



**LUOTTAMUKSEN JA SITOUTUMISEN ROOLI ALIHANKINNAN  
JOHTAMISESSA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

Tietojohtaminen ja johtajuus

2024

Sari Ahonen

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Professori Kirsimarja Blomqvist

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Sari Ahonen

### **Luottamuksen ja sitoutumisen rooli alihankinnan johtamisessa**

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2024

95 sivua, 9 kuvaa, 5 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala ja Professori Kirsimarja Blomqvist

Avainsanat: Luottamus, yritysten välinen luottamus, sitoutuminen, yritysten välinen sitoutuminen, strateginen kumppanuus, yhteistyö, alihankinnan johtaminen

Tämän pro gradu-tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millainen rooli luottamuksella ja sitoutumisella on alihankinnan johtamisessa ja miten luottamusta ja sitoutumista voidaan vahvistaa siten, että olisi mahdollista puhua alihankinnan johtamisen sijaan kumppanuudesta. Tutkielma on ajankohtainen, koska tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä puhutaan jo usein kumppanuudesta toimittajahallinnan tai alihankinnan johtamisen sijaan.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, jonka empiirinen aineisto kerättiin neljässä fokusryhmähaastattelussa puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tässä työssä luottamusta, sitoutumista ja alihankinnan johtamista käsiteltiin vain tilaajan näkökulmasta. Tutkielman tulokset tukivat aiempien tutkimusten tuloksia luottamuksen ja sitoutumisen roolista alihankinnan johtamisessa. Myös luottamuksen ja sitoutumisen vahvistamista tukevat osatekijät, joita informantit toivat esille, saavat vahvistusta teoriasta.

Tutkielman perusteella voidaan todeta, että ilman luottamusta ja sitoutumista työn tekeminen olisi erittäin hankalaa, joten luottamuksella ja sitoutumisella on merkittävä rooli alihankinnan johtamisessa. Teoria tukee tätä väitettä. Tutkielman perusteella voidaan myös todeta, että tilaajan ja toimittajan välinen kumppanuus on mahdollista, mutta strategiseen kumppanuuteen on vielä matkaa ja se vaatii kummaltakin osapuolelta omistautumista yhteistyöhön, halua muutokseen ja tahtoa kehittyä yhdessä.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Sari Ahonen

### **The role of trust and commitment in subcontracting management**

Master's thesis

2024

95 pages, 9 figures, 5 tables and 1 appendix

Examiners: Associate Professor Mika Vanhala and Professor Kirsimarja Blomqvist

Keywords: Trust, inter-organizational trust, engagement, commitment, inter-organizational commitment, strategic partnership, collaboration, subcontracting management

The purpose of this master's thesis was to find out what the role of trust and commitment is in subcontracting management and how trust and commitment can be strengthened so that it would be possible to talk about partnership instead of subcontracting management. The thesis is topical because the company under study already talks about partnership instead of supplier management or subcontracting management.

The research method used was qualitative research, in which empirical data was collected through four semi-structured thematic focus group interviews. In this study, trust, commitment, and subcontracting management are discussed only from the subscriber's perspective. The results of the study supported the findings of previous studies on the role of trust and commitment in subcontracting management. The elements of trust and commitment identified by the informants to support the strengthening of trust and commitment are also supported by the theory.

The master's thesis shows that without trust and commitment it would be very difficult to get the job done, so trust and commitment play an important role in subcontracting management. The theory supports this assertion. The research also shows that the partnership between subscriber and supplier is possible, but that there is still a long way to go to achieve strategic partnership, which requires a commitment to co-operation and a willingness to change and to develop together.

## KIITOKSET

*Vakiintunut elämä ei tarjoa mitään jännityksiä.*

*– Pikku Myy*

Tämän pro gradu-tutkielman valmistumisen myötä olen lähempänä yhden pitkäaikaisen haaveen toteutumista – opiskella ja valmistua yliopistosta. Nuorempana en uskaltanut tälle opintielle ja nyt edellisestä amk-tutkinnosta oli jo reilu kymmenen vuotta. Silloinkaan en olisi voinut kuvitella millainen matka tästä tulisi. Tämä aika LUT:ssa on kieltämättä ollut melko rankkaa, ajankäytön hallinta työn, vapaa-ajan ja opintojen välillä ei ole aina ollut ihan helppoa. Mutta kaikki se oppi, onnistumiset ja hankaluudetkin ovat tehneet tästä kaiken sen vaivan arvoista.

Yksi oppi on ylitse muiden, anna palautetta silloin kun siihen on aihetta. Siksipä haluankin kiittää Mikaa oivallisesta gradu-ohjauksesta, ilman rakentavaa palautetta en olisi nyt tässä. Kiitos Jussille ohjauksesta ja sparrauksesta. Kiitos kollegat ja esihenkilöt Elisalla, ilman osallistumistanne haastatteluihin tätä tutkielmaa ei olisi voinut tehdä. Kiitos TIJO22-ryhmä ja koko opetushenkilöstö, kanssanne on ollut ilo oppia. Ja Tehotytöt-tiimi, te olette ihan parasta tällä matkalla – kiitos!

Kiitos myös lähipiiri, te olette jaksaneet kannustaa siitäkin huolimatta, että välillä olette joutuneet kuuntelemaan väsymyksen aiheuttamaa kiukuttelua. Erityiskiitos Hannalle kielipoliisin roolista.

Hyvinkäällä 1.2.2024

*Sari Ahonen*

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1	Johdanto.....	8
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	12
1.2	Keskeiset käsitteet.....	15
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	16
1.4	Tutkimuksen aikataulu .....	17
2	Luottamus.....	19
2.1	Luottamuksesta yleisesti .....	19
2.2	Yritysten välinen luottamus .....	22
3	Sitoutuminen.....	27
3.1	Sitoutumisesta yleisesti .....	27
3.2	Yritysten välinen sitoutuminen .....	29
4	Alihankinnan johtaminen ja kumppanuus .....	33
5	Luottamuksen ja sitoutumisen rooli alihankinnan johtamisessa .....	38
6	Tutkimuksen toteutus .....	40
6.1	Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu .....	41
6.2	Aineiston analysointi.....	46
6.3	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	47
7	Tutkimustulokset .....	49
7.1	Luottamuksen rooli alihankinnan johtamisessa .....	49
7.2	Sitoutumisen rooli alihankinnan johtamisessa .....	55
7.3	Luottamuksen vaikutus sitoutumiseen .....	58
7.4	Luottamuksen ja sitoutumisen vahvistaminen .....	59
7.5	Kumppanuus .....	66
8	Johtopäätökset .....	69
8.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	69

8.1.1	Päätutkimuskysymys: Millainen rooli luottamuksella ja sitoutumisella on alihankinnan johtamisessa? .....	69
8.1.2	Alakysymys 1 - Millainen rooli luottamuksella on sitoutumiseen? .....	73
8.1.3	Alakysymys 2 - Millä toimenpiteillä luottamusta ja sitoutumista voidaan vahvistaa? .....	74
8.1.4	Alakysymys 3 - Millä tavoin vahva luottamus ja sitoutuminen voivat johtaa kumppanuuteen?.....	76
8.2	Teoreettinen kontribuutio .....	79
8.3	Käytännön kontribuutio .....	81
8.4	Rajoitteet .....	82
8.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	83
	Lähteet .....	84

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

## Kuvaluettelo

Kuva 1. Kehittymisen strategia

Kuva 2. Tutkimuksen rakenne

Kuva 3. Tutkimusaikataulu

Kuva 4. Organisaatioiden ja henkilöiden välinen luottamus

Kuva 5. Yhteistyön dynamiikka

Kuva 6 Luottamuksen ja sitoutumisen rooli alihankinnan johtamisessa ja kumppanuudessa

Kuva 7. Elisan liiketoimintamalli

Kuva 8. Luottamusta ja sitoutumista vahvistavat ja heikentävät tekijät

Kuva 9. Kumppanuutta vahvistavat ja heikentävät tekijät

## Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Tutkimuskysymysten ja tavoitteiden asetanta

Taulukko 2: Yhteenvedo tutkimuksen haastatteluista

Taulukko 3. Informanttien taustatiedot

Taulukko 4. Esimerkki aineiston analysoinnin vaiheista

Taulukko 5. Yhteenvedo tutkimuskysymysten vastauksista

# 1 Johdanto

Verkostoitumisesta puhutaan paljon nykypäivänä ja yksi verkostoitumisen malli on alihankinnan käyttäminen. Yritysten keskittyessä omaan ydinosaamiseensa, tulee alihankinnan käyttö ajankohtaiseksi useissa yrityksissä. Alihankintaa käyttämällä voidaan lisätä tuotantokapasiteettia ja varmistaa sen joustavuus sekä parantaa asiakastytyväisyyttä. Kustannuksista huolimatta alihankinnan käyttö on perusteltua muun muassa myynnin parantumisen vuoksi. Yhteistyössä tilaaja ja toimittaja voivat täydentää toistensa tietoja ja taitoja. Alihankinnan käyttö vaatii hyvää johtamista yhteisesti hyväksytyjen sopimusten lisäksi, ja hyvä johtaminen auttaa rakentamaan luottamusta ja sitoutumista yhteistyön sujuvoittamiseksi. (Assid, Gharbi & Hajji 2020; Blomqvist, Hurmelinna & Seppänen 2005)

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, se vaatii kehitystä ja siihen vaikuttavat erilaiset muutokset organisaatioissa ja yhteistyökumppaneissa. Myös itse työn tekeminen muuttuu teknologian ja työtapojen kehittyessä. Luottamuksen merkitys on suuri, se vaikuttaa yksilön sitoutumiseen organisaatioon ja se voi tutkimusten mukaan lisätä innovatiivisuutta, työtyytyväisyyttä, tuottavuutta sekä suojata opportunisteilta yritysten välisessä yhteistyössä. Ilman luottamusta ei ole sitoutumista eikä sujuvaa yhteistyötä saati, että kahden osapuolen välille voisi syntyä kumppanuutta. (Blomqvist 2023; Tan & Tan 2000; Tanskanen 2021.)

Luottamus missä tahansa kontekstissa sekä yksityis- että työelämässä on tärkeää ja merkityksellistä. Tämän vuoksi on hyvä selvittää mitä on luottamus, miten sitä voidaan vahvistaa, ja minkälainen vaikutus luottamuksella on työntekijän ja kumppanin sitoutumiseen organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Rousseau, Sitkin, Burt ja Camerer (1998) ovat tutkimuksessaan todenneet, että luottamus ei ole vain yksilön valintaan tai käyttäytymiseen perustava tila tai tunne, vaan psykologinen tila ja luottamukseen sisältyy aina tietty riski ja keskinäinen riippuvuus luottajan ja luotettavan välillä. Hougaardin, Kalajon ja Oran (2018) mukaan luottamuksella on vaikutusta sitoutumiseen ja tuloksellisuuteen, luottamus vähentää stressiä, parantaa tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä sekä lisää psykologista turvallisuuden tunnetta. Ilman luottamusta tulee tarve rakentaa erilaisia valvontamekanismeja, jotka lisäävät byrokratiaa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. (Hougaard et al. 2018.)



Organisaatioiden välillä tarvitaan luottamusta, sillä yhteistyö ei toimi pelkästään lakeihin, sopimukseen ja teknologiaan perustuen, vaikka näillä kaikilla on suuri merkitys yritysten välisessä yhteistyössä. Luottamus auttaa ja rohkaisee yksilöitä ja organisaatioita kehittymään. Luottamus myös vähentää epävarmuutta ja lisää tiedon jakamista. Luottamuksen voidaan nähdä olevan vuorovaikutussuhde, joka vaikuttaa yksilön päätöksentekoon, valintoihin ja käyttäytymiseen. Luottamusta syntyy yksilöiden ja organisaatioiden välisestä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta, ja luottamus ansaitaan aina omalla käyttäytymisellä. (Harisalo & Miettinen 2010; Van de Ven & Ring 2006.) Organisaatioiden välisiin suhteisiin vaikuttavat luottamuksen lisäksi muun muassa sitoutuminen, konfliktit tai niiden puuttuminen, yhteistyö, suhteen laatu ja kesto sekä suhteeseen tehdyt investoinnit (Klimas, Stańczyk, Sachpazidu, Stanimir & Kuźmiński 2023).

Luottamusta eri muodoissa esiintyy kaikkialla: luotetaan linja-autonkuljettajan taitoihin kuljettaa asiakkaat turvallisesti perille, luotetaan erilaisiin sääntöihin ja siihen että niitä noudatetaan, luotetaan myös erilaisiin rooleihin, kuten muun muassa potilaan luottamus lääkäriä kohtaan. Myös organisatorinen luottamus perustuu rooleihin, joiden mukaan organisaation jäsenet käyttäytyvät (De Jong, Kunze ja Bruch 2017). Tässä tutkimuksessa keskitytään yritysten väliseen luottamukseen, jolla on merkitystä sitoutumiseen ja sitä kautta mahdollisen aidon kumppanuuden syntymiseen. Matalan hierarkian organisaatioissa luottamus on yleensä molemminpuolista ja johtamisen perusteena pitäisi olla kontrollin sijaan luottamus, joka edistää jaksamista ja innovointia organisaatiossa (Talouselämä 2021). Johtajan hyväntahtoisuus vaikuttaa johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen, ystävällinen käyttäytyminen rakentaa luottamusta johtajuutta kohtaan ja motivoi työntekijää ahkeruuteen. Jos työntekijät kokevat johdon olevan rehellinen, se vaikuttaa luottamuksen kehittymiseen ja luottamus taas vaikuttaa positiivisesti tiedon jakamiseen sekä sitoutumiseen johdon asettamiin tavoitteisiin. (Burke, Sims, Lazzara & Salas 2007.)

Tämä pro gradu-tutkielma on ajankohtainen, koska tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä puhutaan enenevässä määrin kumppanuudesta toimittajahallinnan tai alihankinnan johtamisen sijaan. Tutkimuksen taustalla on tutkijan oma kiinnostus luottamuksen ja sitoutumisen merkityksestä toimittaessa tilaaja-toimittaja-rajapinnassa. Lisäksi tutkijaa kiinnostaa se, miten yhteistyötä ja avoimuutta viestinnässä ja keskinäisessä kanssakäymisessä voidaan parantaa tilaajan ja toimittajan välillä. Tutkija työskentelee itse

tutkittavassa organisaatiossa. Yrityksessä on tehty säännöllisesti kyselyjä tilaajan henkilöstölle, jossa selvitetään henkilöstön kokemuksia yhteistyöstä ja sen toimivuudesta eri toimittajien kanssa. Joulukuussa 2021 tehtiin ensimmäistä kertaa yhteistyökysely sekä tilaajan että toimittajien henkilöstöille. Sen tavoitteena oli analysoida yhteistyön toimivuutta kummankin osapuolen näkemysten kautta. Yhteistyökysely tehtiin tuolloin kaikkien eri tekniikoiden, joita ovat muun muassa johtoverkon rakentaminen ja viankorjaus sekä laite- ja mobiilirakentaminen ja viankorjaus, parissa toimiville työntekijöille ja esihenkilöille. Viimeisin yhteistyökysely on tehty kesäkuussa 2023. Yhteistyökyselyn aiheina ovat yhteistyökäytännöt, miten mittareiden ja tavoitteiden toteutumista seurataan, jatkuvan parantamisen ja oppimisen näkökulma sekä riskienhallintakäytännöt sisältäen toimintaan liittyvät ohjeet sekä tietoturvakäytännöt. Tilaajan henkilöstölle esitettiin myös aikaisempina vuosina seurattut ja raportoidut kysymykset jatkuvuuden varmistamiseksi. Nämä kysymykset liittyvät toimittajien innovointikyvykkyyteen ja kehittymiseen, kustannustehokkuuden parantamiseen, prosessien oma-aloitteeseen korjaamiseen sekä sovittujen asioiden ajallaan tekemiseen ja toimittamiseen. Kysymyksissä oli mahdollista antaa avopalautetta. Tässä tutkimuksessa keskitytään johtoverkon rakentamisen ja viankorjauksen toimittajayhteistyöhön.

Johtoverkolla tarkoitetaan kaikkea sitä rakenteellista infraa, jota tarvitaan data- ja telekommunikaation toimimiseksi. Johtoverkko koostuu kuitu-, kupari- ja antennikaapeleista maassa ja ilmassa. Lisäksi johtoverkkoon kuuluvat muun muassa kaikki kaapelijatkokset, puhelinpylväät ja erilaiset telejakamot ulkona ja rakennusten sisällä. Johtoverkkoa rakennetaan ja uudistetaan jatkuvasti ja verkon ylläpitämiseksi tarvitaan osaavia korjaajia. Rakentamis- ja ylläpitopalveluita tarjoaa Suomessa vain rajallinen määrä toimittajia ja siksi se onkin erittäin kilpailtu toimiala. Suomessa toimii useampi teleoperaattori ja näiden lisäksi on useita yksityisiä ja kunnallisia verkon rakennuttajia, jotka kaikki kilpailevat samoista resursseista johtoverkkomarkkinassa. Nykypäivän iso trendi, kuiturakentaminen, syö valtavasti sisäistä ja ulkoista resurssia perinteisillä operaattoreilla ja muilla toimijoilla, jotka kaikki tarvitsevat toimittajia uudisrakentamisen lisäksi myös rakennettavan verkon toiminnan ylläpitämiseen. Lähes kaikki johtoverkon rakentaminen ja viankorjaus on ulkoistettu ja siksi yritykset tarvitsevat alihankkijoita ja alihankinnan johtamisen osaamista. Alihankinnan johtaminen tarkoittaa sitä, että johdetaan, ohjataan ja valvotaan toimittajien tekemistä, asetettujen tavoitteiden toteutumista ja niihin liittyviä kustannuksia. Esimerkiksi hallitsematon toimittajien käyttö voi johtaa ongelmiin tai lisätä

kustannuksia (Kuivanen & Hyötyläinen 1997). Yritykset pyrkivät sopeuttamaan toimintaansa asiakkaiden tarpeisiin ja sen vuoksi usein käytetään alihankintaa mukauttamaan resursseja tarpeeseen. Alihankkijan vaihtaminen aiheuttaa aina kustannuksia tilaajalle, ja siksi yhteistyössä pyritään yhteiseen etuun ja kumpaakin osapuolta tyydyttävän sopimukseen. (Viitala & Jylhä 2019.)

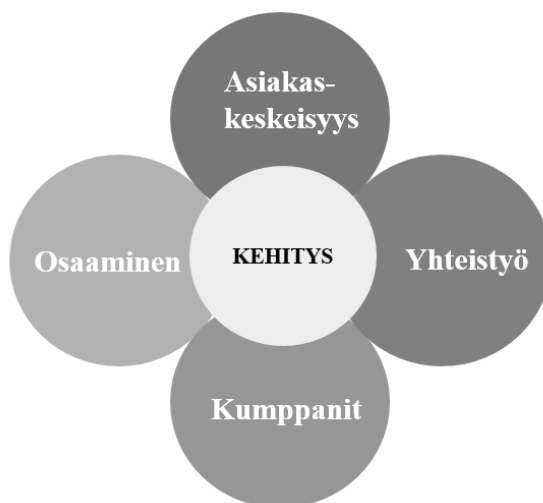
Alihankinnan käytön kasvu useilla eri aloilla on ollut kiihtyvää 2000-luvun alusta lähtien (Kauppalehti 2008). Yritysten keskittyessä ydinosaamiseensa niiden tulee valita luotettavat kumppanit ja varmistua kumppaneiden sitoutuminen sovittuihin tavoitteisiin ja käyttäytymismalleihin (Shiu, Jiang & Zaefarian 2014). Kauppalehden (2007) mukaan yritysten tekemät ulkoistukset ja alihankinnan ketjuttaminen voivat aiheuttaa asiakastyytyväisyyden laskua tilaajayrityksille. Tämä johtuu siitä, että tällaisen alihankkijaketjun johtaminen on hankalaa, jolloin esimerkiksi erilaiset kommunikaatiokatkot saattavat aiheuttaa tilauksen toimittamisen tai asiakkaan kokeman häiriön korjauksen viivästymistä. Kumppanuusneuvotteluissa tilaajan ei tulisi perustaa päätöstä yksinomaan hintaan, vaan tilaajan tulisi tarjota toimittajalle molempia hyödyttävää yhteistyösopimusta eli olla haluttava kumppani. Kuitenkin kumppanuus saattaa olla riski toimittajalle, jos se kokee, että tilaaja on määräävässä asemassa eikä toimittaja saa esimerkiksi kehitystyöstä palkkiota. Lisäksi erilaiset maailmantilanteen aiheuttamat muutokset raaka-aineiden hinnoissa tai kysynnän vaihtelussa pitäisi pystyä sopimaan yhdessä eikä vain vedota voimassa olevaan sopimukseen, jossa pahimmassa tapauksessa ei ole annettu mahdollisuutta tarkistella sopimusehtoja tai -hintoja kesken sopimuskauden. Tilaajalla ja toimittajalla tulisi olla yhtenäinen näkemys yhteistyösuhteesta ja kumppanuudesta. (Talouselämä 2008a; Talouselämä 2008b.)

Tanskanen (2021) mukaan johtamisen kontekstissa sisäisten ja ulkoisten resurssien johtamisessa on eroja, mutta myös samankaltaisuutta. Samankaltaisuutta löytyy parhaiden resurssien houkuttelemiseksi yrityksen käyttöön, resurssien ohjaamisessa parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi sekä resurssien sovittamisessa sopiviksi yksiköiksi, joita voidaan johtaa luotettavasti ja viisaasti. Suurin ero on siinä, että yrityksen sisäisen resurssi on yrityksen käytössä kokoaikaisesti, mutta ulkoisesta resurssista yritys joutuu kilpailemaan muiden yritysten kanssa, ja siksi yrityksen pitäisi pystyä tekemään itsestään tarpeeksi houkutteleva ulkoiselle kumppanille. Ulkoiset resurssit ovat kuitenkin sisäisiä resursseja helpommin liikuteltavissa paikasta toiseen. (Tanskanen 2021.) Myös Viitala &

Jylhä (2019) ovat todenneet ulkoisten resurssien johtamisen olevan haasteellista resurssien kompleksisuuden ja niiden hajanaisuuden sekä erilaisten prosessien yhteensovittamisen vuoksi.

### 1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten luottamus ja sitoutuminen vaikuttavat alihankinnan johtamiseen, ja voiko luottamuksen avulla rakentaa sellaista molemminpuolista sitoutumista, jolloin vahva luottamus ja sitoutuminen johtaisivat strategiseksi kumppanuudeksi tilaajan ja toimittajan välillä. Kuvassa 1 on esitetty, miten tutkittavassa organisaatiossa kehittymistä kuvataan yleisellä tasolla. Kuviossa kehitys merkitsee sitä, että asiakaskeskeisyys, osaaminen, yhteistyö ja kumppanit ovat symbioosissa keskenään. Ilman näiden kaikkien osioiden olemassa oloa yritys tai organisaatio ei voi kehittyä. Kumppanit, joilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan johtoverkon rakentamisen ja viankorjauksen toimittajia, ovat tärkeä osa kehitystä ja vain yhdessä toimien voidaan saavuttaa parempi tulos kaikkien osapuolten näkökulmasta. Asiakkaat ovat loppukäyttäjiä, joita varten verkkoja rakennetaan, uudistetaan ja korjataan ja asiakastyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti useilla eri mittareilla. Osaamisen tason tulee olla korkea, ja sitä voidaan parantaa yhteistyössä kehittyen.



Kuva 1. Kehittymisen strategia (mukaillen Granholm 2023)

Tanskanen (2021) mukaan ulkoisilla resursseilla eli toimittajilla on merkitystä yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä pitkällä aikavälillä. Tanskanen (2021) kuvaa kehitystä kolmella eri peruselementillä: toimittajamarkkinatietämys, asiakastarpeet sekä oma ydinosaaminen. Nämä kolme elementtiä luovat perustan yrityksen strategialle ja näistä muodostuu kokonaisuus, joka parhaassa tapauksessa on enemmän kuin osiensa summa, ja jossa sisäinen ja ulkoinen resurssi täydentävät toisiaan. (Tanskanen 2021.) Myös tutkittavassa yrityksessä eri osa-alueiden toimiessa saumattomasti yhdessä voitaisiin saavuttaa huomattavaa kehitystä useastakin eri näkökulmasta, kuten prosessitoimitusvarmuuden ja asiakastyytyvyyden parantuminen sekä kustannustehokkuus, joka tarkoittaa sekä sisäisten että ulkoisten resurssien ja materiaalien optimaalista käyttöä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata pääkysymykseen

*Millainen rooli luottamuksella ja sitoutumisella on alihankinnan johtamisessa?*

Pääkysymystä tarkennetaan seuraavilla alakysymyksillä

- 1. Miten luottamus vaikuttaa sitoutumiseen?*
- 2. Millä toimenpiteillä luottamusta ja sitoutumista voidaan vahvistaa?*
- 3. Millä tavoin vahva luottamus ja sitoutuminen voivat johtaa kumppanuuteen?*

Taulukkoon 1 on koottu tutkimuskysymykset, tavoitteiden asetanta sekä mistä tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaus tässä tutkimuksessa.

Taulukko 1. Tutkimuskysymysten ja tavoitteiden asetanta

<b>Tutkimuskysymys</b>	<b>Tavoite</b>	<b>Vastaus</b>
<b>Millainen rooli luottamuksella ja sitoutumisella on alihankinnan johtamisessa?</b>	Selvittää millaista luottamusta ja sitoutumista yritysten välisessä yhteistyössä tarvitaan.	Pääosin teoriasta, mutta empiriasta toivotaan vahvistusta.
<b>Alakysymykset:</b>		
<b>1. Miten luottamus vaikuttaa sitoutumiseen?</b>	Selvittää miten luottamus vaikuttaa sitoutumisen yritysten välisessä yhteistyössä	Teoriasta, empiriasta pyritään löytämään vahvistusta.
<b>2. Millä toimenpiteillä luottamusta ja sitoutumista voidaan vahvistaa?</b>	Miten luottamusta ja sitoutumista yhteistyöhön voidaan vahvistaa, kun tavoitteena on kumppanuus alihankinnan johtamisen sijaan.	Empiriasta, teoriasta pyritään löytämään vahvistusta.
<b>3. Millä tavoin vahva luottamus ja sitoutuminen voivat johtaa kumppanuuteen?</b>	Selvittää voiko vahva luottamus ja sitoutuminen johtaa aitoon kumppanuuteen.	Teoriasta, empiriasta pyritään löytämään vahvistusta.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä luottamuksen osa-alueet organisaation sisällä ja yhteistyössä toimittajien kanssa toimivat hyvin, missä on kehitettävää ja millaisilla toimenpiteillä voidaan saavuttaa sellainen luottamuksen taso, jossa osapuolet olisivat valmiit sitoutumaan yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin, ja sitä myöten yhteistyö voisi kehittyä alihankinnan johtamisesta kumppanuudeksi. Tutkimus on laadullinen ja menetelmänä käytetään fokusryhmähaastattelua, jossa haastatteliija johtaa keskustelua siten, että jokainen ryhmässä saa esittää mielipiteen käsiteltävänä olevaan tutkimuskysymykseen. (Krueger 2012; Krueger & Casey 2014; Saunders, Lewis & Thornhill 2012.)

Tutkimus rajautuu johtoverkon rakentamiseen ja viankorjaukseen sekä kaapeli-TV ja kaapelimodemi (myöhemmin KTV/kamo) -viankorjaukseen ja rakentamiseen siltä osin, kun sitä tehdään johtoverkkokontekstissa. Näin ollen tutkimus rajautuu Elisa Oyj:n (myöhemmin Elisa) Network Services (NS) -tulosyksikön Fixed Access (FA) -organisaatioon, jossa on useita tiimejä, jotka osallistuvat tätä tutkimusta koskevaan päivittäiseen tekemiseen. Lisäksi tutkimus koskee vain kahta toimittajaa, jotka tekevät Elisalle sekä johtoverkon viankorjausta että rakentamista. Toimittajat pidetään tässä tutkimuksessa anonyymeinä ja ne on nimetty Toimittaja A ja Toimittaja B. Tätä tutkimusta ei myöskään käsitellä toimittajien

näkökulmasta sopimusteknisistä syistä johtuen, koska osalla toimittajista on sopimusneuvottelut meneillään tai tulossa tämän tutkimuksen tekoaikana, ja se saattaisi rajoittaa tutkimukseen osallistumista ja siten mahdollisesti vääristää tutkimustuloksia. Koska tähän tutkimukseen liittyvät toimittajat ovat olleet Elisan urakoitsijana jo useita vuosia, jätetään tutkimuksen ulkopuolelle myös toimittajien valintaa koskeva osuus sekä teorian että empirian osalta.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat luottamus, sitoutuminen, alihankinnan johtaminen ja kumppanuus. Näitä käsitellään tarkemmin luvuissa 2–4 ja niistä johdettu teoreettinen viitekehys kuvataan luvussa viisi.

