

Luottamuspääoma innovaatioiden mahdollistajana

Toimintatapainnovaatiot kaupan alalla

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi
Liiketalouden koulutus
Syksy 2018
Sanni Kautiainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus

KAUTIAINEN, SANNI:

Luottamuspääoma innovaatioiden
mahdollistajana
Toimintatapainnovaatiot kaupan
alalla

Opinnäytetyö, 44 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2018

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee 18-29-vuotiaiden kaupan alan työntekijöiden luottamuspääomaa, ja sen vaikutusta toimintatapainnovaatioiden syntymiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten luottamuspääoma ilmenee ja vaikuttaa kaupan alan työpaikkojen toimintatapainnovaatioihin sekä kartoittaa työntekijöiden valmiuksia tuottaa innovaatioita. Tutkimuksen kohderyhmä oli täysi-ikäiset, alle 30-vuotiaat kaupan alalla työskentelevät henkilöt. Opinnäytetyön tietoperustaosuus rakentuu pääasiassa luottamuspääomaa ja innovaatioita käsittelevästä kirjallisuudesta. Luottamuspääoman teoriaosuus perustuu pitkälti Harisalón ja Miittisen näkemyksiin.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen osaan. Aiheen laajuuden vuoksi teoriaosuudessa on käsitelty vain työn kannalta keskeisimmät asiat. Ensimmäisessä osiossa käsitellään luottamuspääomaa käsitteenä sekä luottamuksen yleisimpiä ilmenemismuotoja. Lisäksi tarkastellaan luottamuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Toisessa osuudessa tarkastellaan käytännönläheisiä innovaatioita, niiden merkitystä ja niistä seuraavia etuja yritykselle. Työn teoriaosuus toimi pohjana havainnoinnille, tutkimushaastatteluille ja tulosten analysoinnille.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin osallistuva havainnointi ja teemahaastattelut, jotka toteutettiin seitsemälle kaupan alalla työskentelevälle henkilölle. Tutkimuksen ajankohtana oli kevät 2018. Tutkimuksen tuloksista voitiin todeta luottamuspääoman liittyminen vahvasti yritysten toimintatapainnovaatioiden kehittämiseen. Sen voitiin todeta olevan merkittävä tekijä työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja sitä kautta yrityksen toiminnan kehittämiseen. Jatkotutkimusehdotuksiin jätettiin muun muassa esimiesten luottamuspääoman vaikutus yritysten toimintatapainnovaatioiden kehittämiseen sekä eri ikäryhmien vertailu keskenään. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kaupan alan yritysten esimiestyön kehittämiseen sekä muutosprosessissa olevien työyhteisöjen tukemiseen.

Asiasanat: luottamuspääoma, luottamus, innovaatiot, toimintatapainnovaatiot

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KAUTIAINEN, SANNI: Trust capital as an enabler of innovations

Bachelor's Thesis 44 pages, 2 pages of appendices

Fall 2018

ABSTRACT

The thesis focuses on employee trust and how it affects the number of innovations in the field of commerce. The target group of the study consists of employees between the ages 18 and 29 currently working in commercial occupations.

The theoretical framework of the thesis is based on literature on trust and innovations. The theoretical part of this thesis contains two parts. The first part introduces the concept of employee trust and the factors that increase or decrease trust. It also examines how trust affects new innovations in physical working places. The second part studies the theoretical aspects of innovations and the benefits that they bring to the retail industry.

The empirical study was conducted through participative observation and thematic interviews in 2018. The impact of employee trust was examined the employees, aged 18-29, of a retail store for a two-week-period and by interviewing seven employees from three different working places.

The results show there is a significant link between employee trust and innovations. Trust is considered a major resource providing a strong basis for work places. Employee trust capital promotes new development proposals. The study results also indicate that there are factors that have an even stronger impact on innovations than trust. Further research is necessary on the effect of trust on organizational innovations among managers and in different age groups.

Key words: trust capital, trust, innovations

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aiheen valinta ja opinnäytetyön tavoitteet	1
1.2	Aihe ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	LUOTTAMUS	5
2.1	Luottamuspääoma ja sen ilmenemismuodot	5
2.2	Itseluottamus ja yhteisluottamus	10
2.3	Luottamuspääoma organisaation sisällä	12
2.4	Luottamukseen vaikuttavat tekijät	13
3	INNOVAATIOT	16
3.1	Innovaation määritelmä	16
3.2	Innovaatioiden syntyminen ja merkitys	17
3.3	Suljettu ja avoin innovaatio	19
3.4	Toimintatapainnovaatiot	21
3.5	Innovaatiokulttuurin rakentaminen yrityksessä	23
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
4.1	Tutkimusongelma	25
4.2	Tutkimusmenetelmän valitseminen	25
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen	26
4.4	Tutkimuksen tulokset	27
4.4.1	Teemahaastattelujen tulokset	28
4.4.2	Osallistuvan havainnoinnin tulokset	31
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
5.1	Jatkotutkimusehdotukset	36
5.2	Validiteetin ja reliabiliteetin arviointi sekä objektiivisuus	37
5.3	Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi	39
6	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työelämässä puhutaan yhä enemmän ihmisten johtamisesta sekä ihmistä organisaatioiden voimavarana ja uudistajina. Myös megatrendeissä on viime vuosina korostunut ihmisten hyvinvointiin ja työyhteisöjen toimivuuteen keskittyvät teemat. Luottamus on asia, joka vie meitä eteenpäin yksilöinä sekä yhteisöinä. (Laine 2010, 15.) Luottamus on yksi vaikeimmista käsitteistä määrittää, ja näkökulma siihen vaihtelee kirjallisuudessa ja tutkimuksissa paljon. Kun puhutaan luottamuksesta työelämässä, puhutaan usein luottamuksesta esimiehen ja työntekijän välillä. Aiheesta löytyy runsaasti teoksia, ja siitä on tehty useita työhyvinvointiin sekä motivaatioon keskittyviä tutkimuksia.

Opinnäytetyössä käsitellään kaupan alalla työskentelevien henkilöiden luottamuspääomaa ja sen yhteyttä uusien toimintatapainnovaatioiden syntymiseen. Esimiehen ja työntekijän keskinäistä luottamussuhdetta tai esimerkiksi esimiehen velvollisuuksia luottamuspääoman syntymiseen ei päädytty käsittelemään tässä opinnäytetyössä kuin pintapuolisesti. Luottamuspääoma ei liity ainoastaan työelämään, vaan ensikosketus siihen saadaan jo lapsena, vuorovaikutuksessa ympärillä olevien ihmisten, asioiden ja arvojen kautta (Keegan 2015, 192).

1.1 Aiheen valinta ja opinnäytetyön tavoitteet

Aiheeksi valikoitui luottamuspääoma, koska sen eri osa-alueet ovat merkittäviä tämän päivän työelämässä sekä työpaikoilla vallitsevissa nopeatempoisissa muutoksissa. Lisäksi sitä pidetään useissa teoksissa sekä tutkimuksissa tärkeimpänä voimavarana organisaatioiden uudistumiselle. Yritykset eivät välttämättä pysty enää tarjoamaan loppuelämän kestäviä työsuhteita tai etenemismahdollisuuksia työntekijöilleen. Lisäksi yritykset eivät voi tehdä suunnitelmia vuosiksi eteenpäin ja taata omaa menestymistään pitkän aikavälin suunnitelmilla. Silti työntekijöillä riittää intoa ja motivaatiota työskennellä yrityksen päämäärien eteen ja luoda uutta kilpailukykyä yritykselle. Nykyään on yleisempää, että samassa työpaikassa ei työskennellä useita vuosia, eikä sitä koeta enää motivaatiota laskevana tekijänä.

Kuitenkin yritykseen ollaan valmiita sijoittamaan omaa aikaa ja osaamista, vaikka se olisi vain määräaikaista. Myös toimintaympäristön muutoksia tapahtuu yhä nopeammalla aikavälillä, ja työntekijöiltä odotetaan mukautumiskykyä ikään katsomatta. Myös Harisalo ja Miettinen (2010) ovat teoksessaan todenneet, että nimenomaan luottamuspääomasta tulisi laatia runsaasti kvalitatiivisia tutkimuksia, jotta voitaisiin selittää sen vaikutusta työelämän eri osa-alueisiin. Harisalo ja Miettinen mainitsevat teoksessaan osa-alueina juuri innovaatioiden syntymisen sekä organisaatioiden menestyksen ja teoksen perusteella tehtiin olettamus, että luottamuspääoman ollessa tarpeeksi suuri, ihmiset luovat uusia ideoita, jotka parantavat työolosuhteita sekä kehittävät organisaation kilpailukykyä.

Opinnäytetyötä aloittaessa ajatuksena oli, että luottamusta tarkastellaan aiempaa laajemmin ja ei-henkilöityvänä luottamuksena organisaatiossa. Työn edetessä aihe tarkentui luotaamaan luottamuspääoman vaikutusta uusien ideoiden syntymiseen työpaikoilla, ja tarkemmin katsottuna uusia toimintatapoja, joita työpaikoilla voitaisiin hyödyntää yrityksen menestymisen edistämiseksi. Luottamuspääoma ei ole vain osa johtamista, vaan sen rakentuminen alkaa jo ennen työelämää yksilökohtaisesti. Koska luottamus omaan itseensä, omaan ja muiden osaamiseen sekä organisaatioon on yksi tärkeimmistä peruspilareista kaikessa organisaatiollisessa vuorovaikutuksessa ja uusien toimintatapojen luomisessa, oli aihe helppo valita yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Lisäksi useat luottamuspääomaa käsittelevät teokset nimeävät luottamuksen yhdeksi merkittävimmistä innovaatioiden rakentajista, joten oli kiinnostavaa perehtyä aiheeseen tarkemmin.

Opinnäytetyössä tutkittiin 18-29-vuotiaiden kaupan alalla työskentelevien työntekijöiden luottamuspääomaa kaupan alalla ja sen vaikutusta työpaikan kehittämiseen, sillä ikäryhmänä sitä ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu tällä osa-alueella. Luottamusta käsitteleviä opinnäytetöitä ei ole monia, mutta luottamusta sivutaan useissa opinnäytetöissä. Jatkotutkimusehdotuksiin jätettiin esimerkiksi eri ikäryhmien luottamuspääoman vertailu keskenään. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä rakentaa tai heikentää kohderyhmän luottamuspääomaa ja miten luottamuspääoma tai

sen puute heijastuu uusien kehitysehdotusten syntymiseen. Tutkimusmenetelmiksi valittiin havainnointi sekä tutkimushaastattelut. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan myöhemmin hyödyntää johtamis- ja esimiestyössä kaupan alalla, yritysten uudistamisen tukimateriaalina ja jo esimerkiksi rekrytointivaiheessa yrityksen työnantajakuva muodostamisessa.

1.2 Aihe ja tutkimuskysymykset

Työn tutkimusongelmaksi määräytyi seuraava päätutkimuskysymys:

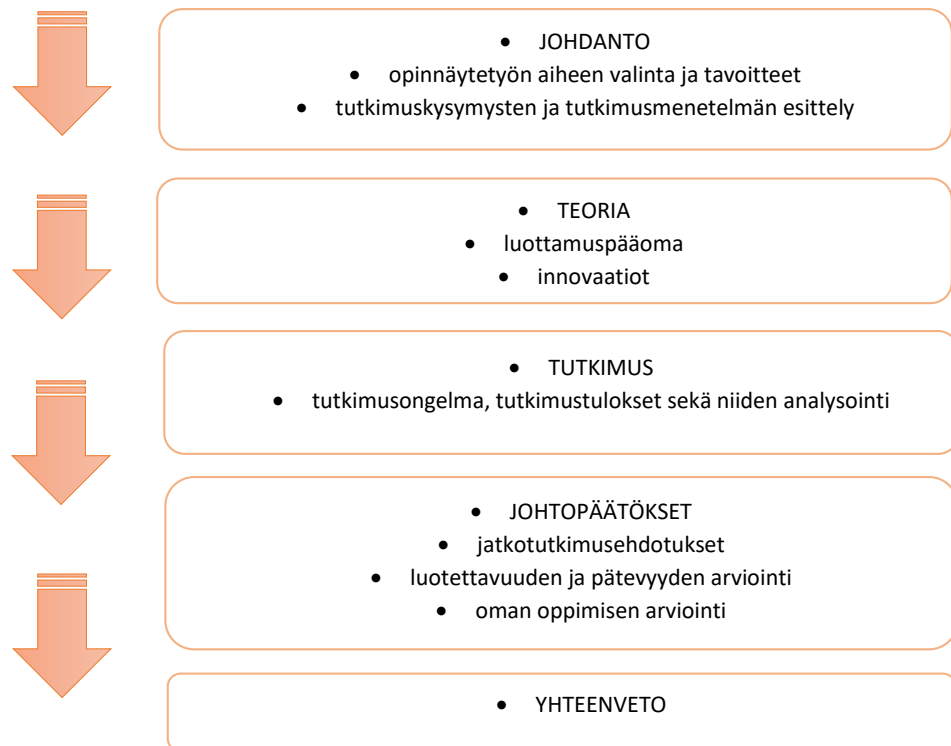
- Miten luottamuspääoma näkyy työpaikan toimintatapojen kehittämisessä?

Alatutkimuskysymykseksi määräytyi seuraavat kysymykset:

- Mikä vahvistaa luottamusta työpaikalla?
- Mikä vähentää luottamusta työpaikalla?
- Miten luottamuksen syntyä voisi edistää?
- Miten luottamus näkyy uusien ideoiden esittämisessä?

