

PÄÄTTÖTYÖ

1.10.2006

LUOTTAMUS ORGANISAATION  
MENESTYSTEKIJÄNÄ

Delfoi Akatemia 1 – johtamisvalmennus

Adibe Pia  
Mäkelä Kaisa

## SISÄLLYSLUETTELO

LUOTTAMUS ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄNÄ.....	1
Johdanto .....	1
1 Luottamuksen rakentaminen .....	2
1.1 Aineettoman pääoman hyödyntämiseen tarvitaan luottamusta .....	2
1.2 Luottamuksen eri muodot ja niiden vahvistaminen .....	3
2 Organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin suhde luottamukseen.....	4
2.1 Normit käyttäytymisen taustalla .....	4
2.2 Normien vaikutus näkyviin arvoihin.....	5
2.3 Luottamus luovuuden lähteenä .....	5
3 Oikeiden olosuhteiden luonti on johtajan tehtävä .....	6
3.1 Arvolähtöinen strategiatyöskentely .....	6
3.2 Vuoropuhelu luottamuksen rakentamisen työkaluna .....	6
4 Vuorovaikutuksella johtaminen .....	7
4.1 Luottamuksen ansaitseminen on johtajuuden edellytys.....	7
4.2 Palautteen annon merkitys.....	8
5 Luottamuksen rooli tulevaisuuden johtajuudessa .....	9
5.1 Luottamus kansainvälisessä vertailussa .....	9
5.2 Luottamus näkyvämmäksi perusarvoksi.....	9
Lopuksi .....	10

## LÄHDELUETTELO

## LUOTTAMUS ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄNÄ

## Johdanto

Tässä työssä tarkastellaan luottamuksen merkitystä organisaation kilpailukyvyyn ja yksilöiden onnistumiselämysten edistäjänä. Luottamuksen rakentamisesta edetään organisaatiokulttuuriin, ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen sekä lopulta luottamuksen rooliin tulevaisuuden johtamisessa. Mikä siis on luottamuksen merkitys organisaation menestykselle?

Useiden tutkimusten ja kirjallisuuden valossa luottamuksella ja sen kehittymisellä on olennainen merkitys menestyksen kannalta. Positiivinen luottamus tulevaisuuteen ja menestykseen lisää innovaatioita ja luovuutta sekä antaa energiaa uusiin haasteisiin.

Johtaminen on tasapainoilla ns. kovien ja pehmeiden arvojen - managementin ja leadershipin välillä. Usein väheksytään abstraktin, aineettoman pääoman merkitystä konkreettisten ja mitattavien tulosten teossa - tai jätetään jopa huomioimatta. Entistä useamman yrityksen menestys on riippuvainen siitä, kuinka hyvin aineetonta pääomaa osataan hyödyntää reaalisen pääoman rinnalla.

Organisaatiokulttuurissa ja ilmapiirissä ilmenevä luottamuksen vahvuus heijastuu suoraan ihmisten tapaan toimia. Kaikkea ei voi mallintaa, mutta hyvät käytännöt voidaan monistaa ja jalkauttaa uusiksi toimintatavoiksi. Johtaminen on oikeiden olosuhteiden johdonmukaista ja peräänantamatonta luomista, oikeaan hetkeen tarttumista, riskinottoa tiikerinloikkineen. Kun oikeat rakenteet ja toimintajärjestelmät on luotu, kriittiseksi tekijäksi nousee joustavuus, muutoskyky ja -halu. Luottamus toimii tällöin voiteluöljynä, nopeuttaen ja uudistaen prosesseja.

## 1 Luottamuksen rakentaminen

Luottamusta on tutkittu jo noin 40 vuoden ajan työpsykologisenä ilmiönä ja uusimmissa tutkimuksissa painottuu optimistinen asenne toisten käyttäytymistä kohtaan. (Keskinen, 2005)

Työpaikkailmoituksesta syntyy ensimmäinen mielikuva hakijaan kohdistuvista odotuksista. Työntekijälle taas muodostuu mielikuva työpaikkaa tarjoavasta yrityksestä. Haastattelun ilmapiiri luo ensivaikutelman ja pohjan luottamukselle. Haastattelun osapuolien sanaton ja sanallinen viestintä antaa raamit psykologiselle sopimukselle. Työsopimusta tehdessä pehmeitäkin arvoja odotetaan, sosiaalisia esimies- ja alaitaitoja. (Keskinen, 2005) Luottamuksen rakentaminen lähtee ensimmäisestä kontaktista ja psykologinen sopimus sinetöidään työsopimusta allekirjoitettaessa.

Elokuun 7. päivänä 2006 Helsingin Sanomien artikkelissa kerrottiin kuinka työpaikkailmoitusten sanamuodot ovat muuttuneet kymmenessä vuodessa. Työntekijältä halutaan nykyään mm. paineensietokykyä, vastuunkantoa ja tuloshakuisuutta, kun aiemmin korostettiin joustavuutta ja yhteistyötaitoja, kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Kirjoitettujen odotusten painopiste on selkeästi siirtynyt niin sanottuihin ”koviin arvoihin” ja yksilökeskeisyyteen.

