkilaiset olivat hieman kriittisiä paikallisen ohjattavuuden suhteen ja epäilivät ohjeistusten läpimenoa organisaatiossa. Tämän voidaan katsoa liittyvän operatiivisen toiminnan organisoimiseen, joka liitetään kyvykkyyteen ei-henkilöityvässä luottamuksessa (Vanhala ym. 2011).

”Itse olisin sitä mieltä, että kun Pankki kuitenkin omistaa tämän Kiinteistönvälitysbrändin, niin omistajaohjauksessa lieka saisi olla huomattavasti

lyhyempi. Että kyllä nää taitaa saada täällä porskuttaa ihan vapaalla kädel-
lä. Toki sieltä suuret linjat tulee ohjeena mutta sitten on näitä paikkakunta-
kohtaisia juttuja, että siellä sitten sovelletaan asioita, jos sovelletaan ja
kuunnellaan ohjeita, jos kuunnellaan.”

Kiinteistövälitysketjun puolella koettu ei-henkilöityvä luottamus Pankkia
kohtaan on selvästi heikompi. Strateginen taso arvioi Pankkiin kohdistuvan
ei-henkilöityvän luottamuksen jonkin verran paremmaksi kuin operatiivinen
taso mikä selittynee ainakin jossain määrin sillä, että strategisella tasolla
on enemmän tietoa esimerkiksi Pankin luottopolitiikan muuttamisen ja uu-
den strategian taustoista. Monet haastatellut kokivat, että Pankki ei ole
viime aikoina ollut hirveän kiinnostunut yhteistyöstä. Toisaalta ymmärre-
tään kyllä, että tilanne on poikkeuksellinen ja uskotaan, että myös väliai-
kainen. Pankissa toteutettujen strategian, toimintamallin ja konttoriverkos-
ton muutosten koettiin heikentäneen luottamusta organisaation vakauteen.

*”Uudet toimintamallit mitä nää nyt on nimeltään, niitä nyt on tullu niin pal-
jon, että se enää ole uskottavaa se toiminta”*

Edellä kuvatun kaltaisia kommentteja tuli paljon. Näyttääkin siltä, että
Pankin uuden strategian viestiminen Kiinteistönvälitysketjussa ei ole on-
nistunut niin, että läpi organisaation ymmärrettäisiin, mitä sen taustalla on.
Eikä varsinkaan nähdä, että siitä voisi olla toiselle osapuolelle jotain hyö-
tyä vaan pikemminkin jopa haittaa. Viestintä on yksi ei-henkilöityvän luot-
tamuksen elementeistä (Vanhala ym. 2011), jossa onnistuminen vaikuttaa
ei-henkilöityvän luottamuksen rakentumiseen. Seuraava kommentti kuvaa
strategian läpiviemisen haasteita Pankin näkökulmasta:

*”Pankin strategisen näkemyksen toteuttaminen on paljon hankalampaa
ketjuyrityksessä. Johtuu juuri siitä, että näitten yrittäjien ja välittäjien pää-
asiallinen huoli on siinä, että he tekevät rahaa itsellensä. Ja tää tulee vas-
ta toissijaisena tää omistajuuden kautta tullut strateginen suuntautuminen.
Ja se tekee sen hankalaksi. ”*

Edellä kuvatussa piilee vaara opportunistista, jolloin yhteistyöstä pyritään hakemaan hyötyä vain itselle mikä heikentää toisen osapuolen luottamusta siltä osin kuin se perustuu odotuksiin, että yhteistyön osapuolet käyttäytyvät molemmille osapuolille hyödyllisellä tavalla (Sako & Helper 1998).

Pankin maineen ja kilpailukyvyn nähdään huonontuneen muun muassa verkkopankin käytettävyyssongelmien vuoksi eikä Pankin teknologista luottavuutta pidetä tällä hetkellä hyvänä.

”Siinä on asiakkaita joka toinen päivä; ei pääse nettiin. Ne luulee meitä välittäjiä pankin työntekijöiksi ja ne on aivan raivoissaan kun ei taaskaan toimi. Oon turhautunu siihen itsekin, että kun oon pankin asiakas, niin monta kertaa oon sit vaihtanu konetta, että oon saanu laskut maksettua.”

Myös jo tutkimuksessa aiemmin mainittu luotonannon kiristyminen nähdään myös sekä Pankin mainetta, että kilpailukykyä heikentävänä tekijänä. Vaikka taustalla on pankista johtumattomia syitä, eivät asiakkaat tai välittäjätkään niitä välttämättä tiedosta. Varsinkin kun alalla näyttää olevan edelleen toimijoita, jotka eivät ole toimintaansa viranomaisohjeista huolimatta muuttaneet, näyttäytyy muutos ulospäin Pankin omana toimintalinjauksena.

4.3.3 Yhteenveto

Sekä luottamus henkilöihin, että yritykseen näyttää vaikuttavan yhteistyön tekemiseen. Yhteenvetona voidaan todeta, että strategisella tasolla koettu henkilöityvä luottamus on hyvä. Operatiivisella tasolla vaihtelua on enemmän ja luottamus koetaan paremmaksi silloin, kun pystyy itse valitsemaan henkilöt, joiden kanssa yhteistyötä tekee. Yritystä kohtaan tunnettu ei-henkilöityvä luottamus on parempi Kiinteistönvälitysketjulla kuin Pankilla. Kiinteistönvälitysketjua pidetään erittäin hyvämaineisena ja kilpailukykyisenä brändinä. Pankin osalta ei-henkilöityvää luottamusta arvioitaessa tulivat esille laajasti Vanhalan ym. (2011) organisaation kyvykkyyteen liit-

tämät tekijät; organisaation vakaus, operatiivisen toiminnan organisoiminen, teknologinen luotettavuus sekä kilpailukyky. Pankin osalta arvioissa ja kommentteissa näkyy selvästi, että kulunut vuosi on ollut isojen muutosten aikaa, mikä tukee näkemystä siitä, että luottamus on tilannesidonnaisista ja siihen vaikuttavat paitsi yrityksestä itsestään johtuvat syyt, myös ns. systeemiset syyt, kuten yleinen taloustilanne, johon osapuolet eivät voi itse vaikuttaa (Arino ym. 2011).

Eräs haastatelluista totesi, että *”luottamus on skaalalla nollasta sataan, se on joko nolla tai se on sata eikä siinä ole mitään välimuotoa.”* Luottamusta kouluarvosanoin arvioitaessa haastateltavien arviot eivät olleet kuitenkaan 4 tai 10, vaan niissä oli selkeästi hajontaa. Tämä tukee enemmän näkemystä, että luottamuksessa voi olla erilaisia tasoja kuten Georgen ja Jonesin (1998) epäluottamus, ehdollinen luottamus ja ehdoton luottamus. Myös toteamukset, että viime vuonna kysyttäessä arvio olisi ollut parempi, tai viittaukset parempaan tulevaisuuteen, kuten

”Jos nyt hoitais pankki hyvin asiat 5 vuotta eikä tulis isoja muutoksia, niin sehän olis ihan eri tilanne”

tukevat näkemystä, että luottamus on jatkuvasti kehittyvää, arvojen, asenteiden, mielentilojen ja tunteiden vaikutuksesta tasolta toiselle vaihtelevaa (George ja Jones 1998). Luottamus voi siis vahvistua tai heikentyä ja muutokset voivat tapahtua nopeastikin. Jos luottamus heikkenee sen vuoksi, että toinen osapuoli suoranaisesti pettää lupauksensa, sen korjaaminen on hidasta ja vaikeaa, joskus jopa mahdotonta.