### **Luottamus**

Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995, 712) mukaan ”luottamuksen määritelmä on osapuolen halukkuus olla alttiina toisen osapuolen toimille, joka perustuu odotukseen, että toinen osapuoli suorittaa tietyn, luottamuksen antajalle tärkeän toimen, riippumatta siitä, onko hänellä kykyä valvoa tai valvoa kyseistä toista osapuolta”. Luottamuksella ei ole vain yhtä oikeaan määritelmää, luottamuksella on useita määritelmiä ja sitä tutkittu monissa eri konteksteissa. (Mayer et al. 1995.) Luottamus toimii liimana erilaisissa suhteissa ja se nähdään välttämättömänä monissa yhteiskunnallisissa rakenteissa (Van de Ven & Ring 2006) ja luottamus perustuu odotuksiin toisesta osapuolesta ja luottajan kokemukseen ja kulttuuriin (Blomqvist 1997).

### **Sitoutuminen**

Sitoutuminen on lupaus tehdä jotakin tai käyttäytyä tietyllä tavalla. Sitoutuminen on myös halu tehdä töitä ja käyttää energiaa siihen (Oxford learner’s dictionary 2023.) Sitoutumisella organisaatioon on tutkimusten mukaan useita lähikäsitteitä kuten työpaikan vaihtoalttius sekä lojaalius tai uskollisuus organisaatiota kohtaan. Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä omaksuu yrityksen tavoitteet ja arvot ja haluaa omalla työllään varmistaa niiden saavuttamisen sekä tahtoa olla osa organisaatiota. Luottamuksen on todettu olevan yhteydessä sitoutumiseen. (Allen & Meyer 1996; Jokivuori 2004.)

## **Alihankinnan johtaminen**

Alihankinnan johtamiseen liittyy erilaisten vaatimusten jatkuvaa tarkastelua pitkällä tähtäimellä sekä lyhyen aikavälin seuranta resurssien ja materiaalien osalta etenkin muuttuvissa olosuhteissa. Johtamisen tulisi olla aina kaksisuuntaista vuorovaikuttamista, jossa tilaaja luo vaatimukset työn suorittamiseen ja toimittaja määrittelee omat tarpeensa vaatimusten täyttämiseksi. Olosuhteiden muuttuessa tulee tilaajan ja toimittajan yhdessä tarkastella miten työ saatetaan vaatimusten tasolle, ja mitkä ovat mahdollisen viivästymisen seuraamukset ja sanktiot. (McGuinness 2007.) Johtamiselle aiheuttaa haasteita myös nykypäivän virtuaalisuus, kun ollaan verkossa eikä kasvotusten (Hougaard et al. 2018).

## **Strateginen kumppanuus**

Dyer, Kale ja Singh (2001) määrittävät strategisen kumppanuuden keskeisiksi tehtäviksi tietojohtamisen kehittämisen, ulkoisen näkyvyyden lisäämisen, sisäisen koordinoinnin tarjoamisen sekä vastuullisuus- ja interventio-ongelmien poistamisen. Strateginen kumppanuus ei kuitenkaan ole täysin ongelmatonta, se vaatii molempien kumppanien henkilöstö- ja muiden resurssien kokonaisvaltaista sitouttamista arvon ja menestyksen luomiseksi. (Dyer et al. 2001.)

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu teoria- ja empiria-osioista. Johdanto pitää sisällään tutkimuksen tavoitteen sekä tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset. Näiden lisäksi johdannossa käsitellään teorian keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen rakenne. Käsitteet luottamus, organisatorinen ja yritysten välinen luottamus sekä luottamuksen vahvistaminen, sitoutuminen, yhteistyö ja strateginen kumppanuus sekä alihankinnan johtaminen avataan tarkemmin luvuissa 2–4 ja niiden muodostama teoreettinen viitekehys luvussa viisi. Tutkimuksen toteutuksesta kerrotaan luvussa kuusi, ja se sisältää myös tutkimusmenetelmän ja aineiston keruun, aineiston analysoinnin sekä tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin. Luvussa seitsemän käydään läpi tutkimustulokset ja luvussa kahdeksan pohditaan tutkimustulosten merkitystä asetettuun tutkimusongelmaan ja teoriaan peilaten sekä kirjataan johtopäätökset, rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet. Tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 2.





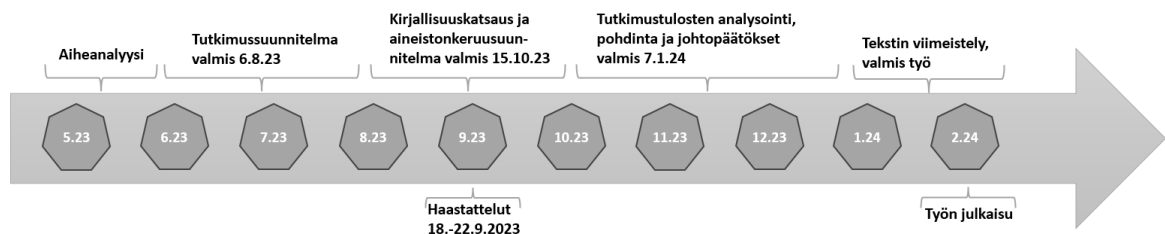
Kuva 2. Tutkimuksen rakenne

Edellä olevassa kuvassa 2 on teorialaatikossa kuvattu nuolin eri käsitteiden keskinäiset vaikutussuhteet ja miten niistä yhdessä rakentuu tutkimuksen viitekehys.

#### 1.4 Tutkimuksen aikataulu

Tutkimus aloitettiin aiheanalyysin kirjoittamisella touko-kesäkuussa 2023. Tämän jälkeen tehtiin tutkimussuunnitelma, joka valmistui elokuussa. Seuraavaksi oli vuorossa kirjallisuuskatsauksen ja teoreettisen viitekehyksen rakentaminen, jota tehtiin elo-syyskuun ajan ja siihen on palattu useita kertoja myöhemmin tutkimuksen aikana. Empiriaa varten tarvittavat haastattelukysymykset laadittiin elokuussa, koehaastattelu tehtiin syyskuun alussa, myös varsinaiset fokusryhmähaastattelut pidettiin syyskuussa. Kaikki haastattelut

tallennettiin ja fokusryhmähaastatteluiden aineisto litteroitiin haastatteluiden jälkeen siten, että aineisto oli käytettävissä tutkimustuloksiin teoria-osuuden valmistuttua. Tutkimustuloksia analysoitiin aikaisempiin tutkimuksiin peilaten marras- ja joulukuussa. Tutkimustulosten, johtopäätösten ja käytännön suositusten sekä jatkotutkimusaiheiden esittely kirjoitettiin joulukuussa, ja opiskelijan mielestä valmis työ palautettiin tammikuussa kommentoivaksi ohjaajalle. Viimeistely pro gradu-tutkielma palautettiin arvioitavaksi helmikuussa 2024. Tutkimuksen aikataulu on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Tutkimusaikataulu

Koko tutkimuksen ajan on kartoitettu ja analysoitu lähdemateriaalia. Aineistoa tarvitaan riittävän teoreettisen edustavuuden vuoksi, jotta saadaan esille tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet tutkittavista käsitteistä (Saunders & al. 2012).

## 2 Luottamus

Tämä luku käsittelee luottamusta tutkimuksen kontekstissa. Aluksi kirjallisuuteen peilaten kuvataan luottamusta yleisesti kirjallisuudessa, miten se rakentuu ja miten sitä ylläpidetään. Sen jälkeen kerrotaan mitä aiemmissa tutkimuksissa on todettu yritysten välisestä luottamuksesta.

### 2.1 Luottamuksesta yleisesti

Luottamus sisältää aina riskin, jossa luottaja uskoo luotettavan aikeiden olevan hyviä, ja joita luottaja ei usko luotettavan käyttävän vain omien etujensa edistämiseen. Luottamusta kuvataan yleensä psykologisena tilana hyväksyä haavoittuvuuden mahdollisuus luotettaessa toisen henkilön käyttäytymiseen ja aikomuksiin. Suurempi luottamus lisää riskinoton määrää. (Mayer et al. 1995; Blomqvist 1997; Rousseau et al. 1998; Dirks & Ferrin 2001.) Tutkimuksen valossa luottamuksella on todettu olevan vaikutusta yksilön myönteiseen asenteeseen, parempaan suorituskykyyn sekä yhteistyötaitoihin (Dirks & Ferrin 2001; Mayer et al. 1995).

Blomqvistin (1997) tutkimuksessa on esitelty sanalle luottamus synonyymejä, joita ovat muun muassa: uskottava (*trustworthy*), jonka mukaan yritys pystyy suoriutumaan sovitusta tehtävistä ja antamistaan lupauksista; luotettavuus (*reliance*) on tila, jossa luotetaan jonkin tietyn asian tapahtumiseen; toivo (*hope*), joka on passiivinen käsite eli kun halutaan uskoa jotain tapahtuvaksi tai jonkun asian olevan totta. Joitakin englanninkielisiä termejä, kuten *competence* (pätevyys), *sincerity* (vilpittömyys) tai *believable* (uskottava), pidetään myös osin luotettavuuden synonyymeinä (Blomqvist 1997).

Barneyn ja Hansenin (1994) luoma kolmiportainen asteikko muodostuu heikosta, puolivahvasta ja vahvasta luottamuksesta. Silloin kun ei ole olemassa esimerkiksi huonosta valinnasta johtuvia haavoittuvuuksia, luottamusta voidaan kutsua heikoksi, koska tällöin luottamus ei perustu sopimukseen eikä osapuolten käyttäytymisnormeihin. Jos osapuolten haavoittuvuus on merkittävä ja osapuolia suojellaan erilaisin hallinnollisin mekanismein, puhutaan puolivahvasta luottamuksesta, jossa osapuolet luottavat siihen, että heidän

haavoittuvuuksiaan ei käytetä hyväksi, koska sitä ei koeta järkeväksi. Vahva eli periaatteellinen luottamus syntyy silloin, kun osapuolten haavoittuvuus on merkittävä, mutta osapuolet ovat sisäistäneet arvot, periaatteet ja käyttäytymisen normit. (Barney & Hansen 1994.) Vanhalan ja Tzafiririn (2021) tutkimuksessa on todettu korkeamman luottamuksen tason omaavan yrityksen pystyvän erottautumaan kilpailijoistaan houkuttelemalla uusia, päteviä työntekijöitä ja saavan sitä kautta parempaa suorituskykyä ja kilpailuetua. Paremmen suorituskyvyn ja kilpailuedun saavuttaminen edellyttää kuitenkin organisaatiossa sekä henkilöityvän että ei-henkilöityvän luottamuksen ymmärrystä. Tiedon jakamisella on suuri merkitys ja luottamusta omaavassa organisaatiossa tietoa jaetaan, koska sen ei koeta olevan haitallista oman tekemisen kannalta. (Vanhalan & Tzafirir 2021.) Luottamuksen vallitessa henkilöt ovat valmiita jakamaan myös sellaista tietoa, joka tekee heistä haavoittuvaisia (Burke et al. 2007). Blomqvistin (1997) mukaan tutkivalla tieteenalalla on myös merkitystä siinä, miten se näkee luottamuksen. Taloustieteellisen näkemyksen mukaan luottamus on rationaalista ja laskelmoivaa ja se korostaa organisaatioiden välistä luottamusta. Pehmeämmät tieteenalat kuten sosiaalipsykologia ja filosofit korostavat eettistä puolta ja ihmisten välistä luottamusta, joka perustuu velvoitteiden täyttämiseen. (Blomqvist 1997.)

Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa luottajan käsitys luotettavan hyvántahtoisuudesta, rehellisyydestä ja kyvykkyydestä. Hyvántahtoisuus (*benevolence*) tarkoittaa sitä, että luotettu tahtoo toiselle hyvää ja ajaa myös toisen etua. Rehellisyys (*integrity*) taas sitä, että noudatetaan yhteisesti hyväksytyjä periaatteita. Kyvykkyydellä (*ability*) tarkoitetaan niitä taitoja ja pätevyyttä, jonka avulla osapuolet pystyvät vaikuttamaan tapahtumiin. (Mayer et al. 1995.) Samoja Mayerin et al. (1995) määrittämiä ominaisuuksia vaaditaan myös organisaatiolta, jotta yksilö voi tuntea luottamusta organisaatiota kohtaan (Klimchak, Ward Bartlett & MacKenzie 2020). Chang, Cheung ja Tang (2013) tutkivat verkossa syntyvää luottamusta, joka sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti rakentuu hitaasti ja alkaa pienistä liiketoimista, joissa ei ole suurta riskiä kummankaan osapuolen näkökulmasta ja vaihtosuhteen palveluiden laajetessa luottamus kasvaa, koska kumpikin osapuoli täyttää odotukset ja velvollisuudet. Suurin huolenaihe suhteen alussa on opportunistinen, lyhytaikaista hyötyä tavoitteleva yhteistyökumppani. Asteittain kasvavaa luottamusta verrataan avioliiton solmimiseen, jossa ensin tapailaan, kihlaudutaan ja vasta sitten avioidutaan eli luottamusta kasvatetaan molemmin puolin ajan kuluessa. (Kartal, Müller & Tremewan 2021.) Zucker (1986) on kuvannut kolme tapaa rakentaa luottamusta. Ensimmäinen on *ominaisuuksiin perustuva*, joka riippuu yksilön henkilökohtaisista

ominaisuuksista kuten ikä, sukupuoli, kulttuuritausta. Toinen tapa on *prosessipohjainen*, joka perustuu maineen, tuotemerkin, tai muun vastaavan tunnettuuteen tai omiin aiempiin kokemuksiin. Kolmas tapa on *institutionaalinen*, joka nimensä mukaisesti perustuu yhteiskunnallisiin instituutioihin. (Zucker 1986.)

Seppänen, Kosonen, Vanhala ja Ellonen (2014) ovat tutkineet viestinnän vaikutusta luottamuksen syntymiseen ja tutkimuksen mukaan oikea-aikaisella, rehellisellä ja tarkalla viestinnällä on merkitystä luottamussuhteen syntymiseen. Etenkin kasvokkain tapahtuva ja vuorovaikutteinen viestintä lisäävät luottamuksen rakentumista johtajien ja työntekijöiden välillä ja tällä taas on todettu olevan positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen sekä suorituskykyyn. (Seppänen et al. 2014.) Soderberg ja Romney (2022) puhuvat nöyrästä viestinnästä ja sen merkityksestä luottamuksen rakentumisessa. Nöyrällä viestinnällä tarkoitetaan pro-aktiivisempaa ja aidompaa tapaa viestiä eri viestivälineiden avulla. Nöyrän viestinnän tapoja ovat esimerkiksi positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen, kysymysten esittäminen ja pyytäminen, aktiivinen kuuntelu ja juorupuheen välttäminen ja eliminointi. (Soderberg & Romney 2022.) Myös tiedon laadulla ja selkeydellä etenkin ylhäältä alaspäin suuntautuvassa viestinnässä on vaikutusta luottamuksen syntymiseen (Klimchak et al. 2020).

Luottamus voi olla henkilöityvää tai ei-henkilöityvää, organisaation sisäistä luottamusta tai se voi olla organisaatioiden tai yritysten välistä luottamusta. Organisaation sisäistä luottamusta voi olla työntekijöiden välillä, työntekijän ja esihenkilön välillä, työntekijän luottamusta organisaatioon sekä tiimien välistä luottamusta. (Burke et al. 2007; Luhmann 1979.) Burke et al. (2007) ovat määritelleet luottamuksen kontekstiriippuvaiseksi, johon vaikuttavat muun muassa luottajan ja luotettavan ominaisuudet sekä käyttäytymiseen liittyvät ennustetekijät. De Jongin et al. (2017) mukaan henkilöityvä luottamus syntyy henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, kun taas ei-henkilöityvä luottamus perustuu enemmänkin erilaisiin rooleihin ja maineeseen. Luottamusalttius vaikuttaa luottajan päätökseen luottaa luotettavan vastavuoroisuuteen ja hyviin aikomuksiin (Burke et al. 2007).

Organisaatioissa tarvitaan henkilöityvän luottamuksen lisäksi ei-henkilöityvää luottamusta, joka tarkoittaa luottamusta organisaatioon, ylimpään johtoon, tehtyihin päätöksiin ja suoriutumiskykyyn ilman, että yksilöllä on henkilökohtaista sidettä päätöksen tekijöihin tai keskeisiin toimijoihin organisaatiossa (Vanhala, Puumalainen & Blomqvist 2011; Vanhala 2020). Ei-henkilöityvä luottamus voidaan nähdä tunnetilana, jonka yksilö muodostaa

organisaatioon silloin, kun organisaation toiminta on suotuisaa yksilön näkökulmasta ja yksilö voi luottaa organisaation järjestelmiin ja sääntöihin. Ei-henkilöityvään luottamuksen syntyyn vaikuttavat käsitys organisaation oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta sekä henkilöjohtamisen käytänteet. (Sultana & Johari 2023.) Vanhala (2020) on määritellyt ei-henkilöityvään luottamukseen liittyvien kyvykkyyks- ja oikeudenmukaisuusodotusten koostuvan seuraavista seikoista: toiminnan organisointi, organisaation kestävyys, ylin johto, tekninen luotettavuus, kilpailukyky, HRM-käytänteet, reiluus sekä viestintä. Ei-henkilöityvän luottamuksen nähdään olevan kilpailuedun lähde (Sultana & Johari 2023; Vanhala et al. 2011; Vanhala 2020).

## 2.2 Yritysten välinen luottamus

Luottamuksella on suuri merkitys organisaatioiden välisessä yhteistyössä, se ei voi jäädä vain henkilöiden väliseksi, yhteistyön onnistumiseen tarvitaan myös ei-henkilöityvää luottamusta. Yhteistyössä luottamus rakentuu yleensä kasvotusten käydyissä neuvotteluissa ja muissa tapaamisissa, mutta luottamuksen ylläpitämiseksi tarvitaan organisaatioiden sisäistä luottamusta yhteistyön toimivuuden takaamiseksi. Koska organisaatioissa tehdään yhteistyötä useilla tasoilla työntekijäportaasta ylimpään johtoon, on kaikilla organisaatioissa toimivilla merkitystä yhteistyön toimimiseksi ja luottamuksen ylläpitämiseksi. Säännöllinen yhteistyö ja molemminpuolinen luottamus vähentävät valvonnan tarvetta ja helpottavat mahdollisten ristiriitatilanteiden selvittämistä. (Blomqvist 2023; Seppänen et al. 2014.)

Tutkijat ovat määritelleet interpersonaalisen eli henkilöiden välisen luottamuksen kuvaamaan sitä luottamusta, jota yksilö tuntee kumppaniorganisaation yksilöä kohtaan. Sitä vastoin organisaatioiden välinen eli impersonaalinen luottamus kuvaa sitä, miten paljon luottamusta on kumppaniorganisaation jäseniin. (Zaheer, McEvily & Perrone 1998; De Jong et al. 2017.) Tarve luottamukselle syntyy, koska työympäristössä asioiden hoitaminen vaatii yksilöiden ja organisaatioiden sisäistä ja ulkoista yhteistyötä. Koska jokaisen yksilön tai organisaation tiedot muista ovat epätäydellisiä, on otettava riski tulla loukatuksi. Luottamus vähentää kontrollin tarvetta ja toimii voiteluaineena yksilöiden ja organisaatioiden välillä. (Javidan & Zaheer 2021.)

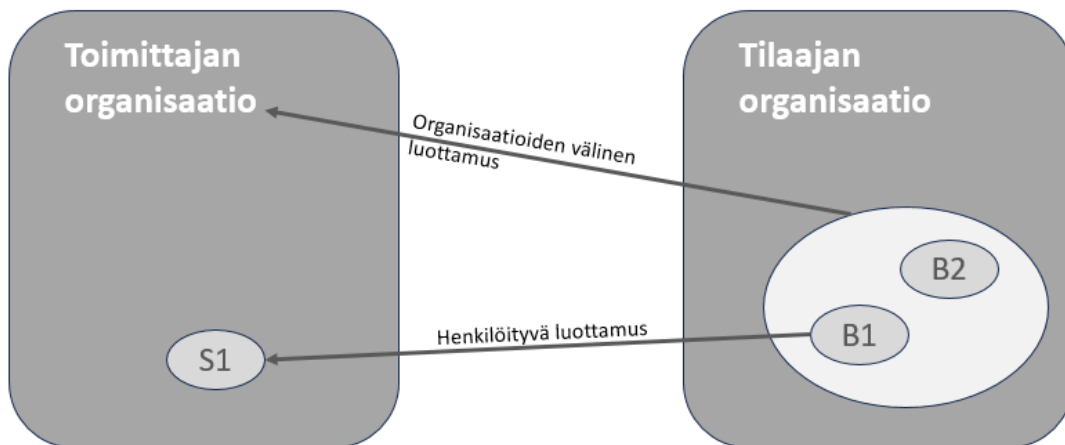
Mayer et al. (1995) väittävät, että organisaatioissa voi olla yhteistyötä ilman luottamusta eli henkilö voi tehdä toisen henkilön kanssa yhteistyötä kuin luottaisi tähän, vaikka

todellisuudessa yhteistyön tekeminen voi johtua esimerkiksi rangaistuksen pelosta. Vannesten (2016) mukaan organisaatioiden välinen luottamus syntyy yksittäisten työntekijöiden luottamuksesta. Usein yhteistyön tarkoituksena nähdään olevan molemminpuolinen suorituskyvyn paraneminen ja kilpailuetu, toisaalta joidenkin tutkimusten mukaan suhteen vahvistuminen vaatii positiivisia tuloksia toimittajalta (Autry & Golicic 2010; Dirks & Ferrin 2001; Mayer et al. 1995). Teoriatasolla tulisi määritellä, miten luottamus siirretään henkilöityvästä luottamuksesta organisaatiotason luottamukseksi, jotta luottamus ei kohdistu pelkästään yksilöihin organisaatiossa vaan organisaatioon itseensä (Zaheer et al. 1998).

Organisaatioiden välisen luottamuksen on todettu edistävän tiedon jakamista ja yhteistyötä (Burke et al. 2007; Mayer et al. 1995; Vanhala & Tzafrir 2021). Myös Vanneste (2016) on todennut tiedon jakamisen vaikuttavan luottamuksen tasoon. Rehellinen viestintä ja halu jakaa tietoa korostuvat organisaatioiden luottamuksessa (Garrison, Kim & Wakefield 2012). Useissa tutkimuksissa on todettu luottamuksen olevan merkittävä tekijä yritysten välisen yhteistyön muodostumisessa, kuitenkin ennen luottamuksellisen suhteen syntymistä on arvioitava osapuolten pätevyys ja mahdolliset riskit sekä keinot niiden välttämiseksi. Myös se keneen voi luottaa tai kyky olla luotettava ovat merkityksellisiä yritysten välistä yhteistyötä rakennettaessa. (Bensaou 1999; Blomqvist 2023.) Capaldo (2007) on määritellyt yhteistyön voimakkuutta kuvamaan kolme muuttujaa: yhteistyön kesto, yhteistyön tiheys sekä vuorovaikutuksen intensiteetti. Blomqvistin (1997) mukaan tarvitaan tietoa ennen kuin voi luottaa, mutta jos tieto on täydellistä, voidaan puhua laskelmoinnista, kun taas luottamus täysin ilman tietoa on enemmänkin uskoa tai jopa uhkapeliä. Sopimusten taustalla on sopimusoikeus, jonka perusteella voidaan määrätä oikeudellisia toimenpiteitä osapuolelle, joka rikkoo sopimusta. Ilman kirjallista sopimusta yhteistyö perustuu luottamukseen ja molemminpuoliseen ymmärrykseen, jolloin osapuolet ovat lähtökohtaisesti halukkaampia ratkaisemaan ongelmat itse ja tämän on todettu lisäävän luottamusta. (Blomqvist 1997.)

Zaheer et al. (1998) toteavat organisaatioiden välisen luottamuksen olevan monimutkaista ja perustuvan luotettavuuteen, ennustettavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Zaheerin ja Harrisin (2006) mukaan organisaatioiden välinen luottamus on merkityksellistä, sillä se vaikuttaa erilaisiin verkostosuhteisiin, käyttäytymiseen ja suorituskykyyn. Organisaatioiden välinen luottamus voi perustua esimerkiksi hyväntahtoisuuteen, pätevyyteen tai organisaation maineeseen, ja se voi olla vastavuoroista. (Zaheer & Harris 2006.)

Vastavuoroisuus voi olla suoraa tai epäsuoraa. Epäsuora vastavuoroisuus perustuu useampaan kuin kahteen henkilöön ja tarkoittaa sitä, että kun teet palveluksen henkilölle X, henkilö Y tekeekin palveluksen sinulle ja tämä voi johtaa ihmisten välisestä luottamuksesta organisaatioiden väliseen luottamukseen. Suora vastavuoroisuus taas tarkoittaa sitä, että kun teet palveluksen henkilölle X, niin hän tekee vuorostaan palveluksen sinulle. (Vanneste 2016.) Kuvassa 4 on esitetty miten Zaheer et al. (1998) ovat kuvanneet henkilöiden välisen ja organisaatioiden välisen luottamuksen eroa.



Kuva 4. Organisaatioiden ja henkilöiden välinen luottamus (mukaiillen Zaheer et al. 1998)

Organisaatioiden väliseen luottamukseen liittyvä epäsuora vastavuoroisuus voi johtaa korkeampaan luotettavuuteen ja suurempaan luottamukseen, jos organisaatioiden kiintymyssuhde on vahva. Epäsuoraan vastavuoroisuuteen liitetään tunnesiteistä riippumattomat mekanismit kuten myötävaikuttaminen, erottelu, alulle paneminen ja lujittaminen. Yksilöt, jotka ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa kumppaniorganisaatioon, voivat vaikuttaa näihin mekanismeihin ja näitä yksilöitä kutsutaan rajanylittäjiksi (*boundary banners*). (Vanneste 2016.) Yhteistyöhön tähtäävät tavoitteet eivät johda yhteistyökäyttäytymiseen, jos organisaatioissa vallitsee matalan luottamuksen taso. Sen sijaan korkean luottamuksen vallitessa motiivi tehdä yhteistyötä on korkea ja yhteistyökäyttäytyminen on todennäköistä. Matalan luottamuksen organisaatioissa keskitytään enemmän kilpailumotiiveihin, koska yhteistyön ei uskota tuovan henkilökohtaista hyötyä. (Dirks & Ferrin 2001.) Organisaatioiden välinen luottamus voi olla



positiivista yhteistyön kannalta, vaikka se ei olisikaan taloudellisesti mitattavissa (Zaheer & Harris 2006).

Luottamuksen ajallinen ulottuvuus ja sen merkitys organisaatioiden väliseen luottamukseen tulisi huomioida luottamusta tutkittaessa ja mitatessa (Seppänen, Blomqvist & Sundqvist 2007). Poppo, Zeng Zhou ja Ryu (2008) ovat tutkineet menneisyyden ja tulevan merkitystä luottamukseen. Aiemmat kokemukset opettavat osapuolia, joka johtaa odotukseen tulevaisuudesta eli menneisyys vaikuttaa epäsuorasti luottamuksen syntymiseen organisaatioiden välillä. Pidempi aikahorisontti kasvattaa peliteorialogiikan mukaan yhteistyön hyötyjä ja se johtaa siihen, että luottamus vahvistuu. Yhteistyön jatkuessa oppiminen syvenee, yhteistyöstä tulee vakaata ja osapuolet luottavat toistensa suorituskykyyn ja syntyy vakiorutiineja, jolloin tiedon jakaminen ja ongelmaratkaisu helpottuvat, mikä taas lisää luottamusta. (Poppo et al. 2008.) Myös Rehman, Qingren ja Weiming (2017) pitävät aikaa merkittävänä tekijänä luottamussuhteen rakentamisessa. Kuitenkin Zaheerin ja Harrisin (2006) mukaan tutkimuksissa on havaittu, että organisaatioiden välisen yhteistyön kestolla tai aiempien suhteiden olemassaololla ei ole merkitystä luottamuksen tasoon.