### 1.1 Aineettoman pääoman hyödyntämiseen tarvitaan luottamusta

Että työntekijöiden tietotaito ja osaamisen erilaisuus tulisi synergiana yrityksen käyttöön, organisaation pitää olla vastaanottavainen erilaisille tavoille toimia ja luottaa yksilön kykyihin ja osaamiseen, jolloin yksilö voi myös luottaa tulevansa hyväksytyksi ja olevansa arvostettu myös uusine, erilaisine ideoineen.

Sari Salojärven väitöskirjatutkimus (2005) osoittaa, että aineettoman pääoman kasvattaminen ja osaamiseen panostaminen ovat suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten (PK-yritykset) ehtoja. Tutkimuksen mukaan vain alle kolmannes PK-yrityksistä keskittyy jollakin tavalla näiden voimavarojen arvioimiseen, johtamiseen, kehittämiseen ja kasvattamiseen, ja vain alle viidennes johtaa niitä järjestelmällisesti. Suurin osa PK-yrityksistä keskittyy edelleen tuotteen, talouden ja teknologian johtamiseen ja kehittämiseen - osaamisen, innovaation, asiakkuuksien, verkostojen tai brändin johtamisen sijaan, vaikka juuri näillä yrityksen kilpailukyky vahvistuisi. Aineettomia voimavarojaan järjestelmällisesti kehittävä viidennes erottui tutkimuksessa selvästi muusta joukosta.

Kun puhutaan jostain aineettoman pääoman osa-alueesta, puhutaan myös välillisesti luottamuksesta. Luotatko omaan osaamiseesi, luotatko työnantajasi menestykseen, luottaako asiakas tuotteeseesi, palveluusi ja brändiisi tai oletko luonut luottamukselliset suhteet sidosryhmiisi? Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä luo pohjan kaikelle edellä mainitulle. Ennen kuin voidaan puhua innovatiivisesta työympäristöstä, täytyy vuorovaikutussuhteiden ja yleisen kommunikaatiokulttuurin olla yrityksessä avointa ja sallivaa.

”Luottamus mahdollistaa riskin ottamisen ja sitoutumisen sekä lisää kommunikaation ja yhteistyön tehokkuutta ja tuloksellisuutta.” (Blomqvist, 2006) Luottamuksessa on kyse epävarmuuden käsittelemisestä. Jos työntekijä voi ennakoita luottaa esimiehensä ja kollegoidensa johdonmukaiseen reagointiin erilaisissa tilanteissa, hän uskaltaa paljastaa luottohenkilölleen epävarmuuden, uskaltaa ottaa riskejä ja olla innovatiivinen. (Keskinen, 2005)

## 1.2 Luottamuksen eri muodot ja niiden vahvistaminen

Riikka Ellosen tutkimuksessa (The Role of Trust in Organisational Innovativeness, 2006) on osoitettu, että luottamusta rakentamalla lisätään innovatiivisuutta. Hän on tutkinut 1) työntekijöiden keskinäistä luottamusta "lateral trust", 2) esimies-alainen suhteen luottamusta "vertical trust" sekä 3) institutionaalista luottamusta "institutional trust", joka sisältää molemmat edellä mainitut ja koostuu rakenteellisesta turvallisuudesta ja tilanteiden (toimintatavan) sääntö- mukaisuudesta. Nämä kolme yhdessä muodostavat organisatorisen luottamuksen.

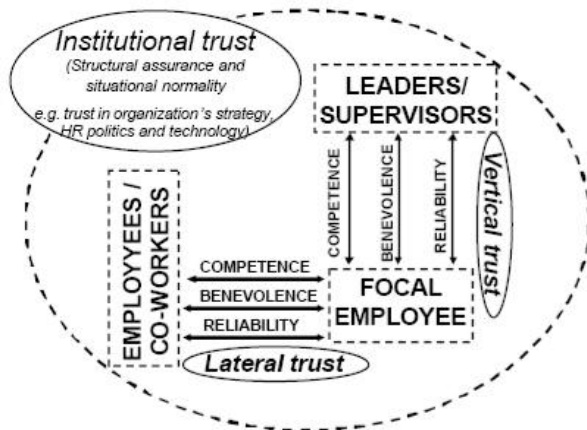


Figure 1: Lateral, vertical and institutional trust (adapted from Costigan et al., 1998, 305)

Tutkimuksessa havaittiin, että erityisen merkittävää innovatiivisuuden lisääntymiselle oli vertikaalinen luottamus (luottamus johtajan luotettavuuteen). Johtajan odotetaan kannustavan ideointiin ja innovointiin. Tutkimustulokset vahvistivat johtajilla olevan tärkeä rooli roolimalleina ja aloitteentekijöinä organisaation innovatiivisuudelle. Tätä samaa havaintoa tukevat aiemmat tutkimukset keskijohdon tärkeydestä innovatiivisen kulttuurin luomiselle.