4.4 Luottamuksen rakentuminen

Seuraavaksi tarkastellaan tekijöitä, jotka rakentavat osapuolten luottamusta. Luottamusta rakentavat tekijät ovat haastateltujen mielestä pitkälti samoja kuin toimivan yhteistyön edellytykset. Haastateltujen näkemyksiä toimivan yhteistyön edellytyksistä on jonkin verran tullut esille jo kapp-

leessa yhteistyö ja kumppanuus. Kokoan sekä toimivan yhteistyön edellytykset että luottamusta rakentavat tekijät tämän luvun lopussa taulukkoon, joka havainnollistaa yhteneväisyyden.

Kumppanit eivät ole tasa-arvoisessa asemassa, sillä Pankki omistaa Kiinteistönvälitysketjun. Kiinteistönvälitysketjussa toimivilla yrittäjillä on määräaikainen franchise-sopimus, johon on kirjattu muun muassa vinkkaustavoitteet eli kuinka paljon yrittäjän myymälästä pitää tulla asiakasvinkkejä pankille päin sekä seuraamukset, jos tavoitteet eivät täyty. Myös kiinteistönvälittäjien työsopimukseen on kirjattu vinkkitavoite. Tämänkaltaiseen rangaistukseen perustuva luottamus (Shapiro ym. 1992) perustuu käyttäytymisen ohjaamiseen tekemällä selväksi seuraukset, mikäli toimitaan jotenkin muuten kuin sovitusti. Haastateltujen mukaan seuraamuksia on kuitenkin tähän saakka ollut vähän. Jonkin verran vastauksissa tuli esille, että pankkilaiset pyrkivät toisinaan myös paikallisesti käyttämään ”isännän ääntä” mikä lähinnä ärsyttää välittäjiä, joiden mukaan uhkailu ei edistä yhteistyötä millään tavalla. Vastaaajien mukaan pelotevaikutus ei tämänkaltaisessa yhteistyössä muutenkaan toimi vaan tarvitaan syvällisempää luottamusta, joka rakentuu seuraavista tekijöistä:

Avoin, selkeä ja mahdollisimman nopea tiedottaminen, jota pidetään myös toimivan yhteistyön edellytyksenä, rakentaa haastateltujen mielestä myös luottamusta ja yhteistä ymmärrystä.

”Kerrotaan etukäteen tulevista muutoksista, haetaan yhdessä, jos ja kun joku muuttuu, niin mitä se tarkoittaa ja mitä me voidaan tehdä sille asialle”

Henkilösuhteita ja yhteistyökumppanin toimintatapojen tuntemista pidetään tärkeinä edellytyksinä sekä toimivalle yhteistyölle että luottamuksen rakentumiselle. Tuloksista kävi aiemmin ilmi, että keskeistä on luottamus kumppanin kykyyn hoitaa asiakascase asiantuntevasti ja nopeasti.

”Pitää tuntea toisemme, että pystyy rakentamaan sitä luottamusta. Koska eihän, jos ei tunne ihmistä millään tavalla, niin mistä sitä voi tietää miten toinen hoitaa sen oman tonttinsa?”

Tietämiseen perustuva luottamus (Lewicki ja Bunker 1995) pohjautuu aikaisempiin kokemuksiin, joiden perusteella voidaan ennakoida toisen osapuolen käyttäytymistä. Tällaisessa kokemukseräisessä luottamuksessa säännöllinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus on keskeistä.

Vuorovaikutus ja säännöllinen yhteydenpito koetaankin tärkeänä yhteistyön toimivuuden edellytyksenä. On tärkeää myös saada palautetta kumppanilta, jotta onnistumisen kokemuksia voi syntyä. Monilla paikkakunnilla Pankin yhteydessä tai sen välittömässä läheisyydessä sijaitsee Kiinteistöväylitysketjun myymälä mikä koetaan kyseisillä paikkakunnilla säännöllistä yhteydenpitoa edistävänä tekijänä.

”Et siinähan tulee kanssa se avoin palautteen anto, yhteydenpito. Ja siinäkin se minusta henkilöityy. Meillä se on helppo kun me ollaan tässä konttorin yhteydessä. Mutta ymmärrän, että siellä missä on Kiinteistöväylitys ja Pankilla ei ole yksikköä lähellä, niin ei koskaan välttämättä edes nähdä niitä yhteistyökumppaneita, kumpikaan ei näe. On ehkä vähän vaikeampi. Täällä voidaan mennä kahville ja syömään yhdessä.”

Jotkut vastaajista kertoivat tapaavansa yhteistyökumppaneitaan myös vapaa-ajalla esimerkiksi yhteisten harrastusten merkeissä. Vuorovaikutus lisää tiedon vaihtamisen joustavuutta ja luottamusta siihen ettei tietoja käytetä väärin (Zinedin & Bredenlöv 2003). Syvimmän ja kestävimmän luottamuksen edellyttämä yhteinen identiteetti syntyy myös vuorovaikutuksessa. Kun luottamus vahvistuu, osapuolten välinen yhteistyö laajenee ja syvenee. (Shapiro ym. 1992.) Eli syntyy tavallaan positiivinen kierre, jossa toimiva yhteistyö lisää luottamusta, joka puolestaan lisää yhteistyötä. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että vain harvoissa tapauksissa luottamus on syvällistä, identifikaatioon perustuvaa. Useimmiten se

on kokemusperäistä, ajan myötä syntynyttä ja pohjautuu aikaisempiin kokemuksiin kumppanin käyttäytymisestä.

Positiivinen asenne ja sitoutuminen nähdään sekä toimivan yhteistyön että luottamuksen rakentumisen edellytyksenä. George ja Jones (1998) havaitsivat myös, että myönteinen asenne ja positiiviset tunteet toista osapuolta kohtaan rakentavat luottamusta. Haastatellut kokevat, että joillakin on selkeästi positiivinen asenne ja aito halu tehdä yhteistyötä.

”Jopa niin, että kumppani sitten miettii omalta osaltaan, miten hän voi vielä lisätä tätä. Ja sieltä tulee vielä lisäarvoa. Et näkee, että toinen on todella sitoutunut siihen.”

Jos luottamus pääsee rakentumaan niin syväksi, että osapuolet arvostavat ja jopa osaavat ennakoida kumppanin tarpeita ja haluavat toimia aktiivisesti niin, että kumppanin odotukset täyttyvät, luottamus on tunnepohjaista ja niin syvällistä, että se kestää myös vastoinkäymisiä (Lewicki & Bunker 1995). Myös kyky ratkoa ongelmia, joita yhteistyössä väistämättä pitkällä juoksulla tulee, mainittiin tärkeänä luottamuksen rakentumisessa.