Markkinointitutkimuksen kontekstissa luottamuksen nähdään liittyvän muun muassa sitoutumiseen, suhteen pitkäikäisyyteen ja tuleviin ostoaikeisiin, kun taas johtamisen kontekstissa luottamus yhdistetään usein tiedon suojaamiseen, valvontaan ja suorituskykyyn (Seppänen et al. 2007). Poppo et al. (2008) sanovat luottamuksen syntymisen taloudellisen aspektin olevan kustannustehokkuus, ja luottamus on seurausta harkitusta yhteistyöstä. Kumppanien avoimuuteen perustuva luottamus kehittää kilpailuetua, jota on mahdoton jäljitellä tai korvata (Garrison et al. 2012). Yhteinen visio ja liiketoimintaymmärrys auttavat rakentamaan luottamusta organisaatioiden välille (Kasper-Fuehrer & Ashkanasy 2001).

Organisaatioiden välinen luottamus voi syntyä eri tavoin ja siihen liittyy kustannuksia, jotka eivät ole yleensä mitattavissa kuten esimerkiksi aika, resurssit, tiedonvaihto tai joustavuus. Osa tutkijoista näkee organisaatioiden välisen luottamuksen syntyvän ja kehittyvän siten, että yritys osoittaa olevansa luotettava eli toteuttaa sitoumuksensa sääntillisesti. Toisaalta yritys voi ottaa riskin sitoutumalla yksipuolisesti yhteistyöhön ja siten yrittää synnyttää organisaatioiden välistä luottamusta. Organisaatioiden välisen luottamuksen syntymiseen vaikuttavat myös alueelliset ja kulttuurilliset eroavaisuudet aivan kuten missä tahansa muussakin luottamustyyppissä. (Zaheer & Harris 2006.) Blomqvist et al. (2005) toteavat

sopimusprosessin olevan tärkeää luottamuksen syntymisessä, se luo perustan kumppanuudelle. Silloin kun osapuolilla on vain rajallisesti tietoa toisistaan ja tulevasta vaihtosuhteesta, pelkkä lakitekkinen sopimus ei synnytä luottamusta, mikä johtaa siihen, että osapuolet suojaavat liiketoimintasuhteen alussa toimintansa erilaisten oikeudellisten järjestelyiden keinoin (Bachmann & Inkpen 2011).

Organisaatioiden välisen luottamuksen varjopuolia on tutkittu vasta vähän, mutta varjopuoliksi voidaan lukea korkean luottamuksen luoma olosuhde väärinkäytöksille ja pettämiselle yhteistyössä (Zaheer & Harris 2006). Organisaatioiden välisen luottamuksen mittaamiseen ei ole yhtä yksittäistä tapaa, koska luottamukseen liittyvä käsitteistö ei ole yksiselitteinen ja luottamus on hyvin kontekstisidonnaista. Tutkimuksissa tulisi myös erottaa se, mitataanko toisen osapuolen luotettavuutta vai keskinäistä luottamusta. (Seppänen et al. 2007.) Organisaatioiden välisen luottamuksen korjaamisessa tai uudelleen rakentamisessa on nykytutkimuksessa keskitytty yleisesti ihmissuhteiden välisen luottamuksen korjaamiseen, sitä vastoin organisaatioiden välisen luottamuksen korjaamisesta ei juurikaan löydy tutkimustietoa (Zaheer & Harris 2006).

### 3 Sitoutuminen

Tässä luvussa tarkastellaan sitoutumista aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden näkökulmasta yleisesti sekä yritysten välistä sitoutumista.

#### 3.1 Sitoutumisesta yleisesti

Allenin ja Meyerin (1996) mukaan useissa tutkimuksissa sitoutumista organisaatioon kuvataan psykologisena siteenä työntekijän ja organisaation välissä ja sitoutuminen pienentää työntekijän halua vaihtaa työpaikkaa. Organisaatioon sitoutuminen yhdistetään useisiin eri muuttujiin, kuten esimerkiksi työpaikan vaihtamisen aikomus ja työtyytyväisyys. Sitoutuminen voidaan määritellä kolmella eri tavalla: *Affektiivinen sitoutuminen*, jossa työntekijä omasta tahdosta pysyy organisaatiossa eli haluaa olla osa organisaatiota, *jatkuva sitoutuminen* eli pelko lähtemisestä, silloin kun työntekijän on lähtemisen kustannusten vuoksi pysyttävä organisaatiossa sekä *normatiivinen sitoutuminen* eli velvollisuudentunne, jolloin työntekijä jää organisaatioon, koska niin kuuluu tehdä. Sitoutumista voidaan mitata siihen kehitetyllä mittarilla. (Allen & Meyer 1996; Klimchak et al. 2020.) Saks, Gruman ja Zhang (2022) toteavat, että sitoutumista on tutkittu pääosin henkilön työpaikan ja organisaation kontekstissa. Sitoutumisella on todettu olevan positiivinen vaikutus suorituskykyyn ja asenteisiin, lisäksi henkilön sitoutuminen voi tuoda kilpailuetua organisaatioille. (Butcher, Chan, Scriven, O'Reilly & Pereira 2011; Eldor & Harpaz 2016; Saks et al. 2022.) Sitoutuminen voidaan nähdä asenteena, joka syntyy kokemuksen ja samaistumisen kautta (Jokivuori 2004). Kumaar ja Pansari (2016) ovat todenneet myönteisen asenteen ja käyttäytymisen sekä korkean yhteenkuuluvuuden tason johtavan korkeampaan sitoutumiseen. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat työntekijän kognitiivinen ja emotionaalinen sitoutuminen työhön ja organisaatioon, ja sitoutumisella nähdään olevan merkitystä työntekijän suorituskykyyn (Bulińska-Stangrecka & Iddagoda 2020).

Henkilökohtainen sitoutuminen tarkoittaa oman minän tuomista työrooliin, jolloin henkilö voi ilmaista itseään vetäytymättä eikä hänen tarvitse puolustella itseään erillisen työroolin suojassa (Kahn 1990). Kun yksilöllä on vahva luottamus organisaatioon, sen on todettu

johtavan yksilön samaistumiseen organisaation ja haluun olla osa organisaatiota, mikä johtaa vahvempaan affektiiviseen sitoutumiseen. Esihenkilöt ja johtajat voivat omalla vahvalla luottamuksella organisaatioon kasvattaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Klimchak et al. 2020.) Jokivuoren (2004) mukaan organisaation sitoutunut työntekijä omaksuu organisaationsa arvot, haluaa olla tuottava ja sosiaalisesti identifioitunut organisaatioonsa.

Organisaatioon sitoutunut työntekijä tuo omana itsenään täyden panoksen niihin tehtäviin, jotka hänelle kuuluvat organisaation jäsenenä. Tutkimuksissa on havaittu useita erilaisia tekijöitä, jotka edeltävät organisaatioon sitoutumista. Näitä ovat muun muassa yksilölliset erot, sosiaalinen tuki, organisaation ilmapiiri ja rakenteelliset tekijät, työnantajabrändi, yrityksen maine, johtamiskäytänteet sekä organisaation luottamus. Korkeasta organisaation sitoutumisesta voi seurata parempi työtyytyväisyys, halu pysyä organisaatiossa sekä parempi organisaation suorituskyky. (Saks et al. 2022.) Duttan, Mishran ja Tyagin (2023) tutkimuksessa tekoälysovellusten vaikutuksesta sitoutumiseen todettiin, että työntekijän mahdollisuus saada äänensä kuuluviin joko suoraan tai epäsuorasti lisää työntekijän sitoutumista. Suoria mahdollisuuksia ovat muun muassa mahdollisuus henkilökohtaisesti kertoa havainnoistaan ja antaa ehdotuksia sekä yrityksen vuotuiset kyselyt. Epäsuoria ovat taas kolmannen osapuolen, esimerkiksi ammattiliitto tai luottamusmies, välittämät mielipiteet ja huolenaiheet. (Dutta et al. 2023.)

Eldor ja Harpaz (2016) tutkivat työpaikan oppimisilmapiirin vaikutusta sitoutumiseen ja totesivat oppimisilmapiirillä olevan merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen työtehtävään ja organisaatioon. Tehokas oppimisilmapiiri antaa työntekijälle yhteenkuuluvuudentunteen organisaatioon sekä luottamusta siihen, että hän voi saavuttaa sovitut tavoitteet, jonka vuoksi tätä voidaan verrata jopa työtyytyväisyyteen. Kannustavassa ilmapiirissä työntekijä kehittyy, sitoutuu ja jakaa tietoa, ja näin tehokas oppimisilmapiiri vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja saa aikaan kilpailuetua yritykselle. (Eldor & Harpaz 2016.) Yhdysvalloissa julkishallinnon organisaatioissa tehdyssä tutkimuksessa todettiin organisaatioidentiteetillä olevan positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen organisaatioon (Hameduddin & Lee 2021).

Chanana ja Sangeeta (2021) tekivät tutkimuksen COVID-19-pandemian aikana työntekijän sitouttamiseen liittyvistä käytänteistä. Tässä tutkimuksessa todettiin työntekijän sitouttamisen organisaatioon olevan ensiarvoisen tärkeää yritykselle ja sen vuoksi yrityksen

tulisi kehittää innovatiivisia ja tehokkaita keinoja sitouttaa henkilöstöä. Sitouttamiseen johtava käytänte ei saa olla kertaluonteinen vaan sen tulisi olla osa yrityksen strategiaa. Erilaisia sitouttamiskäytänteitä ovat muun muassa johdon avoimuus, oikea-aikainen ja rehellinen viestintä, työn suunnittelu, palkitseminen, koulutus, palautteen anto ja pyytäminen sekä erilaiset tiimin tai organisaation yhteiset hetket joko fyysisesti samassa paikassa kuten yhteinen lounas- tai kahvihetki tai verkossa tapahtuvat epäviralliset sosiaaliset vuorovaikutustilanteet. (Chanana & Sangeeta 2021; Klimchak et al. 2020.)

Sitoutumista voi edistää strategisesti eli ylhäältä alaspäin tai ennakoivasti alhaalta ylöspäin. Strategisesti oikein valittu resurssi oikeaan työhön ja organisaatiokulttuuri edistävät työntekijän sitoutumista tehtävään ja omaan organisaatioonsa. Johdon tehtävä on luoda luottamuksellinen ilmapiiri, asettaa tavoitteet sekä antaa ja pyytää palautetta. Ennakoiva sitoutuminen taas lähtee työntekijän omista voimavaroista, joka tarkoittaa omien vahvuuksien esilletuomista ja käyttöä. (Bakker 2017.) Kumaarin ja Pansarin (2016) mukaan työntekijän sitoutumiseen organisaatioon vaikuttavat työntekijän *tyytyväisyys* muun muassa työoloihin ja palkkaukseen, *identifioituminen* osaksi kokonaisuutta, *halu* ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi, *lojaalius* organisaatiota kohtaan sekä *suorituskyky*.

### 3.2 Yritysten välinen sitoutuminen

Yritysten välinen sitoutuminen lähtee organisaatioissa olevista ihmisistä, ja siitä miten hyvin he ovat sitoutuneet johdon valitsemaan toimintatapaan sekä siitä, onko johto sitoutunut valittuun kumppaniin ja yhteistyöhön (Cheng, Heng, Love & Zahir 2004). Yritysten välisellä sitoutumisella on merkittävä vaikutus niiden välisiin suhteisiin (Shiu et al. 2014). Jonas, Boha, Sörhammar ja Moeslein (2018) ovat tutkineet sitoutumista eri sidosryhmänäkökulmasta ja todenneet, että yksilö- ja organisaatiotason sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa ystävyys, luottamus, yhteiset tavoitteet ja kokemukset sekä resurssien ja osaamisen kohdistaminen. Sitoutumisen aste voi vaihdella riippuen siitä, tarkastellaanko sitä yksilön, organisaation vai organisaatioiden välisessä kontekstissa. (Jonas et al. 2018.) Butcher et al. (2011) havaitsivat tutkiessaan organisaatioiden verkostoitumista, että sosiaalinen pääoma lujittaa ryhmän rakennetta ja niin muodoin lisää organisaatioiden välistä sitoutumista. Kun taas kilpailutilanne, ajan ja motivaation puute sekä etäpalaverit nähdään estävänä tekijänä sitoutumiselle. Sosiaalisen pääoman lähteitä ovat esimerkiksi

vastavuoroisuus, luottamus, arvojen ja normien noudattaminen ja ryhmän tuki eli tekijät, jotka voivat lujittaa ryhmän rakennetta. (Butcher et al. 2011.) Yritysten väliseen sitoutumiseen vaikuttaa kompleksinen verkosto, jossa verkoston jäsenet ovat vuorovaikutuksessa sekä organisaatio- että yksilötasolla (Vivek, Dalela & Ahmed 2022).

Sharma, Young ja Wilkinson (2015) väittävät, että sitoutumista edistävä toiminta voidaan räätälöidä suhteen kontekstin perusteella ja että sitoutuminen lisää suhteen jatkuvuuden todennäköisyyttä. Sitoutuminen luo perustan yritysten väliselle yhteistyölle, joka voi johtaa vahvempiin yritysten välisiin suhteisiin, joka taas luo molemmille mahdollisuuden menestyä (Shiu et al. 2014). Toimiva yhteistyö edellyttää sitoutumista. Sitoutuminen tarkoittaa yhteisten tavoitteiden määrittämistä ja sopimista sekä motivaatiota, jonka avulla aloitetaan ja jatketaan yhteistyötä. Toimiva yhteistyö edellyttää myös yhteistoimintakykyä, joka tarkoittaa tiedon ja resurssien tarjoamista toimien toteuttamiseen. Myös roolien ja vastuiden määrittäminen on tärkeää, jotta ne ovat riittävän selkeät kaikkien osapuolten näkökulmasta. (Wouters, Janssen, Lember & Cromptoets 2023.) Lehtinen ja Aaltonen (2020) väittävät, että ulkoisten sidosryhmien sitoutumiseen vaikuttavat päivittäisen toiminnan joustavuus, viestintä sekä organisaatiokulttuuri, jossa kaikki työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Sitoutumista vahvistaa myös mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja halu ylläpitää suhdetta (Dutta et al. 2023; Klimas et al. 2023; Lehtinen & Aaltonen 2020; Matinheikki, Arto, Peltokorpi & Rajala 2016). Organisaatioiden sitoutuminen suhteeseen lisää avoimuutta organisaatioiden välillä sekä edistää oppimista, joka puolestaan lisää innovaatiokykyä. Sitoutuneet organisaatiot ovat halukkaampia noudattamaan sovittuja työprosesseja. (Carmeli, Zivan, Gomes & Markman 2021.) Sharman et al. (2015) mukaan kumppaneiden kokiessa suhteen henkilökohtaisena, kumppanit omistautuvat suhteen kehittämiseen muun muassa resurssien panostamisella ja tästä syystä affektiivisella sitoutumisella on suuri merkitys suhteessa. Affektiivinen eli asenteellinen sitoutuminen lisää halua kehittää ja vahvistaa vuorovaikutuksellista yhteistyötä. (Sharma et al. 2015.)

Chandler ja Lusch (2015) ovat kehittäneet sitoutumisen viitekehyksen, joka perustuu viiteen sitoutumisen ominaisuuteen, joita ovat ajalliset ja suhteelliset yhteydet sekä tulevat, menneet ja nykyiset järjestelyt (dispositio). Ajallisella yhteydellä tarkoitetaan toimijan nykyisiä yhteyksiä, jotka ovat syntyneet aiemmista kokemuksista. Suhteelliset yhteydet syntyvät kokemuksista useiden toimijoiden kanssa ja sitä kautta omaksutuista sosiaalisista rooleista tai käytänteistä. Tulevien, menneiden ja nykyisten järjestelyiden merkitys sitoutumiseen

näky siinä miten toimija ajallisesti hyödyntää yhteyksiään. Myös arvolupauksella eli toimijoiden yhdessä luomalla taloudellisella tai sosiaalisella arvolla on merkitystä sitoutumiseen. (Chandler & Lusch 2015.) Resurssien ja osaamisen oikeanlainen ja oikea-aikainen kohdistaminen voivat lisätä sitoutumista (Jonas et al. 2018). Oikeanlaisilla johdon valvontajärjestelmillä (*MCS management control systems*), kuten oikein määritetyillä tulostavoitteilla, tavoitteiden mittaamisella ja palkitsemalla saavutetuista tuloksista, motivoidaan henkilöstöä ja se taas vähentää varsinaisen valvonnan tarvetta sekä lisää viestintää ja sitoutumista. Nämä johdon valvontajärjestelmät edistävät yhteistyötä ja lisäävät sitoutumista organisaatioiden välillä ja sitä kautta vahvistavat luottamusta. (Velez, Sanchez & Alvarez-Dardet 2008.)

Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus edistää sitoutumista, mutta se ei ole ehdoton vaatimus, sillä sitoutumiseen tarvitaan myös tiedon jakamista, jota voi tapahtua myös muussa vuorovaikutuksessa. Vaikka osapuolet ovat sitoutuneita toisiinsa voi osapuolten välille syntyä konflikteja, jotka voidaan ratkaista keskustelemalla ja tämä voi johtaa parempaan yhteistyöhön osapuolten välillä. (Berardo, Heikkilä & Gerlak 2014.) Ihmiskeskeinen kulttuuri luo luottamusta ja sitoutumista organisaatioon, jolloin tuloksena on parempi suorituskyky ja tuloksellisuus (Chanana & Sangeeta 2021; Hougaard et al. 2018; Kumaar & Pansari 2016; Saks et al. 2022). Tiivis sitoutuminen edistää tiedon luomista ja hiljaisen tiedon syntymistä, joka taas auttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa ja ongelmanratkaisussa sekä edistää innovointia (Nisula, Blomqvist, Bergman & Yrjölä 2022). Yhteistyö ja sääntöjen noudattaminen sekä toisaalta myös yhteisymmärryksessä ratkaistut kiistat lisäävät sitoutumista organisaatioiden välillä (Hardy, Phillips & Lawrence 2003). Sitoutuminen pitkäaikaiseen yhteistyöhön vaatii sekä johdolta että työntekijöiltä panostusta ajallisesti ja toiminnallisesti, mutta myös johdon asettamat selkeät tavoitteet sekä vahvaa keskittymistä henkilöstöön (Cheng et al. 2004).

Ulkoiset uhat, koko ajan kasvava resurssipuute ja lisääntyvä tiedon tarve johtavat korkeampaan sitoutumisen tarpeeseen. Osapuolten epäsymmetrinen riippuvuussuhde johtaa siihen, että yhteistyöstä riippuvaisempi osapuoli yrittää sitouttaa vähemmän riippuvaista osapuolta yhteistyöhön. Osapuolten kokema epäluottamus voi vähentää sitoutumista ja vaikuttaa negatiivisesti myös yhteistyöhön. (Vivek et al. 2022.) Myös Shiu et al. (2014) ovat todenneet riippuvuuden vaikuttavan osapuolten väliseen sitoutumiseen, jolloin riippuvaisen organisaation nähdään toimivan omien etujensa mukaisesti vahvistaakseen siteitään

kumppaniin. Tehoton ja heikko organisaatioiden välinen yhteistyö voi johtaa yksilöiden ja organisaatioiden mielenkiinnon häviämiseen ja näin ollen se vaikuttaa heikentävästi sitoutumiseen (Sharma & Kearins 2011). Hardy ja Phillips (1998) näkevät yhteistyön vastavuoroisena sitoutumisstrategiana, johon osapuolet osallistuvat vapaaehtoisesti.



## 4 Alihankinnan johtaminen ja kumppanuus

Tässä luvussa käydään kirjallisuuden valossa läpi alihankinnan johtamista, yritysten välistä yhteistyötä ja kumppanuutta sekä sitä, miten alihankinnan johtaminen eroaa kumppanuudesta ja millaisia vaatimuksia kumppanuudelle on olemassa tilaajan ja toimittajan välisessä yhteistyössä.

Alihankintaa käytetään usein teollisuus- ja tuotantoympäristöissä, joissa sen käyttö kustannuksista huolimatta on perusteltua myynnin lisääntymisen ja varastoinnin tarpeen vähenemisen vuoksi (Assid et al. 2020). Blomqvist et al. (2005) ovat tutkineet sopimuksentekoa ja luottamusta T&K-ympäristössä ja tämän tutkimuksen mukaan suuryritykset pyrkivät keskittymään ydinosaamiseensa ja tästä syystä käyttävät ulkopuolisia resursseja molemminpuolista hyötyä tavoitellakseen. Koska kummallakin osapuolella on henkistä pääomaa ja sen lisäksi voi olla immateriaalioikeuksia, asioista on hyvä sopia kirjallisesti, jolloin sopimus velvoittaa osapuolia toimimaan yhteisten sääntöjen mukaisesti. (Blomqvist et al. 2005.) Carmelin et al. (2021) mukaan tilaajan ja toimittajan välinen suhde voi perustua transaktionaaliseen siteeseen, jolloin suhde on yleensä lyhytaikainen ja mahdollisimman kustannustehokas tilaajan näkökulmasta. Kun taas pidempiaikainen ja tiivis suhde, joka tuottaa arvoa sekä tilaajalle että toimittajalle, perustuu sitoutumiseen (Carmeli et al. 2021) ja Bensaoun (1999) mukaan tällaista sitoutumiseen perustuvaa suhdetta voidaan kutsua strategiseksi suhteeksi tai kumppanuudeksi. Cheng et al. (2004) toteavat, että strateginen kumppanuus on kahden tai useamman osapuolen välistä pitkäaikaista yhteistyötä kohti sovittua päämäärää, joka vaatii kaikkien osapuolten ja niiden työntekijöiden sitoutumista.

Ellis Jr ja Thomas (2017) ovat tutkineet rakennusteollisuuden kontekstissa alihankinnan johtamista, josta puhutaan paljon, mutta josta ei löydy kovin paljoa tieteellistä tutkimusta. Alihankinnan johtamisessa suurin ongelma on töiden viivästyminen, joka voi johtua esimerkiksi resurssipuutteesta, sopivien työkalujen tai materiaalien puutteesta, epärealistisesta aikataulusta, työruuhkasta tai odottamattomista muutoksista olosuhteissa. Alihankinnan johtamiseen vaikuttaa myös henkilösuhteet, koska luottamus toiseen osapuoleen voi olla vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan. (Ellis Jr & Thomas 2017.) Luottamusta voi rakentaa ja parantaa kohtelemalla toista osapuolta oikeudenmukaisesti sekä rehellisellä

ja oikea-aikaisella viestinnällä (Berardo et al. 2014; Blomqvist 1997; Chanana & Sangeeta 2021; Ellis Jr & Thomas 2017). Säännöllinen seuranta ja tapaamiset auttavat luottamuksen pitämisessä ja helpottavat mahdollisten ongelmien ratkaisua. Osapuolten välisessä sopimuksessa kaikkea riskiä ei voi siirtää yksinomaan toimittajalle, sopimukseen tulee kirjata myös sanktio- ja palkkiolausekkeet. (Ellis Jr & Thomas 2017.)

Tilaaajan ja toimittajan välisen suhteen keskeinen elementti on luottamus, vaikka luottamuksen merkityksestä tuloksellisuuteen on saatu vaihtelevia tuloksia. Yleisesti ottaen toimittajan suoriutumisen laatu synnyttää luottamuksen rakentumista. (Paparoidamis, Katsikeas & Chumpitaz 2019.) Molemminpuolinen, vahva luottamus voi lisätä viestintää, sitoutumista ja tyytyväisyyttä sekä vahvistaa osapuolien sitoutuneisuutta yhteisiin tavoitteisiin ja siten vaikuttaa positiivisesti yritysten suorituskykyyn. (Blomqvist et al. 2005; Paparoidamis et al. 2019; Seppänen et al. 2007.) Tilaaajan näkökulmasta laatu ja palvelu ovat merkityksellisiä, kun halutaan rakentaa luottamusta toimittajaan. Useissa tutkimuksissa on selvitetty luottamuksen ennako-odotuksia ja suorituskyvyn seurausta, joiden mittaamiseen käytetään tulosmittareita, mutta ne eivät aina kerro koko totuutta luottamuksesta tilaaajan ja toimittajan välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Paparoidamis et al. 2019.)

Bensaoun (1999) mukaan tilaaja-toimittajasuhteissa luottamus näkyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, mutta toisin kuin strategissa kumppanuussuhteissa, yhteinen kehittäminen ja suunnittelu jää vähemmälle. ICT-alaan liittyvien epäsymmetristen kumppanuuksien suhteita tutkiessaan Blomqvist, Kyläheiko ja Virolainen (2002) totesivat luottamuksen vaikuttavan riskinsietokykyyn, ja että luottamus on myös avaintekijä kumppanuuden syntymiselle teknologia-alalla. Luottamus rakentuu avoimen viestinnän, sitoutumisen ja samankaltaisuuden kautta. Asynkroninen tiedon jakaminen ja toisen osapuolen opportunisti voivat kuitenkin aiheuttaa ongelmia kumppanuudelle. (Blomqvist et al. 2002.)

Ofori-Boadu, Owusu-Manu, Edwards ja Asiseh (2021) ovat tutkineet rakennusalan tehokkaiden toimittajien kehittämiskäytäntöjä, joiden on todettu olevan merkityksellisiä kilpailuedun ja menestyksen kannalta toimittajaverkostoissa. Kumppaniverkostoissa kumppanit tarjoavat osaamistaan ja siten täydentävät toisiaan, kuitenkin ilman tehokasta johtamista toimittaja saattaa aiheuttaa tilaajalle erilaisia riskejä, joita ovat esimerkiksi heikko suorituskyky, erimielisyydet, viivästykset sekä asiakastytyväisyyden lasku. Hyvällä johtamisella varmistetaan toimittajan pätevyys ja valmius sitoutua hankkeeseen, ja lisäksi

voidaan käyttää erilaisia kannustimia motivoimaan toimittajaa parantamaan suorituskykyään. Toimittajan osaamista ja resurssia tulee seurata arvioinneilla ja palautteella, joka tukee suorituskyvyn parantamista. (Ofori-Boadu et al. 2021.) Tilaajan ja toimittajan välinen riippuvuus vaikuttaa osapuolten vallankäyttöön ja valta on keskeinen osa organisaatioiden välistä suhdetta. Osapuolet ovat riippuvaisuussuhteessa toisiinsa ja vallankäyttö voi vaikuttaa osapuolten opportunistisiin. Osapuolten vallankäyttö voi näkyä rangaistusten tai uhkausten käyttämisenä sovittujen tulosten saavuttamiseksi, tämä kuitenkin heikentää kumppanin autonomian ja tyytyväisyyden tunnetta suhteeseen. (Huo, Tian, Tian & Zhang 2019.)

Emersonin ja Nabatchin (2015) mukaan kuvassa 5 esitetty yhteistyön dynamiikka koostuu kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat periaatteellinen sitoutuminen, jaettu motivaatio sekä yhteistoimintakyky ja näillä kaikilla on vaikutusta toisiinsa. *Periaatteellista sitoutumista* voi tapahtua kaikkien osallisten kesken reaali-aikaisesti tai osajoukkojen välillä eri aikoina ja sitoutumista voi syntyä joko kasvokkain tai virtuaalisesti. *Jaettu motivaatio* koostuu luottamuksesta, keskinäisestä ymmärryksestä, sitoutumisesta sekä keskinäisestä legitimitetistä eikä se ole staattinen tila, se myös vahvistaa itse itseään. *Yhteistoimintakykyyn* vaikuttavat osa-alueet ovat johtajuus, tieto, resurssit sekä menettelylliset ja institutionaaliset järjestelyt, jotka vaikuttavat kannustavasti yhteistoimintakykyyn.



Kuva 5. Yhteistyön dynamiikka (mukaiillen Emerson ja Nabatchi 2015)

Strategisessa kumppanuudessa tulee arvioida suhteen riskit ja taloudelliset hyödyt sekä määrittää oikeudelliset, taloudelliset ja operatiiviset vastuut. Kumppaneilla tulisi olla suhdettä omaan perustuva vuorovaikutusmalli, joka mahdollistaa toiminnan. Luottamus ja sitoutuminen ovat suhdettä omaan osatekijöitä, muita ovat muun muassa tiedonvaihto. Instrumentaalinen sitoutuminen perustuu palkkio-odotukseen, affektiivinen sitoutuminen taas on ylipyyttä kumppanista ja yhteistyöstä. Affektiivista sitoutumista voidaan kuvata myös asenteelliseksi sitoutumiseksi, jossa kumppanit panostavat yhteistyöhön ylittämään sopimusvelvoitteet. (Cullen, Johnson & Sakano 2000.)

