

Sami Kallioma

# Sisäinen markkinointi johtamisena

Tapaustutkimus konepajateollisuuden  
projektiorganisaatiosta



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 82

Sami Kallioma

# Sisäinen markkinointi johtamisena

## Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Villa Ranan Paulaharjun salissa  
syyskuun 4. päivänä 2009 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

# Sisäinen markkinointi johtamisena

Tapaustutkimus konepajateollisuuden  
projektiorganisaatiosta

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 82

Sami Kallioma

# Sisäinen markkinointi johtamisena

Tapaustutkimus konepajateollisuuden  
projektiorganisaatiosta



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

Editors

Tuomo Takala

School of Business and Economics, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover picture by Henrik Kallioma 6 years •Factory in engineering•

URN:ISBN:9789513936419

ISBN 978-951-39-3641-9 (PDF)

ISBN 978-951-39-3594-8 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2009, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2009

Omistettu  
emeritusprofessori  
Pertti Kettuselle

## ABSTRACT

Kalliomaa, Sami

Internal marketing as management –case study: project organisation within the engineering industry

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2009, 232 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 82)

ISBN 978-951-39-3641-9 (PDF), 978-951-39-3594-8 (nid.)

Diss.

The aim of this study is to understand and determine the management of internal marketing with the help of empirical and theoretical studies. One objective is to consider and define the concepts of internal marketing and management and their mutual relation. From the leadership theories LMX theory, transformational leadership and servant leadership have been selected in order to provide a theoretical frame of reference. It is studied how the members of the organization build their perception of management of the internal market with special consideration of the interaction between members. The objective is to define a managerial model. Furthermore, it is studied if different levels of the internal customers can be found in the superior-subordinate relationship.

The empirical study was made using qualitative methods. A Finnish engineering company has been chosen as a case. The material was collected in four different ways: through interviews, by participant observation, by collecting documents from the company and with telephone conversations. The instruments of analysis and interpretation were theme analysis, content analysis and Goffman's frame analysis.

The study produced a definition of the concept of management of internal marketing which specifies the relation between the concepts of internal marketing and management. Furthermore, the study produced a new managerial model, showing that the internal relations with management can have an effect on external customer satisfaction and quality of service. The central empiric findings of the study are interpretations (the frames) through which the management of internal marketing can be understood. These frames of interaction are an exemplariness frame, trust frame and reciprocity frame. The differences of the internal customer levels are based on these three frames. The types of internal customer levels are 1) occasional, 2) controlled, disappointed, 3) service-minded, satisfied and 4) partner, a reliable internal customer.

Keywords: internal marketing, internal customer, management, transformational and servant leadership, LMX theory, relationship, Goffman's frame analysis

**Author's address**

Sami Kalliomaa  
Velhottarentie 12  
40640 Jyväskylä  
sami@kalliomaa.com

**Supervisors**

Professor Outi Uusitalo  
University of Jyväskylä  
The School of Business and Economics  
Marketing

Professor Anna-Maija Lämsä  
University of Jyväskylä  
The School of Business and Economics  
Management and Leadership

**Reviewers**

Professor Tuula Mittilä  
Turku School of Economics  
Marketing

Professor Riitta Viitala  
University of Vaasa  
Leadership

**Opponent**

Professor Tuula Mittilä  
Turku School of Economics  
Marketing



## ESIPUHE

Tutkimus on saanut alkunsa häpeästä. Tutkimuksen kulku on ollut niin monivaiheinen ja vaikeakulkuinen, että useampaan otteeseen on ollut uhkana häpeä, jossa ihminen menettää kasvonsa. Goffmanille, jonka metodia tässä tutkimuksessa hyödynsin, oli vuorovaikutuksessa tärkeää, että vuorovaikutuksen osapuolet säilyttävät kasvonsa. Omalta osalta voin sanoa, että lukuisissa vuorovaikutustilanteissa, jotka ovat liittyneet tähän tutkimukseen, olen osaltani epäonnistunut ylläpitämään kasvoja. Ihminen tekee elämässään valintoja. Hän ei näe näiden valintojen taakse, eikä siten voi tietää, mihin ne johtavat. Tehtyä ei saa tekemättömäksi, vaikka olen miettinyt, mikä oli tämän tutkimuksen ja siihen sisältyvien prosessien tarkoitus? Miksi ihmeessä innostuin niin vilpittömästi tekemään tutkimusta? Toki mielessä oli uuden löytäminen ja oppiminen sekä alkusysäyksenä myös paremman työelämän etsiminen. Tässä kohtaa voisi todeta kuten Ari Ahonen oman tutkimuksensa esipuheessa, että jokainen joka tavoittelee jotain, etsii vastauksia ja vihdoinkin valitsee itselleen taakan, jonka juuri ja juuri jaksaa kantaa.

Työelämässä työntekijöiden kantamat taakat ovat kasvaneet viime vuosikymmeninä ja nyt erityisesti vielä viime vuosina. Työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän ja taantuma on synnyttänyt pelkoja oman työpaikan säilymisestä. Osaamme kovin hyvin johtaa tuotteiden kehittämistä ja erilaisia prosesseja, mutta ihmisten johtamisessa olemme vielä alkutaipaleella. Tutkimuksessa olen yrittänyt löytää niitä keskeisiä asioita, jotka sisäisen markkinoinnin johtamisessa ovat vuorovaikutuksen peruskiviä esimies-johdettava-suhteissa. Niitä johtajuuden tekijöitä, joilla voidaan esimerkiksi parantaa, kehittää ja rakentaa organisaatioissa ihmisten välisiä suhteita, jotta jaksaisimme tehdä hyvää tulosta ja tuloksellista työtä pitkään.

Osoitan kiitokset ohjaajilleni markkinoinnin professori Outi Uusitalolle ja johtamisen professori Anna-Maija Lämsälle. Kiitokseni osoitan myös esitarkastajana toimineelle professori Riitta Viitalalle sekä esitarkastajana ja vastaväittäjänä toimineelle professori Tuula Mittilälle. Erityiskiitoksen haluan antaa emeritusprofessori Pertti Kettuselle lukuisista rohkaisevista ja kannustavista vuorovaikutustilanteista. Ilman Perttiä en olisi enää jaksanut muokata tutkimustani vaadittuun muotoon. Suurkiitokset osoitan filosofian maisteri Päivi Koskenrannalle lukuisista suomen kielen tarkistuksista vuosien aikana sekä kannustuksesta. Jos ja kun tässä työssä on kielellisiä virheitä, niin minä kannan niistä vastuun.

Tutkimuksen tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman taloudellista tukea. Osoitan kiitokset seuraaville toimijoille: Jyväskylän taloustieteellinen tiedekunta, Kauhajoen Kulttuurisäätiö, Jenny ja Antti Wihurin rahasto, Ellen ja Artturi Nyysösen säätiö ja Liikesivistysrahasto.

Omalta perheeltä voi vain pyytää anteeksi, että isä lähti tällaiseen ”perunatutkimukseen” ja melkein hukkasi itsensä sekä perheensä. Siis anteeksi Virve, Anna ja Henrik. Kiitokset kuuluvat isälleni Toivolle, joka oli tukena talon aska-

reissa, jotta pystyin käyttämään aikaani tutkimiseen sekä äidilleni Raijalle, joka kuunteli empaattisesti huoliani. Sisaruksiltani Kirsiltä ja Terhiltä sain paljon aikaa ja henkistä tukea. Kiitokset appivanhemmilleni Jorma ja Kaija Kerviselle myös kuuntelemisesta ja tuen antamisesta sekä lukuisista alan kirjoista. Erityiskiitokseni osoitan ystävälleni kauppatieteen maisteri Sami Kettuselle lukuisista avoimista ja rehellisistä keskusteluista, kannustuksesta ja kirjavinkeistä. Kiitokseni annan ystävälleni Kielikone Oy:n myyntijohtaja Timo Vilpposelle kotikoneelle asennetusta MOT-sanakirjaohjelmasta prosessin alkuvaiheessa ja Transmart-konekäännöksistä. Ystävältäni kasvatustieteen maisteri Timo Joroselta olen saanut myös uskoa tieteen tekemisen sääntöihin ja periaatteisiin. Kiitokseni ojennan sinulle Timo keskusteluistamme vuosien varrella. Sitten on olemassa lukuisa joukko työkavereita, ystäviä ja läheisiä, joiden syliin ja harteille olen tutkimushankettani kaatanut. Suurkiitos kuuluu teille kaikille.

Jyväskylässä helatorstaina 21.5.2009

Sami Kalliomaa

## KUVIOT

KUVIO 1	Sisäisen markkinoinnin keskustelujen asema markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden ja näkökulmien kentässä.....	17
KUVIO 2	Tutkimuksen asemointi markkinoinnin ja johtamisen aloihin .....	26
KUVIO 3	Sisäinen markkinointi osana suhde- ja palvelujen markkinointia ..	35
KUVIO 4	Suhdemarkkinoinnin tasot asiakasuskollisuuden kasvaessa (Christopher, Payne ja Ballantyne 2005; Payne, Christopher, Clark ja Peck 1995).....	37
KUVIO 5	Suhdemarkkinoinnin KMV-malli (Morgan ja Hunt 1994, 22) .....	38
KUVIO 6	Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen (Kotter 1990, 1996).....	41
KUVIO 7	Asioiden ja ihmisten johtamisen käsitteet ja keskinäinen painotus.....	43
KUVIO 8	Sisäisen markkinasuuntautuneisuuden käyttäytymisen ulottuvuudet ja toiminnot, jotka ilmentävät niitä (Lings 2004, 409).....	52
KUVIO 9	Sisäisen markkinoinnin käsitteellistäminen (Voima 2000, 239).....	53
KUVIO 10	Koettu suhteen laatu sisäisillä markkinoilla (mukailtu Holmlund 1997, Voima 2000 mukaan) .....	56
KUVIO 11	Sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulma: suhteiden johtaminen .....	58
KUVIO 12	Laadun lähestymistapoja sisäisen markkinoinnin näkökulmasta soveltaen ja kytkentä johtamiseen .....	59
KUVIO 13	Laadun, tuottavuuden ja asiakastyytyväisyyden yhteydet (Barnes ja Morris 2000, 476) .....	62
KUVIO 14	Yksikkötason saavutukseen vaikuttavat tekijät (Church 1995, 27) ..	63
KUVIO 15	Sisäisen markkinoinnin palvelun laadun näkökulma: sisäisen palvelun laadun johtaminen .....	66
KUVIO 16	Sisäisen markkinoinnin toimintojen yhteys ulkoiseen markkinointiin (Bansal ym. 2001, 65) .....	68
KUVIO 17	Sisäisen markkinoinnin ihmisten johtamisen näkökulma.....	71
KUVIO 18	Sisäinen markkinointi keskeisten käsitteiden määrittämänä - sisäisten suhteiden johtaminen.....	72
KUVIO 19	Sisäisen markkinoinnin näkökulma: sisäisten suhteiden johtaminen.....	73
KUVIO 20	Johtajuuden rakentumisen elinkaari (Graen ja Scandura 1987; Graen ja Uhl-Bien 1995, 231) .....	78
KUVIO 21	Johtajuus jatkumona laissez faire -johtajuudesta transformatiiviseen johtajuuteen.....	82
KUVIO 22	Transformatiivisen johtajuuden lisävaikutus (Bass ja Avolio 1990b) .....	85
KUVIO 23	Luotettavuus luottamuksen rakentajana (mukailtu Mayer, Davis ja Schoorman 1995, 715).....	96

KUVIO 24	Luottajan ja luotetun perusvuorovaikutustilanne/ ajan ja tilan eriytymisen vaikutus (Riegelsberger 2005, 387).....	97
KUVIO 25	Ehdoton luottamus, sosiaaliset prosessit ja ihmisten välinen yhteistyö (Jones ja George 1998, 549).....	98
KUVIO 26	Sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen liikkeenjohdollinen malli viitekehyksenä .....	101
KUVIO 27	Sisäinen markkinointi: sisäisen suhteen johtaminen valittujen johtajuusteorioiden määrittämänä .....	103
KUVIO 28	Sisäisen markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden yhteys .....	104
KUVIO 29	Aineistolainauksen määrä ja jakauma haastatteluaineistosta.....	122
KUVIO 30	Sisäisen suhteen johtaminen teema-analyysin jälkeen.....	123
KUVIO 31	Sisäinen markkinoinnin johtajuuden primäärit kehukset .....	127
KUVIO 32	Tutkimuksen viitekehyksen ja esimerkillisyyskehysten välinen yhteys .....	134
KUVIO 33	Tutkimuksen viitekehyksen ja luottamuskehysten välinen yhteys .....	141
KUVIO 34	Tutkimuksen viitekehyksen ja vastavuoroisuuskehysten välinen yhteys .....	149
KUVIO 35	Havainnollinen kuvio teatraalisesta muunnoskehyksestä.....	151
KUVIO 36	Tutkimuksen viitekehyksen ja teatraalisen kehysten välinen yhteys .....	164
KUVIO 37	Sisäisen asiakassuhteen tasot suhteen kehittyessä .....	165
KUVIO 38	Sisäisen markkinoinnin johtamisen määrittämät sisäisten asiakkaiden tyyppien tasot.....	166
KUVIO 39	Tutkimuksen viitekehyksen ja sisäisten asiakastasojen välinen yhteys .....	176
KUVIO 40	Sisäisten asiakkaiden tasot sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen näkökulmasta.....	184
KUVIO 41	Sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen keskustelun laajentuminen.....	185
KUVIO 42	Sisäisen suhteen johtamisen liikkeenjohdollinen malli.....	186
KUVIO 43	Sisäisen suhteen johtamisen myönteinen kehä (mukailtu Määttä ym. 2006) .....	189
KUVIO 44	Tutkimusprosessin kehukset .....	191
KUVIO 45	Sisäisen suhteen johtamisverkoston yhteys liiketoiminnan kannattavuuteen .....	196
KUVIO 46	Sisäisen suhteen johtamisen kilpailustrateginen yhteys (mukailtu Treacy ja Wierseman 1995) .....	197

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Yhteenvedo sisäisen markkinoinnin empiirisestä tutkimuksesta .....	22
TAULUKKO 2	Sisäisen markkinoinnin määritelmiä 1/3.....	46
TAULUKKO 3	Sisäisen markkinoinnin määritelmiä 2/3.....	47
TAULUKKO 4	Sisäisen markkinoinnin määritelmiä 3/3.....	48
TAULUKKO 5	Sisäisen markkinoinnin erilaiset tehtävät .....	49
TAULUKKO 6	Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet (Reynoso ja Moores 1996, 68).....	64
TAULUKKO 7	Ihmisten johtamisen osatekijät sisäisen markkinoinnin tutkimuskirjallisuudessa .....	67
TAULUKKO 8	Sisäinen markkinointi vaikuttamisena johtamisen näkökulmasta (mukailtu Davis 2001, 122) .....	70
TAULUKKO 9	Osallistava ja ohjaava johtajuus transformatiivisessa johtajuudessa (Bass ja Riggio 2006, Avolio ja Bass 1991 mukaan) .....	85
TAULUKKO 10	Valittujen johtamisteorioiden vertailu .....	91
TAULUKKO 11	Luottamuksen määritelmiä markkinoinnin tieteenalalla .....	92
TAULUKKO 12	Luottamuksen määritelmiä johtamisen tieteenalalla .....	93
TAULUKKO 13	Luottamuksen määrittystä suhdenäkökulmasta (mukailtu Hosmer 1995).....	94
TAULUKKO 14	Tutkimuksen aineisto ja aikataulu .....	108
TAULUKKO 15	Esimerkki analyysistä havainnointiaineistossa.....	124
TAULUKKO 16	Ulkoisista kilpailukeinoista (4P) sisäisiin kilpailukeinoihin (4LP) .....	195

# SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	15
1.1	Tutkimuksen tarkoitus .....	16
1.2	Sisäisen markkinoinnin empiirinen tutkimus .....	18
1.3	Tutkimustehtävä ja menetelmä .....	23
1.4	Tutkimuksen asemointi ja rajaaminen.....	26
1.5	Tieteenfilosofiset taustaolettamukset .....	29
1.6	Tutkimuksen rakenne ja eteneminen.....	33
2	SISÄINEN MARKKINOINTI JA JOHTAMINEN .....	34
2.1	Sisäisen markkinoinnin perusta, sisältö ja kehittyminen .....	34
2.1.1	Suhdemarkkinointi sisäisen markkinoinnin perustana .....	34
2.1.1.1	Suhdemarkkinoinnista sisäiseen markkinointiin .....	35
2.1.1.2	Suhdemarkkinoinnin keskiössä asiakassuhteet.....	36
2.1.2	Sisäisen markkinoinnin johtamisen kehitys ja sisältö .....	39
2.1.2.1	Johtamisen käsitteestä.....	39
2.1.2.2	Sisäisen markkinoinnin käsitteestä .....	43
2.1.2.3	Sisäisen markkinoinnin käsitteen kehitys.....	49
2.1.2.4	Sisäiset suhteet .....	54
2.1.2.5	Sisäisen palvelun laatu.....	58
2.1.2.6	Johtajuus sisäisessä markkinoinnissa .....	66
2.1.3	Sisäinen markkinointi - sisäisten suhteiden johtamista .....	71
2.2	Johtaminen vaikuttamisena .....	73
2.2.1	Johtaminen vuorovaikutuksena ja teorian valintaa.....	74
2.2.2	LMX-teoria.....	77
2.2.3	Transformatiivinen johtajuus.....	81
2.2.4	Palveleva johtajuus.....	87
2.3	Luottamus johtamisessa ja markkinoinnissa .....	92
2.3.1	Luottamus käsitteenä .....	92
2.3.2	Luotettavuuden ja luottavaisuuden määrittelyä .....	95
2.3.3	Luottamuksen rakentuminen, kohteet ja riskit .....	96
2.4	Sisäisen markkinoinnin johtamisen teoreettinen lähtökohta .....	100
3	TAPAUSTUTKIMUS: YRITYS, AINEISTO JA ANALYYSI.....	105
3.1	Kohdeyritys ja aineiston hankinta.....	105
3.1.1	Tiedon hankinnan strategiana tapaustutkimus .....	105
3.1.2	Tutkimuksen kohdeyrityksenä konepaja.....	107
3.1.3	Tutkimusaineisto ja sen kerääminen .....	107

	3.1.3.1	Avoim haastattelu .....	109
	3.1.3.2	Havainnointi.....	111
3.2		Tutkimuksen analysointi ja tulkinta .....	112
	3.2.1	Goffmanin kehysanalyysi tulkintaresurssina.....	112
	3.2.1.1	Kehysten idea .....	113
	3.2.1.2	Primäärit kehykset.....	114
	3.2.1.3	Kehysten muunnokset .....	115
	3.2.1.4	Yhteenvedo keskeisistä tulkintakäsitteistä .....	116
	3.2.2	Sisällönanalyysi ja tyypittely .....	117
3.3		Tutkimusaineiston arviointiperusteista .....	118
	3.3.1	Aineiston keräämisen arviointiperusteet .....	119
	3.3.2	Tulkinnan arvioitavuuden ja luotettavuuden perusteet.....	121
4		SISÄISEN SUHTEEN JOHTAMISEN TULKINTA .....	127
4.1		Sisäisen suhteen johtamisen keskeisimmät kehykset.....	127
	4.1.1	Esimerkillisyyskehys ja muunnokset .....	128
	4.1.1.1	Esimerkillinen malli - primäärisen kehyksen ydin....	128
	4.1.1.2	Sisäinen asiakkuus esimerkillisyyskehysten muunnoksena.....	130
	4.1.1.3	Esimerkillisyys ja itsensä johtaminen muunnoksena.....	132
	4.1.1.4	Sisäisen suhteen johtaminen ja esimerkillisyys.....	132
	4.1.2	Luottamuskehys ja muunnokset .....	134
	4.1.2.1	Luottamus suhteessa - primäärisen kehysten ydin .....	134
	4.1.2.2	Valtaistaminen luottamuskehysten muunnoksena.....	135
	4.1.2.3	Kielteiset tunteet luottamuskehysten muunnoksena.....	135
	4.1.2.4	Sisäinen viestintä luottamuskehysten muunnoksena.....	138
	4.1.2.5	Sisäisen suhteen johtaminen ja luottamus .....	139
	4.1.3	Vastavuoroisuuskehys ja muunnokset.....	141
	4.1.3.1	Palaute vastavuoroisuuskehysten muunnoksena ....	141
	4.1.3.2	Kannustaminen vastavuoroisuuskehysten muunnoksena.....	145
	4.1.3.3	Suunnitelmien viestiminen vastavuoroisuuskehysten muunnoksena.....	147
	4.1.3.4	Päätöksentekoon osallistaminen vastavuoroisuuskehysten muunnoksena.....	147
	4.1.3.5	Sisäisen suhteen johtaminen ja vastavuoroisuus .....	148
4.2		Sisäisen suhteen johtamisen teatraaliset kehykset.....	150
	4.2.1	Teatraalisen kehyksen variaatiot.....	152
	4.2.2	Teatraalisen kehyksen harhautukset .....	158

4.2.3	Sisäisen suhteen johtaminen ja teatraaliset muunnoskehykset .....	163
4.3	Sisäisten asiakkaiden tasot sisäisen suhteen johtamisen näkökulmasta .....	165
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	177
5.1	Tutkimuksen toteuttaminen.....	177
5.2	Tutkimuksen keskeiset tulokset .....	179
5.3	Teoreettisia johtopäätöksiä.....	184
5.4	Liikkeenjohdollinen merkitys .....	188
5.5	Tutkimuksen arviointi .....	190
5.6	Jatkotutkimusehdotukset .....	194
	LOPUKSI .....	198
	SUMMARY .....	199
	LÄHTEET .....	207
	LIITTEET.....	228



# 1 JOHDANTO

Sisäisen markkinoinnin keskustelu ja tutkimus on uudelleen virinnyt aktiiviseksi 2000-luvulla. Sisäinen markkinointi ei ole saavuttanut pitkän olemassaolonsa aikana laajaa liike-elämän hyväksyntää. Osasyynä arvostuksen puutteeseen lienee käsitteen pirstaleisuus ja tulosten heikko mitattavuus. Kysymys voi olla myös siitä, että sisäisen markkinoinnin ideaa ei ole saatu vietyä käytäntöön, koska tutkimus ei ole tunnistanut, mikä todella on sisäisen markkinoinnin perusta. Varey ja Lewis (2000b, 300) ovat todenneet, että sisäisen markkinoinnin käsitteen epäselvyys saattaa liittyä sen sisältämään mielikuvaan mainostamisesta ja myymisestä. Ongelmana on myös sisäisen markkinoinnin painottaminen markkinoinnillisiin keinoihin ja asiajohtamiseen, joissa taas painotetaan ihmisen ohjautuvuutta ulkoisten palkkioiden kautta. Olisiko juuri ihmisten johtaminen se perusta, jonka huomioiminen ja määrittäminen kehittäisivät sisäisestä markkinoinnista yritysten kopioimattoman kilpailukeinon?

Sisäisen markkinoinnin tutkimuksen suuntana on ollut viime aikoina suhteiden ja johtamisen tarkastelu (esim. Voima 2000, Davies 2001). Myös koulutuskentällä, kirjallisuudessa ja mediassa käydään keskustelua johtajuudesta, erityisesti ihmisten johtamisesta (vrt. syväjohtaminen, älykäs johtaminen, osaamisen johtaminen). Sanoma- ja ammattilehdissä sekä televisiossa alan ammattilaiset, tutkijat, työntekijät ja työntekijäjärjestöt peräänkuuluttavat ihmisten arvostamista ja merkitystä liiketoiminnalle. Suomalainen työelämä on muuttunut viimeisen vajaan 30 vuoden aikana rajusti. Suomessa on esitetty työelämän muutoksen hyperkilpailuineen vieneen henkilöstön olosuhteita huonompaan suuntaan (Siltala 2004). Viimeksi Pauli Juuti (2008) pohti selviävätkö yritykset nykyisessä monimutkaisessa ja turbulenttisessa ympäristössä vain asiajohtamisella vai olisiko nyt sosiaalinen tilaus ihmisten johtajille.