”Luottamus syntyy niitten ongelmien ratkaisusta. Jos lähdetään heti laukalle, aletaan puhumaan toisesta pahaa, niin kyllähän se kertoo, että ei sulla oo kumppanuutta olemassa. Hyvä kumppanuus kestää sen särön ja ennen kaikkea tuo mahdollisuuden korjata sen. Et silloin kun siihen tulee joku ongelma, jos se luottamus on, niin sä luotat siihen, että tämä oli virhe, vahinko. Silloin sä annat niille mahdollisuuden.”

Edellisessä kommentissa on selkeä yhteneväisyys Krishnanin ym. (2006) näkemykseen, jonka mukaan luottamus osapuolten välillä vähentää negatiivista tulkintaa. Ei ajatella automaattisesti, että kyseessä oli tahallinen teko vaan luultavammin virhe, jonka toinen osapuoli haluaa korjata. Kun luottamus on vahvaa, se kestää jopa pieniä säröjä, jotka pystytään käsittelemään niin, että suhde voi jopa vahvistua (Shapiro ym. 1992).

Haastatteluissa tuli kuitenkin esille, että melko helposti lähdetään puhumaan omassa organisaatiossa kumppanista pahaa.

”Se tahtoo olla vielä sillä tavalla, että ne lähtee elämään ne asiat, että sitä kerrotaan sitten kavereillekin, että joku tuolla Pankissa, ne vaan sössii ne jutut.”

Lupausten pitämisen mainitsi moni haastatelluista kriittisenä luottamusta rakentavana tekijänä. Seuraavasta vastauksesta kuvastuvat hyvin odotukset, jotka perustuvat aikaisempaan kokemukseen mikä on tyypillistä tietämiseen perustuvassa (knowledge-based) luottamuksessa, joka syntyy ajan myötä, kokemusten kautta (Shapiro ym. 1992).

”Luottamus perustuu mun maailmassa hyvin paljon aina historiaan. Mitä historiassa on luvattu, mitä historiassa on tehty. Jos siellä on ongelmia, et on puhuttu yhtä ja tehty toista, niin on hirveen vaikee lähtee jotain seuraavaa asiaa tai edes seuraavan päivän yhteistyötä, jos ei toisen sanaan voi luottaa.”

Luhmann (1995) painottaa, että jo pieni merkki luottamuksen väärinkäytännästä voi laukaista radikaalin muutoksen suhteessa ja rikotun luottamuksen palauttamisen olevan hyvin vaikeaa. Samoin ajattelivat monet haastatelluista, joiden mukaan jo yksikin hoitamatta jäänyt tai huonosti hoidettu tapaus horjuttaa luottamusta ja vaikeuttaa seuraavan asiakkaan ohjaamista. Tämä tukee Blomqvistin (2002) näkemystä, että luottamus on haurasta ja helposti rikottavissa.

Seuraava taulukko, johon on tiivistetty haastateltavien nimeämät toimivan yhteistyö edellytykset ja luottamusta rakentavat tekijät, havainnollistaa tekijöiden yhteneväisyyttä. Yhteneväisyys selittää yhteistyön ja luottamuksen kietoutumisen vastauksissa tiiviisti yhteen.

toimivan yhteistyön edellytykset

- henkilösuhteet
- avoin ja selkeä tiedottaminen
- ammattitaito
- vuorovaikutus ja säännöllinen yhteydenpito
- hyvät kokemukset ja palaute
- positiivinen asenne ja sitoutuminen
- ongelmanratkaisu
- luottamus
- yhteiset palaverit
- yhteinen tavoite
- hyötyjen ymmärtäminen

luottamuksen rakentaminen

- henkilösuhteet
- avoin ja selkeä tiedottaminen
- ammattitaito
- vuorovaikutus ja säännöllinen yhteydenpito
- hyvät kokemukset ja palaute
- positiivinen asenne ja sitoutuminen
- ongelmanratkaisu
- lupauksen pitäminen

taulukko 1. Toimivan yhteistyön edellytykset vrt. luottamuksen rakentaminen.

4.5 Yritysten johto luottamuksen rakentajana

Haastatelluilta kysyttiin myös miten heidän näkemyksensä mukaan ylin johto ja paikallisjohto voisivat edesauttaa luottamuksen rakentumista ja säilymistä. Ylimmän johdon osalta kaikkein yleisimmin tuli esille, että olisi tärkeää kertoa omasta liiketoiminnasta ja strategiasta avoimesti, että toinen osapuoli voi ymmärtää miksi asioita tehdään. Tässä nähtiin myös tehtävää paikallisjohdolle, jonka toivotaan ottavan vahvempaa roolia, ettei viestintä jäisi pelkästään asiakkuuspäälliköiden vastuulle. Mahdollisista muutoksista toivotaan viestittävän nopeasti ja riittävän ajoissa. Jos muutoksista ehditään kuulla ensin asiakkailta, se tulkitaan epäluottamuslauseksi. Edellä mainitut asiat tukevat näkemystä, että proaktiivinen tiedottaminen rakentaa luottamusta osapuolten välillä (Das & Teng 2003).

Muutoksia tosin toivotaan tulevan vähemmän ja toiminnan olevan pitkäjänteisempää. Päätöksentekoon ja toimintaan toivotaan johdonmukaisuutta. Tällä vastaajat ottavat kantaa ylimmän johdon kykyyn tehdä päätöksiä ja luoda strategiaa, joita voidaan Vanhalan ym. mukaan pitää ei-henkilöityvän luottamuksen elementteinä. Myös yhteistyökumppaneiden pysyvyyden nähtiin edistävän luottamuksen rakentumista mikä myötäilee Gulatin (1998) näkemyksiä.

”Että se vaihtuvuus, jos on mahdollisimman pientä, niin sitä kautta se luottamus syntyy, johonkin henkilöön ainakin.”

Kentällä toivotaan myös selkeitä tavoitteita ja yhtenevää ohjeistusta. Kirjatut ohjeet voivatkin luoda työntekijöille yhteisen ymmärryksen ja pelisäännöt (Blomqvist 2006). Kaikilla haastatelluilla oli selkeä käsitys johdon asettamista määrällisistä vinkkitavoitteista. Muuta ohjeistusta ei useimpien vastaajien mielestä juuri ole annettu. Vinkkimäärän lisäksi uskottiin ja tiedettiin olevan muita tavoitteita, kuten asiakkuuksien laatu, josta monella ei kuitenkaan ollut selkeää käsitystä.

”Sen viestin mitä halutaan ja tavoitellaan, täytyy tulla molempien yritysten ylimmästä johdosta.”

Kuten jo aiemmin kävi ilmi, rehellisyys ja lupauksen pitäminen on tärkeää luottamuksen rakentumisessa mikä tukee Dietzin ja Den Hartogin (2006) näkemyksiä. Sitä toivotaan myös johdolta.