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne on tutkimusrakenteeltaan perinteinen, ja se on esitetty alla olevassa kuviossa 1. Johdannossa esitellään opinnäytetyön aiheen valinta, tutkimusaiheen rajaus sekä tutkimusongelma. Myös tutkimusmenetelmät on kuvattu työn johdannossa. Työn toinen ja kolmas luku muodostavat teoriaosuuden, jossa on hyödynnetty aiheesta tehtyjä tutkimuksia sekä aihetta käsittelevää kirjallisuutta. Teoriaosuus koostuu luottamuspääomasta käsitteenä sekä luottamuksen ilmenemismuodoista. Teoriassa käsitellään myös käytännönläheisten innovaatioiden syntyä sekä niiden vaikutusta yritysten kilpailukykyyn. Luvussa neljä on opinnäytetyön empiirinen osuus, jossa esitetään tutkimusongelma ja analysoidaan tutkimustuloksia. Luvussa 5 tehdään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Luvussa 6 tehdään tutkimuksen yhteenveto.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 LUOTTAMUS

2.1 Luottamuspääoma ja sen ilmenemismuodot

Luottamus on kuin eräänlainen laina, joka annetaan toiselle ihmiselle tai organisaatiolle, johon luotetaan. Luottamus tuo varmuutta lupauksen pitämisestä sekä asioiden eteenpäin viemisestä. Luottamus on kaikenlaisten ihmissuhteiden sekä ammatillisten suhteiden peruste. Kun esimerkiksi voidaan luottaa puolisoon, luotetaan usein myös parisuhteen kehittymiseen. (Laine, 2010, 11, 20.) Luottamus mahdollistaa yhteistyön tuttujen ja tuntemattomien kanssa, sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin ja auttaa kommunikoimaan avoimesti. Se tehostaa tiimien toimintaa, lisää tiedon vaihtamista ja tukee organisaatioiden innovatiivisuuden kehittämistä. (Blomqvist 2018.) Luottamuspääoma tuo ihmisille tunteen siitä, että he voivat kehittää ympärillään olevia asioita. Samalla se tekee vuorovaikutuksesta kannattavaa. Vastaavasti epäluottamus vie ihmisiltä sosiaalista suuntausta ja vie ihmisiä kauemmas toisistaan fyysisesti ja henkisesti.

Kuten luottamuspääomakin, epäluottamus esiintyy sekä yleisesti että spesifisti. Kun epäluottamus esiintyy yleisellä tasolla, ihmiset eivät luota mihinkään organisaatiossa. Heistä tulee varovaisia sanoissaan ja teoissaan, eivätkä he luota organisaatiossa tehtyihin päätöksiin tai toimenpiteisiin. Tämä voi näkyä työpaikalla fyysisenä hiljaisuutena ja aikaansaamattomuutena, kun työtehtävien hoito vaikeutuu. Spesifin epäluottamuksen kohde on tietty henkilö, asia tai vallitseva olosuhde, ja se kohdistuu hyvin tarkasti. Esimerkiksi yksittäinen henkilö, kuten lähiesimies, voi olla epäluottamuksen kohteena. Spesifin epäluottamuksen korjaaminen on usein helpompaa kuin yleisen, sillä sen vaikutukset eivät ehdi ulottua niin laajalle, ja silloin yleensä vielä tiedetään, mistä ratkaisua voisi hakea. Tällaisessa tilanteessa keskustelulla ja selkeällä viestinnällä voidaan korjata luottamuksen tilaa nopeasti. Yleisen epäluottamuksen vallitessa usein toimitaan vain omien etujen mukaisesti ja unohdetaan siltojen rakentaminen organisaatiossa. Työstä tulee vain suoritus, ilman ajatusta olosuhteiden tai työilmapiirin parantamisesta. Tällaisessa tilanteessa on normaalia, että työntekijä

ajattelee asioiden pysyvän ennallaan jatkossakin. Epäluottamus aiheuttaa myös kustannuksia henkilöstöjohtamiseen, kun vaikutus on jo ehtinyt levitä laajalle työyhteisössä. Usein epäluottamus aiheuttaa kaiken johtamisessa saavutettujen ponnistelujen murenemisen. (Harisalo & Miettinen 2010, 40, 47, 55.)

Koska luottamus koetaan tunteena, sitä ei voi ulkopuolelta vaatia eikä kontrolloida. (Laine 2010, 27.)

Luottamuksen merkittävä piirre on, että sitä ei voi ostaa tai lainata. Esimies ei voi käskää työntekijää luottamaan itseensä tai organisaatioon. Luottamus tulee ansaita tai lunastaa omalla toiminnalla, sillä se syntyy kanssakäymisessä sekä vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Luottamuksen rakentaminen ei kuitenkaan ala aina samasta pisteestä. Yleistävästä (generalized) luottamuksesta puhutaan, kun ihminen luottaa uuteen, tuntemattomaan ihmiseen vain siksi, että on luottanut muihinkin aiemmin. Rajaa-
vassa (particularized) luottamuksessa luotetaan ensin omiin läheisiin, ja vieraisiin ihmisiin luotetaan sitten, kun he ovat sen ansainneet omaamalla samat arvot, käytännöt sekä vuorovaikutuksen kuin oma yhteisö. Ehdollisessa luottamuksessa korostuvat erilaiset säännöt ja ehdot, mitä keskinäiselle vuorovaikutukselle asetetaan. Samalla otetaan riski luottamuksen menettämisestä, jos ehtoja ei kuitenkaan noudateta. (Harisalo & Miettinen 2010, 29-31.)

Luottamuspääoma on ihmisille suuri voimavara epävarmoissa ja monimutkaisissa olosuhteissa. Tällaiset tilanteet nostavat luottamuspääoman kysyntää erityisen voimakkaasti. Luottamuspääomasta tekee merkityksellisen se, että sen avulla ihmisten on mahdollista ja helpompaa kokeilla uusia suuntia ja mahdollisuuksia. Epävarmuuden käsittely positiivisena on merkittävä luottamuspääomasta aiheutunut hyöty. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11-13.) Ilman luottamuspääomaa ei muutuskokeiluja ja ideointia välttämättä tapahtuisi. Kun ihmisillä on luottamuspääomaa, heidän ei tarvitse pelätä epäonnistumista, tai että heidän panostaan ei otettaisi huomioon. Luottamuspääoma ylläpitää motivaatiota, ja kannustaa ihmisiä tekemään parhaansa. Luottamus ei rakennu ihmisten ja organisaatioiden vä-

lille ylä- tai alapuolelta, vaan heidän omat valintansa kasvattavat ja kehittävät luottamuspääoman syntyä tai vaihtoehtoisesti heikentävät sitä. Jonkun pitää näyttää tietä, ja muut voivat seurata annettua esimerkkiä. (Harisalo & Miettinen 2010, 40, 43.)

Kun puhutaan luottamuksesta, siihen yleensä yhdistetään arkikielessä sekä luottamus että luotettavuus. Niitä lähemmin käsitellessä ne ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Luottamus on henkilökohtaisempaa, ja se on toiselle osapuolelle kohdistettu tunne. Luottamuksessa arvioidaan, miten luottavan osapuolen odotukset toteutuvat ja mitkä hänen motiivinsa ovat. Henkilökohtaisessa luottamuksessa vuorovaikutus on läheisempää ja yksilöllisempää, ja se perustuu vastavuoroisuuteen osapuolten välillä. Lisäksi luottamus henkilöiden välillä osoittaa sitoutumista sekä antaa tunteen luotetun osapuolen vilpittömyydestä.

Luottavaisuus on tietynlainen varmuus siitä, että toinen osapuoli osoittaa halutunlaista käyttäytymistä. Luottavaisuus on suhteellisen persoonatonta, sillä se käsittää esimerkiksi luottamuksen instituutioihin tai muihin epäsuoriin suhteisiin toimijoiden välillä. Luottavaisuus voi myös olla tunne siitä, että päivittäiset asiat sujuvat ja työt tulevat tehdyksi. Tämänkaltaisella luottamuksella ei kuitenkaan saavuteta samaa yhteisöllisyyden tunnetta kuin yksilöiden välisessä luottamuksessa. Keskeisenä erona käsitteiden välillä on luottamuksen kohde. Luottamuksessa viitataan toisen osapuolen positiivisiin motiiveihin, luottavaisuudessa taas tietynlaisen käyttäytymisen varmuuteen. (Malkamäki 2017, 34-35.) Luotettavuus on kuva, joka välittyy henkilöstä hänen oman toimintansa seurauksena. Jos halutaan saada muiden luottamus, pitää käyttäytyä siten, että saadaan muut vakuuttaneeksi omasta luotettavuudesta. Luotettava henkilö pystyy osoittamaan teoillaan sanojensa paikkansapitävyyden ja toimii yhteisten pelisääntöjen mukaan. (Laine 2010, 27.) Luottamaan ja luotettavaksi voi oppia. Se on sosiaalinen prosessi, jota voi rakentaa vain vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Luottamus luodaan aina yhteistyön seurauksena, ja se vahvistaa myönteistä vastavuoroisuutta. (Laine 2010, 109.)

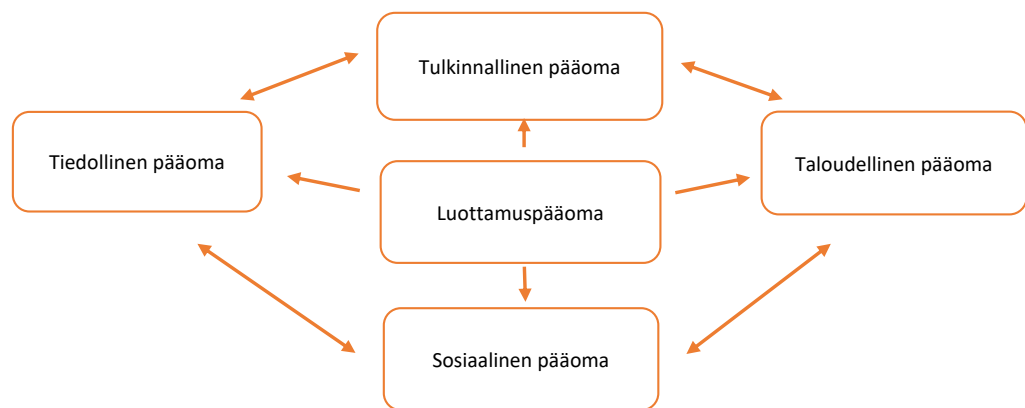
Luottamuspääoma on ensimmäinen sääntö, jota ympäröi neljä muuta pääomaa. Näitä pääomia ovat

- tulkinnallinen pääoma
- tiedollinen pääoma
- sosiaalinen pääoma
- taloudellinen pääoma. (Harisalo & Miettinen 2010, 18.)

Niistä muodostuu perusta johtamisen, organisaation ja ihmisten välisen kanssakäymisen kehittämiseen. Luottamuspääoman vahvistuminen vahvistaa aina samalla muita pääomia, jolloin pääomien käyttö tehostuu. Jos luottamuspääoma alkaa heiketä, se samalla rajoittaa muiden pääomien hyödyntämistä. Tulkinnallinen pääoma on usein luottamuspääoman potentiaalinen avain. Se mahdollistaa uudenlaisen ajattelutavan, rakentaa avarampaa näkemystä sekä auttaa ymmärtämään paremmin erilaisten syiden seurauksia. Tulkinnallinen pääoma on merkittävä voimavara asioiden kehittämiseksi, sillä se aktivoi ajatuksia ja näkemyksiä. Tiedollinen pääoma tarvitsee tulkinnallista pääomaa aktivoituakseen. Tällöin keskeiseksi muodostuu tiedon kerääminen, jotta voidaan luoda jälleen uutta tietoa. Aiemmin saadusta tiedosta pitää myös osata luopua, jotta voidaan mahdollistaa uuden kehittäminen. Tiedollinen pääoma sekä vahvistaa että osittain kumoaa tulkinnallista pääomaa, ja ne vaikuttavat toisiinsa, ja analyyttinen ajattelu liitetään tulkinnalliseen pääomaan. Sosiaalinen pääoma aktivoituu tiedollisen pääoman vaikutuksesta. Sen avulla ihmisten välisen yhteistyön perustaa voidaan vahvistaa luomalla yhteisesti hyväksytyjä käytännöillä. Sosiaalisen pääoman ollessa heikkoa, on vaikeaa päästä yhteisiin tavoitteisiin.

Taloudellinen pääoma aktivoituu tulkinnallisen pääoman vaikutuksesta. Se kokoaa henkiset ja aineelliset voimavarat yhteisen tarkoituksen edistämiseen. Taloudellinen pääoma rohkaisee ihmisiä voimavarojen jakamiseen ja riskien ottamiseen lyhyillä ja pitkällä aikavälillä. Taloudellinen pääoma on voima, joka saa asioita tapahtumaan. Koska edellä luetellut pääomat ovat luottamuspääoman seuraamuksia, myös näillä pääomilla on omat seuraamuksensa. Tulkinnallista pääomaa seuraa vuorovaikutus, tiedollista

pääomaa seuraa innovaatio. Sosiaalisen pääoman tuotoksena on verkostot, ja taloudellisen pääoman tuotoksena moraalitalous. Myös pääomien tuotokset vaikuttavat toisiinsa, aivan niin kuten niiden perustana olevat pääomat. (Harisalo & Miettinen 2010, 18-20.) Kuviossa 2 havainnollistetaan edellä mainitut pääomat ja niiden yhteys toisiinsa.