Kumppanuussuhde on tilaajan strateginen päätös, jolla se määrittelee oman ydintoiminnan ja arvon, jota kumppanuuden odotetaan tuottavan (Bensaou 1999). Yhteistyön edellytyksenä nähdään olevan tasapaino organisaatioiden identiteetin, koheesion ja autonomian välillä sekä roolien ja vastuiden selkeys (Wouters et al. 2023). Organisaatiokulttuuri voi kuitenkin vaikuttaa jäsenten tapaan suhtautua yhteistyöhön ja sitoutumiseen kumppaniorganisaatioon (Sharma & Kearins 2011). Kumppanuus, joka perustuu vahvaan luottamukseen, lisää todennäköisyyttä saavuttaa taloudellista hyötyä ja luottamus onkin merkittävä avaintekijä tehokkaassa yhteistyössä (Garrison et al. 2012). Kumppaneiden ei tarvitse olla täysin tasavertaisia yhteistyötä tehdessään, mutta suuri epä-tasa-arvo vallan suhteen voi heikentää yhteistyötä, kun valtaa käyttävä osapuoli saattaa pakottaa muita osapuolia tekemään ratkaisuja, jotka eivät ole heille yhtä suotuisia. Kun kaikki osapuolet tekevät vapaa-ehtoisesti yhteistyötä, voidaan yhteistyötä kutsua vastavuoroisen sitoutumisen strategiaksi. (Hardy et al. 2003.)

Bensaoun (1999) mukaan strategisessa kumppanuudessa tiedonvaihto on tiivistä eikä siinä odoteta esiintyvän odottamattomia tapahtumia. Strateginen kumppanuus perustuu vahvaan keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen sekä laajamittaiseen yhteistyöhön, jossa toimittaja luottaa tilaajan oikeudenmukaisuuteen ja tilaaja luottaa toimittajan maineeseen. Tällaisessa suhteessa esiin tulevat ongelmat ratkaistaan yhteistyöllä ja suhdetta ylläpidetään tiedonjakamisella yhteisillä integroiduilla alustoilla ja henkilökohtaisella vuoropuhelulla. Strateginen yhteistyö on hyödyn, rasitteiden ja riskien jakamista. (Bensaou 1999.) Tarigan ja Siagian (2021) tutkivat strategisen suunnittelun, ostostrategian ja strategisen kumppanuuden vaikutusta operatiiviseen suorituskykyyn ja tämän tutkimuksen mukaan koordinoimalla, jakamalla tietoa sekä tekemällä yhteistyössä toimittajan kanssa kehitystyötä

voidaan vähentää kokonaiskustannuksia ja myös operatiivinen suorituskyky parantuu strategisen kumppanuuden avulla.

## 5 Luottamuksen ja sitoutumisen rooli alihankinnan johtamisessa

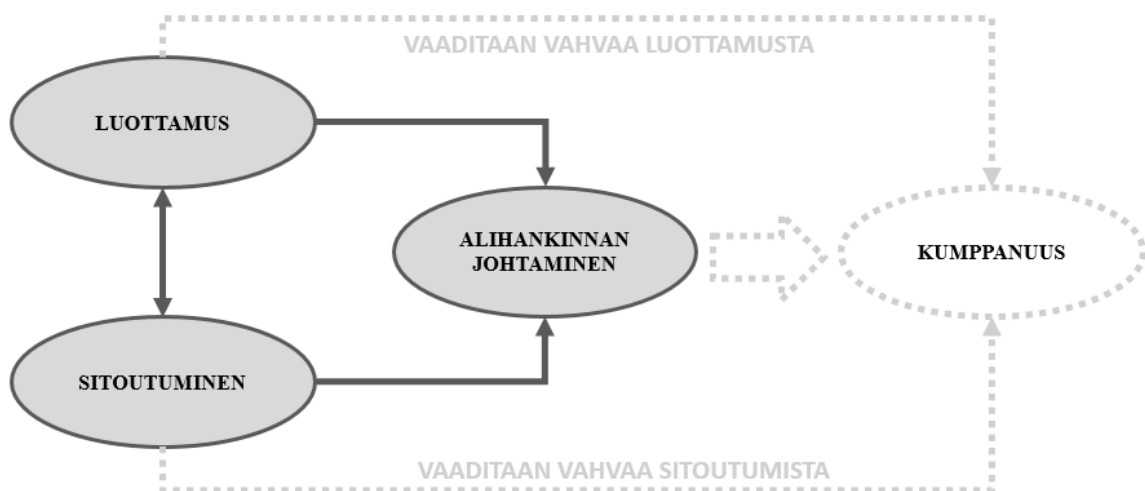
Edellisissä luvuissa on esitelty tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet luottamus, sitoutuminen, alihankinnan johtaminen ja kumppanuus. Tässä luvussa kerrotaan millä tavoin eri käsitteet vaikuttavat toisiinsa. Tässä tutkimuksessa teoria luo pohjan tutkimukselle ja pyrkii vahvistamaan empiriasta saatuja havaintoja.

Useissa tutkimuksissa on todettu organisatorisella luottamuksella olevan huomattava merkitys työntekijän tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn (Dirks & Ferrin 2001; Mayer et al. 1995; Seppänen et al. 2014; Vanhala, Heilmann & Salminen 2016; Vanhala & Tzafrir 2021). Kuitenkaan henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen vaikutuksesta organisatoriseen sitoutumiseen ei löydy yhtenäistä tutkimustulosta (Vanhala et al. 2016). Organisaatioiden välinen luottamus lisää työntekijöiden sitoutumista ja se auttaa myönteisen työilmapiirin luomisessa (Bulińska-Stangreckan & Iddagoda 2020; Shiu et al. 2014). Jokivuoren (2004) tutkimuksen mukaan luottamus organisaation johtoon ja sitoutuminen ovat voimakkaasti yhteydessä toisiinsa eli mitä korkeampi luottamus sen suurempi sitoutuneisuus. Osapuolten sitoutuminen ja voimaannuttaminen rakentaa luottamusta ja vahvoja suhteita, jotka auttavat yhteisen vision rakentumisesta ja sitä kautta luovat arvoa (Matinheikki et al. 2016). Berardon et al. (2014) mukaan yhteistyön hyötynä nähdään olevan sitoutuminen ja säännöllinen vuorovaikuttaminen toimijoiden välillä, ja yhteistyö lisää luottamusta toimijoiden välillä. Luottamus perustuu avoimeen ja oikea-aikaiseen viestintään, vahvaan sitoutumiseen sekä yhteistyöhön (Blomqvist et al. 2002; Garrison et al. 2012; Vanhala & Tzafrir 2021; Vanneste 2016).

Vivek et al. (2022) väittävät, että menestyksenkäs yhteistyö perustuu vahvoihin ja sitoutuneisiin kumppaneihin. Vahvoja, luottamuksellisia suhteita luova organisaatio toimii yleensä tehokkaasti strategisten kumppanuuksien kanssa yhteistyössä (Garrison et al. 2012). Dutta et al. (2023) toteavat luottamuksen ilmapiirin vaikuttavan huomattavasti työntekijän sitoutumisen ja työasenteiden kehittymiseen. Luottamuksen rakentaminen perustuu yhteiseen liiketoimintanäkemykseen, koska pelkkään liiketoimintaetiikkaan perustava luottamussuhde voi katketa, jos kumppaneilla ei ole ymmärrystä toisistaan. Huonoa tietotekniikkaa ja viestintää voi aina parantaa, joten se ei välttämättä johda kumppaneiden välirikoon. (Kasper-Fuehrer & Ashkanasy 2001.) Keskeistä organisaatioiden välisessä

suhteessa on luottamus toisen osapuolen yhteistyöhön (Velez et al. 2008). Sopimuksella on suuri merkitys kumppanuudessa, se luo luottamusta, joka taas nähdään positiivisena tulevaisuuden odotuksena. Kun yhteistyö perustuu luottamukseen, ei ole tarvetta viitata sopimukseen, joka saattaa johtaa erimielisyyksiin. (Blomqvist et al. 2005). Alihankinnan johtamisen tulee perustua luottamukseen ja oikeudenmukaisuuteen (Ellis Jr & Thomas 2017; Ofori-Boadu et al. 2021).

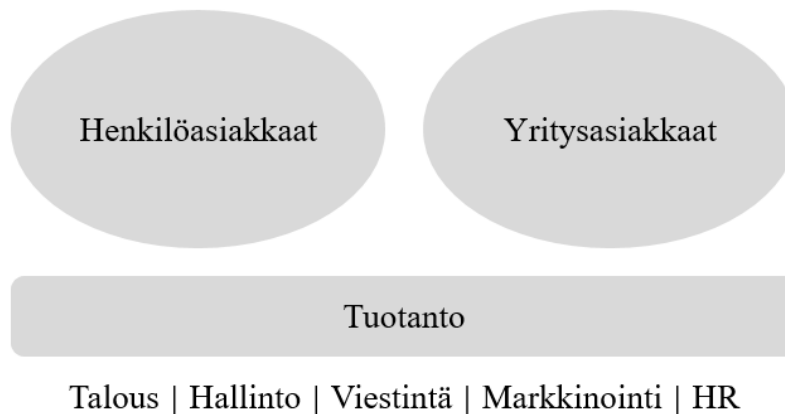
Sitoutuminen auttaa saavuttamaan parempaa suorituskykyä ja kestäväää kilpailuetua (Bulińska-Stangrecka & Iddagoda 2020; Butcher et al. 2011; Chanana & Sangeeta 2021; Dutta et al. 2023; Eldor & Harpaz 2016; Saks et al. 2022) ja sillä on ratkaiseva merkitys organisaatiolle sen elinkelpoisuuden kannalta ja sitoutuminen luo myös parempaa asiakastyytyväisyyttä ja liiketoimintatulosta (Chanana & Sangeeta 2021; Dutta et al. 2023). Tariganin ja Siagianin (2021) mukaan luottamus, sitoutuminen, koordinointi ja keskinäinen riippuvuus ovat merkittävässä roolissa strategisessa kumppanuudessa. Pitkäaikaisen suhteen luodakseen organisaatioiden tulee olla yhteensopivia, myös ylimmän johdon pitää sitoutua tekemään yhteistyötä kumppanin kanssa (Cheng et al. 2004; Tarigan & Siagian 2021). Velezin et al. (2008) mukaan organisaatioiden välisen suhteen vakiintuessa tarvitaan vähemmän valvontaa suhteen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Luottamus, sitoutuminen ja laajamittainen yhteistyö ovat strategisen kumppanuuden peruspilarit (Bensaou 1999). Kuvassa 6 on esitetty tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Kuva 6 Luottamuksen ja sitoutumisen rooli alihankinnan johtamisessa ja kumppanuudessa

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohteena on Elisan Network Services-osaston (NS) Fixed Access (FA)-organisaatio. Elisa on suomalainen tietoliikenne- ja digitaalisia palveluita tuottava yritys, jonka toiminta on saanut alkunsa vuonna 1882 perustetusta puhelinyhdistyksestä Helsingin Telefoonyhdistys. Yli satavuotisen historian aikana Helsingin Telefoonyhdistys on vaihtanut useampaan kertaan nimeä ja on nykyisin pörssiyhtiö, joka on kasvanut ostamalla pienempiä alueellisia telealan toimijoita, lisäksi useita yrityksiä on sulautunut Elisa-konserniin erilaisin liiketoimintakaupoin. Elisalla on toimipisteitä ja tytäryhtiöitä ympäri Suomea sekä muualla maailmassa. Elisan arvoja ovat asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uusiutuminen, tuloksellisuus ja yhteistyö. Elisan liiketoimintamalli on esitetty kuvassa 7. (Elisa 2023.)



Kuva 7. Elisan liiketoimintamalli (Elisa 2023)

Kuvassa 7 on esitetty Elisan liiketoimintamalli, joka jakautuu Henkilöasiakkaisiin (*Consumer Customer*) ja Yritysassiakkaisiin (*Corporate Customer*), sekä kumpaakin palvelemaan Tuotantoon (*Production*). Näiden lisäksi on tukitoiminnot: Talous, Hallinto, Viestintä, Markkinointi ja HR. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio NS/FA on osa Tuotantoa. Elisalla on yli 5.000 toimittajaa, jotka tukevat Elisan toimintaa vastuullisuus ja



laatu huomioiden. Elisa edellyttää toimittajilta vastuullisuutta sekä eettisiä periaatteita, jotka ovat osa Elisan toimitusketjujen hallintaa. (Elisa 2023.)

Kuten jo aiemmin on todettu, Elisalle johtoverkon rakentamista ja viankorjausta tekevät pääasiassa Toimittaja A ja Toimittaja B, joiden lisäksi käytetään muita toimittajia pienemmässä mittakaavassa rakentamisen osa-alueella. Elisalla on kaksi Service Manageria, jotka vastaavat johtoverkon viankorjauksen alihankinnan johtamisesta. Rakentamisen puolella toimivat Project Managerit vastaavat verkon uudis- ja projektirakentamisen sekä perusparantamisen osalta alihankinnan johtamisesta. Lisäksi rajapinnassa työskentelee eri nimikkeillä henkilöitä, jotka toimivat pääasiassa projektirakentamisen kontekstissa johtoverkossa. Alihankinnan johtamiseen kuuluu päivittäisseurannan lisäksi toimittajien laskutuksen oikeellisuuden tarkastamisen ja tarvittaessa laskujen reklamointi. Työhön kuuluu myös tiivis yhteistyö Elisan sisäisten organisaatioiden kanssa sekä useiden ulkoisten toimijoiden kanssa, joita ovat muun muassa eri viranomaistahot, kunnat ja kaupungit sekä sähköyhtiöt. Kukin Service Manager ja Project Manager toimii oman vastuualueensa toimittajien yhteyshenkilöiden kanssa tiiviissä yhteistyössä. Loma-aikoina Service Managerit ja Project Managerit sijaistavat sovitusti toisiaan ja siinä yhteydessä kontaktiyhteyshenkilöiden määrä kasvaa. Suurin osa palavereista ja muusta yhteydenpidosta tapahtuu MS Teamsin välityksellä, puhelimella tai sähköpostilla, hyvin harvoin on tapaamisia kasvotusten toimittajien yhteyshenkilöiden kanssa tai käyntejä kentällä tarkastamassa työkohteita tai tutustumassa työkohteisiin. Sama virtuaalinen toimintamalli on myös Elisan sisäisissä organisaatioissa, koska Elisalla on toimipisteitä ympäri Suomen ja ulkomailla, ja tiimien jäsenet työskentelevät hajallaan ympäri Suomea eri toimipisteissä (Elisa 2023). Lisäksi nykypäivänä tehdään hyvin paljon etätyötä, joka osaltaan rajoittaa kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. Yhteistyön tavoitteena on saada päivittäinen tekeminen sujuvammaksi ja kustannustehokkaammaksi sekä tilaajan että toimittajan näkökulmasta.

## 6.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tutkimus oli kvalitatiivinen ja menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusmenetelmäksi valikoitu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, koska tässä menetelmässä lähtökohtana on todellisen ja moninaisen elämän kuvaaminen ilmiöineen ja

se antaa mahdollisuuden aineiston tulkintaan. Menetelmänä haastattelu tukee aineiston tulkinnan ja analysoinnin mahdollisuutta ja se antaa informanteille mahdollisuuden olla luova ja aktiivinen osapuoli sekä tuoda omia näkemyksiään esille. Haastattelut toteutettiin fokusryhmähaastatteluna, jossa aihe on ennalta määritelty selkeästi, ja joka mahdollistaa keskustelun syntymisen haastattelun aikana. Puolistrukturoidun eli teemahaastattelun tarkoituksena on käsitellä tutkimukseen liittyviä keskeisiä aiheita ja tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset esitettiin samassa järjestyksessä kaikissa haastatteluissa. Kysymysten lisäksi haastattelussa voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008; Saunders et al. 2012; Tuomi & Sarajärvi 2018; Vilka 2015.)

Tutkimukseen koottiin neljä ryhmää, joissa tutkija pyrki johdattelemaan keskustelua siten, että kaikkien osapuolten näkemys saatiin esille. Informantit valikoituvat tehtäväkuvansa ja organisaationsa perusteella, jolloin heillä oli paras näkemys tutkittavasta aiheesta. Emansipatorisen keskustelun tarkoituksena on kasvattaa sekä osallistujien että tutkijan tietämystä tutkittavasta asiasta ja sen avulla voidaan vahvistaa yhteinen näkemys teemasta (Hirsjärvi et al. 2008; Vilka 2015). Fokusryhmään valittiin henkilöitä, joilla on kokemusta ja tietoa käsiteltävistä tutkimuskysymyksistä ja haastattelu tehtiin useammalle ryhmälle, jotta olisi mahdollista saada näkyviin mahdollinen trendi tai kuvio tutkittavasta asiasta. Fokusryhmässä on yleisesti 5–10 henkilöä tutkijan ja/tai moderaattorin lisäksi. Fokusryhmähaastattelussa moderaattori ohjaa keskustelua, mutta ei itse jaa näkemyksiään tai mielipiteitään tutkittavasta asiasta. Moderaattorin tulee olla neutraali. (Krueger 2012; Krueger & Casey 2014; Saunders et al. 2012.) Ryhmät muodostettiin alla olevan mukaisesti:

**Ryhmä 1:** rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt Toimittaja A.

**Ryhmä 2:** rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt Toimittaja B.

**Ryhmä 3:** projektitehtävissä olevat henkilöt.

**Ryhmä 4:** esihenkilö- ja johtajatehtävissä olevat henkilöt.

Edellä kuvatulla ryhmäjaolla pyrittiin selvittämään onko luottamuksen ja sitoutumisen tasossa eroa toimittajittain, ja sen jälkeen oli tarkoitus analysoida ja tulkita, millaisilla toimenpiteillä luottamusta ja sitoutumista voitaisiin lisätä toimittajiin A ja B. Tutkimukseen osallistuvien informanttien henkilöllisyys on anonymisoitu tutkimuksessa.

Haastatteluiden pohjana käytettiin aiemmin Elisalla tehdyn yhteistyökyselyn kysymyksiä syventäen niitä luottamukseen ja sitoutumiseen liittyvillä kysymyksillä. Näin pyrittiin

selvittämään nykyinen luottamuksen ja sitoutumisen taso yritysten välillä. Haastatteluiden avulla haluttiin löytää niitä ongelmakohtia yhteistyössä, jotka voivat estää luottamuksen ja sitoutumisen vahvistumista sekä mahdollisia toimenpiteitä, joilla ongelmia ja esteitä yhteistyössä voitaisiin poistaa. Koska haastatteluissa saattaa nousta esille myös negatiivisia ajatuksia, haastattelija pyrkii keskustelua ohjaamalla ryhmää löytämään erilaisia ratkaisuja ongelmakohtiin (Krueger 2012).

Ennen haastatteluja haastattelukysymyksiin oli saatu palautetta pro gradu-tutkielman ohjaajalta, ja saadun palautteen perusteella kysymyksiä muokattiin. Lisäksi ohjaajan ehdotuksesta tutkimuksessa tehtiin yksi koehaastattelu (8.9.2023), johon osallistui kaksi alihankinnan johtamisen rajapinnassa työskentelevää informanttia, joista kumpikaan ei tuolloin toiminut johtoverkon rakentamisen tai viankorjauksen rajapinnassa. Koehaastattelun informanteilla on kummallakin pitkä, yli 15 vuoden kokemus alihankintarajapinnassa työskentelystä tilaajan näkökulmasta. Tämän koehaastattelun tuloksia ei käsitellä tässä tutkimuksessa. Koehaastattelu tehtiin, koska haluttiin selvittää haastattelun ajallinen kesto ja saada palautetta kysymyksistä. Koehaastattelun jälkeen kysymyksiin tehtiin pieniä muutoksia: muutettiin joitakin sanamuotoja, täydennettiin yhtä kysymystä ja poistettiin yksi kysymys kokonaan. Lopulliset haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu etukäteen informanteille.

Varsinaiset fokusryhmähaastattelut tehtiin ajalla 18.-22.9.2023, informanteille oli lähetetty Teams-kalenterikutsut 2.8.2023 ja kaikki kutsutut yhtä lukuun ottamatta hyväksyivät kutsun ja yksi perui osallistumisen ennen haastattelua muiden työkiireiden vuoksi. Saman päivän aamulla ennen kutsujen lähettämistä informanteille oli toimitettu sähköpostilla viesti, jossa kerrottiin taustaa tutkijan opinnoista ja tekeillä olevasta pro gradu-tutkielmasta sekä siitä, mistä tutkimuksessa on kyse ja miksi se kiinnostaa tutkijaa. Haastattelut tallennettiin MS Teams-sovelluksella, joka teki myös transkription haastatteluista, mutta koska MS Teams-sovelluksen transkriptio ei tunnista erilaisia murre sanoja tai ammattisanastoa, haastatteluiden transkriptiota korjattiin puhuttua vastaavaksi sanasta sanaan. Haastatteluissa pidettiin kamerat päällä, jolloin tutkijan oli mahdollista havainnoida myös ilmeitä ja eleitä (Tuomi & Sarajarvi 2018; Vilkkä 2015). Haastatteluiden aluksi tutkija kertoi, miksi haastattelu tehdään ja miten haastattelu etenee. Lisäksi pyrittiin luomaan luottamuksellinen ympäristö avoimella keskustelulla, jota edesauttoi tutkijan työskentely tutkimuksen kohteena olevassa

organisaatiossa, jolloin tutkija ja informantit lähtökohtaisesti tuntevat toisensa (Saunders et al. 2012).

Ensimmäisessä haastattelussa tutkija luki kysymykset ja sen jälkeen informantit antoivat vastauksensa. Tästä haastattelusta saadun palautteen perusteella muissa ryhmähaastatteluissa informanteille pidettiin näkyvillä haastattelun edetessä käsiteltävänä oleva kysymys, jolloin fokus keskustelussa säilyi paremmin eikä kysymystä tarvinnut toistaa uudelleen. Haastatteluissa informanttien annettiin rauhassa kertoa vastauksensa, vastauksiin reagoitiin nyökkäämällä tai lyhyesti äänellä ja tutkija esitti tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja pyrki näin varmistamaan ymmärtäneensä vastauksen oikein. Haastattelun aluksi informanteilta kysyttiin kuinka tuttuja käsitteenä luottamus ja sitoutuminen ovat ja vasta informanteilta saatujen vastausten jälkeen tutkija avasi lyhyesti teoriaan pohjautuen luottamuksen ja sitoutumisen käsitteet, koska informantteja ei haluttu johdatella mihinkään tiettyyn suuntaan käsitteiden suuntaan.

Informantit ovat kaikki johtoverkon alihankinnan johtamisen asiantuntijoita, esihenkilöitä tai johtajia, jotka ovat työskennelleet tässä tai vastaavassa tehtävässä Elisalla tai muussa telealaan liittyvässä yrityksessä useita vuosia, ainoastaan yhdellä informantilla työkokemusta oli alle viisi vuotta tähän tutkimukseen liittyvässä tehtävässä. Osa informanteista on toiminut pelkästään tilaajana toimivissa yrityksissä, osalla on myös kokemusta työskentelystä toimittajana toimivista yrityksistä tilaaja-toimittaja-rajapinnassa. Taulukossa 3 on esitetty informanttien koulutustausta ja työuran pituus tähän tutkimukseen liittyvässä työtehtävässä. Informanttien koulutustaustaa kysyttiin myöhemmin haastatteluiden jälkeen sähköpostilla, kahta lukuun ottamatta informantit ilmoittivat ylimmän koulutusasteensa vastaamalla sähköpostiin. Kaikki informantit ovat suostuneet vapaaehtoisesti osallistumaan tutkimukseen, saateviestissä ilmoitettiin osallistumisen olevan vapaaehtoista ja vapaaehtoisuus varmistettiin informanteilta haastattelujen alussa uudelleen suusanallisesti. Informantit toimivat tehtävissään eri nimikkeillä, muun muassa Service Manager ja Project Manager.

Haastattelujen jälkeen tallennettu aineisto litteroitiin, ennen aineiston analysointia tutkija kävi aineiston ja haastatteluiden aikana tekemänsä muistiinpanot läpi palauttaakseen mieleen tapahtumat, analysoinnin perusteella aineistoa tulkittiin ja tehtiin päätelmiä, joita on esitelty tutkimustuloksina luvussa seitsemän. Haastattelujen ajankohdat, kesto ja

osallistujamäärät on kirjattu taulukkoon 2 ja henkilöiden taustatiedot on koottu taulukkoon 3. Kaikki informantit olivat miehiä.

Taulukko 2. Yhteenvedo tutkimuksen haastatteluista

Ryhmä	pvm.	Haastattelun kesto	Osallistujamäärä
Esihenkilö- ja johtajatehtävissä olevat.	18.9.2023	55 min	5
Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B.	19.9.2023	60 min	5
Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A.	21.9.2023	75 min	4
Projektirakentamisen tehtävissä olevat.	22.9.2023	90 min	5

Taulukko 3. Informanttien taustatiedot

Ryhmä	Informantti	Koulutustausta	Tehtävässä v.
Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A.	H1	Alempi korkeakoulututkinto	> 20
	H6	Alempi korkeakoulututkinto	16–20
	H9	Alempi korkeakoulututkinto	16–20
	H12	Alempi korkeakoulututkinto	11–15
Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B.	H5	Alempi korkeakoulututkinto	> 20
	H7	Alempi korkeakoulututkinto	> 20
	H10	Ammattikoulu	16–20
	H18	Ammattikoulu	6–10
	H19	Alempi korkeakoulututkinto	> 20
Projektirakentamisen tehtävissä olevat.	H3	Alempi korkeakoulututkinto	> 20
	H11	Alempi korkeakoulututkinto	> 20
	H13	Alempi korkeakoulututkinto	> 20
	H16	Ylempi korkeakoulututkinto	11–15
	H17	Alempi korkeakoulututkinto	11–15
Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat.	H2		6–10
	H4		6–10
	H8	Alempi korkeakoulututkinto	6–10
	H14	Ylempi korkeakoulututkinto	1–5
	H15	Alempi korkeakoulututkinto	16–20

Taulukon 3 perusteella voidaan todeta, että informantit ovat alansa asiantuntijoita ja siten oikea valinta tähän tutkimukseen. Koulutustausta ei itsessään kerro asiantuntijan

osaamistasoa näissä tehtävissä, asiantuntijan alihankinnan johtamisen ja johtoverkko-osaaminen kehittyi tehtävässä vuosien saatossa. Suurin osainformanteista (14 henkilöä) on työskennellyt tilaaja-toimittaja-rajapinnan tehtävissä yli kymmenen vuotta joko asiantuntijatai esihenkilötehtävissä.

## 6.2 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi ja sen tulkinta ja johtopäätökset ovat tärkeä osa tutkimusta. Aineiston analysointi voidaan jakaa kahteen lähestymistapaan: selittävä, joka tarkoittaa tilastollisen analyysin ja päätelmien tekemistä sekä ymmärtävä, joka taas perustuu laadulliseen analyysiin ja päätelmien tekemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan analysointiin käyttää myös teknologisia apuvälineitä, siinäkin tapauksessa päätelmät ja tulkinnan tekee kuitenkin tutkija. Laadullinen tutkimus on aina jossain määrin subjektiivinen, koska tieto on tutkijan ymmärryksestä riippuvaista. Empirian analysoinnin jälkeen tulokset tulee tulkita, jonka jälkeen tutkija voi vasta siirtyä johtopäätösten tekemiseen. (Hirsjärvi et al. 2008; Tuomi & Sarajärvi 2018; Vuori 2023.)