Tutkimustulokset osoittavat henkilöstön merkityksen keskeiseksi kilpailukeinoksi. Tämän päivän kilpailullisilla ja yhä kansainvälistyvillä markkinoilla henkilöstön näkemyksillä, ehdotuksilla ja kannanotoilla, joiden tavoitteena on yrityksen toiminnan parantaminen ja sen tuotteiden kehittäminen, on kriittinen merkitys yrityksen suorituskykyyn (Detert ja Burris 2007). Tämän myös Aspara (2007) totesi väitöstutkimuksessaan, jonka mukaan yhtiön

markkinoinnillisten suhteiden johtamisessa ovat asiakkaiden rinnalla omat ja potentiaaliset työntekijät tärkeässä roolissa.

Tämä sisäisen markkinoinnin johtamisen tutkimus asemoituu lähinnä markkinoinnin tutkimuskenttään, vaikkakin hyödyntää tarkastelussaan valittuja johtajuusteorioita. Johtajuusteoriat muodostavat tutkimukselle taustaa, mutta samalla myös tärkeitä yhteisiä tartuntapintoja ja mahdollisia uusia suuntia markkinoinnin tutkimukselle.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tässä työssä pyritään teoreettisten ja empiiristen tutkimusten avulla ymmärtämään ja määrittämään sisäisen markkinoinnin johtamista. Tavoite on etsiä ja määrittellä sisäisen markkinoinnin ja johtamisen käsitteitä ja niiden keskinäistä suhdetta. Työssä tutkitaan, miten organisaation jäsenet rakentavat käsitystään johtamisesta sisäisillä markkinoilla, erityisesti millaiseksi se muodostuu jäsenten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Tavoitteena on hyödyntää tutkimuskirjallisuuteen perustuvaa liikkeenjohdollista mallia ja tutkia, millaista empiiristä tukea malli saa. Lisäksi tutkitaan, onko löydettävissä erityisiä sisäisen asiakassuhteen tasoja esimies-alaisuudessa. Tutkimus etsii täten myös vastauksia siihen, mitä sisäisen markkinoinnin johtaminen on toiminnan tasolla.

Asiakassuhteiden tärkeys menestyvän yritystoiminnan lähtökohtana on tunnustettu laajasti palvelujen markkinoinnin tutkimuksessa ja yritysten käytännön toiminnassa. Aikaisempi tutkimus on pääosin keskittynyt tarkastelemaan asiakassuhteita yrityksen ulkoisilla markkinoilla. Schneider ja Bowen (1993, 40) toteavat, että avaintekijä ulkoisen asiakkaan kokemaan palvelun laatuun on onnistuminen työntekijöiden palvelun laadun kokemusten johtamisessa. Terminä sisäinen markkinointi ei ole kuin muutaman kymmenen vuoden ikäinen. Se perustuu ajatukseen, jonka mukaisesti työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset eli sisäiset markkinat. (Grönroos 2001, 435.) Yrityksen sisäinen markkinointi on kehitetty käsitteeksi, joka lähestyy palvelun laatua yrityksen sisäisten henkilösuhteiden kautta. Laajimmillaan käsite on määritelty jopa integroidun asiakassuuntautuneisuuden johtamiseksi, joka rakentuu koko yrityksen johtamisprosessiksi (Varey 1995, 52).

Sisäisen markkinoinnin käsite ja aihetta koskevat teoriat ovat tuoneet esille sen, miten tärkeää sisäisten suhteiden kehittäminen on. Ongelmana on, että sisäisen markkinoinnin lähestymistapa ja mallit korostavat usein ns. asijaohdamista, kuten henkilöstön kehittämistoimia ja markkinointiviestintää (ks. esim. Varey 1995, 55). Varey (2000, 297) toteaa tämän johtamisteknologiseksi kutsunsa näkökulman olevan liian kapea sisäiseen markkinointiin ja esittää syvempää sosiaalisten prosessien huomioimista taloudellisen vaihdannan rinnalle. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sisäistä markkinointia ihmisten johtamisen näkökulmasta. Lähtökohtana on ajatus, että onnistunut suhteiden ja palvelun laadun rakentaminen edellyttää myös panostusta johtajuuteen (ihmisten

johtamiseen). Sisäisen suhteen johtaminen on tähänastisessa sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa jäänyt vähäiseksi.

Kuviossa 1 on havainnollistettu sisäisen markkinoinnin keskustelujen sijaintia suhteessa ulkoiseen markkinointiin ja johtamiseen. Kuvion tavoite on havainnollistaa ilmiön sijoittumista valittuihin näkökulmiin, joten sitä on pelkistetty. Sisäisen markkinoinnin keskustelut voidaan jakaa sen kehityksen alkupäähän koulukuntaan eli 4P-näkökulmaan ja nyt ajankohtaiseen suhdenäkökulmaan. Sisäinen markkinointimix (4P) koostuu neljästä kilpailukeinosta: tuotteesta (Product; tässä työvälaineet), hinnasta (Price), jakelusta (Place) ja viestinnästä (Promotion), joita muuntelemalla johto vaikuttaa sisäiseen markkinaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten johtamisen näkökulmaa sisäisessä markkinoinnissa vastapainoksi vallalle olleelle management-näkökulmalle. Nämä eri johtamisen ja markkinoinnin käsitteet ja näkökulmat voidaan esittää havainnollisena kuviona. Pystyakseli edustaa markkinointia, jonka ääripäät ovat sisäinen ja ulkoinen markkinointi. Sisäinen markkinointi edeltää ulkoisen markkinoinnin toimenpiteitä. Vaaka-akselilla asia- ja ihmisten johtaminen edustavat johtamisilmiöiden ääripäitä. Kilpailukeinojen näkökulma painottaa asiajohtamista, ja puolestaan suhdenäkökulmassa painotetaan ihmisten johtamista. Kuviossa katkoviivoin on havainnollistettu sisäisen markkinoinnin tutkimuksen ja keskustelujen hallitseva painopiste. Sisäisen suhteen johtamisen näkökulma on saanut vain vähän huomiota osakseen.



KUVIO 1 Sisäisen markkinoinnin keskustelujen asema markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden ja näkökulmien kentässä

Tämän tutkimuksen avulla pyritään määrittämään sisäisen markkinoinnin johtamisen ilmiötä, johon on otettu kantaa erittäin vähän ihmisten johtamisen näkökulmasta. Johtolankoina sisäisen markkinoinnin johtamisen määrittämiseen

pidän Reichheldin (2001a, 78) väitettä, jonka mukaan ulkoisen asiakkaan ja sisäisen työntekijän uskollisuus ja yrityksen tuloksellisuus kumpuavat samanlaisesta johtajuudesta, sekä Gremlerin, Bitnerin ja Evansin (1994, 54) johtopäätöstä, jonka mukaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kohtaamisissa pätevät samat lait ja käyttäytyminen. Näitä havaintoja tukee suhdemarkkinoinninkin kehitys, joka näyttää suuntautuvan organisaation sisäisille markkinoille (Veloutsou, Saren ja Tzokas 2002, 439).

Seuraavia kolmea lyhyesti esiteltävää tutkimustulosta yhdistää yksi asia: organisaation sisäisten suhteiden johtamisella on vaikutusta ulkoiseen asiakkaaseen. Ensinnäkin Liao ja Chuang (2007) tarkastelivat pitkittäistutkimuksessa, kuinka transformatiivinen johtajuus ja suhdemarkkinointi vaikuttivat työntekijöiden palvelusuoritukseen ja asiakassuhteen tuloksiin. Yksilötasolla esimiesten transformatiivinen johtajuus vaikutti työntekijöiden palvelusuoritukseen, mikä puolestaan vaikutti pitkäaikaisten asiakassuhteiden pysymiseen. (Liao ja Chuang 2007, 1006.) Toiseksi Martin ja Bush (2006) puolestaan painottivat, että myyntijohtaja voi vaikuttaa myyntimiehen asiakassuhteiden kehittymiseen transformatiivisella johtajuudellaan. Kolmannessa tutkimuksessa todettiin, että työntekijöiden sisäisen palvelun laatu oli heikkoa, kun sisäinen ilmapiiri oli huono ja esimiesten johtajuuskäyttäytyminen puutteellista. Tilanteessa, jossa ilmapiiri oli huono, voitiin johtamiskäyttäytymisellä vaikuttaa ulkoisen asiakkaan saaman palvelun tason ylläpitämiseen. Toisaalta, kun johtajuus oli tehontonta, myönteinen ilmapiiri mitätöi kielteiset vaikutukset sisäisten asiakkaiden palvelun laatuun. (Hui, Chiu, Yu, Cheng ja Tse 2007, 151.) Luonnollinen ja idealistinen johtopäätös edellisistä tuloksista on, että sisäisen markkinoinnin johtamisen vaaliminen yhtenä kilpailukeinona on keskeistä ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyden ja organisaation menestymisen kannalta, kun tavoitteena ovat pitkäaikaiset sisäiset ja ulkoiset asiakassuhteet.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuroa sisäisen markkinoinnin ihmisten johtamiseen liittyvää tutkimuksellista aukkoa umpeen ja esittää ehdotuksia jatkotutkimukselle.

## 1.2 Sisäisen markkinoinnin empiirinen tutkimus

Empiirinen tutkimus on ollut melko vähäistä sisäisen markkinoinnin tutkimusalueella. Syyksi vähyyteen on esitetty sisäisen markkinoinnin teorian puuttumista (Rafiq ja Ahmed 2000, 456). Tutkimus on kohdistunut pääasiassa pankki- ja finanssialalle. Pääpaino on ollut kvantitatiivisessa tutkimuksessa, joskin joukossa on myös laadullisia case-tutkimuksia (esim. Rafiq ja Ahmed 1993; Pappasolomou ja Vrontis 2006). Sisäisen markkinoinnin empiirisiä tutkimuksia tarkastellaan tässä niiden kohteiden ja keskeisten tekijöiden ja tulosten osalta. Tässä tutkimuksia ryhmitellään niiden sisältämien johtamista kuvaavien johtopäätösten mukaisesti seuraavasti: 1) osallistavaa ja kannustavaa johtajuutta, 2) työntekijöiden tarpeita, 3) ylimmän johdon sitoutumista, 4) johtajan esimerkillisyyttä ja palautteellisuutta sekä viestimistä korostavat tutkimukset sekä 5) tut-

kimukset brändi-näkökulmasta. Ryhmittely tällaisessa muodossaan palvelee tähän tutkimukseen valittua johtajuuden näkökulmaa. Ryhmittelyn tavoitteena on nostaa esiin tutkimustulokset, joissa on otettu kantaa johtajuuteen. Selkeän kokonaiskuvan tutkimuksen kohteista, sisäisen markkinoinnin tekijöistä ja tutkimusmenetelmistä esitetään taulukkona luvun lopussa (taulukko 1).

Seuraavissa tutkimuksissa esitetään osallistuvan ja kannustavan johtajuuden merkitystä sisäisen markkinoinnin onnistumiselle. Tutkimukset ovat kohdistuneet sisäisen markkinoinnin omaksumisen tasoon organisaatioissa (Sargeant ja Asif 1998), sisäisen markkinoinnin ja organisaatioon sitoutumisen väliin yhteyteen (Caruana ja Calleya 1998), arvojen luomiseen ja viestimiseen (Naudé, Desai ja Murphy 2003) sekä sisäisen markkinoinnin rooliin palvelun laadun tuottajana (Barnes ja Morris 2000). Barnes ja Morris (2000) painottavat työntekijän osallistamisen merkitystä sisäisen markkinoinnin onnistumiselle. Naudé jne. (2003) käytti Foremanin ja Moneyyn (1995) laatimaa sisäisen markkinoinnin suuntautuneisuuden asteikkoa. Tutkimus oli kvantitatiivinen ja se perustui Schneiderin (1990) näkemykseen, jonka mukaisesti organisaationilmapiirin havaintoihin vaikuttavat ”yksilömuuttajat”, ”tilannemuuttajat” sekä ”yksilö- ja tilannemuuttajat”. Yksilötason muuttujista henkilön asemalla organisaatiossa oli suurin vaikutus sisäisen markkinoinnin kokemiseen. Viestinnän avoimuus ja paikkansapitävyys vaikuttivat myös myönteisesti. Tulosten mukaan lisäksi työntekijöiden luottamus esimiehiin ja johtoon, kannustaminen, tunnustuspalkkiot, työmäärä sekä osallistumisen mahdollisuudet vaikuttivat sisäisen markkinoinnin myönteiseen kokemiseen. (Naudé ym. 2003, 1215–1217.)

Kahdessa tutkimuksessa korostetaan, että johtajan on otettava huomioon työntekijöiden tarpeet; tätä korostavat Foreman ja Money (1995) ja Papasolomou-Doukasis (2003). Foremanin ja Moneyyn (1995) mukaan sisäisen markkinoinnin syntyyn vaikuttaa kolme tekijää: palkkiot (palkitseminen ja motivoiminen), kehittäminen ja vision tarjoaminen. Visio tuottaa työntekijälle tunteen jostakin, johon voi uskoa. Kehittäminen nähdään työntekijän osaamisen kehittämisenä. Papasolomou-Doukasis (2003) lähestyi sisäisen markkinoinnin retoriikkaa ja käytännön toteutusta laadullisin menetelmin. Tutkija totesi keskeisten retoristen periaatteiden ja markkinointiaktiiviteettien välillä yhtäläisyyden. Tutkimus osoittaa, että onnistuneeseen asiakastapaamiseen myötävaikuttaa olennaisesti sisäinen markkinointi. Sisäinen markkinointi luo ryhmähenkeä, joka yhdistää ihmiset sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja antaa työnantajalle mahdollisuuden ilmaista välittämistään työntekijöilleen. Tämä puolestaan motivoi heitä osoittamaan samaa ulkoisille asiakkaille. (Papasolomou-Doukasis 2003, 201–215.)

Rafiq ja Ahmed (1993) ja Ahmed, Rafiq ja Saad (2003) sekä Gummesson (1987) korostivat tutkimuksissaan ylimmän johdon sitoutumisen merkitystä sisäiselle markkinoinnille. Ericssonin tapauksessa (Gummesson 1987) käytettiin sisäistä markkinointia keinona organisaation kulttuurin muuttamisessa enemmän business- ja markkinasuuntautuneeksi. Tulosten mukaan sisäinen markkinointi harvoin yksistään saa aikaan kulttuurimuutosta, mutta sillä on merkitys muutoksen tukemisessa. (Gummesson 2000, 35–37). Myös Questerin ja Kellyn

(1999) tutkimuksen tuloksissa otettiin kantaa siihen, kenen vastuulla on sisäisen markkinoinnin johtaminen. Noin puolet tutkimukseen osallistuvista mielsi tehtävän kuuluvan usealle johtajalle eikä esimerkiksi vain toimitusjohtajalle. Tutkimus kohdistui australialaisella pankkisektorilla toimiviin markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon johtajiin, joista puolet oli kuullut sisäisen markkinoinnin konseptista. Tästä määrästä neljännes osasi antaa jonkin määritelmän. Useimmat määritelmät liittyivät idean myyntiin, sisäisiin tuotteisiin ja palveluihin sekä työntekijöiden informointiin. (Quester ja Kelly 1999, 222–226.) Ahmed, Rafiq ja Saad (2003, 1223) määrittävät sisäisen markkinoinnin kokonaisuuden, johon sisältyvät strategiset palkkiot, sisäinen viestintä, ohjaaminen ja kehittäminen, organisaation rakenne, ylin johtajuus, fyysinen ympäristö, henkilökunta, sisäinen yhteistyö, kannustinjärjestelmä, valtuuttaminen sekä operationaaliset ja prosessimuutokset. Tutkimuksen tuloksen mukaan vahva ja sitoutunut ylin johto sekä integroitu sisäinen toiminnallinen yhteistyö vaikuttavat keskeisesti liiketoiminnan myönteiseen tulokseen. (Ahmed, ym. 2003, 1233–1234.)

Johtamisen esimerkillisyyden ja palautteellisuuden merkityksen sisäisen markkinoinnin empiirisissä tutkimuksissa ovat nostaneet esiin Church (1995) ja Barnes, Fox ja Morris (2004). Viestintää ja palautteellisuutta johtamisessa ovat korostaneet Ballantyne (1997, 2003) ja Hogg, Carter ja Dunne (1998). Church (1995) pohti tutkimuksessaan, jonka kohderyhmänä oli 65 esimiestä lentopalveluja tuottavissa organisaatioissa, onko johtajuudella vaikutusta palvelun laatuun ja organisaation tulokseen. Tutkimuksen mukaan oli selvää, että johtajuus voidaan liittää tuotettavan palvelun laatuun ja organisaation suoritukseen. Esimerkiksi mitä enemmän esimies omalla esimerkillään ja toiminnallaan viestitti asiakkaan tärkeyttä ja loi suhteita työntekijöiden kanssa, sitä suuremmaksi muodostui osaston tuotto. Tärkein väline johtamiskäyttäytymisen muutokseen ja kehittymiseen oli monitasoinen palaute. (Church 1995, 26–29.) Hogg jne. (1998) tutkivat IIP-ohjelman (Investors in People = organisaation toiminnan kehittämistyökalu) käyttöä sisäisen markkinoinnin keinona vallitsevan organisaatiokulttuurin muuttamiseksi. Tutkijat totesivat, että IIP:tä voidaan käyttää olemassa olevien tai uusien organisaatioissa jo olemassa olevien viestien siirtämiseen. Pitkittäistutkimuksessa huomattiin muutoksia arvoissa. Tuloksen pohjalta oletettiin, että IIP ei vain paranna viestintää, vaan se myös vaikuttaa välineellisesti organisaation kulttuuriin. Sisäinen markkinointi vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä hahmottaa roolinsa organisaatiossa ja kuinka nämä roolit liittyvät laajempiin organisaation toimintoihin. (Hogg ym. 1998, 892–893.) Barnes ym. (2004) ovat tutkineet, hyödynnetäänkö sisäisen markkinoinnin tekniikkoja sisäisen palvelun edistäjinä. Tutkimus oli tapaus, jossa kohteena oli konsulttiyritys. Teoreettisesti tutkimus asemoitui sisäiseen markkinointiin ja suhdemarkkinointiin. Tutkimus osoitti, että sisäisen asiakkaan tyytyväisyyden rakentamiseen on olemassa useita esteitä. Esimerkiksi yksi mahdollinen este on se, että henkilökunta ei saa riittävästi huomiota esimiehiltään. Toisin sanoen tutkimustulokset paljastivat puutteita johtajuudessa. (Barnes ym. 594–598.)

Ballantynen (1997, 2003) tutkimus korostaa viestimisen merkitystä. Ballantyne esittää näkemyksensä sisäisestä markkinoinnista jaksollisena mallina, jossa

hän kuvaa sisäisen markkinoinnin vuorovaikutukselliseksi suhteeksi ja uuden tiedon synnyttäjäksi. Keskeistä tässä mallissa on oppiminen, suhteiden kehittyminen ja yhteisten arvojen määrittäminen organisaatiossa. Ballantynen tutkimuksessa sisäinen markkinointi on koko organisaation henkilökunnan välisten suhteiden kehittämisen strategia, jonka päämääränä on tiedon uusiintumisen kautta parantaa markkinasuhteiden laatua ja tulosta. (Ballantyne 2003, 43, 1257; 1997, 354).

Brändin tutkiminen on yksi uusimmista sisäisen markkinoinnin ja johtamisen tutkimussuunnista (Aspara 2007). Pappasolomou ja Vrontis (2006) tutkivat vahvan brandin rakentamista sisäisen markkinoinnin ohjelman avulla. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja etsinnällinen. Tutkimus päättyy neljään tekijään: sisäisiin asiakkaisiin, koulutukseen, palvelun laatustandardeihin ja palkkiojärjestelmään, joiden avulla rakennetaan asiakas- ja palvelukeskeisyyttä, mikä tuottaa vahvan brandin. Näkökulma painottuu johtamisen teknisiin keinoihin.

Wieseke, Ahearne, Lam ja van Dick (2009) määrittävät tuoreessa tutkimuksessaan sisäisen markkinoinnin perustan olevan prosessissa, jonka tavoitteena on iskostaa alaisiin tunne yhteenkuuluvuudesta organisaatioon. Tutkimus sivuaa läheltä tätä tutkimusta ottaessaan kohteekseen esimiesten ja alaisten väliset suhteet sekä etsiessään vastausta esimiesten rooliin ja merkitykseen suhteissa sisäisen markkinoinnin, johtajuuden ja psykologian alueilta. Tutkimus osoitti, että esimiesten yhteenkuuluvuuden tunne organisaatioon vaikutti alaisen kokemaan yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Niin myyntijohtajien kuin heidän alaisiensakin myönteisellä yhteenkuuluvaisuudella oli vaikutus yksikön parempaan taloudelliseen tulokseen. Tutkimuksessa osoitettiin myös, että eri esimiestasojen välisissä suhteissa yhteenkuuluvuus syntyi ja rakentui kuten muissakin esimies-alaisuus-suhteissa. Yhteenkuuluvuuden tunteen rakentumisen prosessi oli onnistunein, kun esimies-alaisuus suhte perustui pitkäaikaiseen suhteeseen ja jossa esimies omasi vahvasti karismaattisen johtajuuden piirteitä. (Wieseke ym. 2009, 123–139.)

Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto sisäisen markkinoinnin tutkimusalueella tehdystä empiirisestä tutkimuksesta ajallisessa järjestyksessä. Taulukossa esitetyt sisäisen markkinoinnin keskeiset tekijät kuvaavat kunkin tutkimuksen sisäisen markkinoinnin tutkimuksen kohteita ja erilaisia määritelmiä. Sisäisellä markkinoinnilla on tutkimusten mukaan merkittävä rooli esimerkiksi kulttuurin muutoksessa ja sisäisen palvelun synnyttämisessä. Vaikka empiirisestä tutkimuksesta on tehty erittäin vähän pelkästään johtajuuden näkökulmasta (esim. Church 1995), edellä esiteltyjen tutkimusten perusteella voi olettaa johtajuudella olevan sisäisen markkinoinnin syntymisessä ja onnistumisessa tärkeä rooli. Kuitenkaan ei ole olemassa selvää kuvaa siitä, mitä on sisäisen markkinoinnin johtaminen, kun tavoitellaan palvelun laatua organisaation sisäisten suhteiden kautta.