Kuvio 2. Luottamuspääoman tuotokset ja niiden yhteys (mukaillen Harisalo & Miettinen 2010, 18)

Tiedollinen pääoma on yksi luottamuspääoman tuotoksista, ja se toimii pohjana uuden tiedon tuottamiselle. Luottamuspääoma on olennainen osa yritysten tapaa hankkia ja käsitellä uutta tietoa. Organisaatiot tarvitsevat jatkuvasti uutta tietoa kehittyäkseen, ja luottamuspääoma luo yhteyden tiedontarjoajien ja organisaation välille. Joskus täytyy kuitenkin testata myös sellaisia tiedon tuottajia, joihin luottamusta ei ole vielä luotu. Organisaatiot koostuvat erilaisista tiedollisista pääomista, joita tulee lisää ja poistuu jatkuvasti. Tietoa on menneisyydestä, nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Tieto voi olla sekä dokumentoitua, mutta se voi olla myös huhupuheita, mielipiteitä, näkökulmia sekä uskomuksia. Viimeksi mainituilla ei ole huomattavaa luotettavuusarvoa. (Harisalo & Miettinen 2010, 92-93.)

Epäluottamus ilmenee usein niin, että ihmiset alkavat varoa ja pelätä toisiaan. Työstä tulee henkisesti raskasta, ja vuorovaikutus työnjaossa ja tehtävissä vaikeutuu. Organisaation visioiden, arvojen ja tavoitteiden käsitys alkaa heikentyä, eivätkä ihmiset halua tarjota toisilleen ideoita tai kokemuksia. Myös halu omien tietojen tai taitojen käyttöön työyhteisön hyväksi heikkenee, eikä enää koeta, että oman osaamisen jakaminen olisi kannattavaa. Epäluottamus tekee myös työstä arvaamattomampaa, vaikeasti hallittavaa ja mutkikasta. Nämä asiat heijastuvat suoraan organisaation tuottavuuteen ja innovaatioihin. Luottamuspääoma on organisaatioille tehokasta ja uudistavaa, ja epäluottamus vastaavasti rajoittaa ihmisten halua esittää organisaatiota kehittäviä ideoita. (Harisalo & Miettinen 2010, 51-52.)

2.2 Itseluottamus ja yhteisluottamus

Itseluottamuksen on tutkimuksissa todettu olevan merkittävin psykologinen tekijä, joka selittää parhaiten ihminen menestymistä ja onnistumista. Luottamus omiin kykyihin ja osaamiseen on paras yksittäinen tekijä, kun puhutaan urakehityksestä, koulumenestyksestä tai myyntityössä pärjäämisestä. Henkilöt, joilla on hyvä itseluottamus, näkevät yhteyden oman osaamisensa ja siitä seuraavan lopputuloksen välillä. He luottavat itseensä, ja omaan pätevyYTEensä suoriutua vaadittavasta työstä. Aiheesta on tehty paljon tutkimuksia, ja ne osoittavat, että he, jotka uskovat onnistuvansa, myös tulevat onnistumaan. Itseluottamus vaikuttaa siihen, miten ihminen asettaa itselleen tavoitteita, mitä hän tekee niiden eteen, ja kuinka aktiivinen hän on. Henkilö, jolla on hyvä itseluottamus osaa hyvin arvioida omia mahdollisuuksiaan onnistua. Itseluottamus luo motivaatiota, ja motivaatio luo energiaa. Se nostaa sisäistä motivaatiota, jossa työnteko on mielekästä ja kiinnostavaa.

Itseluottamus ei ole pysyvä tila, vaan muuttuu alati, ja se on altis ympäristön vaikutuksille. Henkilön vuorovaikutussuhteet työssä ja vapaa-ajalla muokkaavat itseluottamusta läpi elämän. Henkilöt luottavat itseensä eri tavoin eri ympäristöissä, mutta myös oman työtehtävän sisällä eri tilanteissa.

Tämä näkyy eri osa-alueiden osalta niin, että henkilö saattaa luottaa itseensä yhdellä osa-alueella hyvin paljon, ja toisella osa-alueella hän kokee olevansa heikko. Myös ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat itseluottamukseen. Henkilöt, joilla on hyvä itseluottamus osaavat asettaa tavoitteita, ottavat vastaan haasteellisia tehtäviä, ovat itseohjautuvia sekä osaavat suhtautua hyvin vastoinkäymisiin. Tällaiset henkilöt ovat merkittävässä asemassa työyhteisön luottamuspääoman rakentumisessa. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 44-47.) Kaikki ihmiset ovat yksilöinä ja yhteisönä vastuussa tuottavan, sitoutuneen ja tehokkaan työvoiman kehittämisestä. Monet tietävät kokemuksen kautta, että on helpompi saavuttaa tavoitteita luottavaisena, optimistisena ja innostuneena. (Keegan 2015, 237.)

Yhteisluottamus näkyy ryhmässä, jossa kaikki uskovat ja tuntevat, että yhdessä pystytään keskittymään oikeisiin asioihin, tunnistamaan omat vahvuudet, ja siten saavuttamaan yhteiset päämäärät. Kaikki ryhmän jäsenet uskovat kykyynsä vastata haasteisiin ja organisoitua. Tutkimukset osoittavat, että jaettu visio vaikuttaa ryhmän motivaatioon, työstä suoriutumiseen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Yhteisluottamusta voidaan mitata siten, että kysytään ihmisiltä, uskovatko he voivansa olla alansa parhaita. Jos kaikki uskovat siihen, yhteisluottamus on vahva. Työpaikoilla tämä näkyy helposti. Jos ryhmässä on yksi tai useampi henkilö, jotka eivät usko voivansa olla parhaita, yhteisluottamus laskee heti. Yhteisluottamuksen rakentamiseksi tarvitaan ryhmän jäsenten luottamusta toisiinsa. Myös esimiesten luottamus työntekijöihin on vahvassa roolissa. Heidän tehtävänsä on tunnistaa yksilöiden itseluottamusta ja ennustaa, miten eri ryhmien yhteisluottamus toimii. Esimiehillä on oltavaa niin kutsuttua pelisilmää eri tilanteisiin, joissa poistaa epävarmuutta ja tunnistaa, kenen itsevarmuutta pitää nostaa esiin. Epävarmuus tarttuu helposti, mutta kun ympärillä on useita kannustavia ihmisiä, epävarmakin yksilö saa varmuutta ja itseluottamusta. Itseluottamus ei voi kuitenkaan mennä liiallisuuksiin, sillä silloin seurauksena voi olla sokaistuminen riskeille, mikä voi johtaa kilpailijoiden aliarvioimiseen ja asiakkaiden tarpeiden unohtamiseen. (Rauhala ym. 2013, 68-72.)

2.3 Luottamuspääoma organisaation sisällä

Teknologia kehittää yhteiskuntaa, mutta se ei kehity luontaisesti itsestään. Teknologian kehittymisen ja käytön perustaksi tarvitaan luottamusta, jotta se voidaan valjastaa hyödyllisiin tarkoituksiin. Organisaatioiden toiminnassa käytetään tietoa ja teknologiaa, mutta se ei yksinään riitä takaamaan toimivaa organisaatiota. Ongelmien ratkaisemiseksi ihmisiä koulutetaan ja valmennetaan ja samalla kehitetään uusia tapoja toimia yhdessä. Prosessit tehostuvat sekä rakenteelliset tekijät uudistuvat. Luottamus auttaa ihmisiä kehittämään itseään sekä rohkaisee suvaitsevaisuuteen uusia ajatuksia sekä oivalluksia kohtaan. Ihmiset myös hyödyntävät luottamusta arkisissa valinnoissa, päätöksissä sekä käyttäytymisessään. (Harisalo & Miettinen 2010, 14-15, 23.) Yritykset toimivat nykyään kansainvälisessä ympäristössä, ja lupaus sitoutumisesta ei ole enää itsestäänselvyys työnantajan ja työntekijän välillä. Työtehtävät muuttuvat, ja digitalisaatio sekä automaatio hävittävät toimialojen rajoja. Tarvitaan uudenlaista osaamista, ja epätyypilliset työsuhteet lisääntyvät. (Blomqvist 2018.)

Luottamus ei ole ainoastaan perinteisten työpaikkojen keskeinen menestystekijä, se on sitä myös virtuaalitiimien ja -organisaatioiden osalta. Jotta voidaan luoda uutta tietoa, kehittää palveluita ja luoda kumppanuuksia, tarvitaan luottamusta. Luottamus sitouttaa henkilöstöä yritykseen, luo motivaatiota sekä auttaa ylittämään tavoitteita. (Blomqvist 2006, 1-2.) Organisaatiossa luottamukseen vaikuttavat erilaiset arvot, tavoitteet sekä vuorovaikutus. Luottamuksen vähenemiseen vaikuttavat usein hierarkkisesti ylhäältä alas kohdistuvat vaatimukset sekä tavoitteet. Myös työntekijöihin kohdistunut runsas valvonta sekä eriytynyt tehtävänjako voi heikentää luottamusta. Yleisesti ottaen luottamuksen kehittävänä voimana nähdään kaikenlainen kehittäminen sekä yhteiset tavoitteet. Jos työntekijät kokevat, että heidän osaamisensa on yrityksen kantava voimavara, on luottamusta osattu rakentaa oikeilla tavoilla. Myös kaikenlainen arvostus omaa itseään sekä muita kohtaan sekä toimiva palautteenanto ovat luottamuksen rakentumiselle merkityksellisiä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 46.)

Yritys, jonka menestys on näkyvää, on houkutteleva työnhakijoille, koska se on niin sanotusti lupaus menestyksestä myös työntekijälle. Nykyään kaivataan haasteita ja uusia mahdollisuuksia, mikä toimii tärkeänä arvona työntekijälle. Myös työnhakija saa vaatia työnantajalta uudentlaisia arvoja, kuten joustokkyä työsuhteiden ehdoissa, työaikajärjestelyjen räätälöintiä yksilöllisesti sekä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja siinä etenemiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 240.) Työsuhteen pitkä kesto ei ole kuitenkaan ehtona luottamukselle.

Kun organisaatioita on alettu tiivistää ja henkilöstöä vähennetään tuotannollisista ja toiminnallisista syistä, on luottamus noussut keskeiseksi henkilöstöjohtamisen elementiksi. Jatkuvassa muutoksien ja epävarmuuden aallokossa ja selvitäkseen raskaista prosesseista, kuten irtisanomisista, ihmiset tarvitsevat luottamusta. (Büssing 2002, 36.) Kun luotetaan työyhteisöön tai työnantajaan, luotetaan omasta työstä saatavaan vastineeseen sekä organisaation hallussa olevaan ammattitaitoon, joka vie yritystä eteenpäin. Luottamuspääoma organisaatiossa on erityisen tärkeää, sillä silloin ihmiset tietävät, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, eivätkä he saa osakseen syrjintää. Luottamus organisaatiota kohtaan auttaa hyväksymään ikävätkin päätökset, sillä silloin niiden tiedetään olleen oikeudenmukaisia ja viisaasti harkittuja. (Harisalo & Miettinen 2010, 41.) Organisaatiot, jotka ovat panostaneet luottamuksen rakentamiseen henkilöstön keskuudessa, todennäköisesti palkitaan korkealla sitoutumisella sekä henkilön lojaaliudella ja tehokkuudella (Keegan 2015, 191).

2.4 Luottamukseen vaikuttavat tekijät

Luottamuksellisen työyhteisön ominaisuuksia ovat tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, luottamus, vuorovaikutus, toisten arvostaminen, kannustaminen sekä palautteenanto. (Savolainen 2008.) Luottamus yritystä kohtaan on saattanut muodostua jo ennen työsuhteen alkua, jos yritys on ollut positiivisesti esillä, tarjonnut tuotteita ja palveluita tehokkaasti sekä osoittanut arvonsa rehellisesti ja avoimesti. Tällainen luottamus ei kuitenkaan ole vielä tunneperäistä, mutta ajan kuluessa se yleensä muuttuu, kun aletaan

tietää työyhteisöstä, organisaation rakenteesta ja visiosta enemmän. (Malkamäki 2017, 40-41.)

Tunneperäinen luottamus johtaa myös siihen, että henkilökohtaisista asioista uskalletaan puhua työntekijöiden kesken. Luottamus on merkittävä tekijä yrityksen kilpailukyvyn kasvattamisessa, sillä muiden tiimien ja yritysten ei ole helppo toistaa tai kopioida sitä. Esimiehiä on yleisesti pidetty ensisijaisina luottamuksen rakentajina ja kehittäjinä työyhteisöissä, varsinkin jos työtehtävät ovat itsenäisiä ja vaativia. Ajantasaisin tieto ja palaute kuitenkin löytyy yleensä työntekijöiden keskuudesta, mutta sen hyödyntäminen on paljolti esimiehen toiminnan varassa. Työtiimien menestys on yhdistelmä työntekijöiden korkeaa osaamista, ja esimiehen kykyä viedä sitä eteenpäin. (Gillespie & Mann 2004, 588-589.)

Luottamuksen suhteen otetaan usein riskejä, eikä sitä aina tehdä pahanthahtoisesti. Luottamus toiseen henkilöön sisältää aina jonkinasteisen riskin, mutta lähtökohtaisesti motiivi on yleensä positiivinen. Ihmiset testaavat toistensa sieto- ja harkintakykyä ajatellen, että riskin tuoma hyöty kasvaa lopulta arvokkaammaksi kuin mahdollisesti aiheutettu epäluottamus ja sen seuraukset. Tahaton epäluottamus voi syntyä hyväntahtoisesti, sillä ihmisten arvomaailmat, tulkinnat ja pyrkimykset ovat erilaisia. Tahaton epäluottamus voi kasvaa silloin, kun organisaation tavoitteet on ymmärretty eri tavoin, ja ihmisten tietoperusta pohjautuu eri asioihin päätöksissä. Tällöin ei aina muisteta tai ymmärretä välittää tarpeellista tietoa muille. Kaikenlainen lupausten ja sitoumusten pettäminen johtaa nopeasti epäluottamukseen. Jos esimiehet eivät toimi kuten lupaavat tai vaativat muilta, syntyy nopeasti ristiriita sanojen ja tekojen välillä. Harisalo & Miettinen 2010, 47-48.)