On myös huomioitavaa, että institutionaalinen luottamus, joka voidaan ymmärtää luottamuksena organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja käytäntöihin, tukee organisaation vuorovaikutusta sekä sosiaalista luottamusta. Johtajien tulee kiinnittää erityistä huomiota institutionaaliseen luottamukseen. Sääntöjen ja toimintaperiaatteiden, kuten läpinäkyvän ja ymmärrettävän strategiaviestinnän ja reilun henkilöstöhallinnon avulla voidaan lisätä henkilöstön kokeman institutionaalisen luottamuksen määrää. Johdon tulee kiinnittää huomiota puheen ja tekojen yhteneväisyyteen sekä aktiivisesti huoltaa institutionaalista luottamusta. Ennen kaikkea se nähtiin yritysten strategisena kysymyksenä.

## 2 Organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin suhde luottamukseen

Organisaatiokulttuuri rakentuu organisaation koosta, historiasta, maantieteellisestä sijainnista, paikallisuudesta/kansainvälisyydestä, työntekijöiden koulutuksellisesta taustasta ja ikärakenteesta, alasta jolla toimitaan sekä monista muista syistä, mutta ennen kaikkea tavasta toimia.

Organisaatiokulttuuri ja yleinen ilmapiiri luovat perustan yksilöiden ja ryhmän luottamukselle – sekä työntekijöihin, että esimiehiin päin. Ihminen on luovimmillaan ja tuottavimmillaan luotettavassa ympäristössä, pelokkaana sekä ahdistuneena ihmisen on vaikea saada mitään aikaan. Luottamus siihen, että saa tehdä virheitä ja saa mahdollisuuden korjata omia virheitään on tärkeää ja organisaatiokulttuuri viestii tällaisia asioita. Ihmisen yksi perustarpeista on halu luottaa toiseen ihmiseen ja ympäristöön, tuntee olonsa turvalliseksi.

Jos organisaatiokulttuurin perusteella virheitä ei sallita tai niitä ei saa korjata, se tuottaa stressiä ja ahdistusta työntekijälle. Nähdessään kollegansa irtisanomisen, työntekijä joutuu pohtimaan voiko minullekin käydä näin. ”Kuinka suuri on sellainen virhe, jota en saa enää korjata?” saattaa työntekijä joutua pohtimaan luottamuksen horjuessa. Organisaatiokulttuuri, joka kannustaa avoimuuteen edellyttää hyvää itsetuntemusta sekä yhteisöltä että yksilöiltä. Yksilöiden keskinäinen arvostus ja oikeanlainen nöyryys esimerkiksi asiakaspalvelussa antaa sijaa luottamukselle. Esteenä avoimeen mielipiteiden vaihtoon ja ideoiden jakamiseen on usein pelko tuleeko arvostetuksi asiantuntijana tiimissään.

Juha Antila toteaa tutkimuksessaan, että oikeudenmukaisen, joukkojen järjestelmällisen johtamisen ja mielekkään työn seurauksena työntekijät ovat valmiita tekemään paljon töitä. Syy suuriin työpaikkojen mielekkyyskokemusten eroihin on johtajuudessa. Kun johtaja osaa työnsä, työntekijät ovat tyytyväisiä. Antilan mukaan työntekijöiden toiveena on inhimillinen kohtelu, avoimuus ja positiivinen palaute. Siitä huolimatta yhä edelleen monessa työpaikassa vallitsee pelko, epävarmuus ja vaikutusmahdollisuuksien puute. (HS, 5.4.2006)

### 2.1 Normit käyttäytymisen taustalla

Uusi työntekijä omaksuu uuden työpaikkansa normit toisten käytöksen, tekojen ja puheiden perusteella, myös eleiden ja tekemättömien ja sanomattomienkin asioiden kautta. Nämä paljastavat usein myös asenteita, sitä kuinka mahdollisiin epäkohtiin suhtaudutaan ja kuinka nopeasti niihin tartutaan.

Normit antavat työyhteisön jäsenille mallin ja ohjeita siitä, mikä työyhteisössä on sopivaa käyttäytymistä ja mikä luo ihmisten välille yhteistoimintaa. Normit voivat olla virallisia toimintaohjeita tai ihmisten epävirallisia tiedostamattomia sääntöjä, esimerkiksi ihmisten nimikkokuppien käyttö keittiössä sekä mistä ovesta ja missä järjestyksessä kuljetaan. Organisaatiokulttuuri ei ole perittyä, vaan se opitaan.

Normit kertovat myös uudelle työyhteisön jäsenelle saako yhteisössä sanoa mielipiteensä avoimesti vai rankaistaanko palautteesta, eteneekö palaute toiminnan tasolla tehtäviin muutoksiin, saako yhteisössä arvostusta, vaikka olisi välillä väärässä vai onko yhteisössä nokkimisjärjestys, mikä ei kunnioita ihmistä itseään, vaan määräytyy jonkin muun asian mukaan.