TAULUKKO 1 Yhteenveto sisäisen markkinoinnin empiirisestä tutkimuksesta

Tutkija	Tutkimuksen kohde	Sisäisen markkinoinnin keskeiset tekijät	Menetelmä
Gummesson (1987)	Kulttuurin muutosohjelma sisäisen markkinoinnin keinoin	Sisäinen asiakas/toimittaja Kulttuurin muutoksen tukeminen, johdon sitouttaminen	Case-tutkimus Kvalitatiivinen
Rafiq ja Ahmed (1993)	Tuotemixin strategisen muutoksen viestiminen	Kulttuuriin vaikuttaminen, viestiminen, 4P	Case-tutkimus Kvalitatiivinen
Foreman ja Money (1995)	Mistä sisäinen markkinointi syntyy ja tarvitaanko sitä organisaatioissa ?	Viestiminen, palkkiot, visio ja kehittyminen	Kyselytutkimus Kvantitatiivinen (Fokus-ryhmä)
Ballantyne (1997)	Sisäisen palvelun parantaminen	Tiedon uusintaminen	Case-tutkimus 100 ryhmähaastattelua
Hogg, Carter ja Dunne (1998)	Asiakaskeskeinen kulttuurin muutos	Viestiminen (tavoitteet, arvot, tulostietoisuus)	Fokus-ryhmä Kyselylomakkeet
Caruana ja Calleya (1998)	Sisäisen markkinoinnin ja organisaatioon sitoutumisen yhteys	Sitouttaminen, visio, palkitseminen ja kehittäminen	Moneyn ja Foremanin kyselylomake Kvantitatiivinen
Sargeant ja Asif (1998)	Sisäisen markkinoinnin omaksumisen taso	Sisäinen asiakas Strategian luominen Vastuun jakaminen	Syvähaastattelut Kvalitatiivinen
Quester ja Kelly (1999)	Sisäisen markkinoinnin merkitys yrityksille	Motivointi Kouluttaminen	Kyselytutkimus Kvantitatiivinen
Barnes ja Morris (2000)	Sisäinen markkinointi palvelun laadun parantajana	Sisäinen asiakas palvelun tuottajana, työntekijän osallistuminen	Syvähaastattelut Kvalitatiivinen
Ahmed, Rafiq ja Saad (2003)	Sisäisen markkinointimixin ja org. kyvykkyyden ja markkinasuuntautumisen vaikutus	Markkinasuuntautuneisuus Strategian luominen Kompetenssit	Kyselylomakkeet Kvantitatiivinen (ylin johto)
Papasolomou-Doukasis (2003)	Sisäisen markkinoinnin retoriikka ja käytännön toteutus	Uskollisuuden lujittaminen, asiakassuuntautuneisuus, laadun varmistaminen	Kirjallisuus ja haastattelut Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen
Naudé, Desai ja Murphy (2003)	Tilanne- ja yksilötason muuttujien vaikutus sisäisen markkinoinnin suuntautuneisuuden tasoon	Sisäinen asiakas, markkinointitekniikoiden käyttäminen arvojen luomisessa ja viestinnässä	Moneyn ja Foremanin kyselylomake Fokus-ryhmät Kvantitatiivinen
Barnes, Fox ja Morris (2004)	Sisäisen markkinoinnin tekniikkojen käyttö sisäisessä palvelussa	Sisäinen asiakas ja sisäinen palvelu, johtajuus ja johtaminen	Case-tutkimus Fokus-ryhmät Kyselylomake
Lee ja Chen (2005)	Sisäisen markkinoinnin ja kulttuurin vaikutus tietojohtamiseen	Sisäinen markkinasuuntautuneisuus (osatekijät)	Kyselylomakkeet Kvantitatiivinen
Papasolomou ja Vrontis (2006)	Sisäinen markkinointi brandin rakentajana	Sisäinen asiakas, koulutus, laatustandardit, palkkiot	Syvähaastattelut Case-tutkimus Kvalitatiivinen
Wieseke, Ahearne, Lam ja van Dick (2009)	Sisäinen markkinointi ja johtajuus org. yhteenkuuluvuuden rakentajana	Organisaation identiteetti, sitoutuminen, johtaminen	Kyselylomake Kvantitatiivinen



### 1.3 Tutkimustehtävä ja menetelmä

Tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä yrityksen sisäisen markkinoinnin johtamisesta. Teoreettisena tavoitteena on täsmentää sisäisen markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden keskinäistä suhdetta. Sisäisen markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden analyysin ja alan tutkimuskirjallisuuden perusteella rakennetaan teoreettiseksi viitekehyykseksi sisäisen markkinoinnin johtamisen liikkeenjohdollinen perusmalli. Empiirisenä tavoitteena on syventää ymmärtämystä siitä miten ihmiset rakentavat käsitystään sisäisen markkinoinnin johtamisesta. Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkitaan miten case-organisaatiossa työtään tekevät ihmiset rakentavat keskinäisessä vuorovaikutuksessa kokemustensa ja tuntemustensa perusteella käsitystään sisäisen markkinoinnin johtamisesta. Viitekehyyksenä olevan mallin ja empiiristen tulosten perusteella johdetaan tutkimuksen teoreettiset tulokset alan tieteelliseen keskusteluun ja määritellään tutkimuksen liikkeenjohdolliset implikaatiot.

Tutkimus on tutkimusalueen pioneerityötä, jonka tavoitteena on ilmiön selventäminen, jäsentäminen, tutkiminen ja analysointi sekä kokonaisnäkemyksen tuottaminen. Pyrin tutkimuksessani tulkitsemaan uudelleen nykyistä melko hajanaiseksi jäänyttä ilmiötä: sisäistä markkinointia ihmisten johtamisena. Tutkimuksen luonne on etsinnällinen.

Sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa on otettu niukasti kantaa siihen, miten sisäiset asiakkaat eroavat toisistaan kokemuksiltaan ja odotuksiltaan sisäisissä vuorovaikutussuhteissa. Sisäisten asiakkaiden segmentointia on tehty lähinnä nimeämällä kohderyhmiksi eturivin asiakaspalvelijat ja sisäiset asiakastoimittajat. Voima (2000) on myös määritellyt sisäiset kriittiset asiakkaat, joille on määriteltävissä selkeä taloudellinen merkitys ja suhde ulkoiseen asiakkaaseen. Sisäisiä asiakkaita tässä tutkimuksessa ovat koko henkilöstö asemasta riippumatta. Selkeä tutkimusaukko on tunnistettavissa sisäisten asiakkaitten, erityisesti esimiehen ja alaisen välisen suhteen tuottamissa sisäisissä asiakastasoissa. Tavoitteena on tunnistaa ja määritellä sisäisiä asiakastasoja, jotka muodostuvat arjen vuorovaikutustilanteissa osin rutiininomaisesti ja näkymättömästi sisäisten asiakkaiden välillä.

Tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet tutkimusprosessin aikana seuraaviksi:

#### Pääkysymys

Miten sisäinen markkinointi rakentuu johtamisena organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa?

#### Alakysymykset

1. Mitä ovat käsitteet sisäinen markkinointi ja johtaminen ja mikä on niiden keskinäinen suhde?

## 2. Millaisia sisäisiä asiakastasoja rakentuu esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen tuloksena?

Tiedon hankinnan strategiaksi on valittu tapaustutkimus. Empiiristä aineistoa on kerätty haastattelemalla ja havainnoimalla, ja lisäksi on hyödynnetty yrityksen dokumentteja. Conger (1998) toteaa, että havainnointi ja haastattelu yhdessä ovat erinomainen metodologinen yhdistelmä rikkaan ja syvän tiedon löytämiseksi johtajuusilmiöstä. Tämä on tärkeää tässä tutkimuksessa, jotta tutkija pääsisi mahdollisimman lähelle ilmiötä, kohdeorganisaation työyhteisöä ja sen sosiaalisia käytäntöjä. Sisäisen markkinoinnin johtamisen tutkiminen hyötyy valitusta tapaustutkimuksesta, koska sitä kautta päästään käsiksi kohdeilmiöön.

Conger (1998) argumentoi johtajuustutkimuksen laadullisuuden puolesta. Hänen mukaansa yksi tärkeimmistä syistä laadullisen tutkimuksen käyttämiseen on johtajuusilmiön moninaisuus ja sen prosessuaalinen ja dynaaminen luonne. Hän väittää, että ei ole olemassa sellaista päätepidettä, jossa voitaisiin todeta, että meillä on täydellinen ja jaettu ymmärrys johtajuudesta. (Conger 1998, 107–108.) Tutkimuksessa pyritään pääsemään hieman lähemmäksi sisäisen markkinoinnin johtamisen arvoituksen ratkaisua. Laadullisen tutkimuksen valinta tässä tutkimuksessa perustuu näkemykseen, että laadullinen tutkimus antaa uuden tavan ymmärtää sisäisen markkinoinnin johtamisen ilmiötä. (Vrt. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 43.)

Empiirisen tutkimusaineiston analyysissä tulkintaresurssina sovelletaan väljästi Goffmanin (1986) kehysanalyysiä. Kehysanalyysin avulla pyritään tulkitsemaan ja kuvaamaan, miten sisäisen markkinoinnin johtaminen rakentuu. Kehysanalyysi sopii erityisesti suhteiden tulkitsemiseen, koska kehysanalyysissä kiinnostuksen kohteena ovat vuorovaikutuksessa noudatettavat säännöt ja tulkinnat sekä vuorovaikutusosapuolen huomioiminen (vrt. Alasuutari 2001b, 178–179). Kehykset luovat sisäisen markkinoinnin johtamisesta useita todellisuuksia. Kehys tekee johtajuustilanteen toimijalle ymmärrettäväksi. (Vrt. Peräkylä 1990, 17; Alasuutari 2001b, 181.) Kehysanalyysiä on käytetty aikaisemmin Suomessa lähinnä kasvatustieteessä ja sosiologiassa. Kasvatustieteessä sitä ovat käyttäneet väitöskirjassaan esimerkiksi Sutinen (2005), Puroila (2002b), Salo (1999) ja Kiviniemi (1997). Sosiologian puolella tunnetuin työ on Peräkylän (1990) kehysanalyyttinen tutkimus kuoleman kohtaamisesta sairaalaympäristössä. Goffmanin siirsi Frame Analysis -teoksessaan (1986) vuorovaikutuksen sosiologisen tutkimuksen myös muihin sosiaalisiin representaatioihin, kuten kuvien tutkimukseen (esim. Luhtakallio 2005). Tässä tutkimuksessa kehysanalyysiä käytetään väljästi tulkinnan apuna.

Eskolan (2001) esittämän laadullisen tutkimuksen analyysin tekoa ohjaavan jaottelun mukaisesti tässä tutkimuksessa voidaan puhua teoriasidonnaisesta tutkimuksesta. Teorian rooli on toimia apuna analyysin etenemisessä. Ajatteluprosessissa vuorottelevat siis aineistolähtöisyys sekä valmiit teoreettiset mallit. Analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tavoite on teorian testaamisen sijaan löytää uusia ajatusuria sisäisen markkinoinnin johtajuudesta. Puhdasta aineistolähtöistä tutkimusta on erittäin vaikeaa toteut-

taa, koska käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmä ovat tutkijan asettamat ja vaikuttavat tuloksiin (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 97–99). Myös Alasuutari (2001, 33) toteaa, että puhtaita, edellytyksettömiä faktoja ei ole olemassa, vaan havainnot ovat teoriapitoisia. Vaikka tutkimuksessa käytetään johtajuuden ja sisäisen markkinoinnin teorioita sekä kehysanalyysiä yhtenä tutkimukseni tulkintaresursseina, analyysi pyritään tekemään ja pitämään ilmiön vuoksi mahdollisimman aineistolähtöisenä. Laadullista tutkimusta ei voi määrällisten arviointikriteerien mukaan yleistää, mutta aion esittää sisäisen markkinoinnin johtamisesta teoreettisesti ja empiirisesti perustellun tulkinnan. Tutkimusraportti kirjoitetaan mahdollisimman avoimesti, jotta sen tulosten luotettavuutta ja siirrettävyyttä toiseen kontekstiin voidaan arvioida (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2002, 137).

Sisäisen markkinoinnin merkityksen oivaltaminen ja kiinnostuminen sen kehittämistä alkoi palveluorganisaatioiden tarpeesta 1980-luvun alussa. Suurin osa tutkimuksesta on kohdistunut palvelusektoriin. Greene, Walls ja Schrest (1994, 5) toteavat, että sisäisellä markkinoinnilla on juuri palvelualoilla tärkeä merkitys, mutta niin myös kaupan ja teollisuuden aloilla. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatioksi valittiin ja valikoitui sisäisen markkinoinnin näkökulmasta vähemmän tutkittu teollinen yritys. Yritys on suomalainen konepaja, jonka toimintamallina on projektiorganisaatio. Projektien osat palveluketjuineen myynnistä lopulliseen valmistukseen sisältävät useita sisäisten asiakkaiden rajapintoja. Hyvärin (2007) mukaan on kehitetty projektin johtamisen työkaluja projektin teknisen puolen seurantaan, mikä on jättänyt varjoonsa ihmisten johtamiseen liittyvät elementit ja niiden kehittämisen projektiorganisaatiossa.

Projektiorganisaatioiden johtamista käsittelevät tutkimukset ovat kohdistuneet:

- 1) projektijohtajan johtajuustyylin ja projektityypin yhteyteen (esimerkiksi Müller ja Turner 2007),
- 2) suhteen rakentamiseen sekä riskien ja luottamuksen lisäämiseen projektiorganisaation suhteissa (Jin ja Ling 2005),
- 3) projektiin sisältyvien suhteiden vuorovaikutuksen epävarmuustekijöiden analysointiin (Jensen, Johansson ja Löfström 2006),
- 4) sosiaalisten prosessien, mallien ja käytänteiden merkitykseen projektin osaamisen johtamisessa (Brookes, Morton, Dainty ja Burns 2006) sekä
- 5) projektijohtamisen tehokkuuteen projektisuuntautuneissa yrityksissä (Hyväri 2006).

Zimmerer ja Yasin (1998, 31) totesivat tutkimuksissaan, että myönteinen johtajuus vaikutti projektien menestymiseen ja, että toisaalta epäonnistuneissa projekteissa syy oli heikon johtajuuden. Johtajuuden tutkimusta projektiorganisaatioissa on tehty vähän. Pääasiassa tutkimus kohdistuu projektijohtajien ja -pääliköiden johtajuuden osaamiseen (esim. Hyväri 2006 sekä Müller ja Turner 2007).

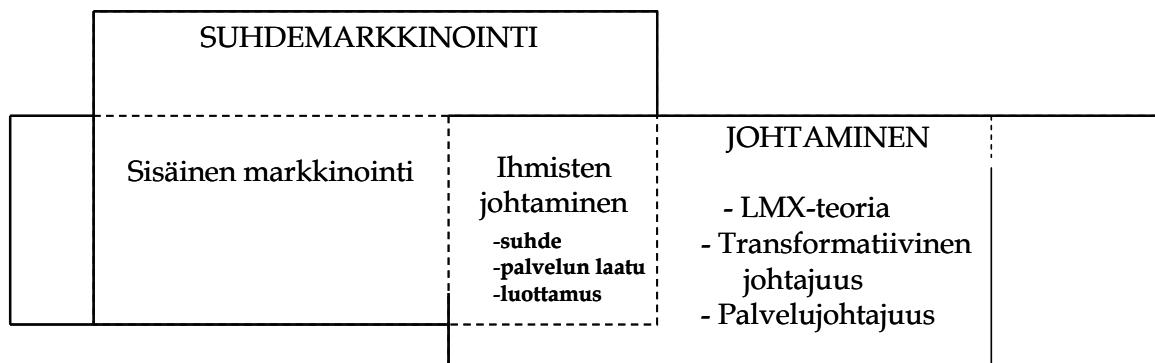
Yrityksen henkilökunta (noin 150 henkilöä) koostuu pääasiassa insinööreistä. Sisäisen palvelun merkitys on yritykselle erittäin tärkeä, koska yritys

toimii projektiorganisaationa. Jokainen osasto on riippuvainen muiden tarjoamasta ja tuottamasta sisäisestä palvelusta. Henkilöstön ja johdon sisäisillä suhteilla on merkitystä työn sujuvuudelle ja lopputulokselle. Kohdeyrityksen osalta tutkimus asemoituu teollisuuteen, josta on tehty vain vähän tutkimusta sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Kun kohdeyrityksen toimialana on materiaalinhallinta ja toimintamallina projektiorganisaatio, voidaan tutkimuskohdetta sisäisen markkinoinnin näkökulmasta pitää tuoreena ja uutta suuntaa luovana. Tässä tutkimuksessa potentiaalisena kohdeyrityksenä on koko henkilöstö asemasta riippumatta. Tähän tutkimukseen valitun kohdeyrityksen toiminnan luonteeseen kuuluu, että useista eri ammattiryhmistä ollaan yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen ja että talon sisällä projektien vaihtuessa sisäiset palvelurajapinnat ovat myös moninaiset.

## 1.4 Tutkimuksen asemointi ja rajaaminen

Useat sisäisen markkinoinnin tutkijat ovat ottaneet kantaa ihmisten johtamisen merkitykseen sisäisten suhteiden ja asiakkuuksien rakentumisessa ja ylläpitämisessä (esimerkiksi Ahmed ja Rafiq 2002, 60; Davis 2001, 121; Gilmore 2000, 76; Church 1995, 27; Varey ja Lewis 1999, 929). Grönroos (1990) tähdentää, että sisäinen markkinointi on ennen kaikkea johtamisfilosofia, jossa tavoitteena on luoda ja edistää sekä arvostaa työntekijöiden roolia organisaatioissa. Tätä näkökulmaa on tutkittu johtamisen alueella runsaasti, mutta sen yhdistäminen sisäiseen markkinointiin on jäänyt joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta (Grönroos 2001, Davis 2001, Chowdhary ja Saraswar 2003) aikaisemmassa tutkimuksessa vähäiseksi. Sen sijaan Varey (2000b, 300) on esittänyt markkinoinnin ja johtamisen tarvitsevan tutkimusalueita integroivaa empiiristä tutkimusta.

Valitut sisäistä markkinointia ja johtamista käsittelevät teoriat ja tutkimustulokset muodostavat tutkimukselle taustan ja asemoivat sen sisäisen markkinoinnin tieteellisen keskustelun kenttään. Kuviossa 2 havainnollistan tutkimuksen asemointia johtamisen ja markkinoinnin tieteenalojen rajapinnassa.



KUVIO 2 Tutkimuksen asemointi markkinoinnin ja johtamisen aloihin

Laajasti johtajuutta koskevien teorioiden käsittely ja esittely ei ole tutkimuksen kannalta järkevää. Lähinnä tarkasteluun on otettu vuorovaikutukseen perustuvat teorit ja käsitteet, joiden avulla pyritään tuottamaan sisällöllisiä aineksia sisäisen markkinoinnin näkökulmasta ilmiön kuvaamiseksi sekä sisäisen markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden sisällön ja niiden välisen suhteen määrittämiseksi.

Johtajuusteorioista on valittu teoreettiseen viitekehykseen LMX-teoria, transformatiivinen johtajuus ja palvelujohtajuus, koska niissä tarkastelun kohteena on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde ja koska ne ovat siten sopivimpia myös tutkimusongelman näkökulmasta. LMX (Leader Member Exchange) voidaan määrittää johtajuuden prosessiksi, joka muodostuu esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Transformatiivinen johtajuus painottaa organisaation tavoitteellisuutta ja tavoitteiden yhdenmukaisuutta. Palvelujohtajuus sisältää sisäisen markkinoinnin kanssa yhteisen näkemyksen palvelutehtävästä. Tutkijat Wang, Law, Hackett, Wang ja Chen (2005, 429) ovat huomanneet, että LMX toimii suhteen laadun välittäjänä transformatiivisen johtajuuden ja suorituskyvyn välillä. Teorioista LMX keskittyy enemmän suhteen laatuun, kun taas transformatiivinen ja palveleva johtajuus kuvaavat hieman enemmän johtajan käyttäytymistä (ks. Wang ym. 2005, 420).

Tutkimus asemoidaan ihmisten johtamiseen. Tämän alueen painotus ja valinta perustuu sisäisen markkinoinnin tutkimusalueen sisältöön, kehitykseen ja löydettyyn tutkimusaukkoon. Tässä tutkimuksessa pyritään irrottautumaan niistä johtamisen määritelmistä, joilla viitataan asioiden johtamiseen. Leadership-sanan synonyymeinä käytetään suomenkielisiä vastineita johtajuus ja ihmisten johtaminen. Tutkimus tukeutuu johtajuuden määritelmään, jossa ihmisten johtaminen määritellään prosessiksi, jonka avulla yksilö pyrkii yhteiseen tavoitteeseen vuorovaikutussuhteessa (vrt. Northouse 2007, Kouzes ja Posner 2002.) Ihmisten johtamisen käsitteen keskeisiksi tekijöiksi voidaan esittää muutos (Kotter 1990), vaikuttaminen ja ohjaaminen sisäisen motivaation kautta (Bennis ja Nanus 1996), uusien ongelmien ratkaiseminen (Grint 2003) ja vastavuoroisuus suhteessa (Rost 1993). Näillä ihmisten johtamisen ulottuvuuksilla on yhtymäkohtia myös sisäisen markkinoinnin käsitteeseen. Johtajuuden prosessissa on kolme tekijää: johtaja, johdettavat ja tilanne (esim. Hersey ja Blanchard 1990). Graen ja Uhl-Bien (1995) toteavat, että johtajuuden osatekijöinä ovat johtaja, johdettava ja suhde. Tämän tutkimuksen lähtökohdat huomioiden ei ole mahdollista ottaa tutkimukseen mukaan kaikkia edellisiä johtajuuden tekijöitä. Tavoitteena on irrottaa tarkastelun kohteeksi sisäinen suhde tietoisena ilmiön todellisuuden yksinkertaistamisesta.

Sisäistä markkinointia käsitellään johtajuuden viitekehyksestä sosiaalisena ilmiönä, joka todentuu ja rakentuu henkilöstön, esimiesten ja alaisten kohtaamisissa ja kokemuksissa arkipäivän tilanteissa. Sisäisessä markkinoinnissa ja johtamisessa valitut keskeiset käsitteet ja näkökulmat ovat sisäiset suhteet, palvelun laatu ja luottamus. Nämä ainekset tarjoavat hyödyllisiä yhteisiä kiinnukohtia, vaikka käsitteiden käytössä ja merkityksissä on tunnistettavissa hienoisia eroja. Varey (2000, 295) painottaa suhteiden merkitystä sisäisen markkinan joh-

tamisessa. Sisäisen markkinoinnin johtamisessa on tässä tutkimuksessa kyse sisäisestä asiakaspalvelusuhteesta esimiehen ja alaisen välillä. Valituissa teorioissa suhteen käsite yhdistää sisäisen markkinoinnin, suhdemarkkinoinnin ja johtamisen. Gounaris (2003, 136) toteaa, että palvelun laadulla ja sosiaalisilla siteillä on myönteistä vaikutusta ulkoisen asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Myös uudemmissa sisäisen markkinoinnin malleissa painotetaan kestävien ja vuorovaikutteisten sisäisten suhteiden rakentamista (esim. Voima 2000; Bansal, Mendelson ja Sharma 2001). Toisin sanoen palvelun laatua rakennetaan yrityksen sisäisten henkilösuhteiden kautta.

Tämän sisäisen markkinoinnin johtamisen tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä kuvataan seuraavasti. Sisäisen markkinoinnin alustava määritelmä voidaan esittää muodossa ”Sisäinen markkinointi on sisäisten suhteiden johtamista, joka syntyy esimiesten ja alaisten välisissä sisäisissä vuorovaikutteisissa palvelukohtaamisissa”.

Palvelun laatu käsiteparina on lähtökohtaisesti sisäisen markkinoinnin kentästä valittu. Palvelun laatu voidaan määrittää vuorovaikutuksen johtamiseksi sisäisissä suhteissa (Chaston 1994) tai työntekijän antamaksi laadukkaaksi palveluksi toiselle työntekijälle. Palvelun laatu rakentuu vuorovaikutussuhteissa. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kahta asiaa: toisaalta vuoron perään tapahtuvaa toimintaa (vastavuoroisuus) ja toisaalta vaikuttamista, joka kohdistuu toisen käyttäytymiseen, ajatuksiin, asenteisiin tai tunteisiin (Dansereau, Graen ja Haga 1975; Yukl 2002). Tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksen tarkastelu rajataan sisäisten asiakkaiden, esimiesten ja alaisten, väliseksi vuorovaikutukseksi. Tutkimuksessa hyväksytään Woodallin (2001) määrittely, jonka mukaan palvelu on käyttäytymistä ja toimintaa toista ihmistä kohtaan.

Luottamus on kirjallisuuden niin markkinoinnin kuin johtamisenkin kirjallisuuden, perusteella keskeinen ja tärkeä käsite ihmisten välisen suhteen tarkastelussa. Luottamus rajataan mikrotasolle osaksi esimies-alaisuuden rakentumista. Tutkimuksen kohdistuu ihmisten välisessä luottamuksessa muun muassa riskiin (esim. Rousseau, Sutkin, Burt ja Camerer 1998), tilanteisiin ja olosuhteisiin (esim. Butler 1991), rakentumisen prosessiin (esim. Lewicki ja Bunker 1996), välittymiseen (esim. Jones ja George 1998) sekä luottamusta synnyttäviin tekijöihin ja luottamuksen vaikutuksiin (esim. Morgan ja Hunt 1994). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, millainen merkitys luottamuksella on sisäisen markkinoinnin johtamisen rakentumisessa organisaation sisäisissä vuorovaikutussuhteissa.

Tässä tutkimuksessa käytetään alaisen synonyymeina johdettavaa ja työntekijää. Yukl (2002) erottaa edellä mainitut käsitteet toisistaan. Johdettavalla on lähiesimies, mutta johtajuus ei katoa, vaikka muodollista johtajaa ei olisikaan paikalla. Alainen käsitteenä korostaa, että esimiehellä on muodollinen valta suhteessa toiseen henkilöön. (Yukl 2002, 8.) Esimiehellä on alaiseen nähden valta- ja/tai vastuusuhte. Esimiehestä käytetään tutkimuksessa synonyyminä johtajaa. Keskijohtoon kuuluvilla esimiehillä on alaisen ja johtajan roolit. Jokaisella alaisella on yksi esimies, joka on hänen nimetty lähiesimiehensä. Esimies-

alaissuhde voi muodostua alaiselle myös hierarkkisesti ylemmän tason esimiehen kanssa.