Epäluottamusta aiheuttaviksi tekijöiksi luetaan

- sääntöjen rikkominen
- vastuun välttely
- ideoiden varastaminen
- salaisuuksien tuominen julki
- johtaja-aseman väärinkäyttö

- epäreilu syyttely ja henkilökohtaisuudet
- välinpitämättömyys
- myöhästely
- osallistumatta jättäminen yhteisiin toimintoihin
- passiivisuus. (Harisalo & Miettinen 2010, 49., Keegan 2015, 63.)

Epäluottamus alkaa usein näkyä niin, että työyhteisössä on aistittavissa huono ilmapiiri. Se alkaa spesifisti, muutaman ihmisen vaikutuksesta, ja leviää koko työyhteisöön. Spesifi epäluottamus muuttuu nopeasti yleiseksi, ja ihmiset alkavat varoa sanojaan ja tekojaan. Sen jälkeen aletaan tunnistaa syitä ja seurauksia tilanteen taustalla. Ihmiset alkavat hitaasti etäännyä toisistaan, eikä ohjeita tai ideoita enää vaihdeta. Koska epäluottamus muodostuu suhteellisen huomaamattomasti työyhteisöissä, ei siihen voida helposti puuttua. Ihmiset alkavat muodostaa ryhmiä toisiaan vastaan mielipiteiden perusteella, ja jännitteistä tulee avoimempia ja vaikeammin soviteltavia. Tehtävistä ja velvollisuuksista ei enää oteta vastuuta, ja yhdessä sovituista asioista on vaikeaa suoriutua. Kompromisseja ei haluta tehdä, ja omista mielipiteistä pidetään tiukasti kiinni. Epäluottamuksen seuraamukset huipentuvat dramaattisesti, sillä konfliktit syventävät epäluottamusta entisestään, ja johdon kehittämissuunnitelmat menettävät tehonsa. (Harisalo & Miettinen 2010, 50-51.) Jatkuvasta epäluottamuksesta aiheutuu usein se, että he, jotka voivat jättää yrityksen, tekevät niin. (Keegan 2015, 64.)

3 INNOVAATIOT

3.1 Innovaation määritelmä

Innovaatiosta on kyse, kun keksintö kehittyy kokeilujen kautta ja alkaa tuottaa lisäarvoa yritykselle. Käytäntölähtöisessä innovoinnissa, jossa innovaatioiden lähteenä on henkilöstö, voidaan hyödyntää lähietäisyydeltä saatavaa hiljaista tietoa. Organisatorisia innovaatioita voidaan lähteä luomaan, kun tiedon käsittely ei ole liian analyyttistä, jolloin orastavat mahdollisuudet uusiin innovaatioihin saatetaan haudata jo heti alkuunsa. (Harmaakorpi, Oikarinen, Kallio, Mäkimattila, Rinkinen, Salminen, Uotila 2012, 8-10.)

Uuden luomiseen, ja siten myös innovaatioon, liittyy olennaisesti luovuus. Kun innovaatioprosessi alkaa, luovuus auttaa tuottamaan ideoita ja ehdottamaan niitä rohkeasti. Innovaatioprosessi työstää ja jalostaa ideoita, ja luovuus erottuu varsinaisesta innovaatioprosessista ja jää irtonaiseksi ensiaskeleeksi, vaikka muuten innovaatioprosessi on hyvin rationaalinen. Toisaalta, jotta innovaatioprosessin aikainen työstäminen voi toteutua, tarvitaan luovuutta. (Harmaakorpi & Melkas 2008, 22.) Johnson (2011) muistuttaa teoksessaan, että hyvä ajatus ei ole yksittäinen. Vaikka innovaatioista usein puhutaan nimellä älynväläys, kipinä, tai lampun syttyminen, se ei ole yksi ajatus, vaan ennemmin ajatusten parvi. Ihmisten kyky muokata ajatuksiaan ja asennettaan altistaa uusille ideoille. Välillä kuitenkin jäädään jumiin toteutuksen vaikeuteen, ja kun ajatus tuntuu mahdottomalta toteuttaa, siirrytään eteenpäin.

Organisatorisista innovaatioista on laadittu useita tutkimuksia, ja niiden tuloksia yhdistää ajatus, että innovatiiviset käytännöt nähdään positiivisina. Koetaan, että innovatiivinen käytäntö korvaa aiemman ja on parempi versio siitä. (Järvensivu & Koski 2009, 3-4.) Uusi tieto syrjäyttää epävarmuutta ja uudistaa ihmisiä ja heidän toimintatapojaan. Uuden tiedon prosessoinnin, tuottamisen ja levittämisen teknologia on viety uudelle tasolle, ja se kuvaa hyvin sitä, miten merkityksellistä se on. (Harisalo & Miettinen 2010, 94-95.) Menestyvillä, massasta erottuvilla yrityksillä on usein täysin

erilaiset ajatusmallit. Ajatukset liiketoiminnasta, työntekijöistä ja työstä ovat täysin toisenlaisia. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 8.)

3.2 Innovaatioiden syntyminen ja merkitys

Tieto vakuuttaa ihmiset paremmin kuin uskomukset, ja ongelmat voidaan ratkaista aiempaa nopeammin sekä paremmassa hengessä. Tiedon avulla voidaan vastakkainasettelusta tehdä yhteistoimintaa, ja mielipaha voidaan muuttaa yhteistä hyvää tavoitteleviksi keskusteluiksi ja kehitysideoiksi. Jokaisessa organisaatiossa on runsaasti erilaista tietoa, ja kun sitä aletaan luokitella ja käsitellä, siihen on helppo keskittyä jopa liiaksi. Osa ihmisistä antaa tietylle tiedolle suuremman arvon kuin toiset, ja siitä on myös helppo tehdä suuri numero. Tietoa käsitellessä siitä syntyy informaatiota, joka on olennaista organisaatiolle. Se keskittää huomion tärkeisiin vahvuuksiin ja kehityskohteisiin sekä auttaa tekemään valintoja tulevaisuutta koskien. Tieto luo myös viisautta, jonka määrittelemisen on vielä vaikeampaa kuin informaation ja tietämyksen. Voidaan kuitenkin sanoa, että organisaatioiden johtamiseen ja kehittämiseen tarvitaan viisautta. Viisaus on kyky käsitellä tietoa, jota tarvitaan, vaikka ei vielä tiedetä mihin tarkoitukseen. Se on myös kykyä ennustaa tulevaa, ja tunnistaa vallitsevia muutoksia. Viisautteen kiteytetään kykyä ajatella luovasti, kriittisesti ja loogisesti. Viisautta ei voi tarjota ihmisille kuten tietoa, vaan se hankitaan itse omien kokemusten, avoimuuden ja omien vahvuuksien tunnistamisen kautta. (Harisalo & Miettinen 2010, 95-98.)

Luottamuspääoman tuotoksena syntyvä tiedollinen pääoma nähdään hedelmällisenä maaperänä uusille innovaatioille organisaatioissa. Kun luottamuspääomaa on tarpeeksi, ihmiset luovat rohkeasti uusia ideoita ja oivalluksia, jotka parantavat koko työyhteisön olosuhteita ja kehittävät heille tärkeitä asioita. Koko henkilöstöltä saadut uudet ideat edustavat innovatiivisuutta, jolla voidaan syrjäyttää epävarmuutta tulevastakin. Koska kukaan ei tiedä mitä tulevaisuudessa tapahtuu, sitä ei voida ennalta suunnitella. Kuitenkin innovatiivisuus on asia, joka muodostaa vahvasti tulevaa. (Harisalo & Miettinen 2010, 102.)

Jos ihmiset uskovat tietävänsä kaiken tulevaisuudesta, innovatiivisuudella ei ole heille mitään käyttöä. (Harisalo & Miettinen 2010, 102.)

Innovatiivisuus on käytännössä sitä, että ihmiset oppivat tekemään työnsä yhä tehokkaammin ja saavat samalla uusia ideoita toimintansa kehittämiseksi. Innovatiivisuus saa ihmiset tunnistamaan arvoa kuluttavat toimintatavat ja luopumaan niistä, jotta tilalle voidaan luoda uutta. Mitä innovatiivisempi organisaatio on, sitä enemmän työntekijät voivat oppia, tietää asioista, ja kehittää uusia toimintatapoja. Organisaatioiden on oltava tehokkaita, ja sen onnistumiseksi tarvitaan juuri innovaatioiden lisäämistä. Innovatiiviset työntekijät murtavat rutiineja ja alkavat kriittisesti tarkastella aiempia toistuvia käytäntöjä. (Harisalo & Miettinen 2010, 102-104.) On myös tärkeää, että työntekijät kokevat olevansa olennainen osa kehitettävää osa-aluetta (Hassi, Paju & Maila 2015, 10). Luottamuspääoman puute on yksi suurimmista esteistä uusien innovaatioiden syntymiselle. Samalla se on este työhyvinvoinnille sekä tuottavaiselle työyhteisölle. (Keegan 2015, 195.)

Luottamuspääoman puute aiheuttaa pelkoa epäonnistumisesta ja koituu uusien innovaatiomahdollisuuksien kohtaloksi. Kun pelätään tehdä virheitä, jäädään odottamaan oikeaa hetkeä muutokselle, mutta oikeasti oikeaa hetkeä innovaatioille ei ole olemassakaan. Innovaatioihin sisältyy aina jonkinasteinen riski. (Keegan 2015, 231.) Myös ajatus siitä, että loistava suunnitelma poistaa epävarmuutta, on väärä. Epävarmuus on aina osa innovaatioita, ja tarvittavaa ennustettavuutta ei voida todellisuudessa tehdä. Innovaatiot ovat jatkuvaa kokeilujen, tekemisen ja suunnittelun vuorottelua, ja paras tulos saadaan, kun työntekijät tekevät sen itse. (Törmälä ym. 2015, 15.)

Innovaatioiden yksi suurista haasteista on, että tutkimusten ja kokeilujen avulla saatu hyödyllinen tieto vuorovaikutuksellisista käytännöistä hautautuu helposti teoreettisen ajattelun alle. Kirjallisuudessa on lisäksi usein esitetty, että yritysten uudistuminen on kasa ylhäältä ohjattuja toimintoja, joihin työntekijät sopeutuvat. Lisäksi on esitetty, että uudistumisen lähtökohta

on aina yritysjohtajan tavoitteet ja odotukset. Henkilöstön on kuitenkin helpompi sitoutua tavoitteisiin, joihin he ovat itse saaneet olla vaikuttamassa. (Kilpimaa 2014, 7.)

Ajatusmallien muuttaminen on ehdottomasti yritysten suurin haaste innovatiivisen toiminnan edistämiseksi. Monet yritykset yrittävät edelleen suunnitella ja aikatauluttaa uudistumista. Sille myös herkästi asetetaan selkeät raamit sekä vastuussa olevat henkilöt. Tällöin sorrutaan jälleen vanhoihin tapoihin, jolloin uudet ideat eivät ehdi kehittyä tarpeeksi, ja ne jäävät kesken aikataulullisista syistä. Jos kehittämistarve nähdään suorituksena tai valmiina projektina, jota valvotaan, on asennemalleissa vielä kehitettävää. Organisaation päivittäiset työtehtävät rakentuvat yrityksen jakaman ajattelun päälle. Uusia toimintatapoja luotaessa on yrityksen oletuksen työstä, liiketoiminnasta sekä työntekijöistä oltava myös kokonaan toisenlaisia. Säännöllisin väliajoin työyhteisöissä esitetään uusia ideoita ja menetelmiä työpaikkojen ja työtehtävien uudistamiseksi. Ideat kuitenkin usein törmäävät yrityksen olemassa olevaan ajatusmalliin, joka ei tue muutosta. Tällöin uusi toimintatapa jää helposti toiseksi, kun organisaation valmis rakenne on niin vahva ja muuttumaton. (Törmälä ym. 2015, 7-8.) Keeganin (2015, 237.) mukaan menestyksellä innovaatio syntyy työympäristössä, joka on yhdistelmä vahvaa esimiesten tukea, erilaisten näkökulmien hyväksymistä ja jossa saa kokeilla ja tehdä virheitä. Eniten se kuitenkin tarvitsee tiimien ja heitä tukevien esimiesten intohimoa työhön. Kun työntekijät näkevät innovatiivisuuden positiivisena asiana ja kun heitä palkitaan kehittämisideoista, he todennäköisesti toistavat toimintatapaa myös jatkossa.

3.3 Suljettu ja avoin innovaatio

Vielä 1990-luvulla yritysten kehittämisprosessit olivat tarkoin varjeltuja salaisuuksia, joita muokattiin alusta loppuun ainoastaan yritysten sisällä. Yritysten välistä yhteistyötä ei hyödynnetty, koska muiden luomiin innovaatioihin ei luotettu eikä muiden haluttu hyötyvän yrityksen hallussa olevasta tiedosta. Myöhemmin tällaisesta toimintavasta alettiin käyttää nimitystä

suljetun innovaation malli. Kyseinen malli, jossa yritys haalii itselleen osaavimmat työntekijät menestyksensä takaamaan, sopii edelleen joillekin aloille, kuten sotateollisuuteen. Kuitenkin alat, joissa ympäristö muuttuu, tiedon ja osaamisen merkitys korostuu, kilpailu kiristyy ja joissa tuotteiden elinkaari lyhenee, tarvitaan uusia innovaatiomalleja toiminnan tehostamiseksi. Kaupan ala voidaan lukea tällaiseksi alaksi.