Aineiston analysointia varten tutkija luki haastatteluaineiston ja omat muistiinpanonsa läpi useaan kertaan, jolloin tutkijalle muodostui kokonaiskuva aineistosta. Aineistosta poistettiin ennen analysointia niin kutsuttuja täytesanoja kuten ”niinku”, ”tota” sekä toistettuja sanoja kuten ”ja ja” tai ”että että”. Aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen pelkistämällä ja ryhmittelemällä aineisto huomioiden myös teoreettisessa viitekehyyksessä esiin nousseita havaintoja luottamuksesta, sitoutumisesta ja näiden vahvistamisesta sekä kumppanuudesta. Teoriaa voidaan käyttää avuksi analyysissä, analyysi ei kuitenkaan pohjautu vain olemassa olevaan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Aineiston analysoinnissa käytettiin MS Excel-ohjelmaa, johon ensin tuotiin aineisto jaoteltuna kysymyksittäin vastaukset omille riveilleen siten, että kysymyksen alla oli kaikkien eri fokusryhmien informanttien antamat vastaukset peräkkäin. Tämän jälkeen aineisto redusoitiin eli vastaukset pelkistettiin karsimalla aineistosta epäolennainen osuus. Redusoinnin jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin alakäsitteisiin etsien siitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Alaluokka nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Alaluokat yhdistettiin pääluokiksi, jotka Remeksen ja Sajavaaran (2008) mukaan nimetään aineistosta nousevan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. Klusteroinnin jälkeen aineisto

asbrahoitiin eli käsitteellistettiin, jolloin luotiin ala- ja yläluokkia yhdistävä luokka, joka tässä tutkimuksessa perustuu tutkimuskysymyksiin. Taulukossa 4 on esimerkki analysoinnin vaiheista.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston analysoinnin vaiheista

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<i>No onhan sillä iso merkitys silleen, että jos luottamus on hyvällä tasolla, niin siellä hommatkin sujuu paljon kitkattomammin. Sitten kun sitä luottamusta ei ole niin pitää kontrolloida paljon tiukemmin.</i>	Luottamus luo sujuvuutta.  Luottamuksen puute lisää kontrollointia.	Sujuvuus  Luottamuksen puute  Kontrollintarve	Luottamuksen merkitys	Luottamuksen rooli alihankinnan johtamisessa

Aineiston analyysissä yhdistäviä luokkia on neljä ja näissä kussakin on vaihteleva määrä yläluokkia.

### 6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti eli luotettavuus kertoo kuinka luotettava ja toistettava käytetty tutkimusmenetelmä on mittaamaan tutkittua ilmiötä, koska kaikessa tutkimuksessa on pyrittävä välttämään virheitä. Luotettavuuden varmistamiseen liittyy useita ongelmia, jonka vuoksi tutkimus on suunniteltava ja toteutettava epistemologisesti tarkasti ja tutkimus tulee raportoida avoimesti, jotta se on tarvittaessa toistettavissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen vaiheet on selitettävä tarkasti, tämä lisää työn luotettavuutta. (Hirsjärvi et al. 2008; Saunders et al. 2012.) Tutkimuksen vaiheet on kuvattu luvussa 6.1. Tutkimuksen tulee olla myös eettisesti kestävä, joka tarkoittaa sitä, että tutkimusasetelma on valittu oikein tutkimukseen ja raportointi on järjestelmällisesti ja laadukkaasti tehty (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastatteluaineisto ja siitä tehty analyysi on anonymisoitu ja se on sovittu poistettavaksi työn valmistumisen jälkeen, siitä johtuen aineisto ei ole käytettävissä uudelleenanalysointiin. Tutkimuksen toistettavuuteen vaikuttavat myös muutokset, jotka ovat tapahtuneet empiirisen osuuden valmistumisen jälkeen tutkimukseen kohteena olleessa organisaatiossa. Yksi informanteista ei enää työskentele Elisalla. Lisäksi NS/FA-osastolla tammikuussa 2024 tehty organisaatiomuutos, jonka myötä osalla informanteista muuttui joko tiimi tai vastuualue tai molemmat. Nämä muutokset aiheuttavat sen, että tutkimuksen informantteja ei voi enää ryhmitellä tämän tutkimuksen mukaisiin ryhmiin. Kuten jo aiemmin todettu, tutkimuksen kulku on kuvattu edellä kappaleessa 6.1 mahdollisimman tarkasti, lisäksi kysymykset testattiin yhdessä koehaastattelussa.

Validiteetti eli pätevyys merkitsee sitä, miten valittu tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön haluttua ominaisuutta. Tutkimusmenetelmä tulee valita sen mukaan, millaista tietoa on tarkoitus kerätä. Puolistrukturoitu haastattelu voi antaa korkean validiteetin tason, koska niissä on mahdollista tarkentaa kysymyksiä, tutkia merkityksiä sekä tutkia saatuja vastauksia eri näkökulmista. (Hirsjärvi et al. 2008; Saunders et al. 2012.) Tutkijan on kuitenkin tunnistettava oma asenne ja uskomukset tutkittavasta aiheesta, jotta ne eivät vaikuta tutkimustulosten arviointiin. Käsitteenä validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen validiteetti osoittaa tutkijan tieteenalan ymmärrystä sekä tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden yhdenmukaisuutta teorian kanssa. Ulkoinen validiteetti taas ilmoittaa sen, missä määrin tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä kaikkiin asiaankuuluviin yhteyksiin. (Saunders et al. 2012.)

Koska tutkija on työskennellyt tilaaja-toimittaja-rajapinnassa useita vuosia, tutkijan on ajoittain pitänyt palata aineistoon objektiivisuuden varmistamiseksi. Haastattelutilanteissa informantit ymmärsivät kysymykset, vain joitakin yksittäisiä tarkennuksia pyydettiin haastatteluiden aikana ja ne liittyivät pääsääntöisesti käsitteisiin ja siihen, mitä niistä on todettu kirjallisuudessa. Haastattelutilanteessa tutkija pyrki olemaan mahdollisimman neutraali. Tutkija ei myöskään ole auktoriteettiasemassa informantteihin nähden, joten keskusteluissa on säilynyt hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri informanttien ja tutkijan välillä. Tutkijan eduksi voidaan lukea ammattisanaston ja asiantuntijoiden ymmärtäminen, josta johtuen tutkija on osannut tehdä täydentäviä kysymyksiä. Kuitenkin on mahdollista, että tutkija on saattanut tulkita informanttien vastauksia eri tavalla kuin mikä informanttien ajatus vastausta antaessa on ollut.



## 7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluaineistosta laaditun analyysin tulokset ja niistä rakentuneet teemat. Tässä osiossa käytetään suoria lainauksia havainnollistamaan tutkimuksessa esille nousseita teemoja. Tulokset esitellään tutkimuskysymysten teemojen mukaisesti.

### 7.1 Luottamuksen rooli alihankinnan johtamisessa

Tämä luku käsittelee informanttien näkemyksiä luottamuksen roolista alihankinnan johtamisessa ja tulokset on jaoteltu sisällönanalyysin mukaisesti kuuteen pääluokkaan.

#### **Luottamuksen merkitys**

Useissa vastauksissa nousi vahvasti esille avoimuuden ja rehellisyyden merkitys luottamuksesta puhuttaessa, avoimuus ja rehellisyys lisäävät luottamusta ja nämä kaksi osatekijää nousevat useissa vastauksissa esiin muistakin teemoista puhuttaessa. Informanttien mukaan luottamuksen tulee olla molemminpuolista ja luottamus pitää ansaita, se ei synny itsestään. Myös kaikkinaisen sujuvuus, koski se sitten töiden seuranta tai sovittujen asioiden hoitamista ajallaan, on merkityksellistä luottamuksellisessa yhteistyössä.

*”Mulle tulee ensimmäisenä mieleen esimerkiksi se mitä puhutaan niin se myös tehdään. Ja kyllä siihen luottamuksen rakentamiseen liittyy myös avoimuus molemmin puolin.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H4)

*”- - luottamus mun mielestä pitää ainakin ansaitakin.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H18)

Luottamuksen puutteen nähtiin rapauttavan yhteistyötä. Informanttien vastauksissa nousi esille myös kontrollin tarve silloin, kun ei ole luottamusta. Kontrollonin ja kontrollin tarpeen nähtiin lisääntyvän aina, kun luottamus tai sitoutuminen toimittajaan on heikkoa ja kääntäen liiallinen kontrollointi heikentää toimittajien luottamusta ja sitoutumista.

*”No onhan sillä iso merkitys silleen, että jos luottamus on hyvällä tasolla, niin siellä hommatkin sujuu paljon kitkattomammin. Sitten kun sitä luottamusta ei*

*ole niin pitää kontrolloida paljon tiukemmin.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H15)

*”- - jos sä et voi luottaa mitä se kumppani tekee tai mitä sille sanot, niin aika isosti se vie pohjan koko ohjaamismallista.”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H17)

Elisan ja toimittajien välisessä yhteistyössä luottamus on enemmänkin henkilöityvää luottamusta, tutkimuksessa ei juurikaan tullut esille, että luottamus olisi yritysten välistä eli informantit luottivat vastinpariinsa, eivät niinkään toimittajien organisaatioon tai toimittajiin yrityksenä.

*”- - on havaittavissa eroja yritysten välillä - - ainahan se henkilöityy ja henkilöiden välillä on eroja.”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H16)

*”- - sä pystyt luottaa toiseen, että se myös henkilökohtaisella tasolla, että se esimerkiksi jeesaa sua, jos sulla on avuntarve - -”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H9)

### **Luottamuksen vaikutus yhteistyöhön**

Kun puhutaan siitä, millainen vaikutus luottamuksella on yhteistyön tekemiseen, korostuu tässäkin kohtaa vahvasti avoimuus ja rehellisyys, mutta erityisesti sen vastinparin tunteminen vaikuttaa siihen, miten sujuvana yhteistyön tekeminen nähdään. Hyvän yhteistyön nähtiin vähentävän kontrollin tarvetta. Silloin kun työt hoidetaan ajallaan ja työn laatu on sovitun mukaista, luottamus vahvistuu.

*”Jos sä luotat toimittajaan, niin kyllä sun työpäivät on paljon miellyttävämpiä - -”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H9)

*”- - jos on todella hyvä yhteistyö ja hyvä luottamus niin se läpileikkaa kaikki tekemiset sieltä johdosta tekijään ja halutaan tehdä hyvää. Jos on hyvä yhteistyö, huomioidaan kokonaistarve, niin mailasta puristaminen vähenee niin sanotusti.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H2)

Jos osapuolilla on luottamusta toisiinsa, niin kumpikin panostaa yhteistyöhön enemmän. Päivittäisessä tekemisessä yleensä toimittajan vastinpariin luotetaan, mutta loma-aikojen

sijaistuksien vastinpareihin ei aina ole samanlaista luottamusta, silti heidän kanssa työt tehdään sovitusti, vaikka se joskus vaatii enemmän valvontaa ja ohjeistamista.

*”- - voin ihan rehellisesti sanoa, että on tuolla [Toimittaja B] henkilöitä kehen mä en paljon luota, kenen kanssa saa aina joka asiasta vääntää, mutta onneksi ne on kumminkin ne henkilöt kenen kanssa päivittäin tekee yhteistyötä, niin niitten kanssa sitä yhteistyötä pystyy tekee.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H18)

*”- - työllistää, jos ei luottamusta ole.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H1)

*”- - niidenkin kanssa on tultava toimeen, joilla luottamus ei ole niin korkealla tasolla varmaan puolin ja toisin.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H8)

### **Sovitut asiat ajallaan ja luottamus**

Asioiden ajallaan tekeminen on muutakin kuin se, että saavutetaan sopimuksen mukaiset tavoitteet. Se on muun muassa viesteihin tai reklamaatioihin ajallaan vastaamista ja muistioiden tai muiden vastineiden toimittamista sovitusti. Yksittäistapauksina se, että toimittaja ei saavuta sopimuksien mukaisia tavoitteita, ei murena luottamusta. Mutta jos sitä tapahtuu jatkuvasti tai se on toistuvaa eikä asiaan löydy korjausta tai myöhästymisiä pyritään selittelemään tai myöhästyminen käännetään jopa Elisan syyksi, koetaan näiden seikkojen usein heikentävän luottamusta.

*”- - jos ei ajallaan pystytä toimittamaan niin se, että millä syykoodilla niitä siirretään niitä töitä ja tosiaan se, että se rehellisyys, että kerrotaan rehellisesti miksi.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H5)

*”Jos joku toimittaja jatkuvasti epäonnistuu tavoitteessaan tai aikatauluissa niin kyllähän se totta kai nakertaa luottamusta - -”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H8)

*”Onhan siinä iso vaikutus, että jos asiat tapahtuu silloin kun ne luvataan ja sovitaan, niin kyllähän se luottamus on sillon täysin eri tasolla, kun sitten taas semmoisilla tekijöillä, jossa tehdään miten sattuu ja milloin sattuu jos silloinkaan ja sitten selitellään.”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H16)

Lisäksi informantit totesivat, että silloin kun asenne on oikea, asiat hoituvat ajallaan eikä näihin ole tarvetta puuttua ja kontrollin tarve pienenee. Todettiin myös, että tämä sovitusti ajallaan toimiminen on kahdensuuntaista eli myös Elisan tulee toimia sovitusti ja toimittaa riittävät ja tarpeelliset tiedot ajoissa sekä ilmoittaa toimittajille mahdollisista muutoksista heti, kun ne ovat Elisalla tiedossa.

*”- - mä korostaisin, että se on kahdensuuntaista, että se on tärkeitä, että Elisan suunnastakin - - varotaan sitä, ettei kuormita liikaa - -”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H3)

*”Luottamus minun mielestäni se on sitä, että voi luottaa siihen, että urakoitsija toimii ja tietysti itse kanssa, että Elisa toimii miten yhteisesti sovittujen pelisääntöjen puitteissa mahdollisimman pitkälle.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H7)

### **Tavoitteiden toteutumisen seuranta**

Tavoitteiden toteutumista seurataan hyvin säännöllisesti kaikilla osa-alueilla ja eri organisaatitasoilla. Sekä rakentamisessa että viankorjauksessa on säännölliset viikkopalaverit, joissa seurataan, miten edellinen viikko toteutui sekä luodaan katsaus käynnissä olevaan viikkoon ja etenkin rakentamisessa tarkastellaan tulevien viikkojen ja kuukausien työtilannetta.

*”Me seurataan sitä töiden valmistumista jokaisessa viikkopalaverissa, meillä on seurantataulukko siellä ja sitten käppyrät on, että katotaas miten tää homma menikään.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H9)

*”- - me seurataan todella paljon suhteessa varmaan moniin firmoihin eri alalla toimiviin.”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H17)

*”Viankorjauksessa seurataan aika tarkastikin noita aikoja ja tehtyjä asioita ja sitten käydään läpi sanktiot, ja syitä ja seurauksiakin, että miksi niihin on menty - -”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H1)

### **Ohjeet ja prosessit**

Selkeiden prosessien ja ohjeiden merkitys on huomattava. Jos prosessi ei toimi tai sitä ei noudateta tarkoituksellisesti tai tietämättömyydestä johtuen, se aiheuttaa poikkeamia ja

tehokkuus kärsii. Prosessien ja toimintaohjeiden jalkauttaminen on tärkeää, jotta toimenpiteet osataan tehdä oikein ja sovitulla tavalla. Etenkin uusien prosessien ja ohjeiden jalkauttamisessa nähdään puutteita. Useampi informantti totesi, että yksittäinen MS Teams-sovelluksella pidetty tilaisuus ei riitä, vaan pitäisi olla useampi tilaisuus, jotta kaikki toimittajien henkilöt asentajat ja alihankkijat mukaan lukien saisivat mahdollisuuden osallistua tilaisuuksiin. Toisaalta toivottiin, että toimittajien edustajia otettaisiin enemmän mukaan prosessien ja ohjeiden tekemiseen ja päivittämiseen, sillä kentällä toimivilla asentajilla on usein paras näkemys siitä, miten tietyt asiat tulisi tehdä kentällä. Ohjeiden helppoa saatavuutta pidettiin tärkeänä.

*”Kaikki ohjeet pitäisi olla kaikkien saatavilla ja meidän täytyisi ehkä entistä enemmän varmistaa, että asia on niin.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H8)

*”- - se jalkautus on vähän semmoinen mielenkiintoinen asia ja itsekin olen ehdottanut meidän ohjemiehille, että jos pidettäisiin pienryhmäsessio vaikka [Toimittajan B] kanssa, johon otettaisiin pari asentajaa kerton oikeasti asioita, että miten ne on eikä pelkästään täällä johtamisportaalla käsitellä asiaa - -”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H4)

*”- - kyllä se [ohjeiden] löytyminen on hyvin tärkeä, että ei se urakoitsija jaksa hyvin montaa klikkausta tehdä, että jos ei se löydä sitä niin se kysyy kyllä projarilta.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuhenkilöt A, H12)

Tässä kohtaa informantit toivat esille myös toimittajien henkilövaihdokset, joista usein huokuu perehdytyksen puute, ja se taas aiheuttaa usein paljon kyselyitä Elisan suuntaan. Useampi informantti sanoi ohjanneensa toimittajan uuden työntekijän kysymään apua ensisijaisesti omasta organisaatiostaan, mutta on myös ohjeistettu ja neuvottu mistä löytyy ohjeet eri tilanteisiin ja mistä ja miten tilataan järjestelmäoikeuksia, joita myös joskus toimittajien työntekijöiltä puuttuu. Toimittajien puutteellinen perehdytys vaikuttaa luottamukseen heikentävästi.

*”- - jos siellä vaihtuu porukka toimittajan puolella, niin heidän oma sisäinen perehdytys on välillä aika puutteellista.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuhenkilöt B, H5)

*”Ohjeistus ja selkeät prosessit pitäisi helpottaa, parantaa tekemistä. Vaikuttaa siltä, ettei ohjeistus ole kaikilla tiedossa mistä löytyy, ja välillä puuttuu pääsyoikeuksia ohjeisiin.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H7)

Ohjeistuksen suhteen on tapahtunut myös positiivista kehitystä viime vuosien aikana. Elisan ja toimittajien käyttämä järjestelmä, jonne tallennetaan aina kyseiseen työhön liittyvät dokumentit, kuten esimerkiksi valokuvat ja suunnitelmat, mahdollistaa nykypäivänä tiettyihin rakentamisen töihin liittyvien ohjeiden linkittämisen suoraan kyseiseen järjestelmään sille työlle, jolloin kaikilla on pääsy viimeisimpään, päivitettyyn ohjeeseen. Viankorjauksen osalta ohjeistus on kootusti yhdessä paikassa, jonne on pääsy sekä Elisan että toimittajien henkilöillä.

### **Kustannus seurannan vaikutus luottamukseen**

Kustannus seuranta ei tässä yhteydessä tarkoita vain sitä, että seurataan ja raportoidaan miten rakentamisen ja viankorjauksen kustannustaso noudattaa strategian yhteydessä laadittua liiketoimintaennustetta. Tässä käsiteltiin kustannuksia etenkin laskutuksen ja suoritteiden oikeellisuuden kontekstissa ja sitä, miten paljon raha ohjaa tekemistä etenkin toimittajilla. Esille nousi muun muassa havaintoja ylimääräisestä laskutuksesta, minkä avulla toimittajien nähtiin pyrkivän parantavan katettaan. Useampi informantti mainitsi työn tekemisen kannattamattomuuden toimittajan näkökulmasta, johon vedoten toimittaja pyrkii saamaan Elisan hyväksynnän Elisan näkemyksen mukaan ylimääräiselle laskutukselle. Usein toimittajat vetoavat jopa sopimuksien kannattamattomuuteen, joka johtaa puolin ja toisin turhautumiseen, koska kumpikin osapuoli näkee toisen osapuolen tulkitsevan sopimusta omaksi edukseen. Elisalla tulisikin olla riittävä ymmärrys siitä, mikä on kannattavaa liiketoimintaa, jotta toimittajia ei ajeta liian ahtaalle kokonaistaloudellisesti. Myös tässä kohtaa nostettiin esille avoimuus ja rehellisyys.

*”- - näillä alueilla, joissa on haasteita tehdä katetta töille, niin he aina nostaa sen sopimuksen esille meiltä laskutusvaiheessa ja kun mä oon sanonut, että minä en sille sopimukselle voi mitään, että se on aivan muiden herrojen hallussa, että mun kanssa ei tarvitse siitä keskustella.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H12)

*”Jos on sovitut hinnat ja sitte ehdotetaankin lisää ja lisää hintaa - -”*  
(Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H4)

*”Tai toistepäin tingitään koko ajan niin, että mitä tiukemmaksi ne talouspuolen vetää kummasta suunnasta tahansa, niin kyllähän se heikentää sitä luottamusta ja tuo semmoista huonoa ilmapiiriä.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H15)

*”- - se rehellisyys on tässä asiassa erittäin tärkeä asia, tässä laskutuksessa muun muassa.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H19)

Laskutuksesta aiheutuviin epäselvyyksiin vaikuttaa sekin, että toimittajien sopimukset käyttämiinsä aliurakoitsijoihin ei perustu samoihin suoritteisiin, joita käytetään Elisan johtoverkon toimittajien kanssa, ja siksi näitä aliurakoinnin laskuja yritetään välillä läpilaskuttaa tai lisätään esimerkiksi tuntityö-suoritteita, jotta työ saataisiin kannattavaksi toimittajan näkökulmasta. Nykytilanteessa esimerkiksi maanrakennusurakoitsijoista on huomattavaa vajausta koko maassa muun muassa lisääntyneen kuiturakentamisen vuoksi ja se saattaa näkyä toimittajan kustannusrakenteessa heikentävästi.

*”- - mutta siinä on taas se, että kun niillä ei oo siihen aliurakointiin niillä ei ole samoja suoritteita, et ne koittaa sitten muuntaa ne asiat sitten meidän suoritteisiin ja huomaavat, että helvetti, mehän ollaan maksettu maansiirtourakoitsijalle ihan liikaa.”*  
(Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H9)

## 7.2 Sitoutumisen rooli alihankinnan johtamisessa

Sitoutumista ja sen roolia alihankinnan johtamisessa on käsitelty tässä luvussa informanttien näkökulmasta ja sisällönanalyysin mukaisesti tulokset on jaoteltu kolmeen luokkaan. Sitoutumiseen kuten luottamukseenkin liitetään vahvasti avoimuus ja rehellisyys.

### **Sitoutumisen merkitys**

Sitoutuminen nähtiin lähes poikkeuksetta molemminpuolisena, jonkun verran informantit käsitelivät vain toimittajan sitoutumista Elisaan. Sitoutuminen nähtiin olevan edellytys pitkäjänteiselle yhteistyölle. Useampi informantti liitti sitoutumiseen myös sitoutumisen yhteisiin pelisääntöihin ja toimintatapaan. Kuitenkin esille nousi myös se, että toimittaja

sitoutuu oman yrityksensä tavoitteisiin ja Elisalla sitoudutaan omiin tavoitteisiin ja tämä saattaa luoda haastetta alihankinnan johtamiselle. Sitoutumattomuus yhteiseen tekemiseen näkyy välinpitämättömyytenä eli ei pidetä kiinni sovituista asioista.

*”- - jos halutaan, että joku sitoutuu meidän tavoitteisiin esimerkiksi yhteinen kehittäminen, niin sitoudutaan auttamaan puolin toisin, että päästään mahdollisimman hyvään lopputulokseen - -”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H2)

*”Niin tavallaan se on sillain tärkeä, että siinä ollaan hyvin sitoutuneena siihen johtamiseen ja yhteistyöhön ja tavoitteena samat määränpääät.”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H17)

*”- - ollaan sitoutuneita tavoitteisiin ja pyritään niihin kaikin mahdollisin keinoin ja pyydetään apua kun sitä tarvitaan, ei peitellä asioita - -”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H4)

Sitoutumista voidaan parantaa hyvällä johtamisella ja palkitsemisella, jolloin toimittajat voidaan saada sitoutumaan Elisaan paremmin. Elisan maine nähtiin yhtenä sitouttamisen keinona yli muiden kilpailijoiden. Tässä asiassa informanteilla oli myös vastakkaisia mielipiteitä, joiden mukaan toimittaja sitoutuu eurot edellä johonkin toiseen tilaajaan enemmän.

*”- - siellä ne asentajat ja suunnittelijat urakoitsijoilla, kenellä on pitkä vaikka HPY-tausta, että sitten on ulkoistuksia tullut, niin he on jotenkin hyvin sitoutuneita tähän Elisaan, mutta se voi mennä rikki jos heitä kohtelee kaltoin - - sitä pitäisi ehkä lisätä ruokkia aina silloin tällöin.”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H3)

*”- - meillä on tiettyjä alueita, joissa tehdään yhteistyössä [Kilpailijan] kanssa ja nyt kun toimittaja rakentaa molemmille, niin kyllä siellä vähän on haiskahtanut aika selkeästikin, että ehkä se sitoutuminen meihin ei ole ollut ihan sitä tasoa mitä se on [Kilpailijaan] esimerkiks.”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H16)



### **Sitoutumisen vaikutus yhteistyöhön**

Sitoutuminen on edellytys luottamukselle ja päinvastoin, eli tarvitaan molempia, jotta yhteistyö toimii. Kun ollaan sitoutuneita, uskalletaan nostaa esille myös epäkohtia, koska muuten kuten eräs informantti sanoi ”*voi jäädä pienet kivet hiertämään kengässä*” (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H4) ja se voi johtaa pahimmassa tapauksessa sitoutumisen heikkenemiseen. Sitoutuneisuus parantaa yhteistyötä, jolloin myös kontrollin tarve vähenee. Toimittajan heikon sitoutumisen nähtiin lisäävän kontrollin tarvetta ja vallan käyttöä, joka johtaa siihen, että joudutaan enemmän valvomaan ja ohjaamaan toimittajia toimimaan sovitun mukaisesti.

*”- - sillä on kyllä iso merkitys siihen yhteistyön toimivuuteen, jos molemmat siihen hommaan sitoutuu - -”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H17)

*”- - ei tarvitse varmentaa kun sitoudutaan, tietää että hommat menee eteenpäin ja tottahan toki se heijastuu sitten tuohon yhteistyöhön.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H19)

*”- - kyllä minä näen suoraan sen, että sitoutuminen on tosi tärkeä.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H5)

*”- - valvotaan isolla suurennuslasilla - - että ne pelimerkit ja pelisäännöt toteutuu niillä säännöillä mitä on sovittu.”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H13)

### **Sovitut asiat ajallaan ja sitoutuminen**

Sovittujen asioiden tekeminen ajallaan on elinehto sitoutumiselle ja yhteistyölle, joka kasvattaa myös luottamusta. Yhdessä tekeminen lisää sitoutumista ja etenkin, jos kehitetään tai korjataan puutteita pro-aktiivisesti. Sitoutumiseen liitettiin myös riippuvuus toisesta osapuolesta eli esimerkiksi, jos Elisa ei olisi pakotettu käyttämään toimittajaa, se voi vaikuttaa heikentävästi Elisan sitoutumiseen toimittajaan.

*”- - kun homma pelaa eikä tuu viivästyksiä ja näin niin kyllähän se parantaa sitä sitoutumista.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H19)

*”Jos on kehityshalukkuutta ja intressiä tehdä sitä prosessia jouhevammaks ja töitä sujuvammaksi, niin kyllähän se sitä kautta tulee, et on selkeästi sitouduttu*

*siihen tekemiseen ja halutaan viedä sitä eteenpäin ja halutaan tehdä sitä yhdessä.”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H16)

*”- - kyllähän se pitkällä juoksulla sitten sitoutumistakin panee miettimään jos toinen ei saa asioita ajallaan tehtyä - -”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H15)

### 7.3 Luottamuksen vaikutus sitoutumiseen

Luottamuksen vaikutus sitoutumiseen on sisällönanalyysin perusteella jaettu kahteen pääluokkaan, joita käsitellään seuraavaksi. Haastatteluissa tämä teema ei herättänyt niin paljon keskustelua kuin muut teemat.

#### **Luottamuksen merkitys**

Luottamuksella on suuri merkitys sitoutumiseen, jos luottamusta ei ole, ei voi sitoutua toiseen osapuoleen. Molemminpuolinen avoimuus ja rehellisyys nousi tässäkin teemassa tärkeäksi.

*”- - pystyy luottamaan siihen, että jos jotain esimerkiksi aikatauluja kysytään ja sulle jotain vastataan, niin ne perustuisi johonkin faktaan, että voi luottaa siihen, että näin tapahtuu, niin se lisää sitoutumista.”* (Rakentamisen ja viiankorjauksen vastuuhenkilöt A, H6)

*”- - puhutaan tästä hyvästä yhteistyöstä ja luottamuksesta niin silloin, kun luottamus on kunnossa niin silloinhan toikin [sitoutuminen].”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H11)

*”- - jonkunlainen läpinäkyvyys tietysti ja sellainen avoimuus tässä on tärkeä asia.”* (Rakentamisen ja viiankorjauksen vastuuhenkilöt B, H19)

#### **Selkeiden prosessien merkitys**

Päivittäisessä tekemisessä on huomattu, että toimittajan ja toimittajan käyttämän alihankkijan väliset prosessit eivät aina ole selkeitä ja se vaikuttaa jossain määrin Elisan ja toimittajien väliseen luottamukseen ja sitoutumiseen, kun toimittajan alihankkija ei toimi Elisan prosessin mukaisesti. Selkeiden prosessien todettiin lisäävän sekä luottamusta että

sitoutumista. Eräs informantti esitti ajatuksen, voiko prosessi olla myös liian selkeä, jolloin sen taakse ei pääse piiloutumaan ongelmatapauksissa.