## 2.2 Normien vaikutus näkyviin arvoihin

Organisaatiokulttuurin syvin taso muodostuu perusolettamuksista ja todellisista arvoista, jotka ovat usein tiedostamattomia itsestäänselvyyksiä mutta muodostuvat kuitenkin organisaation suhteesta todellisuuteen, aikaan ja paikkaan. Samoin käsitykset ihmisistä ja suhteiden luonteesta ovat perusoletuksia, jotka vaikuttavat arvoihin. Sisimmät normit näkyvät mm. ihmisten puhetavassa (me-ne puhuttaessa työntekijöistä ja johdosta), fyysisessä ympäristössä (johto istuu kaukana työläisistä) ja jopa epätasa-arvoisessa jakamisessa (huoneiden koot, kuka saa valita ensin huoneensa, kuka valitsee/pitää ensin lomansa jne). (Lämsä, Hautala, 2004)

Uusissa ja etenkin kriisitilanteissa ihminen toimii alitajunnan perususkomusten varassa. Siksi arvot ja niiden merkityksen kokeminen on niin tärkeää ihmisen toiminnan ohjaamisessa, valintojen teossa. Kun hyvinä aikoina opitaan ja harjoitellaan positiivista vuorovaikutusta ja oikeita arvoja, ne tulevat automaattisesti käyttöön myös kriisitilanteissa, jolloin joudutaan usein toimimaan nopeasti ja tiedostamatta. Fake it 'til you make it! –malli, jossa asiaa toistetaan tietoisesti kunnes siitä tulee tiedostamaton toimintatapa, toimii usein todella hyvin ja luo uusia normeja.

## 2.3 Luottamus luovuuden lähteenä

Tunteiden hyväksyminen osana normaalia elämäntapaa ja niiden näyttäminen on suomalaisessa kulttuurissa joskus aliarvostetussa asemassa järkeen nähden. Kuitenkin sallimalla epäonnistumiset ja virheet sekä aidot ilon tai pettymyksen tunteiden ilmaisut kannustamme ihmistä avoimuuteen ja synnyttämme luottamusta.

Kun ihminen saa olla oma itsensä, hänen luontainen motivaationsa ja henkinen sitoutumisensa on yrityksen käytössä. Kun ne ohjataan oikeaan toimintaan, työntekijä kehittyy ja uskaltaa kokeilla uusia ja tuntemattomiakin asioita. Luovuuden innossaan työntekijä voi jopa kadottaa ajantajunsa, nälkänsä ja väsymyksensä uppoutuessaan täysin työhön, josta nauttii. Tätä tilaa kutsutaan termillä flow, joka on läheisessä suhteessa myös onnellisuuden kokemiseen. Positiivisessa mielentilassa ilman huolia tulee usein uusia oivalluksia ja kehitys saattaa edetä hyppäyksin.

Talouselämän artikkelissa 25/2006 Pirjo Stähle ja Liisa Välikangas peräänkuuluttavat yrityksen toimintatavan kehittämistä tuotekehittelyn sijaan. Myös he sanovat vuorovaikutuksen, avoimen kommunikaation ja yhteistyön olevan innovatiivisuuden tärkeimpiä elementtejä. Teknologinen osaaminen on Suomessa hyvällä tasolla, kun taas innovaatioita tuottava sosiaalinen osaaminen ei niinkään ole. Ihmissuhteet ja toimintatapa ratkaisevat. On väitetty verkostoitumisen olevan innovaatioaikakauden tehokkain organisoitumismuoto. Jälleen tarvitaan avoimuutta ja luottamuksen rakentamista.

Tutkija Kari Uusitalon mukaan yksi luovuuden periaatteista on, että työntekijöihin luotetaan. Hän sanoo myös, ettei luovia ja poikkeuksellisen lahjakkaita ihmisiä aina edes tunnusteta työpaikoilla – Suomesta puuttuu enemmänkin luovia työolosuhteita. (HS, 7.8.2006)

Luottamusta rakentaa työyhteisössä myös valinnoilla vaikuttaminen. Kun esimies delegoi ja antaa myös päätöksentekovaltuuksia mutta samalla sitouttaa henkilöstön päätöksenteon ja vastuun avulla. Luovuttamalla resursseja suunnitelmien täytäntöönpanoon, ostopäätösten toteuttamiseen tai esimerkiksi yhteistyökumppaneiden valintaan, hän samalla osoittaa luottamusta mikä vastaavasti vahvistaa työntekijän luottamusta esimieheensä.

Luottamus siis synnyttää luottamusta – kun luottaa toiseen ja käyttäytyy luottavaisesti, herää toisessa osapuolella kunnioitusta luottamusta kohtaan. Tämä taas synnyttää molemminpuolista luottamusta ja samalla tietynlaisen myönteisten seurausten spiraalin.

### 3 Oikeiden olosuhteiden luonti on johtajan tehtävä

Tuloksellinen johtaminen on menestyksellisten toimintaedellytysten luontia, tietynlaisena katalysaattorina toimimista. Tavoitteisiin päästään, kun ne on ensin määritelty ja resurssit tarkistettu suhteessa toimintatapoihin eli johdetaan organisaatio hyödyntämään luodut mahdollisuudet. Kun ympäristö muuttuu koko ajan ja kilpailu kiristyy koko ajan teknologian kehittymisen ja globalisaation myötä, tulee kyky nopeaan toimintatavan muutokseen yhä tärkeämmäksi. Näin korostuu myös oppiminen ja innovaatiot sekä herkkyys toimia sisäisten ja ulkoisten verkostojen kanssa. Kaikessa muutoksessa syntyy kuitenkin myös vastarintaa. Luottamuksen toimiessa pohjana toimintaedellytysten muutokselle saadaan kitkaa kuitenkin vähennettyä.