Avoimien innovaatioiden konsepti on Chesbroughin vuonna 2003 lanseeraama termi innovaatioprosessista, jossa kannustetaan yrityksiä avaamaan kehitysprosessiaan ja etsimään uusia ideoita, tuotteita ja teknologioita jopa toimialansa ulkopuolelta. Yritysten tulisi hyödyntää ulkoisia markkinointikanavia omien innovaatioidensa lanseeraamiseen. Avoimien innovaatioiden konsepti korostaa ulkopuolisen osaamisen merkitystä yrityksen jo hallussa olevaan sisäiseen tietoon. Yritykset voivat saada ja hyödyntää tietoa kaikkialta, kuten vastavalmistuneilta opiskelijoilta, pienyrityksiltä, projekteista ja yksittäisiltä keksijöiltä. (Torkkeli, Hilmola, Salmi, Viskari, Käki, Ahonen & Inkinen 2007, 26-28.)

Taulukossa 1 tuodaan esiin muutamia periaatteita avoimesta ja suljetusta innovaatioprosessista.

Taulukko 1. Avoimien ja suljetun innovaation periaatteita. (mukaillen Torkkeli ym. 2007, 28)

Avoimien innovaation periaatteet	Suljetun innovaation periaatteet
Meillä eivät työskentele kaikki alan huiput. Meidän pitää hyödyntää omaa, ja ulkopuolista osaamista.	Meillä työskentelee alansa huiput.
Yrityksen ulkopuolinen T&K luo meille huomattavaa arvoa, oma T&K auttaa meitä ottamaan itsellemme osuuden arvosta	Hyötyäksemme T&K: sta, meidän pitää luoda ja siirtää innovaatiot itse.
Liiketoimintamallin kehittäminen on tärkeämpää kuin olla ensimmäisenä markkinoilla.	Se yritys, joka on markkinoilla ensimmäisenä, voittaa.
Jos osaamme hyödyntää sisäisten ja ulkoisten ideoiden parasta mahdollista yhdistelmää, voitamme kilpailun.	Voitamme, jos luomme alan parhaita ideoita eniten.
Meidän pitää hyötyä siitä, että muut hyödyntävät henkistä omaisuuttamme, ja meidän pitää ostaa sitä muilta aina, kun se edistää liiketoimintaamme.	Meidän pitää kontrolloida henkistä omaisuuttamme, jotta kilpailijamme eivät hyödyntäisi ideoitamme.

Vaikka innovaatioiden vaikutuksesta yritysten strategiaan on saatu selkeä yhteys, avoimien ja suljetun innovaation tasapainon vaikutusta strategiaan

ei ole vielä täydellisesti tutkittu. Kyseinen tasapaino määrittää paljon yrityksen innovatiivisuudesta ja taloudellisesta menestyksestä. Vaaditaan sopiva määrä avoimuutta takaamaan tiedon kulku ja monipuolisuus, joka ruokkii innovaatioita, ja luo kilpailukykyä yritykselle. Tutkimukset eivät ole vielä pystyneet toteamaan sopivaa suhdetta avoimelle ja suljetulle innovaatiolle, sillä se vaihtelee toimialoittain niin runsaasti. Lisäksi yritysten tulee olla varovaisia, sillä liiallinen avoimuus voi johtaa luottamuksellisen tiedon päätymiseen kilpailijoille, kuitenkin kompetenssin ja tietotaidon menetystä ei voida aina estää. Lisäksi yritykset eivät voi aina tietää, mikä ulkoinen yhteistyökumppani on paras vaihtoehto ja tuoko se epätasapainon avoimen innovaation sekä päivittäisen liiketoiminnan välille. Tällainen epätasapaino voi merkittävästi heikentää yrityksen innovaatiomenestystä ja pitkän aikavälin innovaatiotoimintaa. Jos yritykset kuitenkin päätyvät pitäytymään suljetussa innovaatioprosessissa, ne todennäköisesti menettävät huomattavasti enemmän tuottavia ideoita, ja vaihtoehtoja, eivätkä pysty hyödyntämään tarjolla olevia välineitä uusien tuotteiden ja palvelujen luomiseen nopeammin kuin kilpailijansa. Yritykset eivät myöskään pääse jakamaan kustannuksia ja riskejä ulkopuolisen kumppanin kanssa, ja aikaa kuluu huomattavasti enemmän uusien innovaatioiden käyttöönottoon. Osa yrityksistä hyötyy enemmän avoimuudesta, mutta sille, mikä on oikea avoimuuden aste, ei ole voitu asettaa sääntöä. Monet yritykset noudattavat ennakoivaa strategiaa, ja samalla yrittävät sovittaa uusien tuotteiden tai palvelujen kehittämisen omiin valittuihin strategisiin kehyksiin. (Tidd 2014, 87-89.)

3.4 Toimintatapainnovaatiot

Hassi ym. (2015, 7.) mainitsevat yritysten menestystekijäksi uusien toimintatapojen luomisen. Ilman jatkuvaa kehittämistä yritykset todennäköisesti putoavat hyvin nopeasti menestyvästä organisaatiosta toimialansa heikoimmaksi. On uskallettava ehdottaa aiemmin toimineiden asioiden tilalle jotakin uutta, mikä voi aluksi tuntua liian vaikealta käsittää, mutta valmistaa yritystä nopeisiin muutoksiin.

Organisaatioiden ollessa nykyään jatkuvassa muutoksessa, toimintatavat ja ohjeet vaativat jatkuvaa päivittämistä. Henkilöstö saattaa nähdä tämän epävarmuutena johtamisjärjestelmässä, kun aiempiin ohjeistuksiin on vasta ehditty tottua uusien jo ilmaantuessa. Organisaatiot tarvitsevat toimintaa ohjaavia käytäntöjä, jotka eivät kuitenkaan voi olla liian tiukkoja. Niitä kuitenkin tarvitaan, jotta henkilöstä tunnistaa yrityksen arvot, ja toiminnan kriittiset kohdat. Näin tiedostetaan, milloin voidaan joustaa, ja milloin virheestä koituu vahinkoa. Organisaatioiden ohjeistukset voidaan jakaa kaikkiin toimintoihin kohdistuviin sekä toimintokohtaisesti sovittaviin ohjeistuksiin. Jotta ohjeistukset voivat tukea sosiaalista pääomaa, on henkilöstön koettava ne tarpeellisina ja toimivina. Siksi niiden uudistamisen ja arvioinnin on oltava jatkuvaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 206-207.)

Jotta voidaan tunnistaa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ja saada uusia kehittämisideoita, on katsottava ensin yritystä sisältä päin. Tämä tarkoittaa yrityksessä työskenteleviä henkilöitä ja asioita, jotka on saavutettu tähänastisilla toimintatavoilla. Kun lähdetään kehittämään uutta, lopputulos on harvoin etukäteen tiedossa. Epävarmuutta voi sisältyä lopputuloksen lisäksi myös nykytilanteen ymmärtämiseen. Saattaa käydä niin, että lähdetään ratkaisemaan ongelmaa, jonka juuret ovat jossain muualla. Toimintatapojen kehittämistä mietittäessä yksi yleisistä lähtökohdista on tilanne, jossa ajatellaan, että näin on aina toimittu ja miksi pitäisi muuttaa mitään. Tässä kohtaa luottamuspääoman merkitys uuden kehittämisessä korostuu, sillä muuten uusia kehitysehdotuksia ei välttämättä uskalleta esittää. Epävarmuus on avainsana innovatiivisessa toiminnassa. Ilman epävarmuutta kehittelyn lopputulos olisi jo etukäteen tiedossa, kun tiedettäisiin mihin tilanteeseen päädyttäisiin käytettävillä keinoilla. (Hassi ym. 2015, 21, 24.)

Uusien ideoiden ja toimintatapojen kokeilu luo yritykselle uutta tietoa. Aina ei voida taata, että kokeilut onnistuvat, mutta ne voivat paljastaa yritykselle sen omia heikkouksia. Lisäksi kokeilut avartavat usein ajattelumaailmaa, ja johtavat taas uusiin, parempiin ideoihin. Aletaan ymmärtää paremmin vaihtoehtoisia tapoja päästä tavoitteisiin ja kohti parasta lopputulosta. Uuden

luominen lähtee usein juuri epävarmuudesta ja halusta muuttaa vallitsevaa toimintatapaa. (Hassi ym. 2015, 10-11.)

3.5 Innovaatiokulttuurin rakentaminen yrityksessä

Innovatiivinen yritys tarvitsee työntekijöikseen henkilöitä, joilla on energiaa, taitoa, intoa ja sitkeyttä. Heidän pitää uskaltaa astua epämukavuusalueelle, kestää vaihtoehtoisia näkökulmia ja tuoda ulkopuolisia tahoja suunnitteluprosessiin tarjotakseen tuoreita ideoita. Kaikki muutostilanteet haastavat vanhentuneita ideoita ja olettamuksia sekä auttavat työntekijöitä katsomaan asioita toisesta näkökulmasta ja luomaan uutta. Yrityksen tulee pystyä tarjoamaan työntekijöilleen luottamusta ja kannustaa heitä ympärillä olevien ongelmien ratkaisuun niin kauan, kunnes ongelmanratkaisusta tulee luonnollinen osa yrityskulttuuria. Innovatiivisuutta pidetään suuressa arvossa, ja sitä myös pelätään sen tuoman riskin vuoksi. Jos jokin menee pieleen, prosessiin osallistunut henkilöstö yleensä kantaa vastuun. Innovatiivisuuden tulee kuitenkin peilata yrityksen tarpeita ja sitä mikä sillä hetkellä on tärkeintä. Joillekin yrityksille, kuten matkapuhelinvalmistajille, jatkuvat mullistavat innovaatiot ovat elintärkeitä. Monille yrityksille innovaatiot merkitsevät lähinnä tasaista kehittämistä ja tasapainoa sen välillä, mitä kannattaa kehittää ja mitä pitää ennallaan. Jos yrityksen arvot kuvastavat luotettavuutta ja ennakoitavuutta, niitä ei kannata hylätä. Innovatiivista yrityskulttuuria opetellessa kannattaa tunnistaa ja tunnustaa pelko epäonnistumisesta, koska se on aina läsnä uutta kehittäessä. Siihen voi auttaa ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen, toisen osaston tiimien yhdistäminen tai suljetut testiryhmät. Jokainen kokeilu, onnistuminen ja epäonnistuminen auttavat tunnistamaan riskin pelkäämisen tunteen paremmin. (Keegan 2015, 233-235.)

Innovatiivisen yrityskulttuurin luominen alkaa suunnittelemalla prosesseja pienempinä jaksoina. Ja esimerkiksi budjetoitaessa projekteja on hyväksyttävä epäonnistumisen mahdollisuus niin, että kehitysprojektiin ei enää sijoiteta enempää rahaa ja aikaa, jos se on epäonnistunut jo alkuvai-

heessa. Toiminnan uudelleen organisointiin tarvitaan tämänkaltaisia muutoksia, ja samalla on omaksuttava kokonaan uudenlainen ajattelutapa pelkän uudenlaisen käytännön sijasta. Johtamiskulttuurissa se tarkoittaa uudenlaista käsitystä vallasta. Toimiakseen yhdessä asiantuntijat eivät voi toimia kontrollin ja komennon alaisina, vaan oikeanlaisessa ympäristössä, jossa heidän tavoitteitaan tuetaan. Toiminnasta pitää tulla tiimikeskeistä, ja sen fokus on tehtävien valvomisen ja ohjaamisen sijaan arvon tuottamisessa ja toiminnallisuudessa. (Törmälä ym. 2015, 21.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Metsämuurosen (2006, 24.) mukaan tutkimuksen aihe on joskus tutkijalle niin mielenkiintoinen, että halu lähteä toteuttamaan tutkimusta ennen teorian valmistumista on suuri. Silloin tutkijan on itse nopealla aikataululla ratkaistava, mikä on ilmiön tutkimisen kannalta olennaista lähdetietoa. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä suunniteltiin jo ennen kuin valitun aiheen kirjallisuuskatsaus oli täysin valmis. Metsämuurosen (2006, 212.) mukaan tutkijan omat voimakkaat ennakkokäsitykset voivat myös vaikuttaa tutkimuksen kulkuun. Jos tutkijan alkuperäinen oletus tutkimuksen tuloksesta pysyy tiukasti läpi tutkimuksen, vaikeutuu tutkimuksen analysointi huomattavasti.

4.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten on luottamuspääoma vaikuttaa innovaatioiden syntymiseen kaupan alalla. Innovaatioista tarkasteltiin tarkemmin uusien toimintatapojen kehittämistä yrityksissä. Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin käsittämään 18-29-vuotiaat kaupan alalla työskentelevät henkilöt. Tutkimuksessa haluttiin tarkastella, miten luottamuspääoma rakentuu, mitkä asiat siihen vaikuttavat, ja miten se vaikuttaa työpaikalla esitettyihin kehitysehdotuksiin sekä niiden siirtämiseen käytäntöön.

4.2 Tutkimusmenetelmän valitseminen

Tutkimusmenetelmäksi valittiin opinnäytetyön laatijan omalla työpaikalla tapahtunut osallistuva havainnointi sekä teemahaastattelut. Opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastattelujen lisäksi kirjallisten ja elektronisten lähteiden pohjalta.

Osallistuvassa havainnoinnissa, jossa tutkija on pääosin tutkijan roolissa, hän osallistuu tutkittavan kohdeilmiön tarkasteluun itse prosessissa, yrittämättä kuitenkaan vaikuttaa kohteena olevaan ilmiöön. Tutkijalla on kuitenkin vastuu puuttua mahdollisiin epäkohtiin. (Metsämuuronen 2006, 117.)