*”Jos prosessit on selkeitä ja hyvin kuvattuja, niin ne myös helpottaa tilaajan toimimista selkeästi - -”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H6)

*”Varmasti auttaa paljonkin että on ne selkeät prosessit, että ne [toimittajat] pystyy paremmin sitoutumaan.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H18)

*”- - ehkä sitoutumiseen voisi sekin vaikuttaa, että jos kumpikin osapuoli tietää ja tuntee olemassa olevat prosessit hyvin ja kokee ne toimiviksi, niin toimittajan on helpompi toimia ja sitoutuu sitä kautta sitten Elisaan ja sitten taas toisaalta Elisa tietää, että toimittajalla osataan prosessit ja se toimii prosessin mukaisesti, niin Elisan on helpompi sitoutua toimittajaan.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H8)

Prosessien selkeys ja niiden ymmärtäminen sekä kokemus alihankinnan johtamisesta ja toimittajan kokemus työn ohjaamisesta lisäävät luottamusta molemmiin puolin, mikä taas johtaa parempaan sitoutumiseen toiseen osapuoleen.

#### 7.4 Luottamuksen ja sitoutumisen vahvistaminen

Luottamuksen ja sitoutumisen vahvistaminen herätti keskustelua ja tästä teemasta sisällönanalysissa rakentui kuusi pääluokkaan.

##### **Luottamuksen lisääminen**

Jo usein aiemmin mainitut avoimuus ja rehellisyys olivat tässäkin teemassa hyvin vahvasti esillä ja niiden merkitys on suuri, silloin kun halutaan vahvistaa luottamusta. Avoin keskustelu esimerkiksi kiistanalaisista suoritteista ja muista epäkohdista vahvistaa luottamusta toiseen osapuoleen. Edelleen korostuivat vastapuolen tunteminen ja läpinäkyvyys kaikessa tekemisessä. Etenkin sopimuskontekstissa nähtiin tarvetta avata sopimuksen sisältöä alemmille organisaatiotasolle sekä Elisalla että toimittajalla.

*”Avoimuudella, kertomalla tulevista vuosista ja yhtä lailla urakoitsijakin voisi kertoa vähän avoimemmin resursseista ja niiden käytöstä ja paljonko niitä oikeasti on.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H4)

*”Yhteistyö ja sen toisen osapuolen tunteminen voisi olla sellainen, mikä ilman noiden asioiden muuttamista niin voisi lisätä luottamusta.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H8)

*”Mun mielestä pitäisi omassa organisaatiossa kertoa, että se asia, että miten nää sopimukset on tehty ja mihin se perustuu.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H9)

Yhteistyö ja yhteinen ymmärrys tavoitteista ovat tärkeitä luottamuksen vahvistamiseksi. Kehittäminen yhdessä esimerkiksi muutaman kerran vuodessa pidettävissä tapaamisissa, jolloin ollaan yhteisessä tilassa kasvokkain, auttaisi lisäämään luottamusta ja näkemään yhteiset hyödyt tekemisessä. Hyvä henkilökemia vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen ja sitä kautta sillä on merkitystä luottamukseen.

*”- - kehityspäivät, mitä silloin tällöin meillä on kuitenkin ollut, niin kyllä ne mun mielestä on semmoista yhteistyötä, mikä vie asioita eteenpäin - -”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H6)

*”Tässä oli vuosia tehty töitä ettei ole koskaan nähty, niin kyllä se tapaaminen mun mielestä lisäsi selkeästi tai lisäsi jonkun verran luottamusta.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H19)

Samoin tässä kohtaa kuten aiemminkin esille nousi kontrollointi, joka ei vahvista vaan heikentää luottamusta. Kiittäminen ja palkitseminen sen sijaan lisäävät luottamusta molemmin puolin.

*”Meillä on vahvat prosessit ollut - - että tavallaan se ehkä semmoinen jyrääminen - - voi viedä huonompaan suuntaan, että semmoista pelisilmää tai riskinottoa niin sanotusti joissakin tilanteissa.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H1)

*”Kiitokset hyvin onnistuneista asioista, tunnustetaan omat virheet, otetaan niistä opiksi ja tehdään se mitä luvataan.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H7)

### **Oma-aloitteisuuden merkitys**

Oma-aloitteisuus prosessien ja epäkohtien korjaamisessa on yksi Elisan yhteistyökyselyyn liittyvä kysymys, jonka nähdään vaikuttavan luottamukseen ja sitoutumiseen positiivisesti. Sitä vastoin oma-aloitteisuuden puute heikentää luottamusta. Osa informanteista ei ollut täysin sisäistänyt kysymyksen asetantaa aiemmissa yhteistyökyselyissä, koska eivät mielestään koe toimittajien olevan kovin oma-aloitteisia korjaamaan epäkohtia. Esille nousi myös ajatus siitä, kokeeko urakoitsija prosessit enemmänkin annetuiksi kuin yhdessä tehdyiksi ja siksi eivät uskalla ehdottaa muutoksia. Toisaalta koettiin myös, että prosessit luodaan johtoportaan eikä niihin voi vaikuttaa edes Elisan omat työntekijät.

*”Jos ei siellä ole kumppaneilla aitoa halua korjata asioita niin kyllähän se ei anna mielikuvaa sitoutuneisuudesta eikä luottamuksesta.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H4)

*”- - mulla ei ole siinä vaiheessa selittelyille oikein tilaa, jos se tulee ihan väärään aikaan, että se olisi pitänyt selitellä jo paljon aikaisemmin ja puuttua siihen tilanteeseen paljon aikaisemmin.”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H17)

*”- - jos meillä on kauhean epäselvät ja monimutkaiset prosessit, joista meidän kumppani tai me itse ei ihan olla se selvillä, niin kyllähän sitten vähän semmoista hämmästä toimintaa tulee - - sitten vähän ollaan ehkä puolin ja toisin hukassa, että mitäs tässä nyt pitäisi tapahtua.”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H16)

Oma-aloitteisuuden puute nähdään kiinnostuksen puutteena yhteistä tekemistä kohtaan ja se heikentää luottamusta.

*”Oma-aloitteisuuden puuttuminen mun mielestä viittaa siihen, ettei ei ole tärkeä asia, [Toimittaja] ei ole ihan kiinnostunut siitä ja vaikuttaa ehdottomasti heikentyneeseen luottamukseen - - sitten sitoutumiseen niin varmasti vaikuttaa molempiin - - lisää semmoista epävarmuutta siihen, että millä tavalla pystyy luottamaan, että tästä on meillä järkevä yhteistyö jatkossa.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H2)

*”Tästä puuttuu semmoinen särmä tästä epäkohtien korjaamisesta tai prosessien parantamisesta, että paljon on puhetta - - mutta mitään ei oikein tapahdu.”* (Rakentamisen ja viiankorjauksen vastuuhenkilöt A, H1)

### **Selkeiden prosessien merkitys**

Selkeä prosessi vaikuttaa positiivisesti yhteistyöhön ja sen johdosta luottamus ja sitoutuminen vahvistuvat. Prosessien selkeys lisää työn sujuvuutta, tuolloin kumpikin osapuoli tietää miten toimitaan eri tilanteissa. Jos toimittaja kokee prosessin epäselväksi tai liian monimutkaiseksi, se lisää epätietoisuutta ja silloin toimittaja tai toimittajan alihankkija käyttää esimerkiksi kilpailijan selkeämpää prosessia, joka ei välttämättä vastaa Elisän määrittämää laatua.

*”Kyllähän semmoinen selkeys, toimintatapojen selkeät rakenteet, kyllä mun mielestä on omiaan joka suuntaan lisäämään luottamusta, ei tule vääriä odotuksia, vääriä luuloja eikä vastaavia samassa määrin kuin jos on kovin hämmästä.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H14)

*”- - rutiininomasta tekemistä, että lisää sitä luottamustakin sitten, että hommat hoituu.”* (Rakentamisen ja viiankorjauksen vastuuhenkilöt B, H5)

*”Tukee noi selkeät prosessit myös sitä sitoutumista.”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H13)

Tavoitteiden mittaaminen saattaa aiheuttaa epävarmuutta silloin, kun mittaustapa ei ole oikea tai se ei ole jommankumman osapuolen tiedossa. Toisaalta taas kummankin osapuolen kyvykkyys ja prosessin ymmärrys vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen ja sitä kautta luottamukseen ja sitoutumiseen.

*”Jos meillä on selkeät prosessit - - mutta on väärä ymmärrys kyvykkyydestä tai jopa sitten virheellisesti rakennettu prosessi aiheuttaa sen, että me rikotaan luottamuksen tasoa ihan omilla huonoilla ratkaisuilla.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H2)

### **Tavoitteiden merkitys**

Tavoitteet on määritetty sopimuksessa ja tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti eri organisaatiotasoilla Elisalla ja yhdessä toimittajien kanssa. Jatkuvuus ja yhdessä tekeminen

korostuivat tässä teemassa, ne luovat turvallisuuden tunnetta, joka vahvistaa luottamusta ja sitoutumista. Tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää, mutta jos tavoitteista jäädään ja toimittajalla on ehdottaa korjaavia toimenpiteitä, jotka viedään käytäntöön, vahvistaa se luottamusta ja sitoutumista. Selittely jälkikäteen ja muiden syyttely epäonnistumisesta syö luottamusta ja voi johtaa tiukempaan kontrollointiin Elisan puolella. Kuitenkin myös Elisan tulee sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, esimerkiksi jos Elisan myynti myy viime hetkillä tietylle alueelle enemmän liittymiä kuin mitä oli ennakoitu, se voi vaikuttaa toimittajan toimitusvarmuuteen heikentävästi, koska ei ole osattu varautua riittävällä resurssilla kyseiseen kohteeseen. Pro-aktiivisuus lisää luottamusta ja vahvistaa sitoutumista.

*”- - niitä sopimuksia - - että ne on useita vuosia jatkumoa, niin se tuo turvallisuutta. Se tuo sitoutuneisuutta ja se tuo luottamusta yhtiönä toisiimme.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H4)

*”Jos toimittaja rehellisesti kertoo sen syyn miksi ei saavutettu jotakin, että se ei tosiaan silloin sitten luottamusta heikennä - - puhutaan toista ja sitten mitä tapahtuu - - nyt ei tehdä silleen kun on sovittu ja niin se voi sitten alkaa sitä luottamusta kyllä nakertamaan.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H5)

*”- - toi korjaava toimenpide, kyllä se mun mielestä ehdotuskin jo antaa sellaisen positiivisen sävyn ainakin.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H9)

Läpinäkyvyys ja yhteinen tahtotila vahvistavat molemminpuolista sitoutumista. Aiemmin jo todettiin, että Elisa on tietyllä tavalla yksipuolisesti sitoutunut toimittajaan, koska Elisa on riippuvainen toimittajasta. Tässä vaiheessa eräs informantti totesi, että joskus myös toimittajan odotetaan sitoutuvan Elisaan ilman, että Elisa sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin eli nähdään tarve yhteisesti määritellyille tavoitteille, joista molemmat hyötyvät, ja joihin kumpikin osapuoli voi sitoutua.

*”riittävä läpinäkyvyys siitä tavoitetilasta, sillä sitä kehittämällä varmaan voidaan parantaa - - nykymallissahan lähtökohta on se, että mehän ei sitouduta mihinkään, mutta me odotetaan, että kumppani sitoutuu eli jälleen kerran yksipuolinen malli käytössä.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H2)

Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee kummankin osapuolen resurssit olla riittävällä tasolla. Se, että on jo hankittu tarvittava lisäresurssi, joka auttaa saavuttamaan tavoitteet vahvistaa luottamusta, sitä vastoin se, kun kerrotaan, että ollaan ehkä hankkimassa lisäresurssia ei vahvista luottamusta eikä sitoutumista. Edellä mainittujen resurssihaasteiden lisäksi myös muiden osapuolien toiminta, kuten esimerkiksi kaupunkien ja kuntien sijoituslupapäätösten viivästyminen, vaikuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, mutta se ei vaikuta Elisan ja toimittajien väliseen luottamukseen ja sitoutumiseen heikentävästi.

### **Kehittämisen merkitys**

Kehittämisellä yhdessä on vahvistava vaikutus luottamukseen ja sitoutumiseen yhteisiin tavoitteisiin. Yhdessä kehittämällä voidaan saada aikaan molemminpuolisia hyötyjä. Sen sijaan jos pyrkimys on kehittää vain kustannusmielessä siten, että Elisa saa halvemmalla ja toimittaja saa paremman katteen tekemiselle on mahdoton yhtälö ja sellainen toiminta heikentää luottamusta ja sitoutumista. Haastatteluissa nousi esille, kuten aiemminkin on mainittu, että haluttaisiin tehdä enemmän yhdessä kasvokkain.

*”Mun mielestä saadaan [vahvistettua sitoutumista], varsinkin kun sä sanoit sen jos siitä tehdään yhdessä.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H4)

*”Kehityspäivä auttaa siihen tavallaan luottamuksen rakentamiseen ja sitoutumiseen.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H10)

*”Se [kehityspäivä] oli siinä mielessä hyvä, että ehkä se kasvattaa sitä luottamusta siinäkin mielessä, että saat sille äänelle kasvot kuka siellä toimii siellä toisessa päässä.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H12)

*”Jos sieltä tulee toimittajalta semmoisia kehitysehdotuksia, jotka helpottaa heidän toimintaa ja nopeuttaa sitä - - se toimittaja näyttäytyy semmoisena, että ei vaan tehdä asioita vaan myös mietitään että tehdäänkö niitä järkevästi.”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H16)

Kun kumpikin osapuoli saa äänensä kuuluviin ja asioista keskustellaan rakentavasti, se vahvistaa luottamusta ja sitoutumista. Elisa on panostanut viime vuosina hyvin paljon toiminnan tehostamiseen ja automatisaatioon, jota toimittajat ovat jonkin verran kritisoinet, koska sen on koettu vaikuttavan toimittajan liikevaihtoon heikentävästi. Eräässä



fokusryhmässä keskusteltiin, olisiko näissä tapauksissa auttanut Elisän avoimuus toimittajia kohtaan, jos olisi tarkemmin kerrottu mihin automaatiolla pyritään.

### **Yhteistyökäytäntöjen merkitys**

Yhteistyökäytäntöjen koettiin olevan hyvinkin selkeitä sekä rakentamisen että viankorjauksen osalta. Palaverikäytännöt tukevat ja edistävät yhteistyötä osapuolten välillä. Tässä tutkimuksessa havaittiin palavereihin valmistautumisessa toimittajan puolella olevan jonkin verran puutteita kuten myös toimittajan raportointikyvykkyydessä eli tukeudutaan hyvin paljon Elisän toimittamiin raportteihin. Toimittajien tehdessä usealla eri osa-alueella töitä Elisalle, informanteja mietitytti kuinka raskaaksi eri osa-alueiden palaverikäytännöt voivat käydä toimittajalle, koska joillain toimittajien alueilla yksi henkilö voi vastata usean eri osa-alueen toiminnasta ja siten näitä palavereja voi olla useita viikossa tällä yhdellä henkilöllä, vaikka Elisalla esimerkiksi viankorjauksen osalta on viikossa vain yksi palaveri toimittajaa kohden.

*”Viankorjauksen puolelta voisi sanoa, että suhteellisen selkeä - - mitä niissä käydään läpi ja työkalut raportoinnin näkökulmasta.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuhenkilöt B, H19)

*”Lähtökohtaisesti on selkeä prosessi miten toimitaan eri tapauksissa - - sanotaanko, että Suomikin on niin laaja maa, että eroja löytyy hirvittävästi.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuhenkilöt A, H12)

*”Mun mielestä meillä on kanssa selkeät palaverit ja muut, mutta haaste on siinä, että meillä on niin monta osastoa, tekemistä ja muuta, ja me kuormitetaan aika paljon urakoitsijoita meidän palavereilla, kokouksilla ja muilla - -”* (Projektirakentamisen tehtävissä olevat, H17)

Yhteistyökäytäntöjen, mittaroinnin ja raportoinnin nähtiin auttavan tulevaisuuden suunnittelussa ja tarjoavan toimittajille apua muun muassa resurssien oikea-aikaiseen allokointiin. Lisäksi mittareiden avulla on helppo havaita poikkeamat ja puuttua epäkohtiin, esimerkiksi silloin kun tavoitteita ei saavuteta.

*”Kyllä se on sitten niin loppujen lopuksi, vaikka se on raskas ollut toi palaverikäytäntö, mutta se on kuitenkin, se antaa niille myös sen resurssien*

*aikataulujen hallintaan apuja.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H9)

## 7.5 Kumppanuus

Kumppanuus-teemaan löytyi sisällönanalyysissa kaksi pääluokkaa. Kumppanuus nähtiin vahvasti tulevaisuudessa ja sitä kohti on hyvä pyrkiä, mutta kumppanuuden saavuttamisen todettiin vaativan aikaa ja muutoksia kaikilta osapuolilta.

### **Vahva luottamus ja sitoutuminen**

Vahvan luottamuksen ja sitoutumisen nähtiin voivan johtaa kumppanuuteen, mutta paljon on vielä tekemistä, jotta yhteistyössä saavutetaan sellainen luottamuksen ja sitoutumisen taso, jolloin voitaisiin puhua kumppanuudesta. Luottamuksen ja sitoutumisen tulisi olla yritysten välistä eikä pelkästään henkilöityvää kuten se tällä hetkellä suurimmaksi osaksi vaikuttaa olevan eli luotetaan lähinnä siihen omaan vastinpariin. Yhdessä tekeminen ja molemminpuolisten hyötyjen löytäminen vahvistavat luottamusta ja sitoutumista. Erään haastateltavan mukaan työntekijäportaassa tehdään enemmän töitä kumppanuuden saavuttamiseksi ja toivottiin enemmän esihenkilö- ja johtajatasen esimerkkiä ja panostusta yhteistyöhön sekä luottamuksen ja sitoutumisen vahvistamiseen.

*”Ehkä se luottamus pitäis tässä kohtaa sitten mennä pidemmälle kun niihin vastinpareihin kenen kanssa päivittäin tekee yhteistyötä, että voitaisiin alkaa puhua kumppanuudesta.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H18)

*”On muuten pitkäkestoinen homma, varsinkin jos on pitkä historiatausta yhteistyöstä, niin sen hitaampi ja vaikeampi se on, mutta vaatii kyllä ihan uudenlaisia tapaamisia tän normitun metriikoiden ympärillä pyörimisen lisäksi.”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H4)

Kuitenkin kuten aiemmin on jo mainittu, pelkästään kannattavuus edellä yhteistyön tekeminen ei luo pohjaa vahvalle luottamukselle tai sitoutumiselle eikä yhteistyön silloin voida nähdä johtavan kumppanuuteen.

*”Tavallaan toimittajat katsoo koko ajan sen kannattavuuslinssin näkökulmasta sitä eli ne ei halua tavallaan nähdä sinne tulevaisuuteen, että miten paljon siellä olisi sitten töitä saatavilla.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H12)

*”Tuossa oli kerran yks ylempi herra tuolta [Toimittaja B] maininnut, että he ei rahalla osta suunnittelijoita, niin ei se ainakaan sitä luottamusta lisää heitä kohtaan.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt B, H18)

### **Kumppanuus ja esteet kumppanuudelle**

Pelkästään toisen osapuolen teoilla ei voida saavuttaa kumppanuutta, se vaatii aina molemmat osapuolet yhdessä tekemään muutoksia huomioiden kummankin osapuolen hyödyt. Informanttien mukaan Elisalla pitää tehdä iso muutos johtamismalliin, joka nykypäivänä perustuu hyvin pitkälle kontrolliin. Toisaalta kummallakin osapuolella pitää olla vahva halu ja into kehittää pitkäjänteisesti yhteistä tekemistä ja investoida suhteeseen, jolloin kumppanuus olisi mahdollista saavuttaa. Strategisen kumppanuuden nähdään helpottavan työn tekemistä ja tuovan kustannussäästöjä molemmille osapuolille.

*”Jos on aito kumppanuus, niin onhan se helppoa se työnteko ja yhteistyö ja se kyllä vähentää kustannuksia, että sen kauttahan sitä pitäisi tuon johdonkin alkaa tuota kumppanuus-asiaa viemään eteenpäin.”* (Rakentamisen ja viankorjauksen vastuuhenkilöt A, H1)

*”- - kun huomioidaan toisten tarpeet, kokonaisprosessin hyödyt niin siitä voi tulla kumppanuus, mutta se ei koskaan voi olla, että yksi osapuoli tekee jonkun muutoksen, vaan vaatii molempien ponnisteluita - -”* (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H2)

Toisin sanoen, jos Elisa liiaksi kontrolloi kaikkea tekemistä ja toimittaja syyttelee Elisaa tavoitteiden saavuttamisen epäonnistumisesta, luottamus voi rikkoutua ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen vähenee tai voi hävitä lähes kokonaan. Haastatteluissa informantit miettivät kumppanuuden esteitä hyvin paljon oman tekemisen kautta, syitä nähtiin omassa tekemisessä ja johtamismallissa. Kumppanuuden esteenä nähtiin myös se, jos ei kummallakaan osapuolella ole näkyvyyttä tulevast.

*”- - me ollaan niin pitkään johdettu kontrollin kautta asioita, että tää on aika iso henkinen muutos myös meille.” (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H2)*

*”Mun mielestä sitä luottamusta ja sitoutumista sieltä sitten heikentää esimerkiksi syyllistäminen on semmoinen myrkky, mun mielestä mitä enemmän me syyllistetään ja jos me oikealla kädellä yritetään rakentaa sitten uutta luottamusta ja yhteistyötä ja sitoutuneisuutta, niin vaikeata on.” (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H4)*

Yhtenä esteenä kumppanuudelle nähtiin se, että toimittajien tehdessä töitä useille tilaajille, pohdittiin sitä, voivatko he sitoutua riittävästi Elisaan. Kumppanuus vaatii vahvaa sitoutumista ja luottamusta puolin ja toisin.

## 8 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mikä on luottamuksen ja sitoutumisen rooli alihankinnan johtamisessa ja voiko vahva luottamus ja sitoutuminen johtaa aitoon kumppanuuteen. Käytännössä pyrittiin löytämään seikkoja, jotka edesauttavat päivittäistä toimintaa tilaajan ja toimittajan yhteistyössä sekä toimenpiteitä, joilla luottamusta ja sitoutumista voisi vahvistaa, kun tavoitteena on kumppanuus.

### 8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä osiossa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin empiriasta saatujen tulosten pohjalta liittäen ne aiemmista tutkimuksista syntyneeseen viitekehykseen. Vastaukset on koottu taulukkoon 5. Myöhemmin tässä luvussa esitellään lisäksi johtopäätökset tutkimuksesta, annetaan käytännön suosituksia tutkimuksen kohteena olleelle yritykselle, kerrotaan tutkimuksen rajoitukset sekä ehdotetaan aiheita jatkotutkimukseen.

#### 8.1.1 Päättökysymys: Millainen rooli luottamuksella ja sitoutumisella on alihankinnan johtamisessa?

Tutkimuksen pääkysymyksellä haluttiin selvittää luottamuksen ja sitoutumisen roolia alihankinnan johtamisessa. Alihankinnan johtamisessa merkitystä on myös henkilösuhteilla, koska luottamus toiseen osapuoleen voi olla vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan (Ellis Jr & Thomas 2017) ja kun halutaan rakentaa luottamusta toimittajaan, ovat laatu ja palvelu tilaajan näkökulmasta tärkeässä asemassa (Paparoidamis et al. 2019). Tämän tutkimuksen perusteella luottamuksella nähtiin olevan merkittävä rooli alihankinnan johtamisessa, luottamus tekee yhteistyöstä sujuvaa ja vähentää vallankäyttöä ja kontrollin tarvetta. Luottamusta tarvitaan yksilöiden ja organisaation sisäisen ja ulkoisen yhteistyön hoitamiseksi, ja koska luottamus toimii myös voiteluaineena organisaatioiden välillä, sen on todettu vähentävän kontrollin tarvetta (Javidan & Zaheer 2021). Informanttien mukaan luottamuksen syntymistä edesauttaa avoimuus, rehellisyys ja vastapuolen tunteminen, myös Seppäsen et al. (2014) mukaan viestinnän oikea-aikaisuudella ja rehellisyydellä on

merkitystä luottamuksen syntymiseen ja Garrison et al. (2012) toteavat rehellisen viestinnän ja halun jakaa tietoa korostuvan niissä organisaatioissa, joiden välillä on luottamusta.

Informantit kokivat luottamuksen puutteen vaikuttavan heikentävästi yhteistyöhön, vähäisen tai puuttuvan luottamuksen nähtiin lisäävän kontrollin tarvetta sekä aiheuttavan lisätyötä erilaisten selvitysten ja mahdollisten reklamaatioiden muodossa. Oomsels ja Bouckaert (2014) ovat havainneet, että kaikissa organisaatioiden välisissä suhteissa on aina sekä luottamusta että epäluottamusta, mutta merkittävää on niiden välinen suhde, joka vaikuttaa siihen, miten organisaatiot toimivat vuorovaikutuksessa yhteisten etujen saavuttamiseksi, lisäksi he ovat tutkimuksessaan todenneet epäluottamuksen synnyttävän valvonnan tarvetta. Liiallinen kontrollointi saattaa näkyä toimittajalle tilaajan vallankäyttönä ja uhkana rangaistuksista ja se taas aiheuttaa tyytymättömyyden tunnetta (Huo et al. 2019 Informanttien mukaan työn laadun ollessa sovitulla tasolla ja noudatetaan sovittuja aikatauluja, luottamus vahvistuu ja yhteistyön koetaan paranevan. Työn ajallaan tekemiseen liitetään tässä tutkimuksessa myös muu kuin pelkkä sopimuksellisten tavoitteiden saavuttaminen, muun muassa viesteihin ja reklamaatioihin vastaaminen.

Informantit kertoivat, että vaikka luottamusta kaikkiin tilaajan vastinpareihin ei ole tai luottamus ei ole kovin hyvällä tasolla, on heidänkin kanssaan pystyttävä tekemään yhteistyötä. Tutkijan oman käsityksen mukaan tähän ei liity rangaistuksen pelkoa, jonka Mayer et al. (1995) väittävät olevan yksi syy tehdä yhteistyötä toisen henkilön kanssa silloin kun tähän henkilöön ei kohdistu luottamusta, vaan yhteistyötä tehdään siksi, että Elisan organisaatioissa pyritään tekemään sovitut asiat tavoitteiden saavuttamiseksi ja etenkin asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Yleisin tilanne, jossa vastinpariin ei aina koeta luottamusta, on loma-ajan sijaistus. Informanttien mielestä hyvä yhteistyö vahvistaa luottamusta ja vähentää kontrollin tarvetta Elisalla, mutta hyvä yhteistyö vaatii toisen tuntemista ja se taas paranisi kasvokkaisissa tapaamisissa, joita on informanttien mielestä liian harvoin. Seppänen et al. (2014) ovat todenneet, että etenkin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutteinen viestintä lisää luottamuksen rakentumista ja sillä on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Nykypäivän teknologia tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet virtuaaliseen yhteistyöhön eli kun erilaiset palaverit hoidetaan MS Teamsilla ja muu vuorovaikutus tapahtuu puhelimella tai sähköpostilla, se aiheuttaa haasteita johtamiselle kuten myös Hougaard et al. (2018) ovat todenneet.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan luottamus on enemmänkin henkilöityvää eli luotetaan siihen omaan vastinpariin, informantit eivät kokeneet luottamuksen olevan yritysten välistä. Kuten aiemmin on todettu, luottamuksella on merkittävä vaikutus organisaatioiden välisessä yhteistyössä ja yhteistyön onnistumiseksi tarvitaan myös ei-henkilöityvää luottamusta ja yhteistyössä luottamus rakentuu tavallisesti kasvokkain käydyissä neuvotteluissa sekä muissa kohtaamisissa (Blomqvist 2023). Vanhalan et al. (2011) sekä Vanhalan (2020) tutkimuksissa on havaittu, että henkilöityvän luottamuksen lisäksi tarvitaan organisaatioiden välistä luottamusta, joka Sultanin ja Joharin (2023) mukaan on tunnetila, jonka yksilö muodostaa organisaatioon silloin, kun organisaation toiminta on edullista yksilön näkökulmasta ja yksilö voi luottaa organisaation järjestelmiin ja sääntöihin. Vanneste (2016) taas toteaa organisaatioiden välisen luottamuksen syntyvän yksittäisten työntekijöiden luottamuksesta, kun taas Zaheerin et al. (1998) mukaan organisaatioiden välinen luottamus perustuu luotettavuuteen, ennustettavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen.