”Peräänkuulutan sitä kaikilta, että jos sää lupaat jotain, niin sää pidät sen. Rahoituspäälliköiden uusi esimies oli käymässä ja hän sanoi meille välittäjille, että hän tulee tapaamaan teidät kaikki henkilökohtaisesti. Mutta hän ei ole tullut käymään. Että älä sano niitä asioita ääneen, jos et sitä asiaa toteuta.”

Johdon toivotaan osoittavan oma sitoutumisensa yhteistyöhön ja tukevan paikallisesti yhteistyön tekemistä. Ylin johto voisi näkyä enemmän henkilöstöön päin ja mahdollisuuksien mukaan myös vieraila paikkakunnilla. Tämä nähdään arvostuskysymyksenä. Yhteistyöstä pitää puhua ja pitää siten esillä koko ajan. Paikallisen johdon tulee myös osoittaa omalla käyttäytymisellään jatkuvasti, että pitää yhteistyötä tärkeänä. Näissä ajatuksissa on yhteneväisyyttä siihen, että asenteilla voidaan rakentaa luottamusta (Jones & George 1998).

Pankin uudessa organisaatiossa asiakkuuspäälliköiden lähiesimiehenä toimiva myyntijohtaja on eri paikkakunnalla ja käy paikan päällä konttorissa aika harvoin mikä koetaan haasteelliseksi.

”Kyllä se vaikuttaa siihen tasoon miten se yhteistyö toimii. Pitäis olla lähempänä ja käyttää aikaa enempi siihen. Mitä kauemmas se menee, niin sitä enemmän siitä puuttuu sellainen yhdessä tekemisen tunne.”

Säännölliset yhteispalaverit, joissa käydään läpi mitä on tehty ja mitä saavutettu, koetaan myös tärkeinä. Onnistumisten esille nostaminen ja palautte vahvistavat luottamusta. Palaverien lisäksi toivotaan muutakin yhteistä

tekemistä ja yhteisiä vapaamuotoisia tilaisuuksia, joissa voi tutustua. Esimerkiksi yhteiset pikkujoulut tai joululounas, joita ennen on pidetty. Tässä tutkimuksessa, kuten monissa aiemmissa tutkimuksissa tuli selkeästi esille, että luottamus syntyy vuorovaikutuksessa. (Zineldin & Bredenlöv 2003; Dhanaraj & Parkhe 2006). Jotta suhteet kehittyisivät syvällisemmiksi, tarvitaan myös vapaamuotoisempaa yhdessäoloa (Ibid).

Haastatellut toivovat myös enemmän yhteistä näkyvyyttä ulospäin. Monet vastaajista olivat sitä mieltä, että Pankkia ja Kiinteistönvälitystä ei osata riittävästi yhdistää toisiinsa eikä niiden välistä yhteistyötä tunneta laajasti. Kun mennään yhteisiin tapahtumiin, kuten messuille, pitäisi näkyä selkeämmin, että siellä ollaan yhtenä joukkueena. Tämä toteutuisi esimerkiksi yhtenäisen pukeutumisen myötä. Nämä toivotut yhteistyön ulkoiset tunnusmerkit voidaan nähdä yhteistä identiteettiä vahvistavina ja siten luottamusta rakentavana tekijöinä.

Seuraavassa taulukossa yhteenveto haastatteluissa esille tulleista toimenpiteistä, joilla johto voisi edesauttaa luottamuksen rakentumista ja säilymistä.

- Kerrotaan omasta liiketoiminnasta ja strategiasta avoimesti, että toinen osapuoli voi ymmärtää
- Avoin ja nopea tiedottaminen muutoksista
- Säännölliset paikalliset yhteispalaverit, joissa käydään läpi mitä on tehty ja saavutettu ja tuodaan julki onnistumisia
- Yhteisiä vapaamuotoisia tilaisuuksia, yhteistä tekemistä
- Ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki, näkyvyys henkilökuntaan päin
- Paikallinen johto osoittaa, että pitää yhteistyötä tärkeänä ja pitää asiaa esillä
- Pysyvyys ja pitkäjänteisyys
- Selkeät tavoitteet, yhtenevä ohjeistus ja seuranta
- Rehellisyys
- Yhteismarkkinointi

Taulukko 2. Toimenpiteet, joilla johto voi rakentaa luottamusta

4.6 Luottamuksen vaikutus yhteistyön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen

Usein kumppanuuden vaikutusta suoriutumiseen on aiemmassa tutkimuksessa tarkasteltu asetettujen strategisten tavoitteiden toteutumisen kautta. Yleensä näiden strategisten tavoitteiden toteutuminen on perustunut johdon arvioihin eli subjektiiviseen näkemykseen tavoitteiden saavuttamisesta. (Lunnan & Haugland 2008.)

Tässäkin tutkimuksessa yhteistyön tuloksellisuuden arviointi perustuu pitkälti haastateltujen omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Yhteistyön toivuutta on osittain tarkasteltu jo aiemmin käsiteltäessä toimivan yhteistyön edellytyksiä.

Yhteistyöllä koetaan puolin ja toisin saavutetun hyviä tai ainakin kohtuullisia tuloksia. Vinkkien kautta on saatu hyviä uusia asiakkuuksia Pankkiin ja toimeksiantoja Kiinteistönvälitysketjulle. Myös asiakaspitöön yhteistyöllä nähdään olevan vaikutusta. Pankin ylimmän johdon mukaan yhteistyöllä on ollut merkittävä vaikutus pankin aikaisempaan kasvustrategiaan eikä ilman Kiinteistönvälitysketjua joitakin vuosia sitten saavutettuja markkinaosuuden kasvuja olisi saatu aikaan.

Kiinteistönvälityksen ylin johto kokee, että Pankin konttoriverkosto on tarjonnut helpon tavan ketjun laajentumiselle kun myymälöitä on perustettu Pankin konttoreiden yhteyteen. Yhteistyöstä on ollut myös sitä kautta todella suuri taloudellinen hyöty.

Operatiivisella tasolla koetaan, että yhteistyöllä on saavutettu konkreettista, taloudellista hyötyä. Sekä kiinteistönvälittäjät että pankin asiakkuuspäälliköt ovat ainakin osittain provisiopalkkaisia, joten heidän on helppo nähdä vinkkinä tulleiden asiakkaiden vaikutus palkkapussiin. Välittäjien mukaan on myös helpompi mennä asiakkaan luo kotikäynnille kun heitä on pankista suositeltu. Myös operatiivisella tasolla uskotaan, että yhteistyöllä on ollut vaikutusta molempien yritysten markkinaosuuksien kasvuun.

” Ja sitten jos asiakas tulee Pankin asiakkaaksi niin sehän tarkoittaa sitten, että kun kodinvaihto tulee ajankohtaiseksi, niin se on todennäköisesti Kiinteistönvälitys mitä kautta se asiakas vaihtaa sen kodin.”

Monen haastatellun mielestä potentiaalia ei kuitenkaan ole pystytty riittävästi hyödyntämään.