”Ne, jotka uskovat vain sattumaan, pitävät oikeiden olosuhteiden luomista järjettömänä. Ne, jotka keskittyvät luomaan oikeita olosuhteita, eivät murehdi sattumasta.” (Onnea ja menestystä, 2005)

#### 3.1 Arvolähtöinen strategiatyöskentely

Tero Kauppisen (Arvojohtaminen, 2002) mukaan olosuhteiden luonti eli mahdollisuuksien luomisprosessi on perinteisesti strategiatyöskentelyä. Hänen mukaansa arvojohtaminen ja strategiatyöskentely alkaa tulevaisuuden toimintamaiseman luonnilla ja tahdon kirkastamisella: mission, vision ja arvojen määrittelyllä. Aitous johtamisessa on arvolähtöistä ja arvojen tulee näkyä yrityksen toiminnassa. Elleivät ne näy johtamistavassa, ne eivät todennäköisesti näy muussakaan toiminnassa.

Balanced Scorecardia eli tasapainotettua mittaristoa käytetään jo useissa yrityksissä sen tulevaisuuteen ulottuvan tarkastelun johdosta. Taloudellisten tunnuslukujen seuranta kertoo vain, kuinka menestyksellistä yrityksen toiminta on ollut menneisyydessä. Balanced Scorecardin luoja Kaplanin ja Nortonin tunnuslause oli ”Translate strategy into action”. Kyse on johtamisen apuvälineestä. Jotta strategia jalkautuisi mahdollisimman tehokkaasti koko henkilöstön joukkoon, vahva luottamus johtoon ja lähimpään esimieheen on oleellista.

Toiminnan johdonmukaisuus ylläpitää työntekijöiden ja kollegoiden uskoa johdon rehellisyyteen ja korkeaan moraaliin, mikä puolestaan synnyttää luottamusta. Johdonmukaisuus konkretisoituu esimiehen pyrkiessä puhumaan totta ja pitäessä lupauksensa. (Keskinen, 2005)

#### 3.2 Vuoropuhelu luottamuksen rakentamisen työkaluna

Ennen kuin strategiset tavoitteet saadaan muodostettua operatiivisiksi tavoitteiksi, nousee haasteeksi strategian tavoitteista keskusteleminen. Oletukset tulevaisuudesta tulevat ymmärretyksi vasta, kun ne tunnetaan. Oletukset ja näkökannat tulevaisuudesta ovat kyseenalaisia. Osallistujat saavat mahdollisuuden oppia uutta ja löytää uusi, yhteinen lähtökohta ymmärrykselle. Strategisten muutosten aiheuttamien vaikeuksien, pelkojen ja vastustuksen käsitteleminen yhdessä rakentaa luottamusta ja turvaa näin tavoitteiden toteutumista. (Friedag/Schmidt, Balanced Scorecard – tasapainotettu mittaristo, 2005)

Luottamus ja taloudellinen tulos ovat lopputuloksia, ne syntyvät toimenpiteistä. Kauppinen kirjoittaa myös, ettei luottamusta ole ilman luotettavuutta. Vain kokemukseen perustuva luotettavuus mahdollistaa luottamuksellisen yhteistyön. Luottamuksesta väitelleen professori Kirsimarja Blomqvistin sanoin yksilön ja organisaation luotettavuus tulee näkyväksi toiminnan kautta.



## 4 Vuorovaikutuksella johtaminen

### 4.1 Luottamuksen ansaitseminen on johtajuuden edellytys

Luottamus antaa johtajalle johtajavaltuudet. Luottamus, kuten johtajavaltuudetkin ansaitaan eikä niitä voi yksinkertaisella päätöksellä ja ilmoituksella ottaa itselleen, paitsi diktatuurissa.

”Luottamus on ansaittava jokaiselta yksilöltä itseltään”, sanoo Mikko Tammihoivi. Hän on toiminut Telinekatajan tuotantopäällikkönä puolentoista vuoden ajan. ”Ajan myötä keskustelun ja yhteydenpidon määrä esimiehen suuntaan kasvaa. Uskalletaan kysyä, kerrotaan tulevista tapahtumista ja otetaan mukaan erilaisiin tilanteisiin ja toimintaan”, hän jatkaa. Mikko on havainnut, että luottamusta tarvitaan erityisesti muutos-, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotilanteissa. ”Tärkeintä on toiminnan kehittäminen siten, että tuotannon väki toimii suunnitellulla tavalla. Jokaisen tulee itse olla vastuussa tekemisistään.”

Käytäväkeskusteluissa tutkitaan esimiehen tausta, työsuoritukset, luonne, johtamiskyky ja johtopäätös saattaa olla, että työntekijät antavat esimiehelle valtuudet johtaa. Joskus päätöksen työyhteisöissä tekee mielipidejohtaja, mitä kautta päätös siirtyy muillekin työntekijöille. Johtajan on hyvä tämän takia selvittää, onko yhteisössä selkeä mielipidejohtaja. Yksilöiden välinen luottamus on seurausta jonkin aikaa jatkuneesta yhteistyöstä. Luottamus kasvaa sitä mukaa, kun yksilöt oppivat, ettei vastapuoli huijaa. Toisaalta luottamus kasvaa jonkinlaisesta samankaltaisuudesta esim. tausta, koulutus, kokemukset – samanlaisuus helpottaa samastumista ja edistää sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Jos esimiehellä ei ole samanlaista kokemusta ja tietotaitoa kuin alaisilla, on esimiehen hankittava luottamus omana persoonanaan. Yksi tärkeimmistä johtajantaidoista on kyky herättää luottamusta ja se taas riippuu yksilön kyvystä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa (sosiaalinen kyky). (Ekman 2004)