Osallistuva havainnointi haluttiin ottaa osaksi tutkimusta, sillä opinnäytetyön laatijan työtehtävää kaupan alan yrityksessä haluttiin hyödyntää tutkimuksen yhteydessä. Kyseisessä yrityksessä oli alkuvuoden 2018 aikana tapahtunut paljon henkilöstömuutoksia sekä työnkuvamuutoksia, joten ajankohta havainnoinnille oli otollinen. Nopea muutostilanne, jossa luottamus pääoma korostuu, sopi tukemaan opinnäytetyön tutkimusosuutta. Teemahaastatteluihin valittujen henkilöiden katsottiin edustavan hyvin kaupan alan organisaatioita huomioiden heidän työkokemuksensa alalla.

Teemahaastattelussa noudatetaan hyvin avointa haastattelutapaa, joka pohjautuu ennalta laadittuihin teemoihin ilman valmiita kysymyksiä. Tällöin haastateltavalle jää enemmän tilaa omille mielipiteille, sekä tulkinnoille. Teemahaastattelu on hieman strukturoidumpi kuin avoin kysely, sillä se etenee ennalta valittujen teemojen mukaan. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, ja sen aikana käydään läpi tutkijan valitsemat teemat. Teemojen järjestys on vapaa, ja aiheen laajuuden määrittää vastaaja itse. Haastattelija pyrkii välttämään pitkiä muistiinpanoja, jotta voidaan keskittyä keskustelun luonnolliseen kulkuun. (Metsämuuronen 2006, 114-115.)

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön laatijan omalla työpaikalla suoritettu osallistuva havainnointi toteutettiin ajalla 19.3.-8.4.2018. Havainnoinnista ilmoitettiin työntekijöille sähköpostitse neljä päivää ennen havainnoinnin aloittamista. (Liite 1.) Opinnäytetyön laatija teki kyseisellä aikavälillä 10 työvuorota. Työvuoron jälkeen oli tavoitteena laatia lyhyt päiväkirjamerkintä tehdyistä havainnoista. Teemahaastattelut toteutettiin seitsemälle kaupan alalla työskentelevälle henkilölle 21.3.-2.5.2018 välisenä aikana. Haastateltavat valikoitiin tutkijan omalta työpaikalta, ja kahden muun työpaikan henkilöstöstä henkilökohtaisesti kysymällä. Haastattelupaikkana toimi haastateltavan valitsema ympäristö, kuten oman työpaikan kokoushuone, kahvila tai oma koti. Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvooren (2017, 415.) ohjeen mukaan haas-

tateltavia informoitiin asianmukaisesti, eli heille kerrottiin mitä varten haastatteluja tehdään, miten haastattelu suoritetaan, ja miten se tallennetaan. Myös tietojen käyttö valmiissa työssä käytiin läpi, ja varmistettiin että osallistuminen on vapaaehtoista. Teemat oli jaettu kahteen osa-alueeseen, luottamukseen ja innovaatioihin. Näiden teemojen ympäriltä käytiin lyhyitä, noin 15 minuuttia kestäviä keskusteluja.

Teemahaastattelujen pohjana käytettiin ennakkoon laadittua teemahaastattelurunkoa, jossa oli apukysymyksiä haastattelijalle. (Liite 2.) Kaikkia kysymyksiä ei esitetty haastattelussa, vaan keskustelu haluttiin pitää mahdollisimman luonnollisena. Haastattelut äänitettiin matkapuhelimen ääninauhurin haastattelutoiminnolla ja litteroitiin myöhemmin. Hyvärisen ym. (2017, 418-419.) ohjeita mukailen haastatteluaineistosta tehtiin anonyymi, eli suora tunniste (ääninauha) poistettiin, ja jatkokäyttöä varten arkistoitiin ainoastaan litteraatit. Haastatteluissa mainitut henkilöiden sekä paikkojen nimet litteroitiin tunnisteella X. Koska opinnäytetyöhön ei erityisesti tarvittu tunnistetietoja, kuten nimeä, ikää, tai sukupuolta, on haastateltavat nimetty tunnisteilla A, B, C jne.

4.4 Tutkimuksen tulokset

Aineisto on analysointia varten jaettu teemahaastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin tuloksiin. Jotta teemahaastattelujen aineiston analysointi olisi selkeämpää, on se vielä jaettu teemojen mukaisesti luottamus pääomaan ja toimintatapainnovaatioihin. Keskusteluissa esiintyi paljon teemoja yhdistäviä mainintoja, joten teemat sulautuvat paljolti toisiinsa.

Seitsemän vastaajan joukossa oli miehiä ja naisia. Sukupuolten välisiä eroavaisuuksia ei tutkittu tässä opinnäytetyössä. Nuorin vastaaja oli iältään 18-vuotias, ja vanhin 29-vuotias. Haastateltavat edustivat koko opinnäytetyön kohderyhmää.

4.4.1 Teemahaastattelujen tulokset

Luottamuspääoman teema puhutti haastatteluissa enemmän kuin innovaatiot, sillä se on vastaajille terminä tutumpi kuin innovaatioiden käsittely. Haastattelujen teemat luottamuspääomasta käsittelivät pääosin sitä, miten luottamus ilmenee, mikä lisää sitä ja mikä vähentää sitä. Keskusteluissa pohdittiin myös, miten voitaisiin paikata menetettyä luottamusta. Keskusteluissa esiintyi runsaasti sana ryhmähenki, jonka koettiin olevan merkittävä tekijä luottamuksen ylläpitämisessä työpaikalla. Savolaisen (2008) mainitsemista luottamuksellisen työyhteisön tunnusmerkeistä selkeimmin esiin nousi tasapuolisuus. Tällä viitattiin muun muassa siihen, että työtehtävät jaetaan tasapuolisesti ja että työntekijät hoitavat työtehtävät yhdessä, kaasaamatta työtehtäviä muiden vastuulle.

*Mä väitän niinku se et avoimuus, rehellisyys ja sitte tollanen niinku hyvä yhteishenki ni se tuo sitä luottamusta.
(Haastateltava A)*

Asia, jonka lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, oli se, että työkavereille voi puhua muustakin kuin työasioista. Henkilökohtaisista, arkaluontoisista-kin aiheista puhumisen koettiin tuovan lisää luottamusta, ja yhteisöllisyyden tuntua. Muita luottamuksellisen työyhteisön tunnusmerkkejä haastatteluissa olivat esimerkiksi seuraavat seikat:

- Kaikki tekevät heille annetut tehtävät.
- Kaikki ovat oma-aloitteisia.
- Työkaverille uskalletaan puhua aremmistakin asioista.
- Työtehtävät tehdään loppuun asti.
- Kaikki ovat avoimia toisilleen.
- Töihin tullaan ajoissa.
- Työtehtävät hoidetaan vastuullisesti.

Teoriaosuudessa käsitelty yhteisten pelisääntöjen noudattaminen toistui kaikissa haastatteluissa. Sen koettiin olevan suuri kunnianosoitus kanssatyöntekijöitä kohtaan, ja parantavan luottamuspääomaa merkittävästi.

Haastateltavat olivat myös itse valmiita panostamaan siihen päivittäisessä työssään.

Mä teen kaikki mun hommat niin sillee just jos mulle annetaan esim. joku tehtävä, niin mä teen sen enkä just jätä sitä vaik tonne jonnekki. (Keskustelua luottamuksen osoittamisesta, haastateltava B)

Suurin osa haastateltavista koki, että heidän nykyisellä työpaikallaan ei ole ongelmia luottamuspääoman kanssa. Osalla haastateltavista ei ollut aiempaa kokemusta epäluottamuksesta työpaikalla ollenkaan. Epäluottamusta pohdittiin teoriassa, ja sitä mahdollisesti aiheuttavia tekijöitä listattiin haastatteluissa. Niistä mainittiin seuraavia:

- myöhästely
- passiivisuus
- vastuun välttely
- työpaikan sääntöjen rikkominen.

Myöhästely osoittaa epäkunnioitusta koko työyhteisöä kohtaan ja nakertaa luottamuspääomaa, kun ei tiedetä, toistuuko se jatkossa päivittäin. Passiivisuudella ja vastuun välttelyllä viitattiin siihen, että työpaikalle tullaan vain pakosta ja palkan vuoksi ja ikään kuin esitetään tekevänsä töitä. Vastuuta välteltäisiin jättämällä työtehtäviä toisten vastuulle. Työpaikan sääntöjen rikkominen nähtiin merkittävänä epäluottamuksen aiheuttajana. Kun pohdittiin, miten luottamuspääoman puute voisi näkyä työpaikalla, mainittiin eriytynyt tehtävänjako, vuorovaikutuksen vaikeutuminen sekä omien tietojen ja taitojen panttaaminen. Luottamuksen puutteen ajateltiin johtavan siihen, ettei työkaverilta enää viitsi tai halua kysyä apua tilanteessa, jossa sitä tarvittaisiin.

Semmoset niinku poissaoleva ihminen. Tulee just töihin myöhäs ja sit niiku ei tee mitää niinku sen niinku duuneja loppuu asti. (Epäluottamusta aiheuttavia tekijöitä, haastateltava C)

Haastatteluissa painotettiin, että jokainen on itse vastuussa omasta luotettavuudestaan, eivätkä ulkopuoliset siihen voi vaikuttaa. Toisen ihmisen sanat tai teot eivät riitä lisäämään toisen ihmisen luotettavuutta, ainakaan

niin, että vaikutus olisi jatkuva. Tässä korostuu juuri luottamuksen henkilökohtaisuus. Luottamusta osoitetaan muille työntekijöille nimenomaan työpaikan käytäntöjä noudattamalla ja vastuullisella käyttäytymisellä. Näistä työtehtävien loppuun asti vieminen ja töihin ajoissa tuleminen koettiin tärkeimmiksi.

Eipä mun mielest kukaan muu voi sun luottamusta parantaa, tai siis luotettavuutta. (Haastateltava D)

Toimintatapojen kehittämisen tarpeellisuus tuli haastatteluissa esille vain osittain. Koska monella vastaajalla oli positiivisia ajatuksia luottamuspääomasta, ei yrityksen toimintatapojen muutosta tai kehittämistä koettu haastattelun aikaan tarpeelliseksi. Osassa haastatteluissa nousi esiin työpaikoilla tapahtuvat ylimääräiseksi koetut rutiinit, jotka liittyvät esimerkiksi toimistotöihin ja raportointiin. Ajatuksen taustalla oli se, että työtunnit halutaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti ja kuluja säästäen. Keskusteluissa kävi ilmi, että vastaajat ymmärtävät organisaatioiden toimintatapojen muutostarpeen strategisista syistä. He eivät kuitenkaan koe olevansa ikään kuin vastuussa uusien ideoiden kehittämisestä, jos tunnelma työpaikalla on hyvä. Kaksi vastaajaa nosti esiin keskusteluyhteyden kasvattamisen sekä oikeista asioista puhumisen. Tällä viitattiin toimintatapojen selkiyttämiseen ja olennaisiin asioihin keskittymiseen työpaikalla. Näin työtehtäviä saataisiin tehostettua, vaikka esimerkiksi työtunneista jouduttaisiin tinkimään.

Osa vastaajista mainitsi, että yrityksen sijaintia voisi muuttaa. Se ei liittynyt tutkimuskysymykseen, mutta sen ajateltiin tuovan yritykselle lisää asiakkaita ja siten lisää tuottoa. Myös kohderyhmän kasvattaminen nähtiin kilpailukykyä parantavana asiana. Haastateltavat kokivat olevansa motivoituneita kehittämään yritystä, jotta sen kilpailukyky kasvaisi. Lähes kaikki vastaajat toivoivat yritysten olevan avoimia uusille ideoille sekä seuraavan aktiivisesti kysyntää ja trendejä. Haastattelujen aikana toimintatavoista puhuttaessa esiin nousi paljon viestintä esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Haastatteluissa mainittuja asioita, joiden vuoksi yrityksen tulisi kehittää jatkuvasti toimintatapoja olivat:

- työntekijöiden motivaation säilyminen
- yrityksen reaktiokyvyn pysyminen aktiivisena tuotepuolella
- kiinnostuksen ylläpysyminen uusiin teknologioihin
- viestinnän pysyminen selkeänä
- johtamisen säilyminen vahvana
- prosessien tehostuminen
- kannattavuuden paraneminen.

Jos esimerkiksi työtehtävien muutokset vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon alentavasti, se vaikuttaa lopulta myös asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tämä taas johtaa siihen, että yritys menettää asiakkaita. Kaikki se voidaan välttää kyseenalaistamalla ja kehittämällä olemassa olevia käytäntöjä.

No...just et asiakkaat kiinnostuu. Ku tapahtuu uusia juttuja ja ni tulee varmasti enemmän asiakkaita ja...nii. Muuten vaa piristää. (Haastateltava B)

Haastateltavat nostivat esille keskustelujen aikana, että yrityksessä tulee ymmärtää, että uudistuminen ja kehittyminen ovat edellytyksenä menestymiselle. Jos kehitysideoita on uskallettu esittää, eikä niihin ole saatu vastausta, ei ole enää koettu palkitsevana esittää niitä. Samalla vaikutus työn mielekkyyteen on alkanut muuttua. Haastatteluissa kuului pohdintaa siitä, miksi ideoita ei ole otettu aiemmin vastaan.