” Se odotusarvo mikä tälle yhteistyölle on olemassa itsellä ja varmasti ylimmällä johdolla ollut niin se ei ole kyllä toteutunut. Potentiaalinen suhteen mitä olis mahdollista saavuttaa tällä yhteistyöllä, niin varmasti mennään nyt aika sammutetuilla lyhdyillä. Ja minun mielestä ollaan hyvin pitkälti menty tässä koko ajan, ettei sitä oo saatu oikein millään tavalla huippulentoona verrattuna siihen mitä mahdollisuuksia siinä ois”

Viimeaikaiset tulokset esimerkiksi annettujen vinkkien osalta eivät ole kovin hyviä eikä tavoitteen mukaisia, mikä tiedostetaan kyllä molemmilla puolilla sekä ylimmässä johdossa, että verkostossa. Annettujen vinkkien määrää tarkasteltaessa voidaan todeta, että vinkkien määrä on selvästi laskenut vuonna 2013 edelliseen vuoteen verrattuna. Pankista kiinteistönvälitykseen annettujen vinkkien määrä on laskenut vielä enemmän kuin toisin päin. Siinä näkynee vastauksissa esille tullut ” sisään päin kääntyminen” eli pankkilaiset ovat muutostilanteessa ikään kuin jättäneet kaiken ylimääräisen tekemisen pois. Paikkakunnalla, jossa on Pankin konttori ja vain yksi Kiinteistönvälitysketjun myymälä, haastateltavien arviot yhteistyön toimivuudesta ja koetusta henkilöityvästä luottamuksesta sekä vinkkimäärät olivat alemmat kuin muilla paikkakunnilla. Tämä tukee näkemyksiä, että luottamuksella on vaikutusta yhteistyön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan luottamusta pidetään usein avaintekijäkumppanuuden onnistumisesta arvioitaessa, yleisen näkemyksen ollessa, että luottamuksella on positiivinen vaikutus suoriutumiseen. Kuitenkin tutkijat ovat havainneet, että luottamuksen ja suoriutumisen välinen suhde on monimutkainen ja riippuvainen myös muista tekijöistä kuten toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista (Krishnan ym. 2006). Lisäksi suoriutumista tarkasteltaessa tulisi erottaa lyhyen aikavälin suoriutuminen ja pitkän aikavälin suoriutuminen, koska niihin vaikuttavat eri tekijät. Pidemmän aikavälin suoriutumiseen vaikuttaa esimerkiksi miten kumppanit hallitsevat yhteistyön kehittämisprosessit suhteen aikana kun taas lyhyellä aikavälillä merkityksellisempää on täydentävään tietoon käsiksi pääseminen. (Lunnan & Haugland 2008.)

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että koetulla luottamuksella näyttää olevan vaikutusta yhteistyön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen. Tulosten mukaan Pankkia kohtaan tunnettu ei-henkilöityvä luottamus on heikentynyt viime aikoina. Ja vaikka henkilöityvä luottamus on pääosin hyvällä tasolla, se ei ainakaan tässä yhteistyössä näytä riittävän toimivan ja tuloksellisen yhteistyön ylläpitämiseen.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi tuloksista tehdyt johtopäätökset, käytännön suositukset kohdeyritysten johdolle ja jatkotutkimusaiheet sekä arvioidaan tutkimusta kokonaisuutena.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mikä on luottamuksen rooli yritysten välisessä yhteistyössä ja miten luottamus yhteistyössä rakentuu. Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena oli löytää keinoja, joilla kumppanuusyritysten johto voisi edesauttaa luottamuksen rakentumista ja säilymistä. Tutkimuskysymykset, joihin lähdettiin hakemaan vastausta, olivat:

- Mihin osapuolet luottavat ja mitkä tekivät rakentavat osapuolten luottamusta?
- Mikä on henkilöityvän ja ei- henkilöityvän luottamuksen rooli yhteistyössä?
- Miten koettu luottamus vaikuttaa yhteistyön tekemiseen ja tuloksellisuuteen?
- Mitä yritysten johto voi tehdä rakentaakseen luottamusta?

Teoreettisesti tutkimus pohjautuu aiempaan tutkimukseen ja alan kirjallisuuteen. Empiirinen osuus toteutettiin haastattelututkimuksena kahdessa palvelualan yrityksessä, joista toinen on Suomessa toimivan kansainväliseen pankkikonserniin kuuluva pankki ja toinen on valtakunnallisesti toimiva kotimainen kiinteistövälitysketju. Molemmissa päästiin haastattelemaan sekä ylintä johtoa (strateginen taso), että paikallisesti eri toimipaikoissa työskenteleviä henkilöitä (operatiivinen taso). Tuloksia peilattiin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja kaikkiin tutkimuskysymyksiin pystyttiin aineiston perusteella vastaamaan. Tuloksista löytyi varsin paljon yhteneväisyyttä aiempien tutkimusten tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tulosten mukaan luottamus kohdistuu sekä kumppanin kyvykkyyteen, joka perustuu odotuksiin toisen osaamisesta ja ammattitaidosta, että hyväntahtoisuu-

teen, joka taas perustuu odotuksiin siitä, ettei kumppani tavoittele vain omaa etuaan vaan toimii molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla (Dietz & Den Hartog 2006). Tämä tukee Blomqvistin (1995) näkemystä, jonka mukaan luottamus perustuu aina sekä kyvykkyyteen että hyvántahtoisuuteen.

Vaikka luottamus sinänsä on subjektiivinen kokemus, niin tämän tutkimuksen perusteella sen rakentumiseen vaikuttavat tekijät ovat hyvin samanlaisia eri henkilöillä. Luottamusta rakentaa haastateltujen mukaan henkilösuhteiden lisäksi avoin ja selkeä tiedottaminen, ammattitaito, vuorovaikutus ja säännöllinen yhteydenpito, hyvät kokemukset ja saatu palaute, positiivinen asenne ja sitoutuminen, ongelmanratkaisukyky ja lupauksen pitäminen. Yhteistyö ja luottamus kietoutuivat tutkimuksessa vahvasti yhteen ja luottamusta rakentavat tekijät olivat haastateltujen mielestä pitkälti samat kuin toimivan yhteistyön edellytykset.

Luottamus kumppaneiden välillä näyttäisi tutkimuksen perusteella olevan lähellä tietämiseen perustuvaa (Lewicki & Bunker 1995; Shapiro ym. 1992) ja ehdollista luottamusta (George & Jones 1998), jolloin se perustuu aikaisempiin kokemuksiin ja tietoon, jonka perusteella pystytään ennakkoimaan toisen osapuolen käyttäytymistä. Jotkut haastateltavat kuvailivat myös identifikaatioon perustuvan luottamuksen piirteitä eräänlaisena tavoitetilana, jollaisen he ovat aiemmin tässä yhteistyössä kokeneet. Haluttaisiin olla kavereita, joilla on samanlainen ymmärrys yhteistyön tekemisestä tarvitsematta pelätä petetyksi tulemistä tai lupauksen rikkomista. (Lewicki & Bunker 1995.)