Fyysinen läsnäolo on tärkeää. Yhdessä tekeminen ja kokeminen edellyttää usein nimenomaan fyysistä läsnäoloa. Toki konkreettinen kontaktikin voi riittää, jos on kyseessä esimerkiksi nykyajan virtuaalitiimit. Online-yhteydet chattien avulla ovat halpa, mutta tehokas tapa olla kontaktissa päivittäin työtä tehdessä.

Viestintä on yksi vaikeimpia osa-alueita ihmisen elämässä ja johtajan työssä se on yksi suurimmista haasteista. Eräiden tutkimusten mukaan johtajan työssä 70-80% työajasta on viestintää, joten sanoilla, sanomatta jättämisillä, sävyeroilla ja monilla pienilläkin asioilla on suuri merkitys.

Jos ihminen ei tiedä jotain, hän täyttää tietoaukon joka tapauksessa, esimerkiksi spekuloimalla ja keskustelemalla sekä päättelemällä kollegoidensa kanssa.

#### 4.2 Palautteenannon merkitys

Työelämässä on huutava palautevaje. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2005)  
Erittäin usein ilmapiirimittauksissa ja muissa kyselyissä työntekijät toivovat saavansa enemmän palautetta. Syy on yksinkertainen – palaute voi kannustaa ja etenkin ohjata oikeaan suuntaan. Mitä merkitystä työn tekemisellä on, jos työntekijä ei tiedä tuloksensa merkitystä. Jokainen haluaa olla hyödyksi ja haluaa työllään olevan merkitystä. Positiivinen palaute, etenkin esimieheltä kasvattaa työntekijän luottamusta itseensä ja negatiivinen palaute koetaan usein rankaisuna.

Kuitenkin palautteen laadulla on suuri merkitys myös luottamuksen syntyyn ja säilymiseen. Jo viestinnän vastapareista voi päätellä mitä tapahtuu, kun palautetta annetaan syyttävään sävyyn. Syytöksen vastaparina viestinnässä on puolustus. Esim. "Olet tehnyt työn huolimattomasti". Palautteen saaja joutuu puolustautumaan syytökseltä, johon menee paljon energiaa, eikä tilaa kehittymiselle, itsenäiselle oppimiselle ja korjaamiselle jää. Syytöksen sijaan rakentava palaute olisi hyvä olla positiivisemmassa muodossa. Plusmiinusplus -tyyppinen palaute antaa jo huomattavasti enemmän tilaa palautteen saajan kehittymiselle. Plus kertoo heti ensin, että työssä on ollut hyviä puolia, miinus tuo kehityskohteen (esim. "kiinnitäthän huomion sanamuotoihin ja pilkkuihin") ja viimeinen plus vielä kannustaa (esim. "pääasiassa hyvää työtä, joten hyvään lopputulokseen päästään pian!"). Rakentava palaute myös pitää osapuolten suhteen mahdollisimman tasa-arvoisena eikä tule syyttävä-syytetty vastakkainasettelua. Palautteen saaja saa rakentavassa palautteessa säilyttää kasvonsa ja mahdollisuuden kasvaa sekä korjata virheensä ilman "tuomiota". Jos palautteensaajaa syytetään huolimattomuudesta, hän saa heti leiman "olet huolimaton" ja leimasta on hyvin vaikea päästä eroon. Kun palautteensaaja saa mahdollisuuden korjata virheensä, luottamus palautteenantajaan kasvaa. Myöhemminkään hänen ei tarvitse pelätä menettävänsä kasvojaan, vaan hän voi luottavaisin mielin tehdä työtä tietäen, että virheet ovat sallittuja ja niiden sattuesssa tulee tilaisuus korjata virheensä (Kniivilä, 2006).

Vuorovaikutuksessa, kuten kaikessa muussakin toiminnassa on hyvä pitää mielessä päätavoite. Esimiehen olisi hyvä olla kriittinen ja miettiä, palveleeko negatiivinen palaute tarkoitustaan. Mikä on todellinen reaktio negatiivisesta palautteesta? Usein syytös johtaa puolustusreaktioon ja karpäsestä voikin tulla härkänen. Kun ristiriitoja käsitellään, asia laajenee, samaan tapaan kuin renkaat vedessä kivellä veteen heitettäessä. Sekä positiivinen että negatiivinen palaute yleensä kumuloituu lumipalloefektin tapaan.

Kehityskeskustelun tulisi jo nimensä mukaisesti antaa mahdollisuuksia kehittämiseksi ja kehitykselle. Usein se on palautetilaisuus, jossa työntekijä kuulee, onko työ tullut tehdyksi ja onko hän ansainnut oman paikkansa sekä arvostusta kyseisessä tehtävässä. Olisi hyvä, jos tämä tilanne olisi vasta lähtökohta, tilanteen toteaminen, ja tästä voitaisi jatkaa dialogia "kuinka kehittymme tästä eteenpäin? Kuinka pääsemme seuraavalle tasolle?"