Tässä tutkimuksessa ei oteta tietoisesti kantaa johtamisen alueeseen kuuluvaan henkilöstöresurssien johtamiseen (Human Resource Management, HRM), vaikka monet HRM-käytännöt perustuvat vuorovaikutukseen esimiehen ja alaisen välillä. Käsite on sisäisen markkinoinnin lähikäsite, joka tarkastelee lähes samaa ilmiötä johtamisen tieteenalan näkökulmasta. Sisäinen markkinointi on oma itsenäinen tutkimusalueensa. Sisäinen markkinointi yhdistää sisäisen markkinoinnin aatteen ja käsitykset sekä HRM-toiminnot (Lee ja Chen 2005, 664). HRM-toimintojen samoin kuin sisäisenkin markkinoinnin kohteena on henkilöstö. Sisäisen markkinointi korostaa kuitenkin henkilöstön tarpeita ja painottaa ulkoisen asiakkaan merkitystä. Koska tutkimuksessa rakennetaan kontribuutiota markkinoinnin tieteenalalle, on perusteltua laajentaa sisäisen markkinoinnin näkökulmaa edellä mainituilla johtamisen perusteorioilla.

Tutkimusekonomisesti hallittavampaan kokonaisuuteen olisi todennäköisesti päässyt rajaamalla tutkimusasetelmaa vieläkin yksinkertaisemmaksi, mutta silloin olisi menetetty tutkimuksellisesti ehyt ja riittävän laaja kokonaisuus, jonka valitut käsitteet, näkökulmat ja teoriat nyt muodostavat.

## 1.5 Tieteenfilosofiset taustaolettamukset

Tieteen eri tiedonhankinnan paradigmojen perususkomusten varassa tämän tutkimuksen tieteenfilosofisia olettamuksia ei voi määritellä (esimerkiksi Guba ja Lincoln 1994). Paradigmojen keskiössä on kuitenkin kolme kysymystä, joihin tutkijalta odotetaan kannanottoa. 1) Ontologinen: mikä on tietämisen kohteen tai todellisuuden luonne? 2) Epistemologinen: minkälainen on tutkijan ja tutkitavan välisen suhteen luonne? 3) Metodologinen: miten tutkijan tulisi menetellä saadakseen tietoa? (Guba ja Lincoln 1994.) Epistemologisen kysymyksen filosofinen perusta on siinä, kuinka yksilöt, subjektit, saavuttavat tietoa objektiivisesta maailmasta (Gergen 1999, 9).

Tieteissä on perinteisesti asetettu vastakkain tietoteoreettinen realismi ja sosiaalinen konstruktivismi vastakkain. Realismin perustaa näkökulmansa oletukseen, että ihmismieli ja maailma ovat kaksi erillistä asiaa. Sosiaalisen konstruktioismin mukaan ei tieteellisellä tutkimuksella, kuten positivistit väittävät, voi paljastaa sosiaalisen maailman todellista luonnetta, vaan tuosta maailmasta löytyy vain yhdessä tuottamamme konstruktiot (Burr 2007, 135). Myös Gergen (1999) ottaa kantaa tähän kahden maailman problematiikkaan. Filosofit ovat vuosisatoja yrittäneet ratkaista ontologisen dualismin haasteet. (Gergen 1999, 8–9.) Konstruktioismin radikaalin vahvan muodon (konstruktioismin) mukaan ei ole todellisuutta, joka olisi meidän kokemuksistamme riippumaton. Burr (2007, 136) toteaa, että radikaali konstruktioismin pitää ihmistä vain tahdottomien, massiivisten, mutta suurelta osin näkymättömien kielellisten prosessien, diskurssien tuotteena. Konstruktioismin ei pyri määrittelemään mikä on tai mikä ei ole todellista. ”Mitä tahansa onkin, yksinkertaisesti on.” (Gergen

1999, 222.) Ääriversiot sosiaalisesta konstruktionismista ja realismista ovat ihmisille hyödyttömiä (vrt. Burr 2007, 137). Valtaosa konstruktivisteista ei edusta radikaalia näkemystä, ja jotkut tulevat aika lähelle realistista tieteenkäsitystä. (Borg 2005.) Myös Goffman uskoo sosiaalisen todellisuuden suurelta osin rakentuneeksi. Hänen kritiikkinsä osuu sellaista konstruktionismia vastaan, jossa objektivoitumisen taso kielletään ja sosiaalisen todellisuuden rakentumisen ajattellaan tapahtuvan uudelleen jokaisessa kohtaamisessa. (Puroila 2002a, 126–128.) Sosiaaliseen todellisuuteen on siis olemassa lievempiä kantoja, joissa kieli nähdään tärkeänä sosiaalisen todellisuuden osana, mutta samalla hyväksytään, että maailmassa on olemassa kielellisistä käytännöistä riippumattomia tosiasioita (Saaristo ja Jokinen 2004, 143). Sosiaalinen konstruktionismi on melko hajainen suuntaus ja lähtökohdiltaan moninainen perinne (Saaristo ja Jokinen 2004, 143). Burr (2003, 2–5) on löytänyt neljä pääkohtaa, jotka yhdistävät sosiaalisia konstruktionisteja: 1) kriittisyys itseäänselvyyksiä kohtaan, 2) käsitysten relatiivisuus, 3) tiedon syntyminen sosiaalisissa prosesseissa ja 4) tiedon ja sosiaalisen toiminnan yhteenkuuluminen. Näitä neljää yhdistävää tekijää Burr (2003) kuvaa tiivistetysti seuraavilla piirteillä:

- 1) anti-essentialismi: ihmiset ovat sosiaalisten prosessien tuotteita, joten ei ole olemassa ennakoitua määriteltyä sisältöä, vaan viime kädessä sisällöt määrittyvät ihmisten tulkintojen kautta,
- 2) anti-realismi eli tietomme ei ole suoraa havaintoa todellisuudesta, eikä ole olemassa objektiivista tietoa,
- 3) tieto määrittyy historiallisesti ja kulttuurisesti,
- 4) maailman ymmärtäminen muodostuu toisten ihmisten, menneiden ja nykyisten kautta. Ajattelu edellyttää kieltä ja kieli puolestaan on esiedellytys ajattelulle, jotta asioita voitaisiin kategorioida tai tulkita,
- 5) kielen avulla vaikutetaan ja rakennetaan sosiaalista toimintaa.
- 6) puhumisen avulla konstruoidaan maailmaa, jolloin huomion kohteena on vuorovaikutus ja sosiaalinen toiminta,
- 7) tieto luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Burr 2003, 5–9.)

Myös Gergen (1999) hyväksyy nämä edellä mainitut piirteet. Käsitteitä, joilla ymmärrämme maailmaa ja itseämme, ei vaadi tai määritä jokin ulkoinen todellisuus. Voidaan sanoa, että kielen avulla rakennetaan vaihtoehtoisia sosiaalisia maailmoja. Maailma ei rakennu mielen sisässä, vaan kieli saa merkityksensä yksilöiden välisissä sosiaalisissa suhteissa. Ymmärrettävä maailma objekteineen ja henkilöineen ei ole olemassa ilman suhteita. Kun määrittelemme, selitämme tai esitämme asioita, muovaamme tulevaisuuttamme. Ilman sanoja ja jaettua kieltä sekä yhteisiä määrittämiä esimerkiksi nykyiset instituutiot epäonnistuisivat ylläpitämään nykyistä muotoaan. Konstruktiviseen ajatteluun kuuluu ”valmiiksi annetun” todellisuuden epäileminen. Reflektiivisyys tarkoittaa vaihtoehtoisen todellisuuden arviointia ja kuuntelemista, mikä voi johtaa yhteisen käsityksen löytämiseen. Gergen (1999) painottaa, ettei merkitystä pitäisikään määrittää mielen prosessina, vaan suunnata ja paikantaa se toiminta, jota



teemme yhdessä. Hänen mukaansa tulee kysyä: ”Millaisissa tilanteissa ja millaisissa olosuhteissa voimme sanoa, että nyt tiedän miten tästä edetä.” (Gergen 1999, 46–50, 145.)

Tämä tutkimus voidaan asemoida lähelle konstruktivisia tieteenfilosofioita, jotka huomioivat tiedon lähteenä osin sekä objektiivisen todellisuuden että omien tulkintojen merkityksen. Näin määriteltynä tutkimus voitaisiin asemoida Bestin (1989) esittämään kontekstuaaliseen konstruktivismiin, joka sijoittuu ääripään sosiaalisen konstruktionismin ja objektiivisuuden välimaastoon. Kontekstuaalisessa konstruktivismissa otetaan tarkasteluun ilmiötä konstruoivien väitteiden lisäksi myös muita vallitsevaa asiantilaa koskevia tietoja. Bestin (1989) mukaan vertailemalla ilmiötä konstruoivia väitteitä muihin kuvaaviin tietoihin voidaan paremmin ymmärtää, miksi tiettyjä väitteitä on ryhdytty esittämään. (Best 1989, 246–247; Hakkarainen 1992, 30–31.)

Edellä esitetty tieteenfilosofinen näkemys on yhdistettävissä sosiaalisen konstruktionismin heikkoon tulkintaan ja toisaalta goffmanilaiseen ajatteluun. Goffmanin ei hyväksy maailman rakentumista pelkästään yksilön mielen tuotteenä. Toisaalta tämä ei merkitse sitä, ettei yksilö subjektiivisesti tulkitsisi ja koki ympärillään olevaa objektiivisesti määritettyä todellisuutta. Goffmanilaisuuteen liittyy niin positivistisia kuin konstruktivistisiäkin piirteitä, eikä Goffmania voi liittää kumpaankaan ääripäähän. Goffman käytännössä vastustaa äärimmäistä konstruktivismia ja relativismia. Hän näkee ihmisten toiminnan riippuvan siitä, minkälaisen kehysten (tulkintojen) kautta ihmiset tilannetta tarkastelevat. (Puroila 2002a, 122–123; Verhoeven 1993, 342.)

Kontekstuaalista konstruktivismia ja realistista konstruktivismia yhdistää se asia, että molemmat näkökulmat sisältävät realistista ontologiaa. Tieteenfilosofisilla näkökulmilla realistinen konstruktivismi, realistinen konstruktionismi ja konstruktivinen realismi viitataan näkemykseen, jonka mukaan realistinen ontologia ja konstruktivistinen epistemologia ovat yhdistettävissä. Realistisen ontologian mukaan on olemassa ihmismielestä ja kielestä riippumaton todellisuus, josta ihminen muodostaa tietoa järkensä ja havaintojensa vuorovaikutuksessa ja hänen sosiaalisen ja fyysisen ympäristönsä, kielensä, kulttuurinsa ja kokemustaustansa muodostamissa puitteissa (konstruktivistinen epistemologia). (Huttunen, Tynjälä ja Heikkinen 2004.)

Tutkimuksen ihmiskäsitys painottuu voluntaristiseen näkemykseen, jonka mukaan ihmisen toiminta on vapaaehtoista ja autonomista. Ihminen lopulta itse tekee päätöksiä, joiden mukaan hän toimii. On olemassa kulttuurisia kehyksiä, jotka ovat hitaasti muunnettavissa. Tutkimuksen kohteena olevat ihmiset ovat aktiivisia ja intentionaalisia, ja he ilmaisevat vapaasti omia kokemuksiaan ja käsityksiään. Sisäisen markkinoinnin johtamisen ilmiö on käsitteellisesti määriteltävissä ja siten mahdollista ottaa tutkimuksen kohteeksi.

Edellisen perusteella voitaneen sanoa, että johtaminen on myös sisäisen markkinoinnin käsittein tarkasteltuna ilmiö, joka syntyy yksilöllisen tiedostamisen, havainnoinnin ja tulkinnan kautta ympäristön ja mielen vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa irtisanoudutaan vahvasta relativistisesta näkemyksestä, jonka mukaan sosiaalisessa tilanteessa todellisuus rakennettaisiin aina uudel-

leen. Grint (2003) toteaa, että sosiaalisen konstruktionismin mukaan johtajilla on vapaat kädet tehdä valintoja, mutta se ei merkitse, että he voisivat tehdä, mitä vain he haluavat. Se ei myöskään merkitse, että päätöksiä ohjaisivat vain tilanteet. Johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa tilanteen tai kontekstin rakentumiseen. (Grint 2003, 1490.)

Paradigmoihin sisältyy oletuksia tiedon käsitteestä, alkuperästä ja oleuksesta. Miten voimme saavuttaa tuon tiedon ja miten luotettavana ja varmana voimme sitä pitää? Millainen on tutkijan ja tutkittavan suhde ja mitä voidaan ylipäänsä tietää? Näillä kysymyksillä vastataan tieto-opillisiin eli epistemologisiin kysymyksiin. (Guba ja Lincoln 1994, 107–108; Niiniluoto 1999, 37.)

Bergerin ja Luckmanin (2003, 1966) mukaan todellisuus on sosiaalisesti rakentunut. Sosiaalisessa konstruktionismissa tieto todellisuudesta välittyy ja muotoutuu sosiaalisissa prosesseissa (Saaristo ja Jokinen 2004, 104). Bergerin ja Luckmannin (2003) mukaan sosiaalisen vuorovaikutuksen perustilanne on kohdata toinen kasvokkain. Kaikki muut tapaukset ovat tämän tilanteen johdannaisia. Kasvokkaintilanteessa toinen on omaa itseä todellisempi, koska henkilö on toisesta välittömästi tietoinen. Oman itsen tiedostaminen vaatii tietoista tarkkailun ja huomion kohdistamista itseän. Kohtaamistilanteissa vuorovaikutuksen osapuolet näyttäytyvät toisilleen tyyppinä. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tyyppitykset muuttuvat asteittain yksilöitymättömiksi niiden etääntyessä kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta. Tyyppityksiin sisältyy aina jonkun verran tällaista persoonattomuutta, mutta läheisissä vuorovaikutussuhteissa voi hankkia esimerkiksi tietoa toisen osapuolen toimintatavoista, asenteista ja piirteistä. Toista kohtaan tunnettu mielenkiinto ja suhteen läheisyys voivat rakentaa suhteen osapuolista yksilöllisiä persoonia (vrt. myöhemmin LMX-teorian tuttavallinen suhde ja kumppanuussuhde). Läheiset ihmiset rakentavat keskenään sisäpiirin. (Berger ja Luckmann 2003, 39–44.) Myös haastattelutilanne on tällainen kohtaamistilanne, jossa voidaan päästä läheiseen ja luottamukselliseen suhteeseen, mikä edesauttaa tiedon saantia johtamisesta.

Tutkimukseni on laadullinen, joten lähdän siitä, että tieto on subjektiivista. Kysymys on ihmisen tekemästä tulkinnasta. Hyväksyn kokemuksen ihmisten johtamisesta sellaisena kuin haastateltavat ilmiötä kuvaavat. Haastateltavien tulkintoihin vaikuttaa laaja tietomäärä yksilön omasta kokemusmaailmasta. Tulkintojen oikeellisuus tai virheellisyys ei ole keskeistä, vaan se, millaisia mahdollisuuksia, painotuksia ja rajauksia tulkinnat (kehykset) tuottavat toiminnalle ja käytännöille (vrt. Alasuutari 2006). Tutkija ei pääse eroon omasta subjektiivisuudestaan, joten hänen omat aikaisemmat tietonsa ja kokemuksensa ovat mukana tutkimuksessa. Kysymys on subjektiivisuuden tunnistamisesta, minkä voidaan katsoa olevan osan tutkimuksen objektiivisuutta (Eskola ja Suoranta 1998).

Laadullisessa tutkimuksessa ei olla yksimielisiä siitä, mitä metodologia kattaa ja riittäisikö sisällöksi ontologia ja epistemologia (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 12). Tässä yhteydessä otetaan lyhyesti kantaa metodin järkevyyteen. Tässä tapaustutkimuksessa kysytään ilmiötä koskevia tulkintoja kohdeorganisaation työntekijöiltä. Lisäksi käytetään havainnointia ja yrityksen dokumentaatiota.

Tutkimusaineistoa kerättiin ensisijaisesti intensiivisen neljän viikon aikana, jolloin tutkija pyrki keräämään perusteellisesti erilaista tutkimusaineistoa. Burrellin ja Morganin (1989, 6) mukaan ideografinen ote perustuu näkemykseen, jonka mukaan sosiaalista maailmaa voi ymmärtää vain saamalla ensikäden tietämystä tutkimuskohteesta, eikä tällaista tietämystä voida tavoittaa pelkillä ulkoisilla faktoilla. Tutkimusta sisäisen markkinoinnin johtamisen ilmiöstä ei täten ole perusteltua tehdä muilla metodeilla.

## 1.6 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

Tutkimus koostuu johdannosta: luvut 1 ja 2; metodista: luku 3; tuloksista: luku 4 ja keskustelusta: luku 5. Edellä esitetty rakenne luo helppolukukuisuutta, mutta on samalla retorinenkin kaava, koska harvoin tutkimus etenee näin suoraviivaisesti. (Alasuutari 2001, 283–286.) Koska tutkimuksessa ei ole olemassa yhtä suurta teoriaa, otan huomioon Eskolan (2001, 137) varoitukset mahdollisesta teorian ja empirian välisestä kuilun rakentumisesta. Vuoropuhelu tutkimuksen aikana on ollut aktiivista.

Lukuun kaksi sisällytän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Siinä kuvaan ja määritän käsitteet ja näkökulmat sisäisestä markkinoinnista ja johtamisesta. Yhteenvedossa esitän synteessinä tämän tutkimuksen teoreettisen lähtökohdan sisäisen markkinoinnin johtamisesta. Tässä luvussa vastaan ensimmäiseen tutkimuksen alakysymykseen.

Luvussa kolme esittelen kohdeyrityksen ja selitän aineiston keräämisen prosessin, kuvaan tapaustutkimusta tiedon hankinnan strategiana, määritän kehysanalyysin ja olennaiset käsitteet, joita käytän tulkintaresurssina. Esitän myös tässä luvussa aineiston tulkinnan ja arvioinnin perusteet.

Neljännessä luvussa esitän tutkimuksen empiiriset tulokset. Analyysissä ja tulkinnassa sovellan apuvälineenä Goffmanin kehysanalyysiä, sisällönanalyysiä ja tyypittelyä. Luvussa kuvaan sisäisen markkinoinnin johtamisen tulkinnallisia kehyksiä ja esitän tulkinnallisen ehdotuksen sisäisistä asiakastasoista. Lisäksi saatan empiiriset tulokset ja teorian vuoropuheluun keskenään. Tässä luvussa vastaan tutkimuksen pääkysymykseen ja toiseen alakysymykseen.

Luvussa viisi ”Johtopäätökset ja pohdinta” kokoan tutkimuksen päätulokset. Kerron, miten tutkimus lisäsi tietoa sisäisestä markkinoinnista johtamisena. Pohdin ja arvioin tulosten merkittävyyttä sekä sovellettavuutta tieteen ja käytännön kannalta. Arvioin tutkimuksen luotettavuutta sekä esitän uusia jatko-tutkimusaiheita.

## 2 SISÄINEN MARKKINOINTI JA JOHTAMINEN

Tässä pääluvussa tarkastellaan sisäistä markkinointia ja johtamista sekä vastaan tutkimuskysymykseen ”Mitä ovat käsitteet sisäinen markkinointi ja johtaminen ja mikä on niiden keskinäinen suhde?” Pääluku jakaantuu neljään alalukuun. Ensimmäisessä tutkitaan sisäisen markkinoinnin perustaa. Luvussa kaksi tutkitaan johtamista vuorovaikutuksena ja tarkastellaan valittuja johtamisen teorioita. Luku kolme tuo teoreettiseen tarkasteluun luottamuksen johtamisessa ja markkinoinnissa. Viimeisessä alaluvussa esitetään synteesisinä sisäisen markkinoinnin johtamisen teoreettinen lähtökohta.

### 2.1 Sisäisen markkinoinnin perusta, sisältö ja kehittyminen

Tässä luvussa kuvataan sisäisen markkinoinnin teoreettinen viitekehys, johon tämä tutkimus asennoituu, ja tarkastellaan, mistä näkökulmasta sisäisen markkinoinnin johtamista on etsitty ja lähestytty. Luvun tavoitteena on lisäksi perustella tutkimuksen näkökulmaa sekä löytynyttä tutkimusaukkoa.

#### 2.1.1 Suhdemarkkinointi sisäisen markkinoinnin perustana

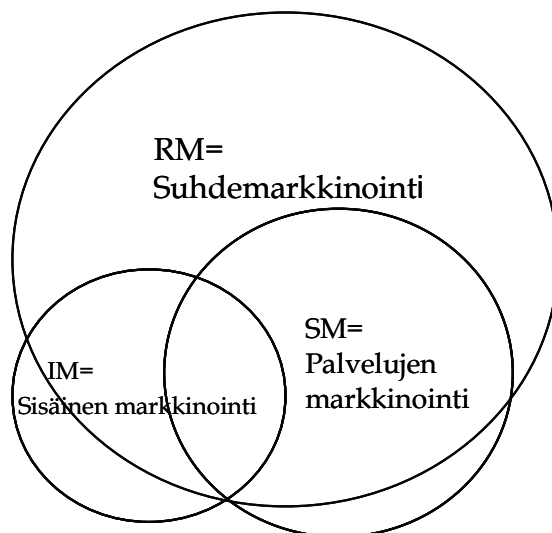
Tässä luvussa esitetään sisäisen markkinoinnin tutkimusalueen synty ja kehittyminen. Tutkimuksen kannalta keskeinen ajatus on, että organisaatiolla on ulkoisia ja sisäisiä suhteita, joilla on keskinäinen yhteys. Tarkasteluun otetaan erityisesti suhdemarkkinoinnin paradigma, koska se on sisäisen markkinoinnin perusta ja sisältää tutkimuksen kannalta hyödyllisiä kiinnekohtia sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden näkökulmasta. Sisäisen markkinoinnin käsitteen näkökulmasta suhdemarkkinointi edustaa käsitteen sukua (Kakkuri-Knuutila (2002).

Sisäisen markkinoinnin käsitteen ymmärtäminen ja selkiyttäminen edellyttää, että ensin tarkastellaan sen tieteellistä alkuperää ja historiallista kehitystä. Sisäisellä markkinoinnilla on läheinen yhteys suhdemarkkinoinnin tutkimusalueeseen. Korostaessaan sisäisiä suhteita sisäinen markkinointi on lähen-

tynyt suhdemarkkinointia. Suhdemarkkinoinnin kenttä on laajentunut yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen tarkastelusta kaikkien yritykselle tärkeiden suhteiden tarkasteluun mukaan lukien yrityksen sisäiset suhteet (Morgan ja Hunt 1994; Gummesson 1994). Suhdemarkkinoinnin tarkastelu tässä tutkimuksessa on tärkeä osa sisäisen markkinoinnin käsitteellisen tietopohjan muodostamisessa. (Ks. Näsi 1980.)

### 2.1.1.1 Suhdemarkkinoinnista sisäiseen markkinointiin

Kuviossa 3 on havainnollistettu sisäisen markkinoinnin lähikäsitteitä. Suhdemarkkinointi on tutkimussuunta, joka sisältää pääosin sisäisen markkinoinnin ja palvelujen markkinoinnin. Grönroosin (1999) mukaan suhteiden rakentamista ja johtamista on kehitetty kahdessa eri tutkijakoulukunnassa 1970-luvun loppupuolelta lähtien: 1) pohjoismaisessa palvelujohtamisen tutkijakunnassa (Nordic School of Service) ja 2) IMP-ryhmässä (The Industrial Marketing and Purchasing Group). Nimeä suhdemarkkinointi käytti ensi kerran Berry (1983), mutta vasta myöhemmin suhdemarkkinointi sai osakseen kasvavaa kiinnostusta, esimerkiksi Yhdysvalloissa (esim. Kotler 1992; Morgan ja Hunt 1994), Englannissa ja Australiassa (esim. Christopher, Payne ja Ballantyne 1992). (Grönroos 1999, 328.) Suhdemarkkinoinnin tutkimuksen yhtenä juurena on ollut palvelujen markkinointi. Sisäinen markkinointi puolestaan sai alkunsa palvelujen markkinoinnin tutkimuksesta (ks. Voima 2000).