Silloin kun osapuolilla on luottamusta toistaan kohtaan, molemmat panostavat suhteessa yhteistyöhön enemmän ja silloin yleensä myös sovitut asiat hoidetaan ajallaan, joka oli yksi merkittävä osatekijä informanttien mukaan, kun puhutaan luottamuksesta. Tähän liittyy myös tavoitteiden saavuttaminen, joka koettiin tärkeäksi ja vaikka yksittäisenä tapahtuma tavoitteesta jääminen ei vaikuta luottamukseen, mutta silloin kun se on toistuvaa eikä tilanteeseen löydy korjausta, se vaikuttaa luottamukseen heikentävästi. Sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa molempien osapuolten ajallaan toimiminen eli myös Elisan tulee viestiä kaikista tiedossaan olevista muutoksista toimittajalle, joka tällöin voi tehdä riittävät ja tarvittavat muutokset muun muassa resurssoinnin ja aikataulutuksen osalta. Korkean luottamuksen vallitessa motiivi tehdä yhteistyötä on korkea ja yhteistyökäyttäytyminen on todennäköistä (Dirks & Ferrin 2001). Zaheerin ja Harrisin (2006) mukaan yritys voi osoittaa olevansa luotettava toteuttamalla sitoumuksensa täsmällisesti.

Kustannuseuranta itsessään ei suuremmin vaikuta informanttien mukaan luottamukseen, mutta erinäiset laskutuksen oikeellisuuteen liittyvät selvitykset ja reklamaatiot sekä niiden selvittelystä aiheutuva turhautuminen puolin ja toisin heikentää luottamusta. Keskinäinen luottamus vähentää kustannuksia ja lisää yhteistyötä (Blomqvist et al. 2002). Kustannuksista keskusteltaessa työntekijäporrasta edustavat informantit nostivat esille myös riittämättömän sopimuksen sisällön ja suoritteiden käytön ja perusteiden jalkauttamisen sekä Elisalla että

toimittajilla, jonka nähtiin aiheuttavan epätietoisuutta ja eripuraa laskutuksessa. Blomqvist et al. (2005) ovat todenneet sopimusprosessin olevan merkittävä tekijä luottamuksen syntymiselle. Avoimuuteen perustuva luottamus edistää kilpailukykyä (Garrison et al. 2012), ja yhteinen liiketoimintaymmärrys auttaa rakentamaan luottamusta organisaatioiden välille (Kasper-Fuehrer & Ashkanasy 2001).

Yhteistyö koostuu periaatteellisesta sitoutumisesta, jaetusta motivaatiosta sekä yhteistoimintakyvystä, joilla on vaikutusta toisiinsa. Periaatteellista sitoutumista voi tapahtua kaikkien osallisten kesken reaali-aikaisesti tai osajoukkojen välillä eri aikoina ja se voi tapahtua joko kasvokkain tai virtuaalisesti. (Emersonin & Nabatchin 2015.) Tässä tutkimuksessa sitoutuminen käsitettiin molemminpuoliseksi ja sen nähtiin olevan välttämättömyys toimivalle yhteistyölle, siitä huolimatta haastatteluissa keskusteltiin myös jonkun verran toimittajan yksipuolisesta sitoutumisesta tai sen puutteesta. Sitoutumiseen liitettiin vahvasti avoimuus ja rehellisuus kuten luottamukseenkin ja sitoutuminen koettiin sitoutumisena sovittuihin toimintatapoihin ja yhteisiin pelisääntöihin. Sitoutumisen puute näkyy informanttien mielestä esimerkiksi välinpitämättömyytenä noudattaa prosessia tai ohjeita. Chanana ja Sangeeta (2021) ovat myös maininneet avoimuuden yhtenä sitouttamisen käytänteenä, muita ovat muun muassa oikea-aikainen ja rehellinen viestintä, palkitseminen sekä palautteen antaminen ja pyytäminen.

Butcher et al. (2011) näkevät kilpailutilanteen, ajan ja motivaation puutteen sekä etäpalaverit estävänä tekijänä sitoutumiselle ja samaa indikoivat myös informantit etenkin puuttuvan motivaation ja etäpalaverien osalta. Informantit kertoivat, että kasvottomuus etäpalaverissa ja etätyöskentely itsessään eivät edistä vastapuolen tuntemista, ja kuten luottamuksenkin kohdalla vastapuolen tuntemisen sanottiin parantavan myös sitoutumista. Toisaalta Berardo et al. (2014) toteavat, että kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ei ole ehdoton vaatimus sitoutumiselle, mutta sen nähdään edistävän sitoutumista. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja ongelmaratkaisuun auttaa tiivis sitoutuminen, joka edistää tiedon luomista ja hiljaisen tiedon syntymistä (Nisula et al. 2022) ja sitoutuneet organisaatiot noudattavat paremmin sovittuja prosesseja (Carmeli et al. 2021).

Cheng et al. (2004) väittävät yritysten välisen sitoutumisen saavan alkunsa organisaation ihmisistä ja siitä, miten hyvin he ovat sitoutuneet johdon määrittelemään toimintatapaan ja tavoitteisiin, mutta myös johdon tulee olla sitoutunut valittuun kumppaniin ja yhteistyöhön. Oikeanlaisella johdon asettamien tavoitteiden mittaamisella ja palkitsemalla saavutetuista



tuloksista voidaan motivoida henkilöstöä, mikä taas vähentää valvonnan tarvetta ja se johtaa parempaan sitoutumiseen ja vahvistaa luottamusta (Velez et al. 2008). Informanttien mukaan palkitseminen ja kiittäminen sekä hyvä johtaminen voisi saada osapuolet sitoutumaan paremmin toisiinsa. Saman ovat todenneet myös Chanana ja Sangeeta (2021), heidän tutkimuksen mukaan palkitsemiseminen ja palautteen antaminen ovat hyviä sitouttamiskäytänteitä.

Alihankinnan johtaminen vaatii sekä henkilöityvää että yritysten välistä sitoutumista ja luottamusta. Tällä hetkellä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa Elisalla etenkin luottamus on enimmäkseen henkilöityvää luottamusta siihen omaan vastinpariin. Ylipäänsä luottamuksen ja sitoutumisen nähdään olevan merkittävässä roolissa alihankinnan johtamisessa aiempien tutkimusten mukaan, ja empiriasta saatu tieto tuki tätä väitettä. Carmelin et al. (2021) mukaan pidempiaikainen ja tiivis suhde, joka tuottaa arvoa sekä tilaajalle että toimittajalle, perustuu sitoutumiseen ja Paparoidamis et al. (2019) toteavat tilaajan ja toimittajan välisen suhteen keskeisen elementin olevan luottamus. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että heikko luottamus tai sen puute hankaloittaa päivittäistä tekemistä, aiheuttaa lisätyötä selvitysten ja reklamaatioiden muodossa sekä lisää kontrollin tarvetta. Heikko sitoutuminen nähtiin välinpitämättömyytenä ja sen todettiin heikentävän myös luottamusta.

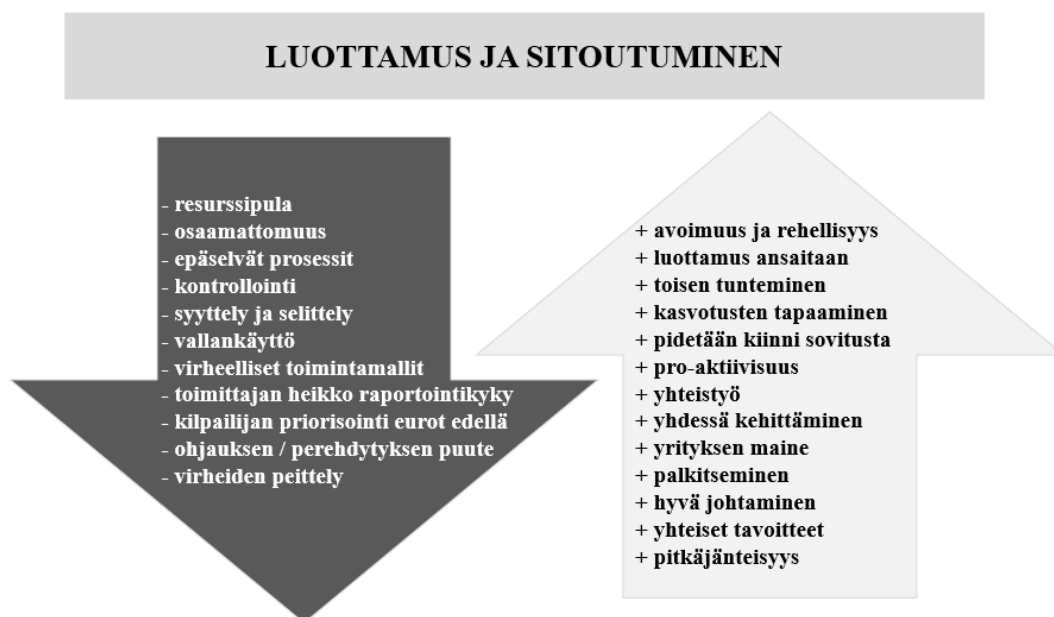
### 8.1.2 Alakysymys 1 - Millainen rooli luottamuksella on sitoutumiseen?

Klimchak et al. (2020) toteavat yksilön vahvan luottamuksen organisaatioon johtavan samaistumiseen organisaatioon ja sitä myötä vahvempaan sitoutumiseen. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa organisaation ilmapiiri, johtajuus sekä organisaation luottamus (Saks et al. 2022) ja Butcherin et al. (2011) mukaan sosiaalinen pääoma kuten luottamus vahvistaa ryhmän rakennetta ja lisää organisaatioiden välistä sitoutumista. Useiden tutkimusten mukaan luottamus vaikuttaa sitoutumiseen, korkea luottamus lisää sitoutumista ja heikko luottamus vähentää sitoutumista, mutta empiriasta tälle väitteelle ei juurikaan saatu vahvistusta. Haastatteluissa informantit totesivat, että luottamus vaikuttaa sitoutumiseen, mutta sille varsinaisesti löydetty mitään uusia perusteita, joita ei olisi käsitelty jo muiden teemojen yhteydessä, kuten esimerkiksi avoimuus ja rehellisyys.

### 8.1.3 Alakysymys 2 - Millä toimenpiteillä luottamusta ja sitoutumista voidaan vahvistaa?

Tutkimuksessa tämän kysymyksen osalta informantit yhdistelivät aiemmin läpikäytyistä teemoista niitä tekijöitä, joiden oli nähty vaikuttavan luottamukseen ja sitoutumiseen positiivisesti, ja tässä todettiin näiden tekijöiden vahvistavan luottamusta ja sitoutumista. Luottamusta ja sitoutumista taas nähtiin heikentävän niiden osatekijöiden, jotka nykymallissa aiheuttavat eripuraa, kontrollin tarvetta tai joiden ei nähty olevan hyvällä tasolla toimittajalla tai Elisan omissa organisaatioissa. Luottamusta ja sitoutumista vahvistavat (nuoli ylöspäin) ja heikentävät (nuoli alaspäin) tekijät koottu kuvaan 8.

Tärkeimpinä luottamusta ja sitoutumista vahvistavina tekijöinä pidetään avoimuutta, rehellisyyttä ja toisen tuntemista. Nämä kolme tekijää nousivat esille kaikissa fokusryhmissä useita kertoja eri teemojen ja pääluokkien yhteydessä sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Avoimuus luottamukseen ja sitoutumiseen liittyen on mainittu usein aiheisiin liittyvissä tutkimuksissa (mm. Blomqvist et al. 2002; Chanana & Sangeeta 2021; Garrison et al. 2012). Avoimuus ja rehellisyys voidaan liittää myös viestintään, joka on tärkeä luottamuksen ja sitoutumisen tekijä (mm. Chanana & Sangeeta 2021; Ellis Jr & Thomas 2017; Lehtinen & Aaltonen 2020; Paparoidamis et al. 2019; Seppänen et al. 2014; Velez et al. 2008).



Kuva 8. Luottamusta ja sitoutumista vahvistavat ja heikentävät tekijät

Tutkimuksen kohteena olevan Elisän organisaatioissa on havaittu, että päivittäisessä vuorovaikutuksessa toimittajan kanssa yhteistyön merkitys korostuu, pitää olla yhteisesti sovitut prosessit, joihin kumpikin osapuoli sitoutuu, ja riittävät resurssit sekä Elisalla että toimittajilla sovitun suorituskyvyn varmistamiseksi. Sitoutumiseen ja luottamukseen vaikuttaa positiivisesti myös se, että toimittajille annetaan mahdollisuus osallistua prosessien ja ohjeistusten luomiseen ja päivittämiseen, toisin sanoen kehitetään yhdessä. Tämän ovat tutkimuksissaan todenneet myös Klimas et al. (2023) ja Martinheikki et al. (2016), joiden mukaan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä halu jatkaa suhdetta vahvistavat sitoutumista. Dutta et al. (2023) ovat jakaneet tämän mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin epäsuoraan ja suoraan tapaan, epäsuorasti esimerkiksi kolmannen osapuolen kautta ja suoria tapoja ovat esimerkiksi henkilökohtaisesti kertomalla havainnoistaan, esittämällä ehdotuksiaan sekä yrityksen vuotuiset kyselyt, joita myös Elisalla tehdään sekä sisäisesti että tilaaja-toimittaja-rajapinnassa. Myös resurssien ja osaamisen oikea-aikainen ja oikeanlainen kohdistaminen voivat vahvistaa sitoutumista (Jonas et al. 2018). Luottamus rakentuu avoimen viestinnän, sitoutumisen ja samankaltaisuuden kautta (Blomqvist et al. 2002).

Luottamusta ja sitoutumista heikentävät kontrollointi sekä syytely ja selittely. Tilaaja tuntee tarvetta kontrolloida, jotta sovitut tavoitteet saavutetaan tietyssä ajassa riittävän alhaisella kustannustasolla ja toimittajat selittävät mahdollisia epäonnistumia ja syyttelevät niistä tilaaja tai jotain kolmatta osapuolta. Ellis Jr & Thomas (2017) toteavat tutkimuksessaan alihankinnan johtamisen suurimpien ongelmien johtuvan töiden viivästyisestä, joka voi johtua muun muassa resurssipuutteista, epärealistisista aikatauluista tai odottamattomista muutoksista olosuhteissa. Hyvällä johtamisella voidaan varmistaa toimittajien sitoutumista tavoitteisiin, ja erilaisia kannustimia käyttämällä voidaan motivoida toimittajaa parantamaan suorituskykyään (Ofori-Boadu et al. 2021). Matalan luottamuksen vallitessa organisaatiot keskittyvät enemmän kilpailumotiiveihin, koska yhteistyön ei nähdä tuovan henkilökohtaista hyötyä (Dirks & Ferrin 2001).

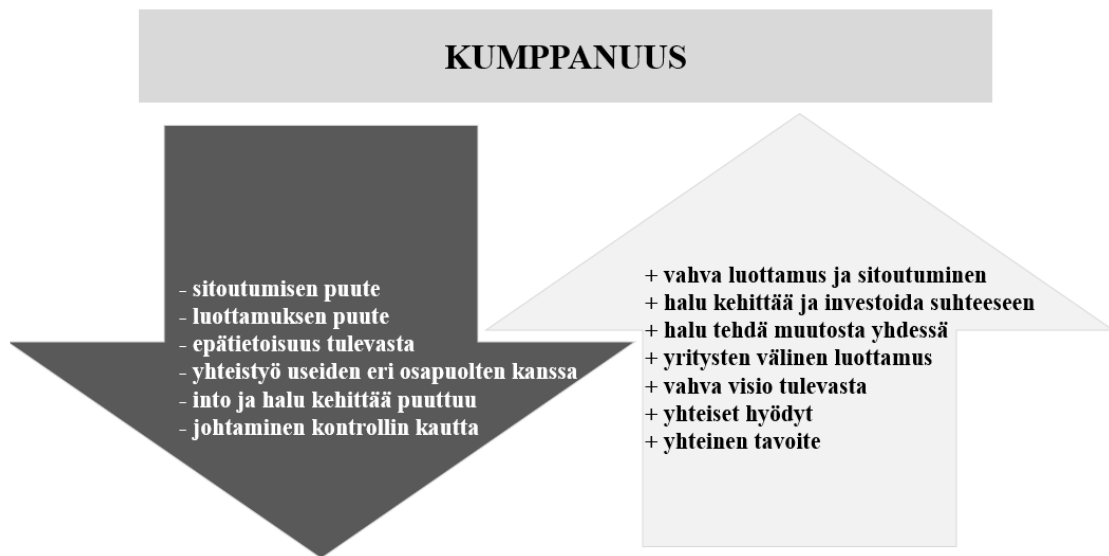
Tämän tutkimuksen tulosten perusteella muita luottamusta ja sitoutumista heikentäviä tekijöitä ovat resurssipuute, osaamattomuus, virheelliset toimintamallit sekä virheiden peittäminen, joka osittain menee samaan kategoriaan syyttelyn ja selittelyn kanssa. Riittävän selkeät roolit ja vastuut lisäävät yhteistoimintakykyä, jonka johdosta osapuolet ovat halukkaita tarjoamaan tietoa ja resurssia toimien toteuttamiseen ja tämä luo sitoutumista

yhteistyöhön (Wouters et al. 2023). Toisaalta ulkoiset uhat kuten resurssipuute ja lisääntyvä tiedon tarve voivat johtaa korkeampaan sitoutumisen tarpeeseen ja jos osapuolilla epäsymmetrinen riippuvuussuhde, riippuvaisempi kumppani voi yrittää sitouttaa vähemmän riippuvaista kumppania yhteistyöhön (Vivek et al. 2022).

Kuten kuvasta 8 voidaan todeta, luottamusta ja sitoutumista on mahdollista vahvistaa useilla eri toimenpiteillä, ja ne kaikki perustuvat hyvään yhteistyöhön yhdessä asetettua tavoitetta kohden. Teoria tukee näitä väitteitä hyvin.

#### 8.1.4 Alakysymys 3 - Millä tavoin vahva luottamus ja sitoutuminen voivat johtaa kumppanuuteen?

Kolmas alakysymys liittyi kumppanuuteen ja sillä haluttiin selvittää, onko mahdollista luottamusta ja sitoutumista vahvistamalla päästä sellaiselle tasolle, jossa tilaaja toimittaja olisivat tasavertaisia kumppaneita. Tutkimuksessa esiin nousseet kumppanuutta vahvistavat ja heikentävät tekijät on esitetty kuvassa 9. Kaikki informantit olivat yhtä mieltä siitä, että kumppanuus on mahdollista pitkällä aikajänteellä, mutta se vaatii paljon muutosta sekä Elisan että toimittajien toimintatavoissa sekä huomattavasti vahvempaa molemminpuolista yritysten välistä luottamusta ja sitoutumista. Tutkimuksen tulosten mukaan, kun osapuolilla on riittävän vahva visio tulevasta ja usko yhteiseen tekemiseen, ja kumpikin osapuoli on halukas investoimaan suhteeseen ja kehittämään sitä yhdessä, lopputuloksena voi olla aito kumppanuussuhde. Klimas et al. (2023) toteavat organisaatioiden välisiin suhteisiin vaikuttavan luottamuksen ja sitoutumisen, lisäksi siihen vaikuttavat suhteen laatu ja suhteeseen panostetut investoinnit. Koordinoimalla, jakamalla tietoa sekä tekemällä yhteistyössä toimittajan kanssa kehitystyötä voidaan vähentää kokonaiskustannuksia ja sitä myöten parantaa operatiivista suorituskykyä strategisen kumppanuuden avulla (Tarigan & Siagian 2021).



Kuva 9. Kumppanuutta vahvistavat ja heikentävät tekijät

Luottamuksen ja sitoutumisen vahvistamiseksi tulisi Elisan eri organisaatiotasoilla tehdä yhteistyötä sekä panostaa suhteeseen, tällä hetkellä sekä Elisan että toimittajien työntekijäportaan nähdään olevan aktiivisempia kumppanuuden tavoittelussa kuin esihenkilö- ja johtotason henkilöiden. Informanttien mukaan kumppanuus on aina kahden osapuolen välistä, joten sen rakentaminen vaatii kummankin osapuolen omistautumista tarvittaville muutoksille kustannustehokkaan ja kumpaakin osapuolta hyödyttävän suhteen rakentamiseksi. Strateginen kumppanuus on suhteen riskien ja hyötyjen arvioimista, jossa luottamus ja sitoutuminen, etenkin affektiivinen sitoutuminen, joka on ylpeyttä kumppanista ja yhteistyöstä, ovat merkittävässä roolissa (Cullen et al. 2000). Garrison et al. (2012) ovat todenneet vahvaan luottamukseen perustuvan kumppanuuden lisäävän todennäköisyyttä saavuttaa taloudellista hyötyä. Bensaoun (1999) mukaan strateginen kumppanuus perustuu vahvaan keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen sekä laajamittaiseen yhteistyöhön, jossa toimittaja luottaa tilaajan oikeudenmukaisuuteen ja tilaaja toimittajan maineeseen.

Aiempien tutkimusten mukaan kumppanuus perustuu vahvaan luottamukseen ja sitoutumiseen, strategisessa kumppanuudessa ongelmat ratkaistaan yhteistyöllä ja tiedon jakaminen on tärkeässä roolissa (mm. Bensaou 1999; Blomqvist et al. 2002; Hardy et al. 2003; Ofori-Boadu et al. 2021). Haastatteluista kerätty empiirinen tieto tukee näitä väitteitä, esimerkiksi eräs informantti totesi haastattelussa, että ”- - periaatteessa jos meillä on tarpeeksi sitoutumista puolin ja toisin, jolloin me voidaan luottaa puolin ja toisin, niin kyllä kumppanuus on mahdollista.” (Esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat, H15).

Seuraavaan taulukkoon 5 on koottu yhteen vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 5. Yhteenvedo tutkimuskysymysten vastauksista

Tutkimuskysymys	Empiria	Teoria
<b>Millainen rooli luottamuksella ja sitoutumisella on alihankinnan johtamisessa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alihankinnan johtaminen vaatii sekä henkilöityvää että yritysten välistä sitoutumista ja luottamusta.</li> <li>-Heikko luottamus tai sen puute hankaloittaa päivittäistä tekemistä, aiheuttaa lisätyötä selvitysten ja reklamaatioiden muodossa sekä lisää kontrollin tarvetta.</li> <li>- Heikko sitoutuminen näkyy välinpitämättömyytenä ja sen todettiin heikentävän myös luottamusta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pidempiaikainen ja tiivis suhde, joka tuottaa arvoa sekä tilaajalle että toimittajalle, perustuu sitoutumiseen (Carmeli et al. 2021).</li> <li>- tilaajan ja toimittajan välisen suhteen keskeisin elementti on luottamus (Paparoidamis et al. 2019).</li> </ul>
<b>Alakysymykset:</b>		
<b>1. Millainen rooli luottamuksella on sitoutumiseen?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- empiriasta ei väitteelle vahvistusta, todettiin luottamuksen vaikuttavan sitoutumiseen, mutta ei osattu tarkemmin perustella.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tutkimusten mukaan luottamus vaikuttaa sitoutumiseen, korkea luottamus lisää sitoutumista ja heikko luottamus vähentää sitoutumista(esim. Dirks &amp; Ferrin 2001; Jokivuori 2004; Jonas et al. 2018; Klimchak et al. 2020; Seppänen et al. 2007; Seppänen et al. 2014).</li> </ul>
<b>2. Millä toimenpiteillä luottamusta ja sitoutumista voidaan vahvistaa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avoimuudella ja rehellisyydellä.</li> <li>- hyvällä johtamisella.</li> <li>- pro-aktiivisuudella.</li> <li>- kasvokkain tapaamisilla.</li> <li>- hyvällä yhteistyöllä.</li> <li>- kehittämällä yhdessä.</li> <li>- palkitsemalla.</li> <li>- pitkäjänteisyydellä kohti yhteisiä tavoitteita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoimuus luottamukseen ja sitoutumiseen liittyen on mainittu usein aiheisiin liittyvissä tutkimuksissa (mm. Blomqvist et al. 2002; Chanana &amp; Sangeeta 2021; Garrison et al. 2012).</li> <li>- hyvä johtaminen ja kannustimet (Ofori-Boadu et al. 2021).</li> <li>- mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja halu jatkaa suhdetta (Klimas et al. 2023; Matinheikki et al. 2016).</li> <li>- resurssien ja osaamisen oikea-aikainen kohdistaminen (Jonas et al. 2018).</li> <li>- selkeät roolit ja vastuut (Wouters et al. 2023).</li> </ul>

<b>3. Millä tavoin vahva luottamus ja sitoutuminen voivat johtaa kumppanuuteen?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vahva luottamus ja sitoutuminen.</li> <li>- halu kehittää ja investoida suhteeseen.</li> <li>- halu tehdä muutoksia yhdessä.</li> <li>- vahva visio tulevast.</li> <li>- yhteiset hyödyt ja tavoitteet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinoimalla, jakamalla tietoa sekä tekemällä yhteistyössä toimittajan kanssa kehitystyötä, voidaan vähentää kokonaiskustannuksia ja sitä myöten parantaa operatiivista suorituskkyä strategisen kumppanuuden avulla (Tarigan &amp; Siagian 2021).</li> <li>- kumppanuus perustuu vahvaan luottamukseen ja sitoutumiseen, strategisessa kumppanuudessa ongelmat ratkaistaan yhteistyöllä ja tiedon jakaminen on tärkeässä roolissa (mm. Bensaou 1999; Blomqvist et al. 2002; Hardy et al. 2003; Ofori-Boadu et al. 2021).</li> </ul>
---	---	---

## 8.2 Teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millainen rooli luottamuksella ja sitoutumisella on alihankinnan johtamisessa johtoverkon viankorjauksen ja rakentamisen kontekstissa. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että luottamuksella ja sitoutumisella on merkittävä rooli alihankinnan johtamisessa. Informanttien mukaan vähäinen luottamuksen taso johtaa kontrolloinnin ja valvonnan tarpeeseen, jonka ovat todenneet myös Javidan & Zaheer (2021), joiden mukaan luottamus vähentää kontrollin tarvetta ja se toimii voiteluaineena yksilöiden ja organisaatioiden välillä. Kuten Ellis Jr & Thomas (2017) myös informantit olivat sitä mieltä, että alihankinnan johtamisen tulee perustua luottamukseen ja oikeudenmukaisuuteen ja sitoutuminen luo perustan yritysten väliselle yhteistyölle, joka käy ilmi myös Shiun et al. (2014) tutkimuksesta. Tässä tutkimuksessa ei ollut havaittavissa eroja toimittajien välillä luottamuksen tai sitoutumisen tasossa.

Tutkimuksessa haluttiin myös löytää empiriasta tukea kysymykseen millainen rooli luottamuksella on sitoutumiseen. Useiden tutkimusten mukaan organisaatioiden välinen luottamus lisää työntekijöiden sitoutumista (Dirks & Ferrin 2001; Mayer et al. 1995; Seppänen et al. 2014; Vanhala et al. 2016; Vanhala & Tzafrir 2021), informantit olivat tästä

tavallaan samaa mieltä, mutta väitettä ei osattu perustella. Sen sijaan luottamuksen ja sitoutumisen vahvistamiseen empiriasta löytyi useita tekijöitä, joilla näitä voidaan vahvistaa. Lisäksi esitettiin myös niitä tekijöitä, jotka heikentävät luottamusta ja sitoutumista. Useimmin esiin nousi eri yhteyksissä avoimuus ja rehellisyys, jotka on liitetty useissa tutkimuksissa luottamukseen ja sitoutumiseen (mm. Blomqvist et al. 2002; Chanana & Sangeeta 2021; Garrison et al. 2012). Empirian perusteella ei löytynyt mitään sellaista, jota aiemmissa tutkimuksissa ei olisi jollain tavalla liitetty luottamukseen ja sitoutumiseen ja niiden vahvistamiseen. Kuitenkin informantit osasivat hyvin erotella tekijät, jotka vahvistavat luottamusta ja sitoutumista niistä, joiden näkivät heikentävän luottamusta ja sitoutumista.

Tutkijan näkemyksen mukaan Elisan ja toimittajien välisissä suhteissa on paljon asioita hyvällä tasolla, kuten muun muassa henkilöityvä luottamus toimittajan vastinpariin sekä kaiken kaikkiaan suurimmalta osin melko sujuva päivittäinen yhteistyö toimittajan yhteyshenkilöiden kanssa. Eräässä haastattelussa todettiin, että toimittajilla on paljon ”huipputyyppejä” eikä kaikki ole pelkästään huonosti, vaikka monia pieniä ja ehkä vähän suurempia asioita pitää parantaa tai korjata, jotta luottamus ja sitoutuminen vahvistuvat ja jotta sekä luottamus että sitoutuminen olisi yritysten välistä.