"Tärkein asia esimiehen ja alaisen välillä on luottamus" painottaa Tammihovi.  
"Mahdollisuutta kysellä, keskustella ja lupaa kyseenalaistaa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen molempiin suuntiin on oltava neutraalia. Avointa suhtautumista sekä mielipiteen arvostusta ja kunnioitusta tarvitaan jokaisessa ihmissuhteessa."

## 5 Luottamuksen rooli tulevaisuuden johtajuudessa

### 5.1 Luottamus kansainvälisessä vertailussa

Al-Jazeeraan tv-haastattelussa 2.8.2006 (Yle1) kysyttiin presidentti Tarja Haloselta syytä Suomen menestymiseen kilpailukykytutkimuksissa. Koulutus, koulutus, koulutus, hän vastasi. Miehillä ja naisilla. Ilman tasa-arvoista yhteiskuntaa ei ole demokratiaa, joka luo pohjan taloudelliselle menestykselle ja jatkuvalle oppimiselle ja kehitykselle. Myöskään ilman luottamusta tasa-arvoiseen osaamiseen ja tulevaisuuteen sekä kehitykseen ei menestystä ja kehittymistä saavuteta.

Suomi on vähiten korruptoituneiden maiden listan kärkipäässä. Voisikin melkein sanoa, että luottamus on meidän kansallisaarteemme, sampomme. Vaikka meilläkin on omat Uotimme, niin Enronin kaltaisiin, koko taloutta järjestyttävien korruptioskandaaleihin meillä ei ole totuttu. Yhteiskuntavastuu ja erilaiset sertifikaatit ovat siitä huolimatta tulleet myös meille jäädäkseen.

Virtuaaliyhteiskunnassa ihmiset ovat yhä vähemmän läheisessä tekemisessä toistensa kanssa. Miten rakentaa luottamusta verkon kautta, sähköisesti? Jo nyt kuulemme internetin kautta tapahtuvan tutustumisen vaaroista. Globalisaatiokin tuo jokaisen ihmisen korkeintaan kuuden kädenpuristuksen päähän toisistaan. Kuinka saavutat toisen henkilön luottamuksen sopimuksen tekovaiheessa? Kuinka hallitsemme riskit, joita luottamuksen puute saattaa aiheuttaa?

Sanotaan, ettei Suomi voi kilpailla halvemman tuotantovoiman kanssa. Jo nyt Kiinassa valmistetaan aivan yhtä laadukkaita tuotteita kuin Suomessa, mutta paljon edullisemmin. Intiassa on miljoonia insinöörejä. Kulttuurien törmäykseltä ei voida välttyä globalisaation kutistaessa palloamme. Suomeenkin tarvitaan koko ajan lisää ulkomaalaista työvoimaa – monilla aloilla on jo työvoimavaje.

Luottamusta rakentamisella voimme kasvattaa erilaisuuden sietokykyä. Johtamalla viisaasti asiantuntijoita, taltioimalla hiljaista tietoa, kehittämällä ja erikoistamalla palvelutuotantoamme ja vaalimalla aineetonta pääomaamme, saavutamme kilpailuetua, jota on vaikea kopioida.

### 5.2 Luottamus näkyvämmäksi perusarvoksi

Tulevaisuudessakin kilpailuetua on yrityksillä, jotka osaavat tehdä luottamuksen näkyvämmäksi. Yhtenä esimerkkinä voidaan pitää yhteiskuntavastuuraportointia. Siihen on kirjattu asioita, joihin ihmiset tahtovat luottaa tehdessään päätöksiä ostamistaan tuotteista tai palveluista. Reilun kaupan banaanit ja kahvit kasvattavat markkinaosuuttaan ihmisten halutessa vaikuttaa jokapäiväisillä valinnoillaan. Halutaan tietää, mihin euro kulkeutuu. Kun osaat näyttää sen luotettavasti, myyt luotettavuutta.

Että luottamus siirtyisi yrityksen arvoista asiakkaalle asti, yritysten tulisi itseohjautuvasti panostaa luottamuksen vahvistamiseen yrityksen sisällä ja tehdä luottamus tietoisesti vaalittavaksi arvoksi yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Kun asiakas saa eettistä lisäarvoa ostamalleen tuotteelle, hän todennäköisesti haluaa jatkossakin valita tämän tuotteen. Luottamus yrityksen tuotemerkkiin näkyy työntekijöiden sitoutumisessa ja innovatiivisuudessa sisältäpäin ja ulkoapäin asiakkaiden tehdessä valintoja. Tämän koko luottamuksen käsitteen alla on yrityksen menestyksen perusta.

Jo nyt mutta toki vielä vahvemmin globaalisoituvassa maailmassa luottamuksen roolin ymmärtäminen ja sen tietoinen vahvistaminen tulee yhä tärkeämmäksi ja välttämättömäksi menestyksen kannalta. Luottamuksen avulla luodaan vahvasti myös uskoa visioon ja onnistumiseen.