Se, että haastatteluhetkellä luottamus arvioitiin heikommaksi kuin joskus aiemmin koettu, vahvistaa käsitystä, että luottamus on dynaamista, muuttuvaa ja voi vaihdella tasolta toiselle nopeastikin (George & Jones 1998). Vastaajat arvioivat koetun luottamuksen heikentyneen kuluneen vuoden aikana. Tässä oli jonkin verran eroja strategisen ja operatiivisen tason välillä ja henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen välillä.

Strateginen taso eli molempien yritysten ylin johto kokee luottavansa erittäin paljon henkilöihin, joiden kanssa he tekevät yhteistyötä. Sen sijaan operatiivisella tasolla koettu luottamus vaihtelee. Koska monilla on useita henkilöitä, joiden kanssa yhteistyötä tehdään tai tulisi tehdä, arviot näitä henkilöitä kohtaan tunnetusta luottamuksesta vaihtelevat paljonkin. Silloin kun voi itse vaikuttaa siihen kenen tai keiden kanssa yhteistyötä käytännössä tekee, sekä yhteistyön toimivuus että koettu luottamus arvioidaan paremmaksi. Useimmat haastatelluista olivatkin sitä mieltä, että toimivat henkilösuhteet ja säännöllinen yhteydenpito ovat tärkeitä yhteistyön toimivuutta ja luottamusta rakentavia tekijöitä missä on yhteneväisyyttä Shapiron ym. (1992) näkemykseen, jonka mukaan luottamus syntyy vuorovaikutuksessa.

Ei-henkilöityvän luottamuksen osalta Kiinteistöväälityksen luotettavuus arvioitiin merkittävästi paremmaksi kuin Pankin. Kiinteistöväälitys nähdään hyvämaineisena, tunnettuna ja kilpailukykyisenä brändinä. Strategisen ja operatiivisen tason välillä ei tältä osin ollut vastauksissa mitään eroa.

Pankin luotettavuutta heikentää vastaajien mielestä huonontunut maine asiakkaiden silmissä, luottopolitiikan muuttuminen, järjestelmäongelmat sekä pitkäjänteisyyden puute, jota kuvastavat useat peräkkäiset toimintamallin ja organisaation muutokset. Vastauksissa korostui Pankkia kohtaan tunnetun ei-henkilöityvän luottamuksen osalta vahvasti tutkimuksen ajoittuminen suurten muutosten jälkeiseen aikaan, mikä vahvistaa näkemystä, että luottamus on tilannesidonnaista (Sitkin & Roth 1993) ja eri syistä nopeastikin muuttuvaa (George & Jones 1998).

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että sekä henkilöityvällä että ei-henkilöityvällä luottamuksella on merkitystä yhteistyön kannalta. Sitä, onko jompi kumpi merkityksellisempää, ei pysty kiistattomasti sanomaan. Myöskään henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen välisistä vaikutussuhteista ei tämän tutkimuksen perusteella voi tehdä pitkälle meneviä päätelmiä. Zaheer ym. (1998) tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että kor-

kea ei-henkilöityvä luottamus näyttäisi kompensoivan matalaa henkilöityvää luottamusta. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää kuitenkin siltä, että vaikka ei-henkilöityvä luottamus on korkea, se ei lisää yhteistyökumppaneita kohtaan tunnettua henkilöityvää luottamusta. Toisaalta henkilöityvä luottamus voi olla vahva vaikka ei-henkilöityvä luottamus on heikko. Yhteistyöhalukkuuteen ja yhteistyön toimivuuteen luottamuksella näyttää olevan vaikutusta. Heikko henkilöityvä luottamus tai ei-henkilöityvä luottamus vähentää yhteistyöhalukkuutta ja heikentää yhteistyön toimivuutta ja tuloksellisuutta. Osapuolten tulee luottaa siis paitsi niihin henkilöihin, joiden kanssa yhteistyötä tekevät, myös muun muassa kumppaniyrityksen brändiin, strategiaan sekä kaupalliseen kilpailukykyyn. Tämä tukee Zaheerin ym. (1998) näkemystä, että yritysten välistä luottamusta tutkittaessa tulee tarkastella sekä henkilöityvää että ei-henkilöityvää luottamusta samanaikaisesti.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitä ylin johto ja toisaalta paikallinen johto voisi tehdä rakentaakseen luottamusta. Asenteet vaikuttavat Georgen ja Jonesin (1998) mukaan luottamuksen rakentumiseen. Positiivinen asenne ja sitoutuminen ovat tämänkin tutkimuksen mukaan sekä toimivan yhteistyön että luottamuksen rakentumisen edellytyksiä. Johto voi rakentaa luottamusta osoittamalla omaa sitoutuneisuuttaan yhteistyöhön. Erityisen tärkeänä pidetään sitä, että paikallinen johto puhuu yhteistyöstä myönteisesti ja pitää yhteistyötä jatkuvasti esillä. Rehellisyys ja lupauten pitäminen on vastaajien mukaan aivan keskeistä luottamuksen rakentumisessa ja siitä odotetaan myös sekä ylimmältä että paikalliselta johdolta. Tärkeänä keinoa rakentaa luottamusta haastateltavat pitävät myös avointa tiedottamista. Kumppanin liiketoiminnan ja strategian tuntemisen uskotaan lisäävän yhteistä ymmärrystä samoin kuin tekevät selkeät tavoitteet ja yhteneväiset ohjeet, joita ylimmältä johdolta odotetaan. Tämän on todennut myös Blomqvist (2006). Muutoksista toivotaan kerrottavan mahdollisimman nopeasti ja riittävän ajoissa kaikille. Säännöllisiä yhteisiä palaverieja ja muitakin yhteistä tekemistä pidetään tärkeinä koska säännöllinen yhteydenpito helpottaa tutustumista ja vahvistaa henkilösuhteita, joihin luot-

tamus haastateltujen mielestä vahvasti perustuu. Dhanarajn ja Parkhen (2006) mukaan suhteet kehittyvät syvällisemmiksi vapaamuotoisessa kanssakäymisessä. Johto voi rakentaa luottamusta myös pitkäjänteisellä toiminnalla mikä sisältää muun muassa sen, että henkilöt, joiden kanssa yhteistyötä paikallisesti tehdään, eivät vaihtuisi usein. Edellä mainituilla toimenpiteillä on yhteneväisyyttä Gulatin (1998) määrittelemien onnistuneen kumppanuuden edellytysten kanssa, joita ovat luottamuksen rakentamisen lisäksi joustava johtaminen, säännöllinen tiedonvaihto, rakentava ongelmanratkaisu ja yritysten rajapinnalla työskentelevien henkilöiden pysyvyys.

Yhteistyön tuloksellisuutta arvioitaessa strategisella tasolla nähdään, että yhteistyöstä on ollut hyötyä molemmille yrityksille. Hyöty on konkretisoitunut esimerkiksi Pankin aiemman kasvustrategian toteuttamisessa ja Kiinteistönvälityksen myymäläverkoston laajentamisessa eri paikkakunnille. Myös operatiivisella tasolla koetaan, että yhteistyöstä on ollut todellista, taloudellisestikin merkittävää hyötyä. Yhteistyön toimivuuden ja tuloksellisuuden haastattelijat arvioivat heikentyneen tänä vuonna, mitä ajatusta tukee myös yritysten välillä vaihdettujen asiakasvinkkimäärien aleneminen.