KUVIO 3 Sisäinen markkinointi osana suhde- ja palvelujen markkinointia

Pohjoismaisen koulukunnan tutkijat (esimerkiksi Grönroos) ovat olleet kiinnostuneita kahdesta alueesta: palvelujen markkinoinnista (palvelujen johtaminen ja palvelun laatu) sekä verkostonäkökulmasta teollisessa markkinoinnissa. On nähtävissä trendi, jonka mukaisesti nämä näkökulmat ovat sulautumassa suhdemarkkinoinniksi. Yleisesti suhdemarkkinoinnin käsitettä käytettiin vasta noin vuonna 1990; sitä ennen käytettiin esimerkiksi käsitteitä "pitkäaikaiset vuorovaikutussuhteet", "markkinointi verkostojen kautta" ja "vuorovaikutus-

markkinointi". (Gummesson 1996, 31.) Möllerin ja Halisen (2000) mukaan suhdemarkkinointi on syntynyt seuraavien markkinoinnin tutkimussuuntien synteesinä: 1) palvelujen markkinointi, 2) tietopohjainen markkinointi ja suoramarkkinointi, 3) jakeluteiden tutkimus sekä 4) yritysmarkkinointi. Nämä markkinoinnin traditiot (juuret) ovat vaikuttaneet eniten markkinoinnin näkemiseen yksisuuntaisen vaihdannan sijaan jatkuvana vuorovaikutuksena. Ne ovat antaneet teoreettista ja käytännöllistä sisältöä suhdemarkkinoinnin käsitteelle. (Möller ja Halinen 2000, 31–32.)

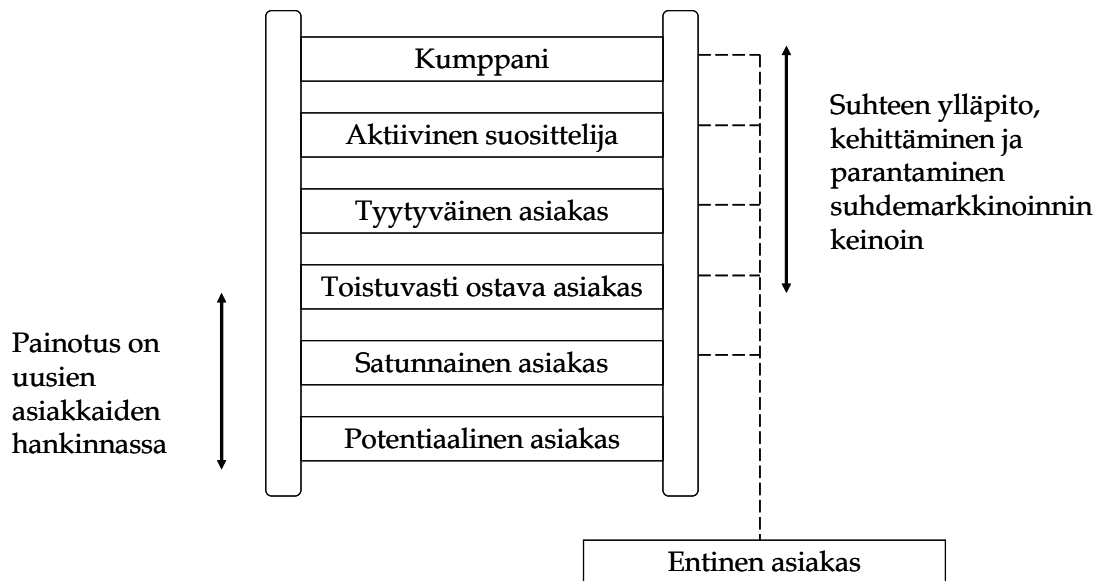
Sisäinen markkinointi on kehittynyt pääasiassa palvelujen markkinoinnin kentästä. Palvelujen markkinointi on puolestaan ollut yhtenä juurena koko suhdemarkkinoinnin kehityksessä. Voidaan todeta, että sisäinen markkinointi käsitteenä kuuluu suhdemarkkinoinnin alle.

### 2.1.1.2 Suhdemarkkinoinnin keskiössä asiakassuhteet

Suhdemarkkinointi on asiakassuhteiden synnyttämistä, ylläpitämistä ja kehittämistä. Markkinoinnin tavoite on suhteen vahvistaminen ja asiakkaiden saaminen uskollisiksi. (Berry 2005, 57.) Buttlen (1996, 5) mukaan suhdemarkkinoinnissa ei ole kyse ystävällisyydestä, vaan takana ovat taloudelliset argumentit: 1) uuden asiakkaan hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhan pitäminen ja 2) mitä pidempi asiakassuhde on, sen tuottoisampi suhde on yritykselle. Grönroos (2001) laajentaa Berryn määritelmää suhdemarkkinoinnista. Hänen mukaansa suhteet voidaan tarvittaessa katkaista niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät. Suhteen päättäminen voi syntyä jommankumman osapuolen halusta. Tällöin tilanteen hallitsemisen kannalta on olennaista, että suhde päätetään niin, että suhde voidaan elvyttää myöhemmin. (Grönroos 2001, 326–327.)

Gummesson (1996, 2002) menee vielä pidemmälle käsitteellisessä tarkastelussaan nimitessään suhdemarkkinoinnin (RM eli Relationship Marketing) kokonaisvaltaiseksi suhdemarkkinoinniksi (TRM eli Total Relationship Marketing), joka muodostuu 30 suhteesta. Yleisessä muodossa hän määrittää suhdemarkkinoinnin "markkinoina, jotka sisältävät suhteita, verkostoja ja vuorovaikutusta" tai "markkinointiin perustuvana vuorovaikutuksena, joka sisältää suhdeverkostoja." Kokonaisvaltaisen suhdemarkkinoinnin laajemmassa merkityksessä koko johto, koko yhteiskunta ja elämä itsessään muovaavat suhdeverkostoja, joissa olemme vuorovaikutustilanteissa johtajina, työntekijöinä, kuluttajina, asiakkaina ja ihmisinä. (Gummesson 1996, 32–33; Gummesson 2000, 28–29.) Yhtenäisin ulkoisen verkoston tutkijayhteisö on jo edellä mainittu IMP-ryhmä. Möller ja Halinen (1999) tutkijaryhmästä lähestyvät Gummessonin näkemystä esitellessään verkoston ja suhteiden rakentuvan neljälle tasolle: 1) teollisuusalaverkostona, 2) yritykset verkostona, 3) asiakkuus- ja toimittajaportfoliot suhteina ja 4) yksilölliset asiakas- ja toimittajasuhteet. Gummessonin (1996) näkemys on laajempi, koska hän sisällyttää suhdemarkkinoinnin käsitteeseensä myös organisaation sisäiset suhteet.

Suhdemarkkinoinnin keinoin ulkoista asiakassuhdetta voidaan syventää ja asiakkaan uskollisuutta kasvattaa (kuvio 4).



KUVIO 4 Suhdemarkkinoinnin tasot asiakasuskollisuuden kasvaessa (Christopher, Payne ja Ballantyne 2005; Payne, Christopher, Clark ja Peck 1995)

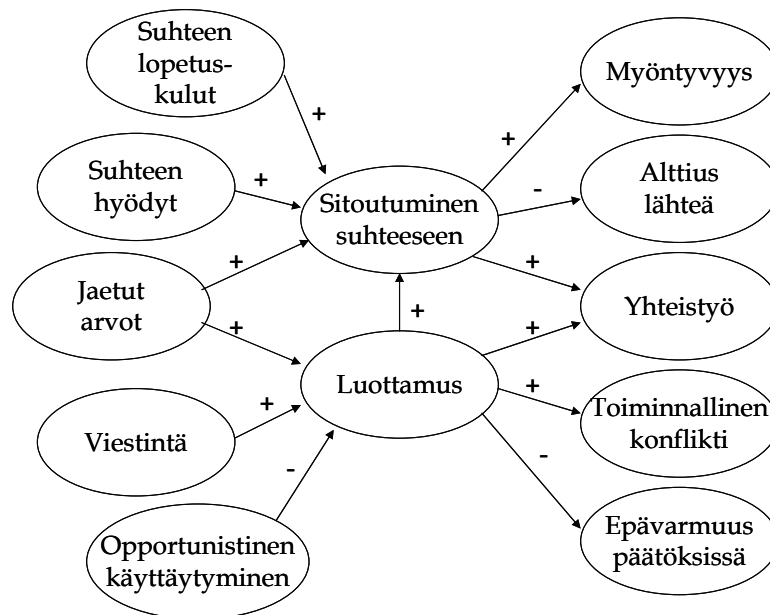
Suhdemarkkinoinnin tasoja kuvaavassa mallissa korostetaan, että kun potentiaalinen asiakas on asioinut ensimmäisen kerran tai asioi ajoittain, hänet voidaan määritellä satunnaiseksi asiakkaaksi. Satunnaisesta asiakkaasta voi kehittyä toistuvasti ostava asiakas, jonka suhde yritykseen on usein melko neutraali, joskus jopa negatiivinen. Tyytyväinen asiakassuhde pyritään ylläpitämään. Jos suhteen jalostaminen edelleen onnistuu, asiakkaat voivat kehittyä suosittelijoiksi. Syvin asiakassuhteen muoto on kumppanuus, jossa asiakkaiden kanssa yhdessä voidaan tunnistaa tarpeet ja luoda yhteisiä hyötyjä. (Payne, Christopher, Clark ja Peck 1995.)

Asiakassuhteen ensimmäisillä tasoilla markkinoinnissa painottuu uusien asiakkaiden hankinta. Pyrkimys on saada kontakteja potentiaalisiin asiakkaisiin ja houkutella heidät kokeilemaan tuotetta tai palvelua. Markkinointi on usein yhdensuuntaista vaikuttamista tai massamarkkinointia. Kun asiakassuhde saavuttaa tason, jossa asiakkaan ostot ovat toistuvia, markkinoinnin painopiste siirtyy enemmän vuorovaikutteiseen suuntaan. Suhteen ylläpito ja kehittäminen edellyttävät asiakkaan henkilökohtaista huomioimista, palautteen vastaanottokykyä sekä vastavuoroisuutta. (Christopher, Payne ja Ballantyne 2005; Berry 2005.)

Osa edellä esitetyistä väittämistä on melko tyypillisiä normatiivisia ja käsitteellisiä kannanottoja, joista puuttuu empiirinen tuki. Hallowell (1996) on saanut empiiristä tukea väitteelleen, että asiakastyytyväisyys vaikuttaa asiakkuuden pysymiseen ja asiakaspysyvyys puolestaan asiakkuuden tuottavuuteen. White ja Schneider (2000) asettivat tavoitteekseen tutkia, miten asiakkaan sitoutuminen kasvaa kolmella asiakastasolla (asiakas – suosittelija – kumppani). Heidän mukaansa luotettavuus, joka merkitsi ensimmäisellä palvelukerralla kaiken onnistumista, ei saanut tukea asiakkuuden syvenemisessä. Vuorovaikutuksellinen auttavaisuus vaikutti suhteen syvenemiseen suosittelija ja kump-

panitasoilla. Resurssien laatu sekä palvelun saatavuus vaikuttivat sitoutumiseen lähinnä ensimmäisellä asiakastasolla. (White ja Schneider 2000, 250.)

Suhdemarkkinoinnissa erityisesti luottamuksen on todettu olevan tärkeä tekijä suhteen laadun kehittymisessä. Morgan ja Hunt (1994) esittävät empiiriseen tutkimukseensa perustuvan suhdemarkkinoinnin mallin, jossa he toteavat sitoutumisen ja luottamuksen olevan avainelementit. Luottamus on suhdemarkkinoinnin olennainen käsite, joka on tärkein sitoutumisen määrittäjä (Morgan ja Hunt 1994, 20, 24). He nimeävät mallin KMV-malliksi (Key Mediating Variable Model). Luottamukseen ja suhteeseen sitoutumiseen vaikuttavat suhteen lopetuskulut, suhteen hyödyt, jaetut arvot, viestintä ja opportunistinen käyttäytyminen. Jaetut arvot vaikuttavat sekä luottamukseen että sitoutumiseen suoraan. Opportunistisessa käyttäytymisessä henkilö käyttää itsekäästi hyväkseen olemassa olevia oloja jopa juonien. Tämä laskee luottamusta, kun puolestaan viestintä lisää luottamusta. Mallin mukaan luottamus parantaa yhteistyötä, estää toiminnallisia konflikteja ja vähentää epävarmuutta päätöksentekotilanteissa sekä parantaa sitoutumista. Sitoutuminen suhteeseen rakentaa myöntyvyyttä. Myöntyvyys on taso, jossa toinen osapuoli hyväksyy tai noudattaa erityistä pyyntöä tai toimintatapaa. Sitoutuminen suhteeseen vähentää lisäksi alttiutta irtisanoutua ja parantaa yhteistyötä. (ks. kuvio 5). (Morgan ja Hunt 1994, 22–23.)



KUVIO 5 Suhdemarkkinoinnin KMV-malli (Morgan ja Hunt 1994, 22)

Useat tutkijat ovat esittäneet, että hyvillä sisäisillä asiakassuhteilla voidaan edistää ulkoisten asiakassuhteiden paranemista (esim. Keller 2002). Buttle (1996, 12) toteaa, että suhdemarkkinointia edeltää sisäinen markkinointi. Reichheldin (2001b) mukaan ulkoisen asiakassuhteiden ylläpitäminen on yhteydessä yrityksen uskollisiin työntekijöihin. Hän väittää, että pitkäaikaisissa työsuhteissa työntekijät tuottavat parempaa taloudellista arvoa ulkoiselle asiakkaalle kuin



lyhytaikaisissa, mikä puolestaan lisää asiakasuskollisuutta. (Reichheld 2001b, 2, 101.) Yhteistyö, sitoutuminen suhteeseen ja luottamus luovat edellytyksiä sille, että suhteet työntekijöiden, johdon, asiakkaiden ja sidosryhmien välillä tukevat organisaation päämäärien tavoittamista. (Ks. Morgan ja Hunt 1994 ja Berschied 1994.)

## 2.1.2 Sisäisen markkinoinnin johtamisen kehitys ja sisältö

Luvun tavoite on määrittellä tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja kuvata sisäisen markkinoinnin teoriaa tutkimusongelman mukaisesti. Käsiteanalyysin tavoitteena on käsitteen yhdenmukaisen määrittelyn tai ymmärryksen löytäminen, jonka perusteella lukijat kykenevät keskustelemaan ilmiöstä täsmällisesti ja yhdenmukaisesti sekä arvioimaan tutkijan tekemiä valintoja ja tulkintoja (vrt. Kakkuri-Knuuttila 2002, 328–329). Aluksi tarkastellaan johtamisen käsitettä. Seuraavaksi tarkasteluun otetaan sisäisen markkinoinnin käsite, ja luvun lopussa palataan tarkastelemaan ihmisten johtamisen näkökulmaa sisäisen markkinoinnin tutkimuksissa.

### 2.1.2.1 Johtamisen käsitteestä

Tutkimukseni asemoituu markkinoinnin tieteenalan ja erityisesti sisäisen markkinoinnin tutkimuskenttään. Tutkimus rajautuu sisäisen markkinoinnin tutkimusalueella johtamisen ilmiöön. Sisäinen markkinointi on johtamisen asia (esim. Grönroos 2001, Varey 1995, Davies 2001).

Johtamisesta ilmiönä syntyy tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella moniulotteinen kuva (Yukl 2002, Northouse 2007). Käsitteenä johtaminen on saanut erilaisia määrittelyjä oman aikansa, yhteiskunnan teknisen ja toiminnallisen rakenteen ja kulttuurin mukaisesti. Sitä on määritelty piirteiden, käyttäytymisen, vaikuttamisen, vuorovaikutusmallien ja roolien näkökulmasta (Yukl 2002, 2).

Arkikielinen ilmaisu johtaa-verbistä on 1) ohjata, johdattaa, saattaa, 2) ohjata, jonkin tai jonkun tekoja, 3) määräävässä asemassa ohjata, käskeä, komentaa jotakin joukkoa, ryhmää, ohjata jonkin liikeyrityksen tms. toimintaa; johtavassa asemassa oleva henkilö, johtomies, päällikkö, esimies, 4) ohjata, suunnata tie, kulkuväylä, johto tms. jonkin kautta (Nykysuomen sanakirja 2002). Johtajuus merkitsee Nykysuomen sanakirjan mukaan johtajan asemaa tai johtajana oloa. Englanninkieliselle sanalle "leadership" ei ole osuvaa suomenkielistä vastinetta. Usein se käännetään sanalla johtajuus, jolla suomenkielisessä tutkimuskirjallisuudessa on viitattu myös ihmisten johtamisen käsitteeseen.

Johtamistutkimus on synnyttänyt lukemattomia määritelmiä: "kirjallisuus sisältää lähes yhtä monta määritelmää kuin on tutkijaa" (Stogdill 1974, 259). Stogdill (1974, 411) itse näkee johtajuuden odotusten ja vuorovaikutuksen synnyttäjänä ja ylläpitäjänä. Useimmissa määritelmissä toistuvat kuitenkin samat elementit: tavoitteet, ryhmä/yksilö, vuorovaikutus ja vaikuttaminen. Aluksi johtajuus liitettiin johtajaan ja myöhemmin sitä on alettu ymmärtää prosessina. Johtaja on vaikutusvallastaan huolimatta yhtenä osapuolena vastavuoroisessa prosessissa, jossa on kolme tekijää: johtaja, johdettavat ja

tilanne. (Hersey ja Blanchard 1990, 102; Yukl 2002, 10–11.) Johtajuuden kirjallisuus kiinnittää Lordin ja Brownin (2001, 133) mukaan vähän huomiota mekaniikkiin, jolla johtajat vaikuttavat seuraajiin.

Johtajuuden tutkimuksen laajaa ja monitasoista kenttää selventää Rostin (1993) kuvaus johtajuusajattelun kehittymisestä:

- 1920-luku: Johtajuus on kykyä painottaa johtajan tahtoa johdettavia kohtaan ja saada aikaan tottelemista, kunnioitusta, lojaalisuutta ja yhteistyötä.
- 1930-luku: Johtajuus on prosessi, jossa yksi organisoii monia koskevat toiminnot kulkemaan määrättyyn suuntaan.
- 1940-luku: Johtajuus on tulosta kyvystä vaikuttaa ihmisiin tai ohjata heitä erillään siitä arvovallasta tai vallankäytöstä, joka perustuu asemaan ja ulkoisiin olosuhteisiin.
- 1950-luku: Johtajuus on sitä, mitä ihmiset tekevät ryhmissä. Ryhmän jäsenet luovuttavat johtajalle auktoriteetin luonnostaan.
- 1960-luku: Johtajuus on tekoja, joiden avulla johtaja ohjaa muita yhteiseen suuntaan.
- 1970-luku: Johtajuus määritellään vaikutusvallaksi, joka on johtajan valitsemaa kuhunkin tilanteeseen ja yksilöön sopivaa käyttäytymistä.
- 1980-luku: Johtajuus merkitsee toisten inspirointia johtajan määrittelemällä merkityksellisellä tavalla.
- 1990-luku: Johtajuus on vuorovaikutussuhde johtajien ja alaisten välillä. Suhhteissa tavoitellaan todellisia muutoksia, jotka heijastavat molempien yhteisiä tavoitteita. (Rost 1993.)
- 2000-luku: Northousen (2007, 3) mukaan: ”Johtajuus on prosessi, jonka avulla yksilö tai ryhmä yksilöitä pyrkii saavuttamaan yhteisen tavoitteen.”

Northousen (2007) määritelmän keskeiset osat ovat seuraavat: 1) johtajuus on prosessi, 2) johtajuus on vaikuttamista, 3) johtajuus ilmenee ryhmätilanteessa ja 4) johtajuudessa pyritään saavuttamaan tavoitteita. Prosessi merkitsee sitä, että johtaja vaikuttaa alaisiin ja toisaalta on alaisten vaikutusten kohteena. (Northouse 2007.) Toisin sanoen suhde on vuorovaikutteinen. Burns (1979, 425) määritteli johtajuuden seuraavasti:

”vastavuoroinen prosessi, jossa tietyn motiivi- ja arvopohjan omaavat henkilöt mobilisoivat erilaisia taloudellisia, poliittisia ja muita resursseja kilpailu- ja konfliktiteksteissä toteuttaakseen joko itsenäisesti määrittelemiään tai sekä esimiesten ja näiden alaisten (follower) yhteisesti hyväksymiä päämääriä.”

Burnsin määritelmässä korostuvat johdettavan ja johtajan yhteiset tavoitteet sekä johtajuuden vastavuoroisuus. Bailey ja Awelrod (2001, 115) kysyivät Burnsilta, onko määritelmässä jotain, jota hän nyt muuttaisi. Burns totesi, että määritelmä täyttää vieläkin kaikki ne tärkeät kriteerit, jotka kiinnostavat häntä, joten määritelmä tulisi pitää sellaisenaan. Burnsin (1979) aikaansa edellä oleva määritelmä sisältää osatekijöitä, jotka ovat yhä ajankohtaisia.

On perusteltua tarkastella johtamiskäsitteiden eroavaisuuksia ja selkiintymätöntä keskinäistä suhdetta. Eri tutkijoiden välillä on siis eroja siinä, kuinka he määrittävät johtamisen (ks. kuvio 6). Tutkimuskirjallisuudessa johtaminen on jaettu usein asioiden (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Jago (1982) määritteli johtamisen johtajuuden prosessiksi (leadership) ja valvonnan prosessiksi (supervision). Johtamisen prosessi tarkoitti vaikuttamista vuorovaikutussuhhteissa ilman vallan käyttöä ja valvonnan prosessi puolestaan vai-

kuttamista palkkioin ja rangaistuksin. (Jago 1982, 330.) Kotterin (1990) mukaan asiajohtamisen tavoitteena on järjestyksen ja johdonmukaisuuden rakentaminen ja ihmisten johtamisen ensisijainen tehtävä on tuottaa muutoksia ja liikettä aikaan. Kotter (1996) määrittää asioiden johtamisen osa-alueiksi suunnittelun, budjetoinnin, organisoinnin, työn järjestelyn, valvonnan ja ongelmanratkaisun. Johtajuuden (leadership) hän näkee puolestaan prosesseina, joilla organisaatiot alun perin perustetaan tai joilla niitä muutetaan olosuhteita vastaaviksi.