Ku sehän niinku ehkä tappaa motivaationki että, jos..niinku, sul on joku semmoi hyvä idea mikä parantais vaik sun työn laatua, mut niinku torpataa heti. Ni kylhän se, vähän niinku, laskee sitä intoa tehdä sitä työtä. (Haastateltava F)

4.4.2 Osallistuvan havainnoinnin tulokset

Havainnoinnissa, eli observoinnissa, seurataan ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä. Havainnoinnin avulla voidaan selvittää, miten tutkittavaa kohdeilmiötä käsitellään ja miten ihmiset toimivat siihen liittyvissä vuorovaikutustilanteissa. Havainnoinnilla voidaan myös seurata, toimivatko ihmiset todella siten, miten ovat antaneet sanallisesti ymmärtää. Havainnointi on

systemaattista tarkkailua, eikä se tapahdu sattumalta. Havainnointi voi olla osallistuvaa tai ei-osallistuvaa. Opinnäytetyöhön valittiin ei-systemaattinen osallistuva havainnointi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Havainnointi toteutettiin ennen teemahaastatteluja.

Vaikka tarkoitus oli suorittaa osallistuvaa havainnointia, toteutus oli kuitenkin enemmän ei-osallistuva, koska tutkija pitäytyi havainnoijana. Ennen havainnointia tehtiin jonkin verran ennako-oletuksia teorian pohjalta, mutta lähinnä havainnoinnin tueksi, ei tekemään siitä strukturoitua. Joskus havainnointia häiritsee se, että tutkija on läsnä tilanteessa. Tässä tutkimuksessa kuitenkin tutkijan rooli oli melko näkymätön, sillä hän oli osa työyhteisöä. Havainnoinnin haaste oli myös se, ettei päiväkirjamerkintää muistanut aina tehdä, ja oli luotettava muistiin jääneisiin asioihin.

Jos luottamuspääoman taso on hyvä, työntekijät uskaltavat tehdä nopeita päätöksiä ja ottaa rohkeammin riskejä työssään. Luottamuspääoma auttaa myös sietämään epävarmuutta, jota muuttuva työympäristö tuo mukanaan. Kun epävarmuutta käsitellään positiivisesta näkökulmasta, saadaan esiin luottamuspääoman aiheuttama hyöty. Havainnoinnin aikana huomattiin, että nopeat muutokset aiheuttivat vain hetkellistä epäröintiä työtehtävistä henkilöstön keskuudessa. Jos selkeää ohjeistusta ei ilmaantunut, henkilöstö toimi hyvin oma-aloitteisesti, ja alkoi jakaa työtehtäviä keskenään. Tässä näkyi hyvin teoriassa käsitelty itseluottamus sekä yhteisluottamus. Mahdolliset seuraamukset käsiteltiin ääneen useamman henkilön kesken, ja niiden todettiin olevan riskeiltään vähäisiä. Näin työtehtävissä uskallettiin mennä eteenpäin pelkäämättä niiden aiheuttavan vahinkoa. Luottamuksellisuus näkyi myös niin, että työtehtävien loppuun saattaminen voitiin jättää toisen työntekijän vastuulle. Jos tehtävää ei ollut tehty, se aiheutti pettymyksiä ja epäluottamuksen lisääntymistä. Käyttäytymisenä se näkyi kasvojen ilmeinä, silmien pyörittelynä, ääneen tuhahteluna ja muilla tavoin turhautumisen eleinä. Myöhemmin haastatteluissa mainitut työtehtävien laiminlyönnit epäluottamuksen aiheuttajina näkyivät havainnoinnin aikana, mutta eivät jokaisena havainnointipäivänä. Tässä näkyi myös ero teemahaastattelujen tuloksiin, jossa haastateltavat kokivat, etteivät he koe

epäluottamusta nykyisessä työssään. Havainnoinnin kohteena ollut joukko ei kuitenkaan ollut täysin sama kuin haastatteluihin osallistunut joukko.

Yleisesti havainnoinnin tuloksena voitiin todeta, että passiivisuus, työtehtävien laiminlyönti ja myöhästely aiheuttavat nopeasti epäluottamusta, mutta eivät siinä määrin, että se nopeasti muuttaisi työpaikan toimintaa. Toimintatapainnovaatioihin se vaikuttaa osaltaan niin, että jos työntekijöiltä puuttuu henkilökohtaista luottamuspääomaa tai jos luottamusta organisaatioon ei koeta vahvana, kehittämistä ei koeta motivoivana. Luottamus työyhteisöä kohtaan voi olla vahva, mutta se ei näy samalla tavoin organisaatiota ajatellessa.

Kehitysehdotuksia työyhteisön toiminnan tehostamiseksi esitettiin lähes jokaisen havainnointipäivän aikana. Havainnoinnin aikana jäi epäselväksi, esitettiinkö niitä muille kuin samassa työvuorossa työskenteleville työntekijöille. Eleistä ja puhetyylistä saattoi päätellä, ettei kehitysehdotusten mahdollisesti nähty kantavan eteenpäin tai niitä pidetty tarpeeksi tehokkaina organisaation tavoitteita ajatellen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelujen johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstö kaipaa edelleen yhteisiä aktiviteetteja sekä ääntään kuuluviin yhteisissä tai yksityisissä keskusteluissa. Yhteisellä ajankäytöllä ei ole suoranaista yhteyttä innovaatioihin, mutta se vahvistaa luottamuspääomaa työpaikalla, mikä taas helpommin johtaa keskinäisen luottamuksen ja itseluottamuksen rakentamiseen ja sitä kautta rohkeuteen esittää ja kokeilla omia ideoita. Luottamuspääoman vahvistuminen rohkaisee myös avoimeen innovaatioon, jossa ei pelätä avata yrityksen omia vahvuuksia muille tai jossa ei pelätä hyödyntää muilta yrityksiltä tulevia innovaatiomahdollisuuksia. Haastatteluista voidaan myös päätellä, että esimiehen rooli on edelleen suuri luottamuspääoman muodostumisessa. Esimiehiltä odotetaan selkeitä tavoitteita, avoimuutta ja aitoa kiinnostusta henkilöstön kehittämiseen. Sillä on merkittävä vaikutus työmotivaation rakentamiseen ja yhteisten tavoitteiden eteen työskentelyyn. Vaikka henkilöstön välinen luottamus olisi todella hyvä, ei sen koeta riittävän, jos luottamus esimieheen tai organisaatioon ei ole tarpeeksi vahva.

Haastatteluissa nousi esiin työpaikoilla tapahtuvat ylimääräiseksi koetut rutiinit, jotka ovat esimerkiksi toimistotöitä ja raporttien kirjoitusta. Ylimääräiseksi työkseen kokemisen taustalla oli todennäköisesti se, että työtunnit käytettäisiin mahdollisimman tehokkaasti ja samalla säästettäisiin yrityksen kuluja. Yrityksen toimintatapojen kehittämisen toivottiin olevan jatkuva prosessi, joka pitäisi henkilökunnan motivoituneena ja yrityksen kiinnostuneena uusista teknologioista. Tämä takaisi mahdollisesti tuotevalikoiman ajantasaisuuden ja lisäisi kannattavuutta sekä tehokkuutta.

Opinnäytetyön yhteydessä tehty havainnointi opinnäytetyön laatijan työyhteisössä näytti toteen, että kun luottamuspääoma on hyvällä tasolla, uskaljetaan työpaikan toimintatapoja lähteä muokkaamaan ottaen huomioon yrityksen kehittyminen markkinoilla. Kehitysehdotuksia tehtiin rohkeasti, ja niitä ei tehty omien työtehtävien välttelemiseksi, vaan kaikkien yhteisen edun ja turvallisuuden lisäämiseksi. Kehitysehdotuksissa näkyi työpaikan

päivittäisten toimintatapojen kehittäminen työnteon tehostamiseksi ja helpottamiseksi. Taustalla oli yrityksen toiminnan kehittäminen tuoton parantamiseksi, mutta sen vaikutus näkyi myös työmotivaatiossa.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset kertovat, että perustyötehtävien rinnalla asioiden kulkiessa neutraalisti, ei muutoksentarvetta juurikaan koeta. Työntekijät eivät tule ajatelleeksi uusia toimintatapoja, ellei siihen nouse jokin käynnistävä tekijä. Aiemmin mainittu innovatiivisuuden lähtökipinä syntyy juuri ajatustenvaihdosta, uusista keksinnöistä sekä kyvystä nähdä niiden synnyttämä hyöty yritykselle. Opinnäytetyössä käsitellyt toimintatapainnovaatiot ovat esillä yrityksissä, mutta yritysten ajatus- ja asennekulttuuri vaikuttaa kuitenkin niin voimakkaasti, että uudet ideat jäävät helposti taustalle.

Tuloksista käy myös ilmi, että luottamuspääoma on merkittävä tekijä, kun puhutaan innovatiivisuudesta sekä työyhteisön toiminnasta yleisesti. Luottamuspääoman puute aiheuttaa työpaikoilla ongelmia kaikilla osa-alueilla, joten sen puuttuminen heikentää selvästi yrityksen toimintoja. Esimerkiksi haastatteluissa mainittu tiedon panttaaminen on jo merkittävä heikennys toiminnalle missä tahansa kaupan alan yrityksessä. Kun työpaikalla on niin sanotusti hyvä meininki, se kertoo yrityksen asennekulttuurista, tuo lisää luottamusta ja johtaa avoimempaan kommunikointiin sekä ajatusten vaihtoon ja kehittämiseen. Kuviossa 3 on tuotu esiin teemahaastatteluissa vastaajien eniten käyttämät avainsanat.



Kuvio 3. Haastateltavien käyttämät luottamuspääomaa vahvistavat ja heikentävät avainsanat teemahaastatteluissa

5.1 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön aikana ilmenneet ehdotuksen tulevia tutkimuksia varten ovat vahvasti aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Kaikki ehdotukset laadittiin tutkimuksen ja tarkemmin haastattelujen aikana. Tutkimukset voisi toteuttaa kaupan alan työntekijöille, jotta ne toimisivat jatkona tälle opinnäytetyölle. Luottamuspääoman tutkiminen etätyössä toisi näkökulmaa siihen, miten esimerkiksi johtaminen toteutetaan etätyöyhteisössä, jotta luottamuspääomaa voitaisiin rakentaa ja miten sitä voitaisiin ylläpitää. Lisäksi luottamuspääoman tutkiminen hierarkkisesti tasavertaisessa työyhteisössä olisi kiinnostavaa, sillä tässä tutkimuksessa johtajuuden koettiin olevan edelleen merkittävä tekijä luottamuspääoman ylläpitäjänä. Tutkimusta sivuavana jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia myös, miten organisaatiohierarkian mureneminen vaikuttaa luottamuspääomaan ja lähinnä sitä, missä kohtaa muutokset alkavat näkyä luottamuspääomassa.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat edustivat melko pieniä työyhteisöjä. Vastauksista kuului samankaltaiset aiheet, eli niistä oli keskusteltu työpaikalla. Jatkotutkimusehdotuksena on, että henkilöstön koon vaikutusta peilattaisiin luottamuspääomaan. Organisaatioissa, joissa henkilöstön koko on suurempi, voi luottamuspääoman rakentumisessa sekä sen ylläpitämi-

sessä olla huomattavasti eroavaisuuksia. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella muun muassa viestinnän merkitystä luottamuspääoman ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Tämän tutkimuksen kohderyhmä oli iältään 18-29 vuotiaita. Haastateltavien vastauksissa oli jonkin verran kuultavissa eroavaisuuksia, sillä vastaajat edustivat kohderyhmän ikäryhmää kokonaisuudessaan. Tällä viitataan siihen, miten vastausten perusteluissa kuultiin työuran aikana opittuja ja havainnoituja asioita ja miten eri työnantajat olivat muokanneet käsitystä luottamuspääomasta. Jatkossa voitaisiin tutkia, miten eri ikäryhmien vastaukset ja ajatukset luottamuspääoman vaikutuksesta toimintatapainnovaatioihin todellisuudessa eroavat toisistaan.

Jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa tutkimus, jossa tutkittavat olisivat esimerkiksi 30-50-vuotiaita, ja sen jälkeen verrata tuloksia tähän tutkimukseen. Myös tutkimus, jossa tarkasteltaisiin sukupuolten välisiä näkemyseroja luottamuspääoman rakentumisesta, olisi tälle opinnäytetyölle jatkavana tutkimuksena kiinnostava. Opinnäytetyössä keskityttiin kaupan alan työntekijöihin ja heidän näkemyksiinsä. Johtamista ja esimiestyötä ja sen vaikutusta luottamuspääomaan tai toimintatapainnovaatioihin ei käsitelty tarkoituksella kuin pintapuolisesti. Jatkotutkimukseksi voisi laatia esimiesten luottamuspääoman vaikutuksen toimintatapainnovaatioihin.

5.2 Validiteetin ja reliabiliteetin arviointi sekä objektiivisuus

Tutkimuksen reliabiliteettiin saattoi vaikuttaa se, että osaa tutkittavista haastateltiin työpaikan tiloissa, jossa tuttu työntekijä haastatteli heitä. Joskus se vaikuttaa vastausten sisältöön, jos vastaaja ajattelee jonkun kuuntelevan keskustelua tai jos vastaaja ei koe tilannetta luottamukselliseksi. Myös juuri lopetettu tai juuri alkamassa oleva työvuoro voi vaikuttaa keskustelun sisältöön, sillä tilanne ei ole rento ja ajatukset saattavat olla jo tulevan työvuoron tehtävissä. Haastatteluihin valitut henkilöt olivat pääosin samalta työpaikalta, mikä ei kuulunut vastauksissa, mutta saattoi ohjata puhumaan samoista aiheista kuin muut samalta työpaikalta haastatellut vastaajat. Haastattelun teemoja ei testattu ennen varsinaisia haastatteluja,

joten teemat ja niiden ympärille luotu keskustelu saattoivat ohjata vastaajia antamaan ennalta-arvattavia stereotyyppisiä vastauksia.