Tutkimuksessa tuli vahvasti esille, että luottamus on toimivan yhteistyön keskeinen edellytys, jopa niin, että yhteistyötä ei voi olla ilman luottamusta. Tutkimustulos poikkeaa Mayerin ym. (1995) näkemyksestä ettei luottamus ole välttämätön edellytys yhteistyölle. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että luottamuksella näyttää olevan positiivinen vaikutus suoriutumiseen. Kuitenkin vastaajista osa arvioi sekä henkilöityvän, että ei-henkilöityvän luottamuksen korkeiksi mutta koki yhteistyön toimivan tällä hetkellä melko huonosti. Tämä osoittaa, ettei luottamus ole ainoa yhteistyön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä vaan se on yksi toimivan yhteistyön monista edellytyksistä vaikkakin tämän tutkimuksen perusteella erittäin tärkeä sellainen.

Tutkimus ajoittui hyvin poikkeukselliseen ajankohtaan paitsi kohdeorganisaatioiden sisäisen tilanteen myös taloudellisen toimintaympäristön kannalta tarkasteltuna. Yhteistyöllä on myös kohdeyritysten keskinäiseen omistajuussuhteeseen liittyvästä asymmetriasta sekä yritysten organisoinnista ja toimintamalleista johtuvia erityispiirteitä, joiden vuoksi tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää koko toimialaa tai muita organisaatioita koskeviksi.

5.1 Käytännön suositukset johdolle

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, ettei yrityksissä ole aiemmin juuri mietitty luottamuksen roolia yhteistyön toimivuudessa tai tuloksellisuudessa. Eräs haastatelluista totesikin osuvasti, että:

”Niin tää luottamuksen luominen, siinä me on tehty liian vähän töitä. Me on enempi vaan oltu, että anna vinkki, anna vinkki”

Koska luottamuksella näyttää olevan suuri merkitys onnistuneen kumppanuuden ja yhteistyön toimivuuden ja tuloksellisuuden kannalta, yritysten johdon tulisi ymmärtää luottamuksen merkitys ja edistää tekijöitä, joista luottamus rakentuu. Luottamus on subjektiivista, tilannesidonnaista ja muuttuu joskus nopeastikin. Pitkään jatkuneessakin yhteistyössä kannattaa varmistaa, ettei luottamus heikkene puutteellisen tai epäselvän viestinnän vuoksi. Viestinnän merkitys korostuu muutostilanteissa. Luottamukseen liittyy myös johdonmukaisuus ja sitoutuminen. Haastatteluissa kävi ilmi, että Kiinteistöväilyksessä on koettu Pankin ikään kuin vetäytyneen yhteistyöstä organisaatiomuutoksen ja muiden sisäisten asioiden läpiviemisen vuoksi mikä ei tunnu kumppanista reilulta. Pitkäjänteinen toiminta rakentaa luottamusta mikä taas parantaa yhteistyön toimivuutta ja tuloksellisuutta. Johdon kannattaakin omalla toiminnallaan jatkuvasti viestiä, että yhteistyö on tärkeää ja sitä halutaan tehdä. Suunnitelmista ja sovitusta asioista tulee pitää kiinni sillä lupausten pettäminen vähäpätöisiltäkin tuntuissa asioissa heikentää luottamusta välittömästi. Koska luottamus

syntyy vuorovaikutuksessa, johdon kannattaa edistää henkilöstön tutustumista ja yhteisen identiteetin muodostumista järjestämällä säännöllisten palaverien lisäksi yhteistä tekemistä ja esimerkiksi illanviettoja.

5.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että henkilösuhteilla ja vuorovaikutuksella on merkittävä rooli luottamuksen rakentumisessa ja yhteistyön tekemisessä. Koska Pankin toimintamalli ja verkosto on tänä vuonna muuttunut siten, että jatkossa useilla paikkakunnilla on Kiinteistövälitysketjun myymälä mutta ei Pankin konttoria, olisi mielenkiintoista myöhemmin tutkia, miten se mahdollisesti vaikuttaa yhteistyön tekemiseen ja tuloksellisuuteen. Mihin luottamus silloin kohdistuu ja miten se rakentuu? Olisi mielenkiintoista tutkia myös luottamusta Pankin sisällä, sillä organisaation sisäisen luottamuksen uskotaan heijastuvan myös sen ulkopuolisiin sidosryhmiin (Blomqvist 2006).

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksessa tarkasteltiin luottamuksen roolia kahden yrityksen välisessä yhteistyössä. Luottamus on hyvin moniulotteinen käsite, josta on olemassa paljon aiempaa tutkimusta. Tutkimusartikkeleita tulikin luettua paljon enemmän kuin lähteiksi lopulta valikoitui. Tutkimuksen rajaaminen hallittavaksi kokonaisuudeksi tuntui ehkä juuri aineiston runsaudesta johtuen aluksi hankalalta. Menetelmävalintana puolistrukturoitu haastattelu oli onnistunut ja tutkijan kannalta mielekäs ja mielenkiintoinen. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, jotka lähinnä vahvistivat aikaisempien tutkimusten tuloksia ja johtopäätöksiä. Henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen rooleja yhteistyössä olisi ehkä paremmin saatu esille esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla. Aineistoa kertyi melkoisesti ja litterointi olikin työläs tehtävä mutta samalla se perehdytti jo alustavasti aineistoon. Tulkinta ja johtopäätösten tekeminen oli tutkimustyössä kaikkein haasteel-

lisinta johtuen osin siitä, että luottamus on kompleksinen tutkimusaihe. Suurimmat haasteet liittyivät kuitenkin epäilemättä tutkijan kokemattomuuteen. Kokeneempi tutkija olisi oletettavasti pystynyt syvällisempään tulkintaan ja löytänyt näinkin laajasta aineistosta jotain, mikä ei ollut tullut esille tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetyissä aiemmissä tutkimuksissa. Itse jouduin tyytymään lähinnä yhtäläisyyksien havaitsemiseen. Koska tutkimus tehtiin kahden yrityksen väliseen yhteistyöhön liittyen ja otoskoko on melko pieni (19), tutkimuksen yleinen hyödynnettävyys on vähäinen eikä tutkimuksessa edes pyritty yleiseen edustavuuteen. Tutkimusta voidaan kuitenkin hyödyntää kohdeyritysten välisen yhteistyön kehittämisessä ja niiden välisen luottamuksen rakentamisessa.

LÄHDELUETTELO

Arino, A., de la Torre, J. & Ring, P.S. 2001. Relational quality: Managing trust in corporate alliances. *California Management Review*, vol. 44, nro 1, sivut 109-131.

Blomqvist, K. 1995. The concept of Trust: An interdisciplinary literature review and analysis. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteiden osasto. Tutkimusraportti.