<p><b>Asioiden johtaminen</b>            ➤ tuottaa järjestystä ja johdonmukaisuutta</p>	<p><b>Ihmisten johtaminen eli johtajuus</b>            ➤ tuottaa muutoksia ja suuntauksia</p>
<p><b>Suunnittelu ja budjetointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• suunnitelmien perustaminen</li> <li>• aikataulujen asettaminen</li> <li>• resurssien kohdentaminen</li> </ul>	<p><b>Suunnan näyttäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vision luominen</li> <li>• kokonaisuuden selventäminen</li> <li>• strategioiden asettaminen</li> </ul>
<p><b>Organisointi ja miehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rakenteen järjestäminen</li> <li>• työhön sijoittaminen</li> <li>• sääntöjen ja menettelyjen luominen</li> </ul>	<p><b>Ihmisten koordinointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tavoitteiden viestiminen</li> <li>• sitouttaminen</li> <li>• yhteenliittymien rakentaminen</li> </ul>
<p><b>Kontrollointi ja ongelmanratkaisu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tulosten seuranta</li> <li>• luovien ratkaisujen kehittäminen</li> <li>• korjaavien liikkeiden tekeminen</li> </ul>	<p><b>Motivointi ja inspirointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• innostaminen, kannustaminen</li> <li>• valtuuttaminen</li> <li>• tarpeiden tyydyttäminen</li> </ul>

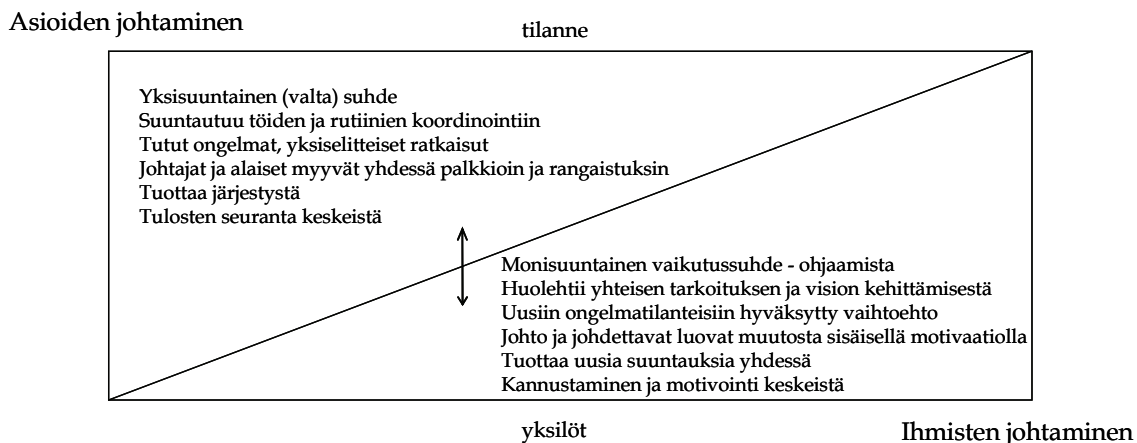
KUVIO 6 Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen (Kotter 1990, 1996)

Rostin (1993) mukaan keskeinen ero asioiden ja ihmisten johtamisen välillä on vuorovaikutussuuntautuneisuus: asioiden johtaminen on yksisuuntaista, kun taas ihmisten johtamisessa suhde rakentuu vastavuoroiseksi. Toinen tekijä on suhteen näkeminen yhdessä myymisenä (asia) tai toisaalta yhteisen muutoksen luoja (ihminen). Grint (2003) puolestaan tarkastelee *liiderin* ja *managerin* eroja ongelmien luonteen näkökulmasta. Manageri kohtaa tuttuja ongelmia, joihin löytyy useimmiten yksiselitteinen ratkaisu. Liideri puolestaan kohtaa epävarmuutta ja uusia ongelmatilanteita. Niihin ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia, mutta niihin on olemassa parempia ja huonompia vaihtoehtoja. (Grint 2003, 1472.) Tässä Grint (2003) tekee eroa Kotterin määrittelyyn, jonka mukaan ongelmanratkaisu olisi asiajohtamiseen kuuluva ominaisuus. Bennis ja Nanus (1986) määrittävät puolestaan hallinnan (managementin) aikaansaamiseksi, suorittamiseksi, vastuussa olemiseksi ja velvollisuuden hoitamiseksi ja johtamisen eli leadershipin vaikuttamiseksi tai ohjaamiseksi johonkin suuntaan, toimintaan tai mielipiteeseen. Management on rutiinien taitamista eli tehokkuutta, ja leadership puolestaan vision synnyttämistä ja arvioimista eli toiminnan tuloksellisuutta. (Bennis ja Nanus 1986, 22.) Yhteisen tarkoituksen eli vision synnyttäminen ja ihmisten saaminen tuon määritetyn vision taakse ovat Rostin

(1993), Kotterin (1990, 1996) ja Bennisin ja Nanuksen (1986) määritelmässä johtajuuden yhteinen piirre.

Northousen (2007) mukaan johtajuudella ja johtamisella on useita samankaltaisia piirteitä: molemmat pyrkivät vaikuttamaan ja saavuttamaan samoja tavoitteita ihmisten avulla. Kotterin (1990) jako asia- ja ihmisten johtamisen välillä on melko selkeä. Yuklin (1999) mukaan nykyisen johtamiskäsityksen mukaan esimies saa aikaan asioita organisaatiossa yhdessä ihmisten kanssa. Henkilöiden yksilölliset erot, tilannetekijät ja esimerkiksi toimialan erityispiirteet ratkaisevat, mikä on asia- ja ihmisjohtamisen keskinäinen painotus. (Yukl 1999, 35–36.) Voidaan kysyä, onko olemassa asiajohtamista ilman ihmisten johtamista käytännön tasolla. Kettusen (1997) mukaan johtaminen koostuu kahdesta perusparadoksista, joihin lopullisen ratkaisun löytäminen on ongelmallista. Ensimmäisen paradoksin mukaan asioiden johtaminen sisältää aina myös ihmisten johtamista. Toinen paradoksi on samanaikaisen järjestyksen ja epäjärjestyksen sekä pysyvyyden ja muutoksen vaatimus. Johto tasapainoilee päivittäin näiden johtamisparadoksien kanssa, joihin ei ole valmiita vastauksia. (Kettunen 1997, 411–412.)

Johtamisen käsitteen ongelmallisuus on erityisesti siinä, missä määrin asia- ja ihmisten johtaminen on erotettavissa toisistaan. Osa tutkijoista erottaa nämä johtamisen ulottuvuudet toisistaan teoreettisesti, mutta voidaan kysyä, onko erontekoa mahdollista tehdä käytännössä. Edellisten tutkijoiden erontekojen perustella voisi tehdä yhteenvetoa ihmisten johtamisen käsitteestä ja todeta, että sitä kuvaavat muutos, vaikuttaminen sisäisen motivaation kautta, uusien ongelmien ratkaiseminen ja vastavuoroisuus. Näillä ihmisten johtamisen ulottuvuuksilla on yhtymäkohtia myös sisäisen markkinoinnin käsitteeseen. Edellä esitettyjen johtamisen tutkijoiden määritelmistä voidaan rakentaa yhteenvetona kuvion seitsemän kaltainen havainnollinen kuva. Lävistäjän, jatkumon, ääripäissä sijaitsevat asioiden ja ihmisten johtaminen. Asioiden ja ihmisten johtamisen painotus vaihtelee tilanteiden ja yksilöllisten erojen mukaan.



KUVIO 7 Asioiden ja ihmisten johtamisen käsitteet ja keskinäinen painotus

Yhteenvetokuviossa on valittu kuusi keskeistä eroa asia- ja ihmisten johtamisen välillä. Kuvio havainnollistaa mahdollisuutta johtaa pelkästään asia- tai ihmis-keskeisesti. Kuitenkin erilaiset johtamistilanteet ja yksilölliset erot vaikuttavat asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen, joten useimmiten ne ilmenevät jossain suhteessa toisiinsa.

Tässä tutkimuksessa johtajuus ymmärretään kehittyväksi vastavuoroiseksi prosessiksi, joka syntyy ihmisten välisessä (johtaja, johdettava) sisäisessä vuorovaikutussuhteessa. Johtajuudella on vaikutusta yhteisön tavoitteiden ja tuloksellisuuden saavuttamisessa. Tässä tutkimuksessa pyritään irrottautumaan johtamisen määritelmästä, joilla viitataan asioiden johtamiseen. Leadership-sanana synonyymeinä käytetään suomenkielisiä vastineita johtajuus ja ihmisten johtaminen. Tutkimuksessa ollaan tietoisia asioiden ja ihmisten johtamisen kietoutumisesta ja kiinnittymisestä toisiinsa (ks. edellinen kuvio) niin teoreettisesti kuin eritoten käytännön tasolla. Tästä haasteesta huolimatta tavoitteena on tarkastella ihmisten johtamista sisäisen markkinoinnin ilmiön näkökulmasta.

### 2.1.2.2 Sisäisen markkinoinnin käsitteestä

Mitä on organisaation sisäinen markkinointi? Sanayhdistelmää voidaan ensin lähestyä tarkastelemalla, mitä sanat tarkoittavat yleisesti. Kaksiosaisen termin sisäinen markkinointi alkuosa sisäinen merkitsee arkikielisen ilmaisun mukaan 1) jonkun tai jonkin sisällä, sisäpuolella tai sisäosissa olevaa, ilmenevää, tapahtuvaa tai vaikuttavaa. Toisaalta se kuvaa 2) ulkonaisen muodon tms. takana enemmän tai vähemmän kätkössä olevaa luontoa, olemusta tai sisältöä. (Nykysuomen sanakirja 2002.) Markkinointi merkitsee puolestaan arkikielisen ilmaisun mukaan 1) toimittaa myytäväksi markkinoille, kauppaan; myydä ja 2) käydä, olla markkinoilla (Nykysuomen sanakirja 2002). Kotler (2005) toteaa: "Markkinoinnilla tarkoitetaan yhtäältä tieteenalaa ja toisaalta käytäntöjä, joiden tarkoitus on tutkia, luoda ja aikaansaada arvoa tyydyttämään kohdemarkkinan tarpeita kannattavalla tavalla." Voidaan päätellä, että sisäinen markkinointi tarkoittaisi edellä olevien määritelmien mukaisesti organisaation sisäpuolella sisäisille markkinoille toimitettua, siellä tapahtuvaa tai ilmenevää myymistä sekä

arvon aikaansaamista tyydyttämällä sisäisten asiakkaiden tarpeita. Tällaisenaan käsitteen määritelmä on vaillinainen. Myös Kotlerin (2003) määritelmä itse sisäisestä markkinoinnista on kapea. Hän määrittelee sisäisen markkinoinnin työntekijöiden palkkaamiseksi, kouluttamiseksi ja motivoimiseksi, niin että he osaavat palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin. Hänen mukaansa sisäinen markkinointi edeltää ulkoista markkinointia. (Kotler 2003, 23). Tähän määritelmään hän on lisännyt myöhemmin tarkennuksen työntekijöiden toimimisesta tiiminä, jotta asiakastyytyväisyys voitaisiin lopulta tuottaa (Kotler ja Armstrong 2004, 300).

Sisäisen markkinoinnin käsitettä on määritelty lukuisilla tavoilla, mutta käsitteen sisällöstä ei ole päästy yksimielisyyteen (Rafiq ja Ahmed 1993; Varey 1995). Vareyn (1995) mukaan määritelmät ovat kapeita, epäselviä, eivätkä ne sovi organisaation ja johtamisen realiteetteihin. Käsitteen perusidea on, että työntekijöitä kohdellaan sisäisinä asiakkaina. Jos heitä on informoitu organisaation toiminta-ajatuksista, strategisista tavoitteista ja sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeista, he keskittyvät enemmän tyydyttämään noita tarpeita ja vaikuttavat siten myös organisaation tehokkuuteen. (Sargeant ja Asif 1998, 67.)

Eri määritelmien ytimistä löytyy erilaisia ulottuvuuksia ja koulukuntia. Työntekijän määrittäminen sisäiseksi asiakkaaksi on sisäisen markkinoinnin käsitteessä laajasti hyväksytty (mm. Berry 1984; Berry ja Parasuranam 1991; Cahill 1995; Brooks ym. 1999; Gilmore 2000; Ballantyne 2000; Grönroos 2001). Lings (2004) päätyy analyysissään kahteen käsitteen päälinjaan: prosessi- ja henkilöstöresurssinäkökulmiin. Prosessinäkökulma perustuu laatujohtamiseen ja erityisesti sisäisen palveluprosessin kehittämiseen (mm. Sasser ja Arbeit 1976; George 1990; Brooks ym. 1999; Heskett ym. 1994). Henkilöstöresurssi lähestymistapana korostaa sisäisen asiakkaan tyytyväisyyden ja ulkoisen asiakastyytyväisyyden yhteyttä (Lings 2004). Useassa määritelmässä hyväksytään tämä käsitys, jonka mukaan sisäisen markkinoinnin perusta on sisäisen asiakkaan kautta saavutettava ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys ja/tai organisaation menestys (mm. Benoy 1996; Berry 1984; Stershic 1990; Piercy ja Morgan 1991; Cahill 1995; Ballantyne ym. 1995; Hogg ym. 1998; Flipo 2000; Gilmore 2000; Hogg ja Carter 2000; Ballantyne 2000). Määritelmistä voi tehdä havainnon, jonka mukaan sisäisen markkinoinnin kohde ei ole vain asiakasrajapinnassa työskentelevät asiakaspalvelijat (Sasser ja Arbeit 1976; Hogg ja Carter 2000), vaan laajasti kaikki työntekijät (mm. George 1990; Rafiq ja Ahmed 1993; Benoy 1996).

Johtamisen näkökulmaa sisäisessä markkinoinnissa on määritelty eri tavoin. Sisäinen markkinointi on suhteiden johtamista (Brooks ym. 1999; Ballantyne 2000; Voima 2000), esimiehen vaikuttamaan pyrkivää johtamista (Davies 2001), johtamisen filosofia (George ja Grönroos 1989; Cahill 1995; Grönroos 2001), asiakassuuntautuneisuuden johtamisen prosessi (Varey 1995) sekä organisaation johtamista (Gilmore 2000; Benoy 1996). Benoy (1996) sisällyttää määritelmäänsä henkilöstöjohtamisen ja markkinoinnin yhteistyön. Määritelmiin sisältyykin sellaisia elementtejä, joita voi perinteisesti pitää henkilöstöresurssien johtamiseen kuuluvina, kuten työntekijöiden houkuttelu, palkkaaminen, kouluttaminen ja kehittäminen (esim. Berry ja Parasuranam 1991; Kotler 2003).

Kapean määritelmän mukaan sisäinen markkinointi on myynninedistämistä (Greene ym. 1994), ulkoisista markkinointikampanjoista tiedottamista tai sellaisen markkinointiohjelman kehittämistä, joka on yhteensopiva ulkoisen markkinointiohjelman kanssa (esim. Peiracy ja Morgan 1991) tai markkinoinnillinen lähestymistapa (Grönroos 1982; Rafiq ja Ahmed 2000). Laajan määritelmän on esittänyt Varey (1995), ja hänen määrittystään voidaan pitää holistisena näkökulmana sisäiseen markkinointiin. Sen mukaan sisäinen markkinointi on asiakassuuntautuneisuuden johtamisen prosessi. Tätä määritelmää Varey ja Lewis (1999) laajensivat ajatuksella, että sisäinen markkinointi on sosiaalinen prosessi ja nopeisiin strategisiin muutoksiin reagoiva systeemi. Vareyn (1999, 938) mukaan ei siis ole enää järkevää kohdella sisäistä markkinointia erityisenä omana toiminnallisena näkökulmanaan, koska se koostuu hänen mukaansa johtamisen tekniikoiden, henkilöstöresurssien kehittämisen, työntekijöiden suhteen, strategisen johtamisen, laatujohtamisen ja markkinoinnin konvergenssista.

Yhteenvetona voidaan esittää seuraavat perusväittämät (ks. taulukot 2, 3 ja 4):

1. Työntekijät ovat sisäisen markkinoinnin ensisijainen kohde.
2. Esimiehiä ja alaisia kohdellaan sisäisinä asiakkaina, joiden tarpeet huomioidaan.
3. Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, jossa keskeinen asia on sisäisten asiakkaiden suhteet.
4. Sisäiseen markkinointiin sisältyy palvelutehtävä (osa palveluketjua).
5. esimiesten ja alaisten sisäisen motivaation ylläpitäminen ja kehittäminen on sisäisen markkinoinnin peruselementti.
6. Sisäinen markkinointi ylläpitää ja parantaa asiakaskeskeisyyttä.
7. Tavoitteena on organisaation ja ulkoisen asiakkaan menestyminen.

TAULUKKO 2 Sisäisen markkinoinnin määritelmiä 1/3

Tutkija	Sisäisen markkinoinnin määritelmiä (1/3) Sisäinen markkinointi ...
Sasser ja Arbeit (1976)	... toteutetaan sisäisen markkinatutkimuksen ja töiden uudelleen järjestelyn kautta tavoitteena kehittää työtä, joka kiinnostaa erinomaisia palvelusuuntautuneita työntekijöitä pysymään organisaatiossa.
Grönroos (1982)	... on markkinoinnillinen sisäinen lähestymistapa, joka hyödyntää markkinoinnillisia toimintoja sisäisesti ja jolla vaikutetaan työntekijöihin sisäisillä markkinoilla, jotta he toimisivat motivoituneesti, asiakaskeskeisesti, markkinasuuntautuneesti ja myyntihenkisesti.
Berry (1984)	Sisäisessä markkinoinnissa työntekijöitä kohdellaan sisäisinä asiakkaina ja heidän työtään sisäisinä tuotteina, jotka täyttävät sisäisten asiakkaiden tarpeet ja samalla vievät organisaation tavoitteita eteenpäin.
George ja Grönroos (1989)	... on henkilöstöressurssien johtamisfilosofia, joka perustuu markkinointinäkökulmaan.
Stershic (1990)	... on työntekijöiden tarpeiden täyttämistä, jotta he voisivat puolestaan täyttää ulkoisen asiakkaan tarpeet.
George (1990)	... keskittyy luomaan organisaation ja sen työntekijäryhmien välille tehokkaita sisäisiä vaihdantatilanteita (hyvää työtä toisille), jotta ulkoisilla markkinoilla menestyttäisiin.
Berry ja Parasuram (1991)	... on laadukkaiden työntekijöiden houkuttelua, kehittämistä, motivointia ja sitouttamista työllä (=tuote), joka täyttää heidän tarpeensa. Sisäisessä markkinoinnissa työntekijää kohdellaan kuin asiakasta.
Piercy ja Morgan (1991)	... on markkinointiohjelman kehittämistä, joka kohdistetaan sisäisille markkinoille ja joka on yhteensopiva ulkoisille asiakkaille suunnattuun markkinointiohjelmaan.
Rafiq ja Ahmed (1993)	... sisältää suunniteltuja toimenpiteitä, joilla vastataan organisaation muutosvastarintaan, sekä työntekijöiden motivointia ja integrointia, jotta yrityksen strategiset ja toiminnalliset tavoitteet voitaisiin saavuttaa tehokkaasti.
Greene ym. (1994)	...on yrityksen ja sen tuoteryhmien myynninedistämistä yrityksen omille työntekijöille, jolloin mainonta on työkalu työntekijöiden motivoinnissa, kouluttamisessa ja viestittämisessä.
Varey (1995)	... on integroidun asiakassuuntautuneisuuden johtamisen prosessi, joka varmistaa organisaation tehokkaan reagoimisen ympäristön muutoksiin jatkuvasti mukautumalla ja uusien parannuksien luomalla.



TAULUKKO 3 Sisäisen markkinoinnin määritelmiä 2/3

Tutkija	Sisäisen markkinoinnin määritelmiä (2/3) Sisäinen markkinointi ...
Cahill (1995)	... on johtamisen filosofia, joka on sopiva suurehkoihin palveluyrityksiin ja jonka tavoitteena on työntekijöiden kohtelu sisäisinä asiakkaina, koska työntekijät vastaavat palvelujen menestyksestä.
Ballantyne, Christopher ja Payne (1995)	... on mikä tahansa markkinoinnin muoto, mikä suuntaa henkilökunnan huomiota sellaisiin sisäisiin toimintoihin, jotka tulee muuttaa ulkoisilla markkinoilla menestymisen edistämiseksi.
Benoy (1996)	... on markkinoinnin, henkilöstöjohtamisen ja niiden teorioiden ja keinojen sovellus, joilla pyritään motivoimaan, saamaan aikaan yhteistyötä ja johtamaan työntekijöitä kaikilla organisaatiotasoilla jatkuvasti niin, että työntekijät parantaisivat niin sisäistä kuin ulkoistakin palvelua.
Hogg, Carter ja Dunne (1998)	... on toimintoja, joilla parannetaan sisäistä viestintää ja työntekijöiden asiakaskeskeisyyttä sekä näiden toimintojen yhdistämistä ulkoiseen markkinoitiin.
Varey ja Lewis (1999)	... on tavoitesuuntautunut sosiaalinen prosessi ja käsitteellinen systeemi jatkuvia nopeita strategisia muutoksia varten, joita makro- ja mikroympäristön muutokset aiheuttavat.
Brooks, Lings ja Botschen (1999)	... on ryhmien, sisäisten asiakkaiden ja toimittajien (esim. esimies) välistä viestintää, jossa keskinäiset tarpeet tyydytetään. Sisäinen markkinointi keskittyy suhteiden johtamiseen em. ryhmien välillä.
Flipo (2000)	... on johdon näkökulma, jonka tavoitteena on käyttää hyväksi sisäisesti markkinoinnin kilpailutekijöitä ja samanaikaisesti edistää yhteistyötä yrityksessä, jotta voitaisiin vastata asiakkaiden kasvaviin vaatimuksiin.
Hogg ja Carter (2000)	... toimintoja, joilla parannetaan asiakaskeskeisyyttä sisäisessä viestinnässä työntekijöiden keskuudessa ja, joilla on yhteys suoritukseen ulkoisilla markkinoilla.
Voima (2000)	... on kaikkien niiden kriittisten sisäisten suhteiden prosessien johtamista, jotka vaikuttavat vahvasti kriittisiin ulkoisiin suhteisiin, tunnistamalla, ylläpitämällä ja kehittämällä sisäistä suhdetta ja tarvittaessa päättämällä se.
Rafiq ja Ahmed (2000)	... on suunnitelmallinen markkinoinnillinen lähestymistapa, jonka tavoitteena on muutosvastarinnan voittaminen ja henkilökunnan hyväksymisen saaminen. Keinoina ovat motivointi ja sisäinen yhteistyö. Tavoitteena on toteuttaa yrityksen strategiaa ja tuottaa asiakastyytyväisyyttä motivoituneen ja asiakassuuntautuneen henkilökunnan avulla.
Gilmore (2000)	... on organisaation johtamista, jossa huomioidaan sisäisten asiakkaiden tarpeet, jotta he voisivat ymmärtää ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyden merkityksen organisaatiolle.

TAULUKKO 4 Sisäisen markkinoinnin määritelmiä 3/3

Tutkija	Sisäisen markkinoinnin määritelmiä (3/3) Sisäinen markkinointi ...
Ballantyne (2000)	... on koko organisaation sisäisten asiakkaiden välisten suhteiden kehittämisen strategia, jonka päämääränä on tiedon uusiintumisen kautta parantaa markkinasuhteiden laatua ja tulosta.
Davies (2001)	... ilmenee luonnostaan, kun organisaation jäsen pyrkii vaikuttamaan toiseen. Johtajat käyttävät sisäistä markkinointia, kun he pyrkivät myymään jonkin idean tai saamaan alaisen vakuuttuneeksi asiasta.
Grönroos (2001)	... on johtamisstrategia- ja johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina. Sisäinen markkinointi toimii kokonaisvaltaisena markkinointiprosessina, joka varmistaa, että työntekijät toimivat asiakaskeskeisesti ja ovat valmiita ja motivoituneita toimimaan palveluhenkisesti.
Kotler (2003)	... on työntekijöiden palkkaamista, kouluttamista ja motivointia niin, että he osaavat palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin.

Sisäisen markkinoinnin käsitteen tutkimista voidaan jatkaa ottamalla tarkastelun kohteeksi "ideaalinen" tehtävä, jonka tutkijat ovat antaneet sisäiselle markkinoinnille. Kysymys on tehtävästä, johon tarvitaan keinoja, jotta lopullinen tavoite saavutettaisiin. Sisäisen markkinoinnin lopullisena tavoitteena on organisaation ja ulkoisen asiakkaan menestys sekä keskinäinen pitkäaikainen suhde. Tehtävät voidaan jakaa 11 erilaiseen nimikkeeseen (ks. taulukko 5.) On tulkittavissa, että kaikki taulukossa esitetyt tehtävät edellyttävät johtamista ja erityisesti ihmisten johtamista. Millaisella ihmisten johtamisella sisäinen markkinointi pystyy tehtävistä vastaamaan? Tähän kysymykseen tämä tutkimus pyrkii löytämään jäsenystä valituista näkökulmista.