## Lopuksi

Vaikka organisaatio voi tulla toimeen ja tehdä voittoa keskittymättä luottamukseen tai sen puuttumisen aiheuttamiin vaikutuksiin on selvää, että organisaatio vapauttaa aineettoman pääoman resursseja ja jopa aikaa ydintyöhön ja ydinosaanamiseen, jos luottamus on organisaatiossa vahva. Tätä kautta organisaatio saa kilpailuetua vastaaviin organisaatioihin nähden. Luottamuksen ollessa vahva, sidosryhmät voivat uskoa rutiinien ja perusasioiden olevan kunnossa ja sujuvan "omalla painollaan", jolloin innovatiivisuus ja muut vahvan kilpailukyvyn tunnusmerkit saavat lisätilaa ja ovat organisaation ponnahduslautana uusiin, valloittamattomiin alueisiin.

Ihmisen perustarpeet Maslowin mukaan muodostuvat fysiologisista tarpeista, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja itsensä kunnioittamisen ja arvostamisen tarpeista. Organisaatio mukaillee makrokosmoksen tavoin ihmisten perustarpeita. Organisaatiossa tarvehierarkia lähtee kuitenkin vasta todennäköisesti toiseksi alimmalta tasolta eli turvallisuudesta. Luottamus ja luotettavuus vahvistaa turvallisuuden tunnetta, joten organisaation yksi tärkeimmistä perustarpeista on luottamus, jonka varaan organisaation itseohjautuvuus lopulta rakentuu.

## LÄHDELUETTELO:

Tekijän sukunimen mukaisessa aakkosjärjestyksessä.

- Aaltonen, Tapio; Pajunen Heikki; Tuominen Kallu  
Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia.  
Gummerus Kirjapaino Oy. Talentum, Jyväskylä 2005.  
ISBN 952-14-0907-X.
- Blomqvist, Kirsimarja      Luottamus kilpailuetuna verkostotaloudessa.  
Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Uudista ja uudistu –messujen  
aineistoa 25.9.2003.  
  
Luottamus ja sen rooli työelämässä, ajatuksia TYKES-ohjelman 10-  
vuotisjuhlaseminaarin alustuksesta.  
Kauppatieteiden osasto ja Tecnology Business Research Center,  
Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kalastajatorppa 16.5.2006.
- Ekman, Gunnar              Johda enemmän, hallitse vähemmän.  
WSOY, Juva 2004, ISBN 951-0-29648-1
- Ellonen, Riikka; Blomqvist, Kirsimarja; Puumalainen, Kaisu  
The Role of Trust in Organisational Innovativeness.  
Paper for the ProAct 2006 –conference on “Innovation Pressure”, Ref. A 45,  
Lappeenranta University of Technology, Technology Business Research  
Center and Department of Business Administration.
- Friedag, Herwig R.; Schmidt, Walter  
Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo.  
Rastor Oy, Helsinki 2005, ISBN 952-5024-65-2.
- Helsingin Sanomat        Tutkijan mukaan liike-elämässä ei ymmärretä luovuutta.  
Markku Saksa. Helsingin Sanomien artikkeli 7.8.2006.  
  
Työn mielekkyys on tekijöille tärkeää.  
Juha Antila. Helsingin Sanomien artikkeli 5.4.2006.  
  
Työpaikkailmoitusten sanamuodot muuttuneet.  
Helsingin Sanomien artikkeli 7.8.2006.
- Kauppinen, Tero J.        Arvojohtaminen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2002,  
ISBN 951-1-18012-6.
- Keskinen, Soili            Alaistaito – Luottamus, sitoutuminen ja sopimus.  
Kunnallisalan kehittämissäatiö, Polemia-sarjan julkaisu nro 59; Vammalan  
kirjapaino Oy, Vammala 2005, ISBN 952-5514-26-9 (nid.), ISBN 952-  
5514-27-7 (PDF), ISSN 1235-6964  
<http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/Polemia59.pdf>
- Kniivilä, Sonja            Vuorovaikutuksen merkitys esimiestyössä ja johtamisessa.  
Helsinki, 18.-19.2006 Delfoi Akatemian lähijakson työpajatyöskentelyn  
teoriapalaute, Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Kärkkäinen, Merja        Yhteisöllinen johtaminen.  
Edita Oyj, Helsinki 2005. ISBN 951-37-4304-7.
- Lämsä, Anna-Maija; Hautala, Taru  
Organisaatiokäyttämisen perusteet  
Edita Oyj, Helsinki 2004, ISBN 951-37-4081-1.

Rovira, Alex; Trias de Bes, Fernando

Onnea ja menestystä! Miksi tyytyä tilapäisyyteen, kun onni voi olla ikuista? Bazar Kustannus Oy, Helsinki 2005, ISBN 951-9107-23-1.

Stähle, Pirjo; Välikangas Liisa

Voittaja luo innovaatiodemokratiaa.  
Talouselämä 25/2006.

Salojärvi, Sari

"Increasing Knowledge Focus - a Means for Entrepreneurs to Remain on a Growth Path, Essays on the Role and Nature of Knowledge Management in Finnish SMEs".  
Hankenin lehdistötiedote 16.5.2005, Helsinki.

Tammihovi, Mikko

Delfoi Akatemian mentor-haastattelut  
Espoo, 2006. Pia Adibe, Telinekatja Oy.