Blomqvist, K. 1997. The Many Faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management*, vol.13, nro 3, sivut 271-286.

Blomqvist, K. & Ståhle, P. 2000. Building Organizational Trust, [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.10.2013]. Saatavilla: <http://citeseerx.ist.psu.edu/index>.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Blomqvist, K., Hurmelinna P. & Seppänen R. 2005. Playing the collaboration game right- balancing trust and contracting. *Tehcnovation*, vol 25, nro 5, sivut 497-504.

Blomqvist, K. 2006. Työn tuuli [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.9.2013]. Saatavilla: <http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21>

Das, T.K & Teng, B-S. 1998. Between trust and control; Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, vol. 23, nro3, sivut 491-512.

Das, T.K., & Teng, B.-S. 2003. Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, vol.19, nro 3, sivut 279-308.

Dhanaraj, C. & Parkhe, A. 2006. Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, vol. 31, nro. 3, sivut 659-669.

Dietz G., Den Hartog D. 2006. Measuring trust inside organizations. *Personnel Review* , vol. 35, nro 5, sivut 557-588.

Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. 2001. The role of Trust in Organizational Settings., *Organization Science*, vol. 12, nro. 4, sivut 450-467.

Dyer, J., Jeffrey, H. & Singh, H. 1998. The relational view; cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* , vol. 23, nro 4, sivut 660-679.

Flores F., Solomon R. 1998. Creating trust. *Business Ethics Quarterly*, vol.8, nro 2, sivut 205-232.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues & The Creation of Prosperity*. New York: The Free Press.

Grant, R. & Baden-Fuller, C. 2004. A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41, nro 1, sivut 61-84.

Gulati, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, vol. 19 , nro 4, sivut 293-317.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä. Gummerus.

Janowicz-Panjaitan ,M. & Noorderhaven N.G. 2009. Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective. *Organization Studies*, vol. 30, nro 10, sivut 1021-1044.

Jones, G.R. & George, J. M. 1998. The experience and evolution of trust, *The Academy of Management Review*, vol.23, nro.3, sivut 531-546.

Koskinen, I. , Alasuutari P. ja Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere.Vastapaino.

Krishnan, R., Martin, X. & Noorderhaven, N.G. 2006. When does trust matter to alliance performance. *Academy of Management Journal*. Vol 49, nro 5, sivut 894-917.

Levin, D.Z. & Cross, R. 2004. The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, vol. 50, nro 11, sivut 1477-1490.

Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. 1995. Trust in relationships- A model of development and decline, in: Bunker, B.B. & Rubin, J.Z. (Eds.). *Conflict, cooperation and justice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Lewis, D.J. & Weigert, A. 1985. Trust as a social reality. *Social Forces*, vol. 63, nro 4, sivut 967-985.

Lewis, D. J) Trust as a social

Luhmann, N. 1979. *Trust and Power*. Chichester: John Wiley and Sons.

Luhmann, N. 1988. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In: Gambetta, D. (toim.) *Trust: Making and Breaking Relationships*, Oxford, Blackwell.

Luhmann N. 1995. *Social Systems*. Stanford, CA: Stanford University Press

Lunnan, R., Haugland, S.A 2008. Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, vol. 29, nro 5, sivut 545-556.

Lönnqvist , A., Kujansivu P., Antola, J. 2010. Aineettoman pääoman johdaminen. Painopaikka jäi merkkäämatta, tarkista !. Aavaranta.

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, vol. 20, nro 3, sivut 709-734.

McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition- based trust as foundations for interpersonal co-operation in organizations. *The Academy of Management Journal*, vol. 38, nro 1, sivut 24-59.

Nielsen, B.B. 2011. Trust in strategic alliances: Toward a co-evolutionary research model, *Journal of Trust Research*, vol.1, nro 2, sivut 159-176.

Prahalad , C. K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harward Business Review*, vol.68, nro 3, sivut 79-91.

Ring , P., Smith, P. & Van de Ven, A. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, vol. 19, nro 1, sivut 90-118.

Rousseau, D. M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. 1998. Not so different after all; a crossdiscipline view of trust. *Academy of Management Review*, vol. 23, nro 3, sivut 393-404.

Sako M. & Helper S. 1998. Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization* , vol. 34, nro 3, sivut 387-417.

Seppänen, R. 2008. Trust in inter-organizational relationships.väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Shapiro, D. , Sheppard, B.H. & Cheraskin, L. 1992. Business on a handshake. *Negotiation Journal*, vol.8, nro 4, sivut 365-377.

Sitkin, S.B. & Roth, N.L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organization Science* , vol.4, nro 3, sivut 356-392.

Spekman, R.E., Forbes, T.M., Isabella, Lynn A. & MacAvoy, Thomas C. 1998. Alliance management: A view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies* , vol. 35, nro 6, sivut 747-772.

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus- avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vangen, S. & Huxham, C. 2003. Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 39, nro 1, sivut 5-31.

Vanhala M, Puumalainen K & Blomqvist K. 2011. Impersonal Trust- the development of the construct and the scale. *Personnel Review*, vol.40, nro 4, sivut 485-513.

Vesalainen J., 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy

Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implication: A study of the economics of internal organization*. New York: The Free Press

Zaheer A, McEvily, B & Perrone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of Inter-organizational and interpersonal trust on Performance. *Organization Science*, vol.9, nro 2, sivut 131-159.

Zinedin, M. & Bredenl w,T. 2003. Strategic alliance; synergies and challenges, a case of strategic outsourcing relationship "SOUR". International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 33, nro 5, sivut 449-464.

LIITE 1 Haastattelukysymykset

1. Kertoisitko lyhyesti yhteistyöstä; mitä siinä tehdään ja keitä siihen kummaltakin puolelta osallistuu?
2. Millaisia kokemuksia sinulla on yhteistyöstä?
3. Millaisia odotuksia sinulla on ollut yhteistyölle?
4. Miten kokemuksesi vastaavat odotuksiasi; minkä kouluarvosanan, asteikolla 4-10, antaisit yhteistyölle?
5. Mitkä tekijät ovat kokemuksesi mukaan tärkeitä, jotta yhteistyö toimisi?
6. Mitä esteitä mahdollisesti näet yhteistyön sujumiselle?
7. Kertoisitko mikä on kokemuksesi mukaan luottamuksen merkitys yhteistyössä ja miten se ilmenee?
8. Mitkä ovat sinun näkemyksesi mukaan tärkeitä tekijöitä luottamuksen rakentumisessa?
9. Minkä kouluarvosanan, asteikolla 4-10, antaisit kumppanin luotettavuudelle, jos arvioit erikseen **henkilöitä**, joiden kanssa teet konkreettisesti yhteistyötä ja toisaalta **kumppaniyritystä**
10. Millaisia tuloksia yhteistyöllä on saavutettu?
11. Millaisia tavoitteita johto on asettanut yhteistyölle?
12. Millaisia ohjeistuksia johto on antanut yhteistyölle?
13. Miten sinun näkemyksesi mukaan ylin johto ja paikallinen johto voisi edesauttaa luottamuksen rakentumista ja säilymistä?