TAULUKKO 5 Sisäisen markkinoinnin erilaiset tehtävät

Sisäisen markkinoinnin tehtävä	Sisäisen markkinoinnin tutkija(t)
tavoitteisiin, arvoihin ja strategioihin sitouttaminen → onnistumisen lisääminen	Wasmer ja Brunner (1999), Czaplewski, Ferguson ja Milliman (2001), Davies (2001), Gounaris (2006)
sisäisen palvelun laadun parantaminen	Ballantyne (1997), Barnes, Fox ja Morris (2004), Barnes ja Morris (2000)
kriittisten sisäisten suhteiden johtaminen	Voima (2000)
sitouttaminen ja uskollisuuden lujittaminen	Sasser ja Arbeit (1976), Caruana ja Calleya (1998), Papasolomou-Doukasis (2003)
asiakaskeskeisen kulttuurin rakentaminen	Gummesson (1987), Hogg, Carter ja Dunne (1998), Lings (2004)
palvelusuuntautuneisuuden parantaminen	George (1990), Grönroos (1997)
motivaation parantaminen	Quester ja Kelly (1999)
sisäisten työntekijöiden myönteinen käyttäytyminen	Bansal ym. (2001)
markkina-/asiakassuuntautuneisuuden rakentaminen	Berry (1987), Varey (1995), Naudé ym. (2003)
organisaation nopeiden muutosten aikaansaaminen	Varey ja Lewis (1999)
osastojen välisen yhteistyön saavuttaminen	Rafiq ja Ahmed (2000)

Sisäisen markkinoinnin keskeiset tutkimusalueet ovat kohdistuneet kilpailukeinoihin, palvelun laatuun, asiakas- ja työtyytyväisyyteen, sisäisiin suhteisiin ja asiakassuuntautuneisuuteen. Ajan kuluessa, kontekstien muuttuessa ja tiedon kasvaessa sisäistä markkinointia on tutkittu myös kulttuurin (Gummesson 1987), johtamistyylin (Davies 2001), innovaation (Gupta ja Rogers 1991), brändien (Papasolomous ja Vrontis 2006) ja oppimisen (Ballantyne 2003) näkökulmista. Tässä tutkimuksessa sisäistä markkinointia tarkastellaan suhteiden, palvelun laadun ja johtamisen näkökulmista. Sisäisen markkinoinnin tutkimusalueen käsitteistö on vielä epäyhtenäistä. Sen vuoksi seuraavassa alaluvussa palataan sisäisen markkinoinnin syntymisen alkuun ja tarkastellaan, miten käsite on kehittynyt ajan kuluessa. Luku syventää sisäisen markkinoinnin käsitteen määrittelyä ja esittää perusteita tutkimuksen lähtökohtiin.

### 2.1.2.3 Sisäisen markkinoinnin käsitteen kehitys

Tämän tutkimuksen näkökulman ymmärtäminen edellyttää käsitteen kehityksen tarkastelua. Tarkastelu antaa osaltaan perusteet hyväksyä nyt käsillä oleva tutkimus sisäisen markkinoinnin kehityksen luonnollisena jatkumona. Tässä luvussa tarkastellaan sisäisen markkinoinnin kehitystä Rafiqin ja Ahmedin (2000) tunnistaman sekä Voiman (2000) käsitteellisen tulkinnan kehityksen mukaisesti. Tarkastelun ohella määritetään pääkäsitettä sisäinen markkinointi ja sen lähikäsitteitä.

Rafiq ja Ahmed (2000) ovat jakaneet sisäisen markkinoinnin kehityksen kolmeen vaiheeseen:

- 1) työntekijän motivaatio ja tyytyväisyys palvelun laadun rakentajana,
- 2) asiakassuuntautuneisuus,
- 3) laajennettu sisäisen markkinoinnin konsepti – strategian täytäntöönpano ja muutosjohtaminen (Rafiq ja Ahmed 2000, 450).

Tutkijoiden aktiivinen kiinnostus sisäiseen markkinointiin virisi vasta 1980-luvulla. Tutkimusympäristöä hallitsi käsitteen synty aikana ulkoinen markkinointimixin 4P -malli. Markkinoinnin kilpailukeinot (4P) ovat tuote (Product), hinta (Price), saatavuus (Place) ja markkinointiviestintä (Promotion), joiden avulla tavoitellaan kilpailuetua markkinoilla. Kilpailukeinoja käytetään sisäisessä markkinoinnissa välineellisesti. Toisaalta työntekijät voidaan asettaa selkeästi kilpailulliseen asemaan toisiinsa nähden. Piercy ja Morgan suosittelivat 4P:n käyttämistä sisäisessä markkinoinnissa samalla tavoin kuin ulkoisessakin markkinoinnissa (Piercy ja Morgan 1991, 84–85). Näkemyksen mukaan sisäinen markkinointi nähtiin tekniikkana, jota johto suuntasi työntekijöilleen (Mudie 2000, 265). Tätä aluetta ovat kehittäneet esim. Flipon (1986) ja Grönroos (1981, 1982).

Kehityksen alussa kilpailukeinojen valtakaudella sisäisen markkinoinnin kirjallisuus keskittyi pääasiallisesti työntekijän motivaatioon ja tyytyväisyyteen, mihin syynä olivat sisäisen markkinoinnin juuret palvelujen markkinoinnin parantamisessa (ks. myös Gummesson 2000, 28). Sasser ja Arbeit (1976) alkujaan määrittelivät palvelujen johtamiselle lähestymistavaksi sisäisen markkinoinnin, jossa tavoitteena oli toimenpiteiden kohdistaminen sopivien palvelusuuntautuneiden työntekijöiden palkkaamiseksi, kouluttamiseksi, motivoimiseksi ja organisaatiossa pysymiseksi (Dunne ja Barnes 2000, 194; Rafiq ja Ahmed 1993, 220; Rafiq ja Ahmed 2000, 450; ks. myös Czaplewski, Ferguson ja Milliman 2001, 10–11 sekä Berry ja Parasuraman 2000, 176–191). Ensimmäisen kerran sisäisen markkinoinnin käsitteen otti käyttöön Berry (1984). Tämän jälkeen käsitteen käyttö yleistyi nopeasti. Berryn määritelmän mukaan (1984):

”Sisäisessä markkinoinnissa työntekijöitä kohdellaan sisäisinä asiakkaina ja heidän työtään sisäisinä tuotteina, jotka täyttävät sisäisten asiakkaiden tarpeet ja mikä samalla vie organisaation tavoitteita eteenpäin.”

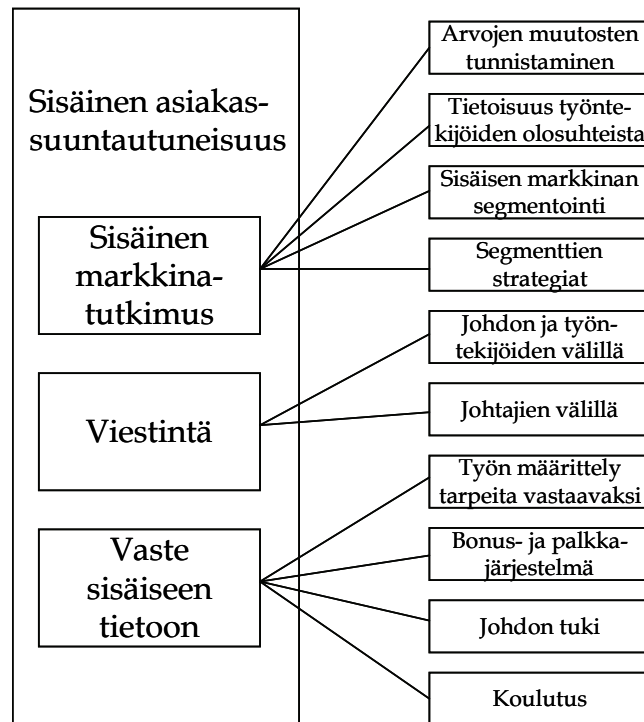
Työntekijä on edellisen määritelmän mukaan sisäinen asiakas, jonka tarpeet huomioidaan. Määritelmä sisältää ajatuksen yksilöiden ja organisaation yhteisistä eduista. Sisäinen asiakas Christopherin, Paynen ja Ballantynen (2005) mukaan on jokainen työntekijä, jolla on sisäinen toimittaja ja asiakas. Myöhemmin Berry lisäsi ajatuksen, jonka mukaan työntekijöiden työt ovat itse asiassa sisäisiä tuotteita (Ballantyne 2000, 46; Ahmed, Rafiq ja Saad 2003, 1221). Piercy ja Morgan (1991) esittävät, että tuotteet ovat arvoja ja asenteita sekä käyttäytymistä. Työntekijöitä sisäisinä asiakkaina ovat tutkineet lisäksi muun muassa

George (1990), Collins ja Payne (1991), Greene, Walls ja Schrest (1994), Foreman ja Money (1995), Cahill (1995), Reynoso ja Moores (1995) ja Varey (1995).

Käsitteen kehittymisen toisessa vaiheessa (asiakassuuntautuneisuus) Grönroos (1981, 1989) määritteli, että kontaktihenkilökunnan tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin. Se edellytti kaksisuuntaista kommunikaatiota ja tehokasta tehtävien koordinoitua asiakaspalvelijoiden ja tukiorganisaation välillä. Sisäisen markkinoinnin tavoitteeksi tuli saada motivoituneita ja asiakassuuntautuneita työntekijöitä ja saavuttaa hyvä yhteistyö asiakasrajapinnassa toimivien ja muun yrityksen henkilökunnan keskuudessa. (Rafiq ja Ahmed 1993, 220; Rafiq ja Ahmed 2000, 451–452; Ballantyne 2000, 46.) Myöhemmin Grönroos (1994, 13) painotti erilaisten toimintojen aktiivista käyttöä koordinoitua sekä palveluhenkistä ja asiakassuuntautunutta toimintatapaa. Hän painotti asiakassuuntautuneisuuden luomista tyytyväisyyden ja motivoinnin sijaan.

Asiakassuuntautuneisuuden tutkimus sisäisessä markkinoinnissa on muodostunut omaksi tutkimusalueekseen. Kuten Harris ja Ogbonna (2001) toteavat, ”markkinasuuntautuneisuudesta” on olemassa useita eri ilmaisuja: asiakassuuntautuneisuus, integroitu markkinointi, markkinointikeskeinen kulttuuri, markkinointisuuntautunut ja markkinajohtoinen (Harris ja Ogbonna 2001, 745). Käsitettä käytetään niin sisäisen kuin ulkoisen markkinoinnin tutkimuksissa. Esimerkiksi Rafiqin ja Ahmedin (2000b) mukaan sisäisellä yhteistyöllä vaikutetaan myönteisesti ulkoiseen asiakassuuntautuneisuuteen. (Rafiq ja Ahmed 2000b, 223–224). Sisäinen yhteistyö on useiden eri sisäisen markkinoinnin näkökulmien yhteinen tavoite, erityisesti niiden tutkijoiden mielestä, jotka peräänkuuluttavat suhteen merkitystä, kuten esim. Gummessonin (2002).

Viime aikoina Lings (1999, 2004, 2005) on tutkinut sisäistä markkinointia sisäisen markkinasuuntautuneisuuden näkökulmasta. Hänen mukaansa ”Sisäistä markkinasuuntautunutta käyttäytymistä” (Internal market -oriented behaviours=IMO) ilmentävät markkinointityyppiset toimenpiteet, jotka on suunnattu yrityksen asiakaspalveluhenkilöstölle. IMO:n määrittelyssä keskeisellä sijalla on työntekijöiden näkeminen sisäisinä asiakkaina, kun taas työ nähdään sisäisenä tuotteena (Berry ja Parasuranam 1991, George 1990, Grönroos 1990). Lings jakaa sisäisen markkinoinnin kolmeen lohkoon kirjallisuudessa esiintyvien käytännössä onnistuneiden sisäisen markkinoinnin toteutusten kautta (jotka ovat omaksuneet IMO:n): 1) Sisäinen markkinatutkimus (Strauss ja Schulze, 1990; Piercy 1995), 2) Sisäinen viestintä (Piercy 1995; Reynoso ja Moores 1995) ja 3) Vaste sisäiseen tietoon (Sasser ja Arbeit 1976; Berry ja Parasuranam 1991; Lukas ja Maignan 1996), (ks. kuvio 8), (Lings 2004, 409 mukaan.) Sisäisen markkinasuuntautuneisuuden käsite Lingsin (2004) mukaan korostaa viestintää johdon sekä johdon ja työntekijöiden välillä ja johdon tukea. Hän painottaa tietoisuutta työntekijöiden olosuhteista ja työntekijöiden segmentointia, jotta työ voidaan määritellä sisäisen asiakkaan tarpeita vastaavaksi.

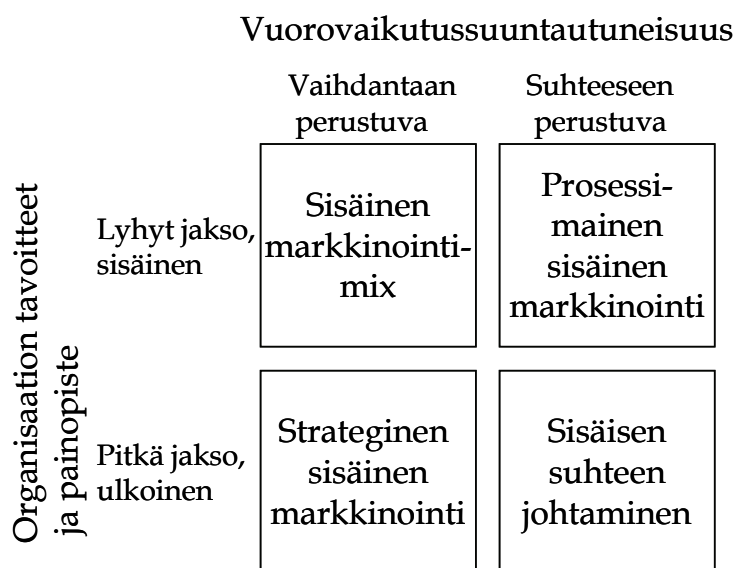


KUVIO 8 Sisäisen markkinasuuntautuneisuuden käyttäytymisen ulottuvuudet ja toiminnot, jotka ilmentävät niitä (Lings 2004, 409)

Kolmannessa vaiheessa Rafiqin ja Ahmedin (2000) mukaan useat kirjoittajat tunnistivat sisäisen markkinoinnin roolin apukeinona strategian ja muutoksen johtamisen toteuttamisessa. Vaiheen ydinajatus on, että yrityksen on sisäisesti toimittava niin, että se pystyy rakentamaan johdonmukaisen ulkoista asiakasta palvelevan markkinointistrategian (Brady 2004, 147; Rafiq ja Ahmed 2000; Ahmed, Rafiq ja Saad 2003).

### **Kehityksen suuntana sisäisen suhteen johtaminen**

Voidaan sanoa, että Voima (2000) on kehittänyt sisäisen markkinoinnin sisältöä ja määritelmää uuteen vaiheeseen. Hän on analysoinut ja käsitteellistänyt sisäisen markkinoinnin käsitteitä kahdesta ulottuvuudesta: 1) organisaation tavoitteet ja painopiste (lyhyt aikaväli-pitkä aikaväli ja sisäinen - ulkoinen) sekä 2) vuorovaikutussuuntautuneisuus (vaihdataan perustuva yksisuuntainen - suhteeseen perustuva kahdensuuntainen vuorovaikutus). Vuorovaikutussuuntautuneisuuden muutos suhteeseen perustavaksi on analoginen ulkoisen markkinoinnin kehitykseen kilpailukeinoista suhdemarkkinoinniksi. Voima määrittelee sisäisen markkinoinnin suuntauksiksi, lajeiksi: 1) sisäisen markkinointimixin, 2) prosessimaisen sisäisen markkinoinnin, 3) strategisen sisäisen markkinoinnin ja 4) sisäisen suhteen johtamisen. (Ks. kuvio 9.)



KUVIO 9 Sisäisen markkinoinnin käsitteellistäminen (Voima 2000, 239)

Sisäistä markkinointimixiä eli kilpailukeinoja luonnehti Voiman (2000) mukaan yksisuuntainen vuorovaikutus, joka käyttää kilpailukeinoja, ja lyhytaikainen organisaation tavoitteen asettaminen. Uusimpia näkemyksiä tästä suuntauksesta ovat esittäneet Voss, Keller, Ellinger ja Ozment (2004). Heille esimerkiksi tuote on yhtä kuin välineet ja työpaikan tuki perustehtävän suorittamiseksi. Tuote merkitsee heille myös kouluttamiseen ja kehittymiseen sisältyviä tarpeita. Voiman (2000) näkökulma prosessimainen sisäinen markkinointi sisältää samankaltaisen yhteistyön vaatehenkilöstön sisäisissä suhteissa. Määritelmän mukaan vuorovaikutuksen painopiste on sisäisissä suhteissa, joiden kautta työntekijät asettavat vaatimuksia toisilleen. Prosessimaista sisäisen markkinoinnin suuntaa ovat edistäneet Collins ja Payne 1991, George 1990 ja Mohr-Jackson 1991. (Voima 2000, 242–243.) Strategisessa sisäisessä markkinoinnissa organisaation tavoitteet asetetaan pitkälle aikavälille ja painopiste on ulkoisissa asiakkaissa. Työntekijöitä ei nähdä ensisijaisina organisaation markkinoina, vaan painopistettä on siirretty organisaation strategiseen tavoitteeseen, ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen. Tutkijoina aluetta ovat kehittäneet Piercy (1995), Piercy ja Morgan (1991), sekä Rafiq ja Ahmed, (1993). (Voima 2000, 240–242.)

Voiman (2000) neljäs näkökulma on nimeltään sisäisen suhteen johtaminen. Se sivuaa osittain Ahmedin ja Rafiqin (2000) kolmatta vaihetta, koska se korostaa ulkoista asiakkuutta, strategiaa ja johtamista. Vareyn määritelmä on sijoitettavissa tähän suuntaukseen. Määritelmässään hän tosin käyttää markkinasuuntautuneisuuden käsitettä. Varey (1995) määrittää sisäisen markkinoinnin integroiduksi markkinasuuntautuneisuuden johtamiseksi, joka on kokonaisvaltainen johtamisen näkemys. Hän esittää määrittelyssään, että sisäisen markkinoinnin tärkeät piirteet ovat sosiaalisia prosesseja, jotka ohjaavat ulkoista tavoitteen suuntautunutta ja asiakaskeskeistä toimintaa. (Varey 1995, 51–52.) Johtamista korostetaan Voiman (2000) mukaan siksi, että tämä näkökulma tukee ajatusta sisäisten suhteiden johtamisesta, ei markkinointia sisäiselle työntekijäjoukolle.

Näkökulma tukee vuorovaikutuksen vastavuoroisuutta ja organisaation pitkän aikavälin tavoitteita sekä ulkoista painopistettä. Kaikki suhteet ja niiden taloudelliset, tekniset ja sosiaaliset ulottuvuudet ovat erittäin tärkeitä. Sisäisiä suhteita johdetaan ulkoisten asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kautta. Tavoitteena ovat pitkäaikaiset suhteet ulkoisten asiakkaiden kanssa. Tutkijoista 90-luvulla aluetta ovat tutkineet Ballantyne 1997, Gummesson 1994, Lings 1999, Lings ja Brooks 1998, Payne 1993, Varey 1995, Voima 1998 sekä Voima ja Grönroos 1999. (Voima 2000, 243–244.)

### **Yhteenvedo sisäisen markkinoinnin käsitteen kehityksestä**

Aluksi sisäistä markkinointia tarkasteltiin motivaation ja tyytyväisyyden näkökulmasta ja kohteena olivat työntekijät, jotka määriteltiin sisäisiksi asiakkaiksi. Toisessa vaiheessa huomion kohteeksi tulivat ulkoiset asiakkaat eli markkina- ja asiakassuuntautuneisuus. Kolmannessa vaiheessa sisäistä markkinointia määriteltiin strategian täytäntöönpanon ja muutoksen johtamisen näkökulmasta. Voima (2000) siirsi käsitteen määrittelyä sellaisten sisäisten suhteiden johtamiseen, joilla on vahva ulkoinen sidos. Käsillä olevaan tutkimukseen valittu sisäisen markkinoinnin tutkimusalue sisältyy Voiman (2000) määrittämään kenttään ”sisäisen suhteen johtaminen” siltä osin kuin sisäinen suhde on vuorovaikutuksellinen ja tavoite on ulkoisen ja sisäisen asiakkaan pitkän tähtäimen menestys. Kuitenkin painopiste tässä tutkimuksessa määritetään sisäisen asiakkaan puolelle. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, ettei tutkimuksessa hyväksyttäisi sisäisen markkinoinnin ensisijaista tavoitetta ja olemassaolon perustaa eli ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyttä.

#### **2.1.2.4 Sisäiset suhteet**

Sisäisten asiakkaiden välisten suhteiden merkitystä ovat tutkineet ja kehittäneet mm. George (1990), Grönroos (1990, 2001) ja Gummesson (1996, 2000). Keskustelun ytimeen voidaan nostaa tästä näkökulmasta esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde. Sisäinen suhde sen nykyisestä valta-asemasta huolimatta suhdemarkkinoinnin puolella, se ei ole saanut yhtä vahvaa sijaa sisäisen markkinoinnin keskusteluissa.

Tarkastellaan aluksi mitä suhde on nykysuomen sanakirjan arkikielisen ilmaisun mukaan. Sanaa käytetään 1) asemasta, jossa jokin (ystävyyys, etujen yhteisyys tms.) on johonkin verrattuna; yksilöiden, yhteisöjen perustuvasta keskinäisestä asemasta; tavasta, jolla he ovat yhteydessä, tekemisissä toistensa kanssa, 2) yhteydestä, vuorovaikutuksesta, tilaisuudesta, mahdollisuudesta, mielipiteiden vaihtoon, yhteistoimintaan jonkin tai jonkun kanssa, 3) esineiden, suureiden käsitteiden keskinäisestä asemasta niiden mittoja, lukumäärää, laatua, arvoa tms. ajatellen. (Nykysuomen sanakirja 2002.) Mönkkönen (2007) määrittelee suhteen vuorovaikutussuhteeksi, jonka yksilöt (vähintään kaksi) aistivat toisistaan ja jota ylläpidetään eri keinoin (kielellisesti ja ei-kielellisesti). Suhde voidaan toisin sanoen arkikielisten määritelmien mukaan määritellä vuorovaiku-



tukseksi, jonka yksilöt, esimies ja alainen, aistivat toisistaan ja jossa keskinäinen suhde ylläpidetään myönteisesti.

Sisäisen markkinoinnin tarkastelu sisäisten suhteiden näkökulmasta keskittyy ihmisten vuorovaikutussuhteiden tutkimiseen. Sisäisen markkinoinnin tavoite suhdenäkökulmasta on sisäisten asiakkaiden, esimiesten ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen. Gummessonin (2002, 189) mukaan johdon ja työntekijöiden suhteiden merkitys heijastuu myös ulkoisten asiakkaitten kohtaamiseen. Gremler ym. (1994, 35) määrittää työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet sisäisiksi palvelukohtaamisiksi. Taustaoletus on, että organisaation tulos paranee, kun sen sisäiset suhteet toimivat palvelukohtaamisissa ja ne saadaan palvelemaan ulkoista asiakassuhdetta (Lytle ym. 1998, 460–461). Tämä tuo suhteiden tarkasteluun tärkeän laadun näkökulman. Gummesson (2000) näkee myös johtajuustyylillä ja siihen perustuvilla asenteilla sekä arvoilla olevan merkitystä suhteiden rakentajina. Gummesson (2000) sekä Jones ja George (1998) puolestaan lisäävät suhteiden toimivuuteen yhteistyön ja luottamuksen. Berscheid (1994) toteaa laajan tutkimustiedon pohjalta, että kaikissa vuorovaikutussuhdemalleissa luottamuksella on erityinen rooli. Hän esittää, että luottamus saattaa olla jopa vuorovaikutussuhteen ydintekijä. (Berscheid 1994, 104.)