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää voiko riittävän vahva luottamus ja sitoutuminen johtaa aitoon, strategiseen kumppanuuteen toimittajien kanssa. Empirian perusteella tilaaja-toimittaja-rajapinnassa on vielä paljon kehitettävää ennen kuin voidaan päästä sellaiselle tasolle, jossa voitaisiin puhua kumppanuudesta. Chengin et al. (2004) mukaan strateginen kumppanuus vaatii kaikkien osapuolten sitoutumista pitkäaikaiseen yhteistyöhön kohti yhteistä päämäärää, tämä väite sai tukea empiriasta. Kuitenkaan sitoutuminen ei ole vielä riittävän korkealla tasolla Elisan ja nykyisten toimijoiden välillä. Paparoidamis et al. (2019) väittävät, että tilaajan ja toimittajan välisen suhteen tärkein elementti on luottamus. Myös tämä väite sai tukea empiriasta, informanttien mukaan ilman luottamusta ei voi syntyä kumppanuutta. Cullen et al. (2000) väittävät, että affektiivinen sitoutuminen on ylpeyttä kumppanista ja yhteistyöstä, jossa kumppanit panostavat yhteistyöhön ylittäkseen veloitteet. Haastatteluissa heräsi huoli siitä, voiko toimittaja sitoutua yhteen toimittajaan sillä tasolla, että voitaisiin puhua kumppanuudesta. Informanttien mukaan nykytilanteessa sitoudutaan enemmänkin taloudellista näkökulmasta kuin aidosta halusta kehittää ja investoida suhteeseen.



### 8.3 Käytännön kontribuutio

Käytännön suositukset perustuvat tutkimuksen tuloksiin ja ovat tutkijan näkemys siitä, miten nykyistä alihankinnan johtamisen prosessia voisi kehittää, jotta luottamus ja sitoutuminen vahvistuisi parantaen yhteistyön sujuvuutta ja jotta tulevaisuudessa tilaaja ja toimittaja voisivat olla tasavertaisempia kumppaneita. Suositukset on hyvin yleistettävissä tämän alan muihin toimijoihin, jotka tekevät alihankinnan johtamista tilaaja-toimittaja-rajapinnassa.

Koska Elisa on riippuvainen toimittajista ja toimialana johtoverkon rakentamisen ja viankorjauksen toimittajista on kova kilpailu, Elisan tulisi kuunnella toimittajia enemmän etenkin rakentamiseen ja viankorjaukseen liittyvissä teknisissä työn tekemistä sekä rakentamisessa ja viankorjauksessa käytettäviä materiaaleja koskevissa kysymyksissä ja siten osallistaa toimittajat parempaan yhteistyöhön ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Toimittajien osallistaminen prosessien ja ohjeiden tekemiseen auttaa kehittämään toimintaa yhdessä toimittajan kanssa siten, että kumpikin osapuoli voi luottaa toiseen ja olla tyytyväinen yhteistyön tuomiin hyötyihin. Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon vahvistaa sitoutumista (Dutta et al. 2023; Klimas et al. 2023; Lehtinen & Aaltonen 2020; Matinheikki et al. 2016).

Vaikka viime vuosien aikana Elisalla on otettu käyttöön toimittajien palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta kuukausitasolla, palkitsemista sekä palautteen antamista ja pyytämistä tulisi lisätä. Etenkin silloin kun on toimittaja on onnistunut esimerkiksi muista osapuolista johtuvan viivästymisen vuoksi kuitenkin saavuttamaan tavoitteen ajallaan, olisi hyvä kiittää hyvin tehdystä työstä. Toisaalta on hyvä myös muistaa pyytää palautetta toimittajalta, jotta Elisan organisaatioissa olisi mahdollista tehdä korjaavia toimenpiteitä, jos niihin on tarvetta prosessin selkeyttämiseksi, joka taas osaltaan vahvistaa molemminpuolista luottamusta ja sitoutumista. Myös Elisan omassa organisaatiossa palkitsemista ja palautteen antamista pitäisi lisätä. Kuten jo aiemmin on todettu, palkitseminen sekä palautteen antaminen ja pyytäminen ovat tutkimusten mukaan hyviä sitouttamiskäytänteitä (Chanana & Sangeeta 2021).

Kaikissa fokusryhmissä mainittiin useissa eri yhteyksissä vastapuolen tuntemisen olevan tärkeää ja kasvokkaisten tapaamisten lisäävän luottamusta ja sitä kautta sitoutumista ja myös päinvastoin eli sitoutuminen lisää luottamusta. Kasvotusten tehty yhteistyö vahvistaa luottamusta ja edistää sitoutumista (Berardo et al. 2014; Blomqvist 2023; Seppänen et al.

2014.) Viime vuosien korona-pandemian aiheuttama etätyön lisääntyminen on vähentänyt yhteisiä tapaamisia toimittajien kanssa entisestään. Informanteilta saadun tiedon perusteella yhteisiä tapaamisia pitäisi olla vähintään kaksi kertaa vuodessa, esimerkiksi rakentamisen osa-alueella ennen ja jälkeen varsinaisen rakentamiskauden. Näissä tapaamisissa voisi käydä läpi tulevan kauden suunnitelmia tai tarkastella mennyttä kautta sekä esitellä mahdollisia uusia ohjeita ja materiaaleja. Lisäksi tapaamisissa tulisi olla vapaamuotoisempaa ohjelmaa, jolloin henkilöt voivat vaihtaa kuulumisia ja tutustua toisiinsa paremmin. Haastatteluissa kävi ilmi, että joku tai jotkut ovat tehneet useita vuosia yhdessä töitä toimittajien kanssa ilman, että osapuolet olisivat koskaan tavanneet toisiaan. Myös siinä yhteydessä, kun tilaajalla tai toimittajalla yhteyshenkilö vaihtuu, olisi hyvä tavata kasvotusten mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Työntekijäportaan mukaan sopimuksen sisältö sekä suoritteiden sisältö ja käyttötarkoitus eivät ole täysin selkeitä kummallakaan osapuolella, ja se aiheuttaa usein eripuraa ja reklamaatiokierteen laskutuksen yhteydessä. Tutkijan mukaan olisi hyvä palauttaa aikaisemmin käytössä ollut tapa uusien sopimusten tai sopimuspäivitysten yhteydessä toteutetuista jalkautustilaisuuksista, joita pidettiin useampi eri puolilla Suomea kummankin toimittajan kanssa. Näihin tilaisuuksiin tulisi valmistaa esitysmateriaali yhdessä toimittajan kanssa, joka osaltaan lisää yhteisymmärrystä sopimuksesta ja suoritteista sekä luottamusta toiseen osapuoleen. Myös ohjeiden ja prosessien jalkauttamisessa voitaisiin lisätä tilaisuuksien määrää tai esimerkiksi pitää useampi pienryhmätilaisuus, jolloin uskalletaan avoimemmin kysyä, jos on jotain epäselvää tai kertoa oma mielipide, joka on mahdollisuus vaikuttaa prosessiin, jonka taas on todettu lisäävän luottamusta (Eldor & Harpaz 2016). Toisinaan voisi olla hyvä lähettää materiaali etukäteen tutustuttavaksi kohderyhmälle, jolloin on todennäköisempää saada kommentteja, kysymyksiä ja keskustelua itse jalkautustilaisuudessa.

#### 8.4 Rajoitteet

Myös tässä tutkimuksessa kuten kaikissa tutkimuksissa on rajoitteensa. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella vain tämän tutkimuskohteen kontekstissa, koska ne perustuvat informanttien antamiin vastauksiin ja mielipiteisiin eikä ne siten ole sovellettavissa muihin saman toimialan organisaatioihin. Tutkimuksen osalta on huomioitava, että tutkimus tehtiin

vain tilaajan näkökulmasta, joka osaltaan rajoittaa tulosten sovellettavuutta. Lisäksi, koska tutkimus tehtiin vain johtoverkon rakentamisen ja viankorjauksen kontekstissa, se asettaa rajoitteen sille, että tutkimustuloksia ei voida Elisalla yleistää koko tilaaja-toimittajarajanpintaa koskeviksi. Tässä kuten kaikessa tutkimuksessa tutkijan subjektiivisuus on huomioitava aineiston keräämisestä analysoinnin kautta tutkimustuloksiin. Tämä tutkimus on tutkijan tulkinta aineistosta, vaikka tutkija on koko tutkimuksen ajan pyrkinyt pitämään fokuksen kerätyssä aineistossa ja tekemissään muistiinpanoissa.

Vaikka toimittajien osuus oli rajattu pois tästä tutkimuksesta, oli jossain kohdin käsiteltävä asiaa toimittajan näkökulmasta, mutta se tehtiin teoriaan ja informanttien vastauksiin perustuen, tutkijan oma asiantuntijuus ja omat kokemukset käytännön työstä on pyritty rajaamaan tulosten käsittelyn ulkopuolelle.

## 8.5 Jatkotutkimusehdotukset

Koska tutkimus tehtiin vain tilaajan näkökulmasta, olisi mielenkiintoista tehdä vastaava tutkimus toimittajille, jolloin saadaan tarkempi näkemys luottamuksen ja sitoutumisen roolista alihankinnan johtamisessa nykytilanteessa. Toimittajilla saattaa olla eri näkemys luottamuksen ja sitoutumisen tasosta sekä siitä miten näitä voitaisiin vahvistaa. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, onko nykyisillä toimittajilla halukkuutta kumppanuuteen ja millä tavoin toimittajan näkökulmasta kumppanuus eroaa nykytilanteen johtamismallista. Toimittajien osalta tutkimukseen olisi hyvä sisällyttää kysymys siitä, millä perustein toimittajat valikoivat sen tilaajan, jonka kanssa voisivat pyrkiä kohti strategista kumppanuutta.

Koska Elisalla ollaan vahvasti pyrkimässä kumppanuuteen toimittajien kanssa, olisi tutkimusta hyvä laajentaa koskemaan kaikkia toimittajahallinnan osa-alueita, jolloin olisi mahdollista saada kattavampi näkemys alihankinnan johtamisen nykytilasta ja niistä muutostarpeista, joita strateginen kumppanuus vaatisi eri osa-alueilla. Ja vaikka nyt tehtyä tutkimusta ei voida sellaisenaan enää toistaa johtuen organisaatiomuutoksista, olisi hyvä jollakin tavalla seurata ja raportoida nykyisten ongelmakohtien korjaamista sekä sitä, miten tehdyt korjaukset vaikuttavat luottamuksen ja sitoutumisen tasoon.

## Lähteet

Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of vocational behavior*, 49, 3, 252–276.

Assid, M., Gharbi, A. & Hajji, A. 2020. Production and subcontracting control for an unreliable manufacturing system with setups. *International journal of production research*, 58, 12, 3570–3588.

Autry, C.W. & Golicic, S.L. 2010. Evaluating buyer–supplier relationship–performance spirals: A longitudinal study. *Journal of operations management*, 28, 2, 87–100.

Bachmann, R. & Inkpen, A.C. 2011. Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships. *Organization studies*, 32, 2, 281–301.

Bakker, A.B. 2017. Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46, 67–75.

Barney, J.B. & Hansen, M.H. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175–190.

Bensaou, M. 1999. Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan management review*, 40, 4, 35–44.

Berardo, R., Heikkilä, T. & Gerlak, A.K. 2014. Interorganizational Engagement in Collaborative Environmental Management: Evidence from the South Florida Ecosystem Restoration Task Force. *Journal of public administration research and theory*, 24, 3, 697–719.

Blomqvist, K. 1997. The many faces of trust. *Scandinavian journal of management*, 13, 3, 271–286.

Blomqvist, K. 2023. Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 27.5.2023]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146097/TTL-978-952-391-088-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Blomqvist, K., Hurmelinna, P. & Seppänen, R. 2005. Playing the collaboration game right—balancing trust and contracting. *Technovation*, 25, 5, 497–504.
- Blomqvist, K., Kyläheiko, K. & Virolainen, V. (2002). Filling the gap in traditional transaction cost economics: Towards transaction benefits based analysis using Finnish telecommunications as an illustration. *Journal of International Production Economics*, 70, 1–14.
- Bulińska-Stangrecka, H. & Iddagoda, Y.A. 2020. The relationship between inter-organizational trust and employee engagement and performance. *Academy of Management*, 4, 1, 8–25.
- Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H. & Salas E. 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 6, 606–632.
- Butcher, T., Chan, C., Scriven, P., O'Reilly, S. & Pereira, S. 2011. Participation and Engagement in Inter-organizational Groups: Synthesizing Social Network Analysis with Ethnography to Evaluate Social Capital. 2011 IEEE Ninth International Conference on Dependable, Autonomic and Secure Computing, 966–973.
- Capaldo, A. 2007. Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28, 6, 585–608.
- Carmeli, A., Zivan, I., Gomes, E. & Markman, G.D. 2021. Underlining micro socio-psychological mechanisms of buyer-supplier relationships: Implications for inter-organizational learning agility. *Human resource management review*, 31, 3, Article 100577.
- Chanana, N. & Sangeeta 2021. Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*, 21, 4, 2508-n/a.
- Chandler, J.D. & Lusch, R.F. 2015. Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18, 1, 6–22.
- Chang, M.K., Cheung, W. & Tang, M. 2013. Building trust online: Interactions among trust building mechanisms. *Information & management*, 50, 7, 439–445.

Cheng, E.W.L., Heng, L., Love, P. E.D. & Zahir. I. 2004. Strategic alliances: a model for establishing long-term commitment to inter-organizational relations in construction. *Building and environment*, 39, 4, 459–468.

Cullen, J.B., Johnson, J.L. & Sakano, T. 2000. Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35, 3, 223–240.

De Jong, S.B., Kunze, F., & Bruch, H. 2017. Organisational consequences of asymmetries in task dependence: The moderating role of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 27, 1, 75–93.

Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. 2001. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12, 450–467.

Dutta, D. Mishra, S.K. & Tyagi, D. 2023. Augmented employee voice and employee engagement using artificial intelligence-enabled chatbots: a field study. *International journal of human resource management*, 34, 12, 1–30.

Dyer, J.H., Kale, P. & Singh, H. 2001. How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, 42, 4, 37–43.

Eldor, L. & Harpaz, I. 2016. A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of organizational behavior*, 37, 2, 213–235.

Elisa 2023. Yhtiötieto. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 24.7.2023]. Saatavissa: <https://elisa.fi/yhtiotieto/>.

Ellis Jr, R.D. & Thomas, H.R. 2017. Best Practices for Subcontractor Management. Kirjassa Thomas H.R. & Ellis Jr, R.D. (ed.) *Construction site management and labor productivity improvement – how to improve the bottom line and schedules*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 10.10.2023]. Saatavissa: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=3182485470006254&institutionId=6254&customerId=6245&VE=true](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=3182485470006254&institutionId=6254&customerId=6245&VE=true).

Emerson, K. & Nabatchi, T. 2015. *Collaborative Governance Regimes*. Washington, DC, Georgetown University Press.

- Garrison, G., Kim, S. & Wakefield, R. 2012. Success factors for deploying cloud computing. *Communications of the ACM*, 55, 9, 62–68.
- Granholm, N. 2023. ‘NS Day 2023’-tilaisuus. [PowerPoint-esitys]. Ei julkinen esitys.
- Hameduddin, T. & Lee, S. 2021. Employee engagement among public employees: examining the role of organizational images. *Public management review*, 23, 3, 422–446.
- Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T.B. 2003. Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. *Journal of management studies*, 40, 2, 321–347.
- Hardy, C. & Phillips, N. 1998. Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain. *Organization science* (Providence, R.I.), 9, 2, 217–230.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. *Luottamus: pääomien pääoma*. Tampere, Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. p. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.
- Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. *Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiosi huipputuloksiin*. Liettua, Alma Talent Oy.
- Huo, B., Tian, M., Tian, Y. & Zhang, Q. 2019. The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism. *International journal of operations & production management*, 39, 1, 2–23.
- Javidan, M. & Zaheer, A. 2021. The Geography of Trust: Building Trust in Global Teams. *Organizational dynamics*, 50, 2, Article 100781. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 24.9.2023]. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1016/j.orgdyn.2020.100781>.
- Jonas, J.M., Boha, J., Sörhammar, D. & Moeslein, K.M. 2018. Stakeholder engagement in intra- and inter-organizational innovation: Exploring antecedents of engagement in service ecosystems. *International journal of service industry management*, 29, 3, 399–421.
- Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 24, 4, 284–294.

- Kahn, W.A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 4, 692–724.
- Kartal, M., Müller, W. & Tremewan, J. 2021. Building trust: The costs and benefits of gradualism. *Games and economic behavior*, 130, 258–275.
- Kasper-Fuehrer, E.C & Ashkanasy, N.M. 2001. Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of management*, 27, 3, 235–254.
- Kauppalehti 2007. Monen portaan alihankinta kiusaa laajakaista-asiakkaita. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 21.7.2023]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/monen-portaan-alihankinta-kiusaa-laajakaista-asiakkaita/7badf3b9-eda4-3408-b731-a9a4396b537b>.
- Kauppalehti 2008. Alihankinnan haaste. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 21.7.2023]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/alihankinnan-haaste/flfc2b5b-de22-3439-8c72-263182237b2f>.
- Klimas, P., Stańczyk, S., Sachpazidu, K., Stanimir, A. & Kuźmiński, Ł. 2023. The attributes of inter-organizational relationships: Which fifteen of them really matter to software developers? *Industrial marketing management*, 110, 1–16.
- Klimchak, M., Ward Bartlett, A.K. & MacKenzie, W. 2020. Building trust and commitment through transparency and HR competence: A signaling perspective. *Personnel review*, 49, 9, 1897–1917.
- Krueger, R.A. 2012. Moderating focus groups. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 25.7.2023]. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lut/detail.action?docID=1598449&pq-origsite=primo>.
- Krueger, R.A. & Casey, M.A. 2014. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. 5th edition. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.
- Kumaar, V. & Pansari, A. 2016. Competitive advantage through engagement. *Journal of marketing research*, 53, 4, 497–514.



- Kuivanen, R. & Hyötyläinen, R. 1997. Kohti uudenlaisia yritysverkostoja: monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 14.7.2023]. Saatavissa: <https://publications.vtt.fi/pdf/tiedotteet/1997/T1830.pdf>.
- Lehtinen, J. & Aaltonen, K. 2020. Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International journal of project management*, 38, 2, 85–98
- Luhmann, N. 1979. *Trust and power*. Chichester, John Wiley & Sons.
- Matinheikki, J., Artto, K., Peltokorpi, A. & Rajala, R. 2016. Managing interorganizational networks for value creation in the front-end of projects. *International Journal of Project Management*, 34, 7, 1226–1241.
- McGuinness, J. 2007. The law and management of building subcontracts. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 20.5.2023]. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lut/detail.action?docID=351570&pq-origsite=primo>.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management review*, 20, 3, 709–734.
- Nisula, A-M., Blomqvist, K., Bergman, J-P. & Yrjölä, S. 2022. Organizing for knowledge creation in a strategic interorganizational innovation project. *International journal of project management*, 40, 4, 398–410.
- Ofori-Boadu, A.N., Owusu-Manu, D-G., Edwards, D.J. & Asiseh, F. 2021. A conceptual model of subcontractor development practices for LEED projects. *Engineering, construction, and architectural management*, 28, 4, 1196–1213.
- Oomsels, P. & Bouckaert, G. 2014. Studying inter-organizational trust in public administration – A conceptual and analytical framework for ”administrational trust”. *Public Performance & Management Review*, 37, 4, 577–604.
- Oxford learner’s dictionary 2023. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 27.10.2023]. Saatavissa: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>.
- Paparoidamis, N.G., Katsikeas, C.S. & Chumpitaz, R. 2019. The role of supplier performance in building customer trust and loyalty: A cross-country examination. *Industrial marketing management*, 78, 183–197.

- Poppo, L., Zeng Zhou, K. & Ryu, S. 2008. Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, 19, 1, 39–55.
- Rehman, S.U., Qingren, C. & Weiming, G. 2017. Rise in level of trust and trustworthiness with trust building measures: A mathematical model. *Journal of modelling in management*, 12, 3, 349–363.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management review*, 23, 3, 393–404.
- Saks, A.M., Gruman, J.A. & Zhang, Q. 2022. Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of organizational effectiveness : people and performance*, 9, 1, 20–49.
- Saunders M., Lewis P. & Thornhill, A. 2012. *Research methods for business students*. 6. p. Essex, Financial Times/ Prentice Hall.
- Sharma, A. & Kearins, K. 2011. Interorganizational Collaboration for Regional Sustainability: What Happens When Organizational Representatives Come Together? *The Journal of applied behavioral science*, 47, 2, 168–203.
- Sharma, N., Young, L. C. & Wilkinson, I. 2015. The nature and role of different types of commitment in inter-firm relationship cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30, 1, 45–59.
- Seppänen, R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. 2007. Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial marketing management*, 36, 2, 249–265.
- Seppänen, R., Kosonen, M., Vanhala, M. & Ellonen, H-K. 2014. Building intra-organizational trust with managerial communications. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 23.9.2023]. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019092529687>.
- Shiu, E., Jiang, Z. & Zaefarian, G. 2014. Antecedents of behavioural commitment in inter-organizational relationships: a field study of the UK construction industry. *Construction management and economics*, 32, 9, 888–903.

Soderberg, A.T. & Romney, A.C. 2022. Building trust: How leaders can engender feelings of trust among followers. *Business horizons*, 65, 2, 173–182.

Sultana, S. & Johari, H. 2023. HRM practices, impersonal trust and service oriented OCB: an empirical evidence from Bangladesh. *Asia-Pacific journal of business administration*, 15, 1, 1–24.

Talouselämä 2021. SAK:n Eloranta: ”Tapa, jolla hommaa pyöritämme johtaa siihen, että kriisit lisääntyvät” – EK:n Häkämies: ”Varma ei voi vielä olla, miten korona iskee teollisuuden alihankintaan”. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 21.7.2023]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/sakn-eloranta-tapa-jolla-hommaa-pyoritamme-johtaa-siihen-etta-kriisit-lisaantyyvat-ekn-hakamies-varma-ei-voi-viela-olla-miten-korona-iskee-teollisuuden-alihankintaan/c29f10fd-a092-404a-98d9-6ba4eb2cd563>.

Talouselämä 2008a. Ostajakin on myyjä. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 21.7.2023]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/ostajakin-on-myyja/bb635a16-35c1-3729-a550-27bd8c865e92>.

Talouselämä 2008b. Kumppani ottaa rankan riskin. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 21.7.2023]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/kumppani-ottaa-rankan-riskin/22a9610c-f7e6-300b-9a84-d6d7375b544c>.

Tan, H.H. & Tan, C.S. 2000. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126, 2, 241–260.

Tanskanen, K. 2021. Ulkoisten resurssien johtaminen. Helsinki, Tietosanoma.

Tarigan, Z. & Siagian, H. 2021. The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9, 9, 363–372.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Van de Ven, A. & Ring, P.S. 2006. Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships. Kirjassa Bachmann, R. & Zaheer, A. (ed.). *Handbook of trust research*. Cornwall, MPG Books Ltd, 144–164.

- Vanhala, M. 2020. Trust as an organizational knowledge sharing enabler – validation of the impersonal trust scale. *VINE journal of information and knowledge management systems*, 50, 2, 349–368.
- Vanhala, M., Heilmann, P. & Salminen, H. 2016. Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and process management*, 23, 1, 46–61.
- Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomqvist, K. 2011. Impersonal trust: The development of the construct and the scale. *Personnel review*, 40, 4, 485–513.
- Vanhala, M. & Tzafrir, S.S. 2021. Organisational trust and performance in different contexts. *Knowledge and process management*, 28, 4, 331–344.
- Vanneste, B.S. 2016. From interpersonal to inter-organisational trust: the role of indirect reciprocity. *Journal of Trust Research*, 6, 1, 7–36.
- Velez, M.L., Sanchez, J.M. & Alvarez-Dardet, C. 2008. Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study. *Accounting, organizations and society*, 33, 7–8, 968–994.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. p. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilkka H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. p. Jyväskylä, PS-kustannus.
- Vivek, S.D., Dalela, V. & Ahmed, M.S. 2022. A framework for partner engagement: Episodes in the life of interorganizational partnerships. *Journal of marketing theory and practice*, 30, 4, 476–493.
- Vuori, J. (2023) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.7.2023.] Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>.
- Wouters, S., Janssen, M., Lember, V. & Cromptvoets, J. 2023. Strategies to advance the dream of integrated digital public service delivery in inter-organizational collaboration networks. *Government information quarterly*, 40, 1, 101779, Article 101779.

Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. 1998. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization science* (Providence, R.I.), 9, 2, 141–159.

Zaheer, A. & Harris, J. 2006. Interorganizational trust. Kirjassa Shencar, O. & Reuer, J.J. (ed.) *Handbook of Strategic Alliances*. Thousand Oaks, SAGE Publications.

Zucker, L.G. 1986. Prediction of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840–1920. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 23.9.2023]. Saatavissa: <https://digitalassets.lib.berkeley.edu/irle/ucb/text/irla0277.pdf>.

## Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Miten tuttu teille on käsitteenä luottamus?
2. Millaisena näette luottamuksen käsitteenä alihankinnan johtamisessa ja yritysten välisessä yhteistyössä?
3. Miten tuttu teille on käsitteenä sitoutuminen?
4. Millaisena näette sitoutumisen käsitteenä alihankinnan johtamisessa ja yritysten välisessä yhteistyössä?
5. Onko Elisan ja toimittajan väliset yhteistyökäytännöt selkeät, jos mietitään sitä mm. kokousten, työkalujen ja raportoinnin näkökulmasta?
6. Tukevatko yhteistyökäytännöt toimintaa?
7. Koetteko selkeiden prosessien lisäävän luottamusta toimittajan tapaan toimia?
8. Millä tavoin selkeät prosessit vaikuttavat toimittajan sitoutumiseen tilaajaan?
9. Seurataanko yhteisesti sovittujen tavoitteiden toteumista säännöllisesti?
10. Onko sillä vaikutusta luottamukseen, jos toimittaja ei saavuta tavoitteita? Entä jos toimittaja ehdottaa korjaavia toimenpiteitä, lisääkö se luottamusta?
11. Tähän liittyy myös Elisalla seurattava toimittajan oma-aloitteisuus prosessien ja epäkohtien korjaamisessa. Millä tavalla tämä oma-aloitteisuus tai sen puute vaikuttaa luottamukseen toimittajaa kohtaan? Onko sillä vaikutusta osapuolten sitoutumiseen yhteistyöhön?
12. Vaikuttaako kehittäminen tilaajan ja toimittajan sitoutumiseen tavoitteisiin, etenkin jos kehittämistä tehtäisiin tai tehdään yhdessä?
13. Millä tavalla ohjeistus ja prosessit tai niiden puute vaikuttaa tekemiseen? Onko ohjeet kaikkien niitä tarvitsevien saatavilla riittävän helposti?
14. Yhtenä avainkysymyksenä on sovittujen asioiden tekemisen ajallaan toimittajalla, joka sisältää myös muun kuin sopimusten mukaisten tavoitteiden saavuttamisen, muun muassa viesteihin tai reklamaatioihin vastaaminen tai yleisesti sovittujen asioiden hoitaminen ajallaan. Miten tämä vaikuttaa luottamukseen yhteistyössä?
15. Onko edellä esitetyillä vaikutusta sitoutumiseen?
16. Iso osa alihankinnan johtamista on kustannusseuranta. Millä tavalla koette sen vaikuttavan yhteistyöhön? Onko sillä vaikutusta tilaajan ja toimittajan väliseen luottamukseen?

17. Millä tavalla tässä kohden näkisitte luottamuksen parantuvan ilman, että on tarvetta muuttaa sopimusta tekemisen tai hintojen suhteen?
18. Miten näette yleisesti luottamuksen vaikuttavan tilaajan ja toimittajan välisessä yhteistyössä?
19. Entä sitoutuminen, miten se vaikuttaa yhteistyöhön?
20. Onko mahdollista, että luottamusta lisäämällä voisi saada toimittajan sitoutumaan enemmän Elisan tekemiseen ja sitä kautta luottamus ja sitoutuminen vahvistuisi molemmin puolin siten, että alihankinnan johtamisen sijaan voisi puhua kumppanuudesta?
21. Millaisia keinoja näette lisätä luottamusta?
22. Onko olemassa jotain esteitä luottamuksen vahvistumiselle? Jotain sellaista, joka voisi estää tasavertaisen kumppanuuden syntymisen?