Vaikka haastateltavia ei ollut montaa, he edustivat kolmea eri kaupan alan yritystä. Se parantaa tutkimuksen validiteettia, koska näkökulmia tuli useita. Lisäksi teemoja tukevat lisäkysymykset oli helppo tarkentaa aiheeseen, johon haastateltava kohdisti omat vastauksensa. Haastatteluihin ei onnistuttu laatimaan täysin oikeanlaisia kysymyksiä toimintatapainnovaatioiden ympärille, vaan ne esitettiin liian laajasti. Näin ollen keskustelu ohjautui asioihin, joita työntekijät halusivat tai eivät haluaisi työpaikallaan muuttaa. Vastaukset innovaatioiden osalta jäivät siis hyvin pinnallisiksi, ja vastauksissa kuuluu haastateltavien epävarmuus kysymysten ymmärtämisestä.

Kysymysten avulla ei onnistuttu tuomaan esiin todella selkeää yhteyttä luottamuspääoman ja yrityksen toimintatapainnovaatioiden välille. Koska kaikki haastateltavat oli tavattu jo aikaisemmin, se saattoi vaikuttaa myös vastausten tyyliin. Toisaalta, tutulle haastattelijalle voi olla helpompi esittää vastauksia syvällisemmin ja rohkeammin. Teemahaastattelut luottamuspääomasta olivat onnistuneita, ja keskustelut ohjautuivat hyvin tutkijan ennakoon määrittelemien alateemojen pariin. Tästä syystä luottamuspääomasta saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Vaikka osallistuvasta havainnoinnista ilmoitettiin etukäteen työntekijöiden työsähköpostiin, havainnoinnin aikana henkilökunta ei toiminut tai puhunut eri tavalla. Koska havainnointi suoritettiin rennosti, ei-strukturoituna, tutkija ei yrittänyt aktiivisesti puuttua työpaikan tapahtumiin ja työskenteli työpaikalla jo valmiiksi, havainnoinnin toteuttamista tuskin ajateltiin jatkuvasti. Haastateltavia henkilöitä olisi voinut houkutelaa isompi joukko useista yrityksistä sähköpostitse, mutta aikataulun vuoksi sitä ei toteutettu. Tämän saman tutkimuksen voi hyvin toteuttaa myös toisessa yrityksessä, suuremmalle ryhmälle tai ryhmälle, jolla on suurempi ikäjakauma. Opinnäytetyön tekijän omat ennakkokäsitykset työn aiheesta saattoivat vaikuttaa teemahaastattelun kulkuun ja siten esitettyihin kysymyksiin vaikuttaen tutkimuksen objektiivisuuteen.

5.3 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyö on kokonaisuutena hyvin onnistunut. Alussa aihe muokkautui jonkin aikaa, ja rajaaminen oli hankalaa laajan aiheen vuoksi. Keskustelu toimeksiantajan kanssa vahvisti aihevalintaa entisestään, ja mielenkiinto pysyi yllä koko prosessin ajan. Tutkimukseen ei haluttu valita liian montaa teemaa, jotta kysymykset olisi helppo rajata niiden alle. Haastateltavia löytyi sopivasti, ja vastausten analysointi oli todella mielenkiintoista. Tutkimusta analysoitaessa pystyi myös selkeämmin huomaamaan ennakoajatukset aiheita kohtaan, ja samalla toteamaan, että jokaista mielipidettä ei voi suoraan todeta teoria-aineistosta. Aiheen teorian eri näkökulmat oli teoksissa esitetty hyvin mielenkiintoisesti, joten opinnäytetyön laatijana oli haastavaa kyseenalaistaa painettua tekstiä. Samalla mielipide aiheeseen vaihteli tutkimuksen aikana. Tämä piti tietyn ennakoajatuksen yllä koko tutkimuksen ajan. Aihe tuntui myös hyvin henkilökohtaiselta, ja opinnäytetyötä laadittiin tiedostaen, että kyseisestä aiheesta ei voida koskaan antaa lopullisia vastauksia ja sääntöjä, jotka pysyvät voimassa jatkossakin.

Opinnäytetyön menetelmiin ja rakenteeseen perehtyminen vei aikaa. Haastattelujen teemoittelu ei täysin onnistunut, ja tutkimuskysymykseen oli vaikea saada täydellistä vastausta. Lisäksi teorian täydentyminen tutkimuksen loppuvaiheessa jätti teemahaastattelujen ulkopuolelle parempia alakysymyksiä. Tulevia tutkimuksia ajatellen tutkimuksen kokonaisrakenteen ymmärtäminen selkiyttää työn laatimista, jolloin itse tutkimusosuuteen päästään jatkossa nopeammin. Täsmällisen aikataulutuksen johdosta työn laatiminen sujui tasaisesti ja tehokkaasti. Suurin haaste oli aiheen laajuus, ja se, että tutkimusta olisi ollut mielekästä ja kiinnostavaa analysoida jatkuvasti lisää.

6 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa käytettiin tiedonhankkimismenetelmänä teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia. Ne osoittautuivat hyviksi menetelmiksi aiheen tutkimiseen, koska niillä saatiin pääosin vastaukset tutkimusongelmaan. Tutkimuksella haluttiin vastauksia muun muassa luottamuspääoman vaikutuksesta yrityksen sisällä tapahtuviin toimintatapainnovaatioihin. Tutkimusta aloittaessa oli Harisalon ja Miettisen teoksen perusteella oletta-
mus, että luottamuspääoman ollessa tarpeeksi suuri, ihmiset alkavat saada uusia ideoita, jotka parantavat työolosuhteita sekä kehittävät organisaation kilpailukykyä. Luottamuspääoma johtaa tiedollisen pääoman kehittymiseen, jolloin epävarmuutta on helpompi sietää ja jolloin innovatiivisuudelle on enemmän tilaa.

Päättökysymyksenä oli se, miten luottamuspääoma näkyy työpaikan toimintatapojen kehittämisessä. Tutkimuksen tuloksista pystyttiin toteamaan, että luottamuspääoma on edelleen merkittävä tekijä työyhteisöjen vuorovaikutuksessa ja kehittämisessä, ja sen merkitys kasvaa edelleen. Ilman luottamuspääomaa kehitysehdotuksia ei uskalleta tai viitsitä tuoda julki, ja ainoat muutosehdotukset lähtevät johtaja-asemassa olevilta. Kehitysehdotusten tekemättä jättäminen alkaa yleensä siitä, ettei luoteta ympärillä olevaan työyhteisöön eikä ehdotuksesta kumpuavaan hyötyyn.

Alakysymyksinä tutkimuksessa olivat asiat, jotka vahvistavat ja heikentävät luottamusta työpaikalla sekä asiat, jotka edistävät luottamuksen syntymistä. Tutkimuksessa korostui huomattavasti työpaikkojen yhteisöllisyys, jota tutkittavat kokivat tarvitsevänsä luottamuksen ylläpitämiseen. Vastauksen taustalla kuului myös luottamuspääomasta aiheutuva sitoutuminen työpaikkaan, jotta kehitysehdotusten tekeminen koettiin hyödylliseksi ja palkitsevaksi. Keskeistä vaikutti tutkimuksen perusteella olevan se, että työntekijät kokevat olevansa tärkeä osa yrityksen menestystä ja että heillä olisi oikeasti vaikutusmahdollisuuksia työpaikan arkistenkin toimintatapojen kehittämiseen.

Innovatiivisuus terminä koettiin enemmän tuotteen tai palvelun ympärille kohdistuvana kehittämisenä, ei yrityksen toimintaa kehittävien toimintatapojen muokkaamisena. Se koettiin lähinnä esimiesten vastuualueeksi. Haastateltava joukko oli melko pieni, joten tutkimuksen tulokset voivat muuttua, jos tutkimusta laajennetaan kattamaan suurempi vastaajien joukko.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Harisalo R. & Miettinen E. 2010. Luottamus- Pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino- Juvenes Print.

Harmaakorpi, V. & Melkas, H. 2008. Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Suomen Kuntaliitto. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Liettua: Talentum Media.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Johnson, S. 2011. Mistä hyvät ajatukset tulevat. Innovaation luonnonhistoria. Helsinki: Hakapaino.

Järvensivu, A. & Koski, P. 2009. Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

Keegan, S. 2015. The psychology of fear in organizations. How to transform anxiety into well-being, productivity and innovation. London; Philadelphia: Kogan Page.

Kilpimaa, A. 2014. Johtajuuden vuorovaikutukselliset käytännöt: Tarina innovatiivisen yrityksen strategisesta uudistumisesta ja sen vaatimasta johtajuudesta. Tampere: Tampere University Press.

Laine, N. 2010. Luja luottamus: kuinka työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkipeska, M. & Niemelä T. 2005. Haasteena luottamus- Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum Media.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu- uusi johtaminen. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Elektroniset lähteet:

Blomqvist, K. 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla [viitattu 4.4.2018]. Saatavissa: http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf

Blomqvist, K. 2018. Suomalainen luottamuspääoma 2.0. Työelämä2020. Blogi [viitattu 29.4.2018]. Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/ajankoh- taista/blogit/tyoelaman_muutoksetkijat/suomalainen_luottamuspaa- oma_2.0.5532.blog

Büssing, A. 2002. Trust and its relations to commitment and involvement in work and organisations. SA Journal of Industrial Psychology; Vol 28, No 4 [viitattu 10.1.2018]. Saatavissa: [http://www.sajip.co.za/in- dex.php/sajip/article/viewFile/77/74](http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/viewFile/77/74)

Gillespie, N. & Mann, L. 2004. Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. Journal of managerial psychology, 19 (6), 588-607. [viitattu 20.9.2018]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/44152225_Transformational_leadership_and_shared_values_The_building_blocks_of_trust

Harmaakorpi, V., Oikarinen, T., Kallio, A., Mäkimattila, M., Rinkinen, S., Salminen, J. & Uotila, T. 2012. Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan käsikirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [viitattu 29.8.2018]. Saatavissa: <https://www.lut.fi/documents/10633/159509/innopakki-kaytantolahtoisennovaatiotoiminnan-kasikirja.pdf/1c552d58-55eb-4117-91f9-34626a24838b>

Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus: tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Itä-Suomen yliopisto [viitattu 19.9.2018]. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2462-9/urn_isbn_978-952-61-2462-9.pdf

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 27.4.2018]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Savolainen T. 2008. Luottamus vahvistaa työhyvinvointia. Talouselämä. Alma Media [viitattu 19.2.2018]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/luottamus-vahvistaa-tyohyvinvointia/ec6f5203-4f0a-3314-84c6-63881c432b6c>

Tidd, J. 2014. Open innovation research, management and practice. London: Imperial College Press cop [viitattu 14.9.2018]. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com/aineistot.lamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmx-IYmtfXzY2MTg0MF9fQU41?sid=d76c6444-d390-4fc5-ac0b-edf1995b9f8a@sessionmgr4008&vid=0&format=EB&rid=1>

Torkkeli, M., Hilmola, O-P., Salmi, P., Viskari, S., Käki, H., Ahonen, M. & Inkinen, S. 2007. Avoin innovaatio: Liiketoiminnan seitinohuet yhteistyörakenteet. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [viitattu 13.9.2018]. Saatavissa: <http://openinnovation.fi!/file!/id46/files/attachment/Tutkimusraportti190AvoinInnovaatio.pdf>

LIITTEET

Liite 1. Saatesähköposti osallistuvan havainnoinnin suorittamisesta

Arvoisat Yritys X:n kollegat,
olen toteuttamassa opinnäytetyöni tutkimusosuutta, ja suoritan Lahden myymälässä omien työvuorojeni aikana osallistuvaa havainnointia ajalla 19.3.-8.4. Opinnäytetyöni käsittelee luottamus pääoman vaikutusta kaupan alan yritysten toimintatapainnovaatioiden syntymiseen, sekä työntekijöiden kokemusta vaikutusmahdollisuuksista yrityksen toimintaan. Kohderyhmäni on alle 30-vuotiaat, joten suurin osa henkilökunnasta on havainnointini kohteena. Osallistun havainnointiin passiivisena toimijana, eli en yritä vaikuttaa omalla toiminnallani havainnoinnin tuloksiin tai tutkittavaan ilmiöön. Työtehtävät voi siis suorittaa täysin normaalisti.

Terveisin,
Sanni Kautiainen

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Luottamus pääoma

Miten kuvailisit tämänhetkistä luottamusta omalla työpaikallasi?
Mikä siihen vaikuttaa?
Tuodaanko ajatuksia julki?
Kehitysehdotuksia?
Minkälaisia?
Miten sinä koet luottamuksen?
Miten sinä rakennat luottamusta?
Kuvaile luottamuksellista työyhteisöä
Kuvaile epäluottamuksen aiheuttajia työpaikalla
Miten yritys voi varmistaa luottamuksellisen työyhteisön?
Mikä tekee työtoverista luotettavan?
Jos huono tilanne, miten se näkyy?
Jos koet epäluottamusta, miten se näkyy?
Miten huonoa tilannetta voisi parantaa?

Innovaatiot

Minkälaisia ehdotuksia haluaisit tuoda omalle työpaikallasi?
Minkälaisia kehitysehdotuksia työpaikallasi on tehty?
Miten sinä kävi?
Mikä voisi olla tärkeintä uusien toimintatapojen ehdottamisessa?
Mikä on esteenä uusien toimintatapojen kehittymiselle?
Mitä odotat vastineeksi tehdyistä ehdotuksista?

Miksi ideoita kannattaa esittää?

Kehitysehdotusten arvo yritykselle?

Mitä sinä saisit siitä, että yritys kehittää toimintatapojaan?

Mitä sitten, jos kokeiltu idea meneekin täysin pieleen, miten se vaikuttaa?