Sisäisen markkinoinnin tutkimuksissa suhdenäkökulmaa ovat painottaneet Grönroos (2001) ja Gummesson (2002). Alkuun heidän näkemyksenä painottuivat markkinoinnillisten toimenpiteiden avulla toteutettavaan sisäiseen markkinointiin ja myöhemmin mukaan tulivat ihmisten väliset suhteet. Grönroos (2001, 439) kuvaa suhdenäkökulmaa sisäisessä markkinoinnissa seuraavasti:

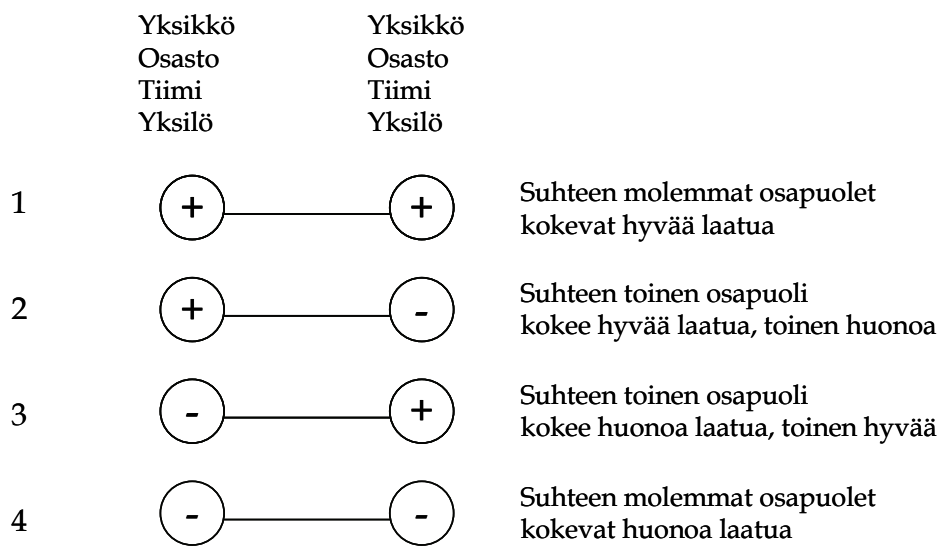
”Sisäisen markkinoinnin tavoite on luoda suhteet organisaatioon kuuluvien ihmisten välille näiden asemasta riippumatta ja ylläpitää ja parantaa suhteita niin, että työntekijät ovat ensinnäkin motivoituneita palvelemaan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti ja että heillä toiseksi on tällaista työskentelyä varten tarvittavat tiedot ja taidot sekä esimiehiltä, sisäisiltä palvelun tuottajilta, järjestelmiltä ja tekniikalta tarvitsemansa tuki.”

Sisäinen markkinointi sisältää tästä näkökulmasta motivoituneet työntekijät, sisäisen asiakkaan merkityksen ja asiakaskeskeisen palvelun ulkoiselle asiakkaalle. Määritelmä painottaa kaikkien organisaatioon kuuluvien henkilöiden merkitystä asemasta riippumatta. Määritelmässä otetaan kantaa myös esimiehen tuen tarpeeseen. Tältä osin käsite sisältää samanlaisen ominaisuuden kuin sisäisen markkinasuuntautuneisuudenkin käsite (ks. Lings 2004). Grönroosin määritelmän voidaan tulkita sisältävän ajatuksen sisäisten suhteiden kehittymisestä ja kehittämisestä asiakassuhteina, koska siinä todetaan, että sisäisiä suhteita tulee paitsi luoda, myös ylläpitää ja parantaa. Olennaista tämän tutkimuksen kannalta on, että Grönroos korostaa sisäisten asiakassuhteiden tärkeyttä ja niiden kehittymisen mahdollisuutta.

Gummessonin (2000) kokonaisvaltainen suhdemarkkinointi (TRM = Total Relationship Management) muodostuu 30 suhteesta. Ne ilmenevät kolmessa eri luokassa, joista hän käyttää käsitteitä markkinasuhteet, megasuhteet ja nanosuhteet. Markkinasuhteet syntyvät ulkoisten asiakkaiden ja jakeluketjun toi-

mittajien kanssa. Megasuhteet kohdistuvat yleisesti talouteen ja yhteiskuntaan, esimerkiksi poliittiset suhteet. Nanosuhteet ilmenevät organisaation sisäisinä suhteina ja ovat keskeisiä sisäisen markkinoinnin kannalta. Tarkastelun kohteena ovat suhteet työntekijöiden, organisaatiokerrosten ja toiminnallisten yksiköitten välillä. (Gummesson 2000, 30; Gummesson 1996, 33; ks. myös Gummesson 1994, 11–15.) Gummesson (2002) laajentaa määritelmäänsä toteamalla, että työntekijät, eli sisäiset asiakkaat, muodostavat monimutkaisen sosiaalisen verkoston organisaation sisällä. Tässä tutkimuksessa rajataan tarkastelusta pois sisäinen verkostonäkökulma.

Edellä on jo tullut esille, että suhdetta voi kehittää. On myös esitetty, että laatu on sellainen ominaisuus, jolla suhteen onnistuneisuuden tasoa voidaan kuvata. Voima (2000) esittää Holmlundin (1997) tutkimukseen perustuen, että sisäisillä markkinoilla voi esiintyä organisaation eri tasoilla neljää erilaista suhdetta laadun näkökulmasta (ks. kuvio 10). Ulkoisilla markkinoilla ostaja ja myyjä muodostavat usein yhtä tasapainoisen ja aktiivisen suhteen. Taustalla on ajatus yhteisen, toimivan ja vastavuoroisen suhteen ja toimenpiteiden molemminpuolisesta hyödystä. Myös sisäisen markkinoinnin tutkimusalueella on esitetty sisäisten asiakkaiden keskinäisten suhteiden toimivuuden vaade. Molemminpuolinen myönteinen laadun kokemus suhteesta parantaa halukkuutta olla vastavuoroisessa suhteessa.



KUVIO 10 Koettu suhteen laatu sisäisillä markkinoilla (mukailtu Holmlund 1997, Voima 2000 mukaan)

Voiman (2000) määritelmä sisäisen suhteen johtamisesta sisältää johtamisen vuorovaikutteisuuden. Voima (2000) vie kuitenkin sisäisen suhteen johtamisen määritelmää hiukan pidemmälle. Voima (2000, 246) määrittelee sisäisen suhteen johtamisen seuraavasti:

... on kaikkien kriittisten sisäisten suhteiden prosessien johtamista, mitkä vaikuttavat vahvasti kriittisiin ulkoisiin suhteisiin, tunnistamalla, ylläpitämällä, kehittämällä ja tarvittaessa päättämällä sisäinen suhde.

Kriittiset suhteet merkitsevät organisaatiolle tärkeiden suhteiden johtamista. Kaikki suhteet eivät tämän määritelmän mukaan ole yhtä tärkeitä. Kriittiset sisäiset suhteet, jotka vaikuttavat ulkoisen asiakkaan kokemaan arvoon, ovat kaikkein tärkeimpiä. Käsite sisältää organisaation suhteet eri tasoilla: yksilö, tiimi, osasto ja yksikkö. (Voima 2002, 246–247.) Tässä tutkimuksessa tehdään selvä ero Voiman (2000) tutkimukseen, jossa häntä kiinnostivat sisäisistä suhteista vain niin kutsutut kriittiset sisäiset suhteet. Ne sisäiset suhteet ovat tärkeitä, joilla on vahvin vaikutus ulkoisiin suhteisiin. Kriittisten suhteiden filosofia sisältää lähtökohtaisesti piirteen, jonka mukaisesti on tärkeää ja vähemmän tärkeää henkilöstöä. Tässä tutkimuksessa ei tätä erontekoa tehdä.

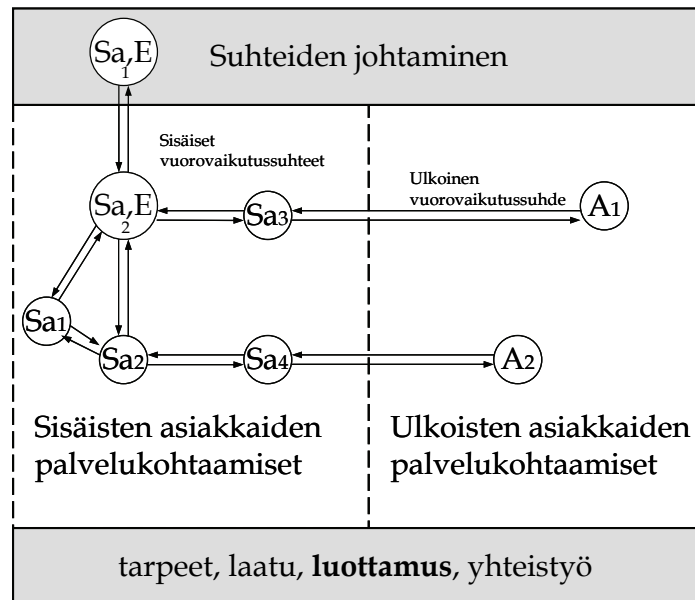
### **Yhteenveto sisäisistä suhteista**

Sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulma tarkastelee yrityksen jäsenten keskinäisiä suhteita asiakassuhteina, niiden merkitystä laadukkaiden tuotteiden ja palvelujen aikaansaamisessa (Buttle, 1996) sekä ulkoisten asiakassuhteiden onnistumisessa. Suhdenäkökulma kiinnittää huomiota organisaation jäsenten keskinäisiin suhteisiin, joiden tärkeimpiä edellytyksiä ovat luottamus, yhteistyö ja sitoutuminen. Keskeisinä tekijöinä pidetään luottamusta johdon ja henkilöstön välillä, organisaation jäsenten luottamusta yrityksen pelisääntöihin, toimintajärjestelmään ja tavoitteisiin sekä avointa keskusteluilmapiiriä (esim. Morgan ja Hunt, 1994; Ballantyne, 2000; Gummesson, 2000; Ahmed ja Rafiq, 2003).

Tukijoiden keskuudessa ollaan osittain eri mieltä siitä, kuinka paljon ja missä merkityksessä sisäinen ja ulkoinen asiakas ovat samankaltaisia. Gremler ym. (1994) ovat päätyneet tulokseen, jonka mukaisesti palvelutilanteissa sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kanssa toimivat samat lait ja käyttäytyminen. Sisäisten asiakkaiden, esimiesten ja alaisten, suhteen kehittäminen on suhdenäkökulmassa kiinnostuksen kohteena. Tältä osin analogia ulkoisen asiakassuhteen tavoitteellisen rakentamisen osalta on olemassa. Kun ulkoisten asiakkaiden suhteiden rakentaminen perustuu suurelta osin asiakkaiden tuntemiseen ja heidän luokitteluunsa, herää kysymys onko olemassa sisäisen asiakkaan tasoja ja kuinka niitä voitaisiin kehittää? Osaltaan tähän kysymykseen tämä käsillä oleva tutkimus pyrkii vastaamaan.

Sisäisen markkinoinnin keskustelu vaikuttaa olevan siirtymässä sisäisten suhteiden johtamisen tarkastelemiseen (Brooks ym. 1995). Sisäisessä markkinoinnissa sisäiset suhteet ovat vuorovaikutustilanteita, sisäisten asiakkaiden palvelukohtaamisia, alaisten (Sa1–Sa4; Sa= Sisäinen asiakas) ja esimiesten (Sa1,E–Sa2,E; Sa,E= Sisäinen asiakas, Esimies) välillä (ks. kuvio 11). Sisäisen markkinoinnin suhteiden johtamisessa painopiste on suhteiden rakentamisessa työntekijöiden ja johdon välille. (Ks. esim. Gummesson 2002.) Useat sisäiset vuorovaikutustilanteet luovat palveluketjuja, joiden sujuvuudella ja laadulla tutkijoiden mukaan olisi vaikutusta ulkoiseen asiakkaaseen saakka. Sisäiselle markki-

noinnille asetetaan sisäisten suhteiden näkökulmasta yhteistyön ja erityisesti luottamuksen synnyttämisen ja ylläpitämisen sekä tarpeiden huomioimisen tehtävä. Sisäisen suhteen tarkastelu on nostanut esiin laadun käsitteen. Seuraavassa luvussa tarkastellaan sisäisen palvelun laadun roolia ja merkitystä sisäisen markkinoinnin tutkimuskentässä ja tässä tutkimuksessa.



KUVIO 11 Sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulma: suhteiden johtaminen

### 2.1.2.5 Sisäisen palvelun laatu

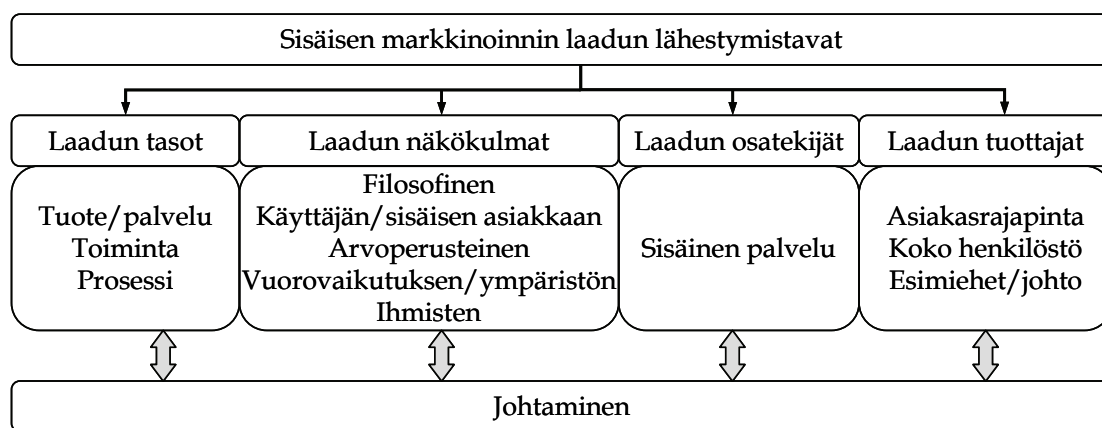
Lewis ja Entwistle (1990) esittivät, että korkean ulkoisen palvelun laadun mahdollistaisi esimerkillinen ihmisten johtaminen. Tutkijat painottivat palvelun laadun tuottamisessa kaikkia sisäisiä suhteita. (Lewis ja Entwistle 1990, 51.) Edellisestä voi tehdä johtopäätöksen, jonka mukaisesti sisäisen palvelun laadulla ja ihmisten johtamisella on merkitystä ulkoisenkin palvelun laadun saavuttamisessa. Tällaisen tuloksen on saanut esimerkiksi Hui ym. (2007).

Sisäisen markkinoinnin johtamisen ilmiön näkökulmasta palvelun laadun käsite edellyttää määrittelyä. Laadun käsitteestä ei ole olemassa yleistä määritelmää. Laatu on Savolaisen (1994) mukaan monimerkityksinen ja teoreettisesti hankalasti jäsennettävä käsite. Tästä syystä laatu on määriteltävä kontekstuaalisesti: laatu saa merkityksen kohteen ja merkityksen antajan välisessä yhteydessä. (Savolainen 1994, 14.)

Arkikielessä laatu käsite sisältää useita erilaisia määritelmiä. Nykysuomen sanakirjan mukaan 1) laatu on ominaisuuksia, jotka tekevät jonkin siksi, mikä se on tai 2) laatu on se, mikä antaa jollekin sen olennaisen leiman tai on ominaista jollekin. Laadulla siis tarkoitetaan ominaisuutta, millainen jokin on. Palvelu puolestaan määritetään Nykysuomen sanakirjassa 1) yksityiseksi teoksi tai toimipiteeksi, jonka joku suorittaa tai joka koituu jonkun auttamiseksi tai jonkun

hyväksi, 2) jatkuvaksi toiminnaksi tai tilan ilmaisijaksi ja 3) luokaksi, kategoriaksi tai ryhmäksi. (Nykysuomen sanakirja 2002.)

Nämä arkikieliset määritelmät johdattavat tarkastelemaan laadun eri lähestymistapoja. Ahmed ja Rafiq (2002) ovat jakaneet sisäisen markkinoinnin laadun tekijät kuuteen luokkaan: prosessien, rakenteen, vuorovaikutuksen, ympäristön, ihmisten ja suunnitelmien laatu. Laadun näkökulmien tarkastelussa Garvin (1984) puolestaan on nimennyt viisi eri laadun näkökulmaa: filosofinen, tuote-, käyttäjän, valmistuksen ja arvoperusteinen näkökulma (Savolainen 1994, 9). Näitä jaotteluja hyödynnetään osin seuraavassa tarkastelussa. Kuvion 12 jäsenitys havainnollistaa tarkastelun etenemistä sisäisen markkinoinnin näkökulmasta.



KUVIO 12 Laadun lähestymistapoja sisäisen markkinoinnin näkökulmasta soveltaen ja kytkeä johtamiseen

### Sisäisen markkinoinnin laadun tasot

Laatu voidaan laatuajattelun mukaan yhdistää tuotteen laatuun, sen ominaisuuksiin. Tuotteella voidaan tarkoittaa sekä konkreettista tavaraa että aineetonta palvelua tai näiden erilaisia yhdistelmiä. Woodall (2001, 603) väittää, että useat tutkijat eivät palvelun laadun käsitettä määrittäessään kiinnitä lainkaan huomiota käsitteen palvelu merkitykseen. Palvelu voi käsitteenä merkitä 1) organisaatiota, jolla on palvelutehtävä, 2) ydintuotetta, jota tarjotaan, 3) ydintuotteen laajennusta, 4) tuotteen tukea toimituksen jälkeen ja 5) palvelua käyttäytymisenä, toimintana. Sisäisen markkinoinnin laadun näkökulmasta tuote tai palvelu on asennetta ja käyttäytymistä. Myös Crosby ja Johnson (2003) toteavat, että niin sisäisen kuin ulkoisenkin markkinoinnin perimmäinen tarkoitus on käyttäytymiseen vaikuttaminen. Ulkoisten markkinoiden tavoitteena on asiakas, joka suosittelee yritystä muille. Sisäisen asiakkaan osalta käyttäytymisen tavoitteena on sitoutuminen, jonka kautta työntekijä tekee omasta halustaan lisäponnistuksia yrityksen tuloksen parantamiseksi. (Crosby ja Johnson 2003, 10.) Ahmedin ja Rafiqin (2002) tekijöistä voidaan toiminnan tasoon liittää rakenteiden laatu, jossa arvioidaan rakenteiden, resurssien ja toiminnan johtamisen laatua, sekä suunnitelmien laatu, jossa arvioidaan markkinoinnin strategisten

suunnitelmien toteuttamista operatiivisina toimina (Ahmed ja Rafiq 2002, 114–116).

Ajan kuluessa laatukäsite on laajentunut tarkoittamaan lopputuotteen lisäksi yrityksen sisäistä tuotanto- tai palveluprosessin laatua (Savolainen 1994, 9). Kokonaisvaltaisessa laatuajattelussa (TQM eli Total Quality Management) uskotaan jatkuviin parannuksiin asiakastyytyväisyyden ja palvelujen tuottamisen prosesseissa tai palveluketjussa. Siinä tunnustetaan sisäisen asiakkaan merkitys ja ymmärretään, että työntekijä luo laatua. (Morris, Barnes ja Lynch 1999, 662.) Toiminnan jatkuva parantaminen kohdistuu myös johtamiseen ja esimiestyöhön.

Sisäisen markkinoinnin käsite ICS eli Internal Customer Service sisältää samankaltaisen ajatuksen palveluketjusta. Työntekijä palvelee toista ja on osa sisäistä palvelun laatua (ISQ eli Internal Service Quality). Sisäisen palvelun laatuun vaikuttavat Hallowellin ym. (1996) mukaan työkalut, työtavat ja -ohjeet, yhteistyö, johdon tuki, yhteiset tavoitteet, tehokas koulutus, viestintä sekä palkkiot ja tunnustukset (Hallowell, Schlesinger ja Zornitsky 1996, 23). Tutkimusalueena tätä tutkitaan myös palvelun tuottoketjun (SPC) käsitteen avulla. SPC (Service-Profit Chain) esittää siis tuottavuuden, asiakasuskollisuuden, työntekijän työtyytyväisyyden ja uskollisuuden välisten suhteiden yhteyden. Käytännössä sisäinen laatu näkyy koko ketjussa ulkoiseen asiakkaaseen saakka. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser ja Schlesinger 1994, 164–166.) Edellinen laadun taso on yhteneväinen Ahmedin ja Rafiqin (2002) prosessien laadulle, jossa tehokkaat sisäiset prosessit ja tavoitteellisuus varmistavat ulkoisen asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen.

### **Sisäisen markkinoinnin laadun näkökulmat**

Tässä tutkimuksessa sovelletaan Garvinin (1984) laadun näkökulmista sisäisen markkinoinnin määrittämänä seuraavaa kolmea: filosofinen, käyttäjän/sisäisen asiakkaan ja arvoperusteinen. Näkökulmia täydennetään Ahmedin ja Rafiqin (2002) määrittämällä vuorovaikutuksen, ympäristön ja ihmisten laadulla.

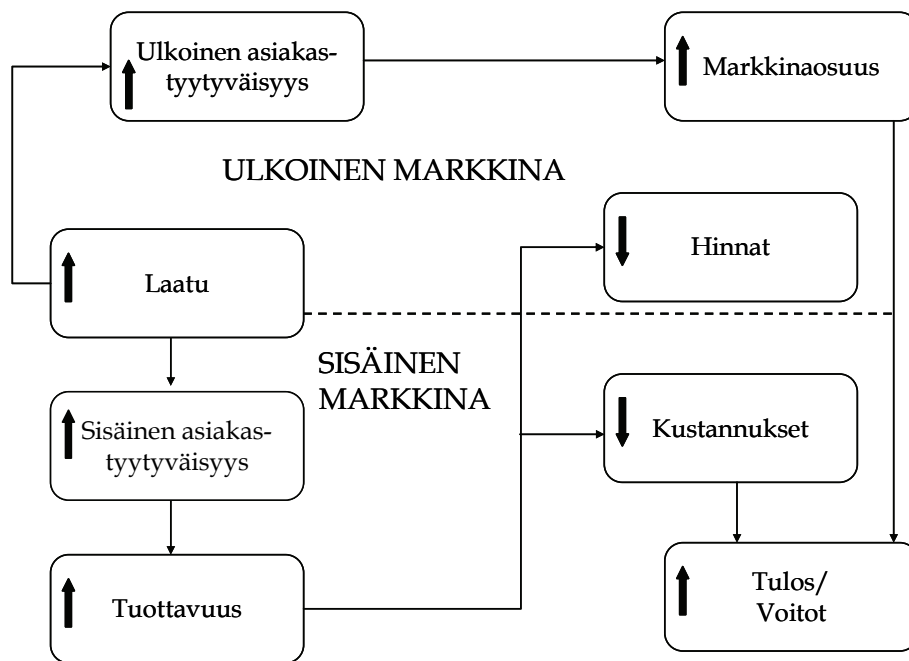
Filosofisen näkökulman mukaan laatu on yksinkertaisesti ominaisuus, jonka voi oppia käsittämään kokemuksen kautta. Laatu filosofisesta näkökulmasta on hankala määrittää: sen vain tuntee, kun laatu on hyvää. (Savolainen 1994, 10.) Sisäisen markkinoinnin johtamisen näkökulmasta filosofinen näkökulma kuvaa sisäisen asiakkaan omaa kokemusta laadusta. Ihmiset voivat kokea johtamisen tilanteen eri tavalla samassa tilanteessa.

Sisäisen asiakkaan näkökulmasta laatu on osin subjektiivinen asia. Ihminen voi omata kyvyn asettua toisen asemaan ja kokea empatiaa. Siis toisen yksilön, sisäisen asiakkaan, hyvät tai huonot laatukokemukset saattavat vaikuttaa toisen sisäisen asiakkaan kokemuksiin. Korkea laatu sisältää kyvyn täyttää sisäisen asiakkaan tarpeet, mikä näkyy tyytyväisyytenä. Sisäisen markkinoinnin tutkimus saa oikeutuksensa työntekijöiden työtyytyväisyyden ja ulkoisen palvelun laadun välisen yhteyden löytämisestä sekä myönteisistä tuloksista. Ongelmat ja ristiriidat vaikuttavat päinvastoin. Asiat, jotka sisäinen asiakas kokee

ongelmaksi, ovat usein samoja, joista syntyy ulkoisenkin asiakkaan tyytymättömyys (Gremler ym. 1994, 48–53).

Ahmedin ja Rafiqin (2003) mukaan työtyytyväisyyden ja yrityksen saavutusten välisen yhteyden peruslupaus työntekijöiden ja ulkoisten asiakkaiden vaikutuksesta toisiinsa pohjautuu Berryn (1981) lanseeraamaan käsitteeseen ”työntekijät asiakkaina”. Käsitteen mukaisesti sisäisillä asiakkailla on tarve tyydyttää omat tarpeensa. Taustalla on käsitys siitä, että ulkoiset asiakkaat saavat paremman palvelun laadun, kun myös sisäisten asiakkaiden tarpeet on huomioitu. (Ahmed ja Rafiq 2003, 1177–1178, myös esim. Papasolomou-Doukakis 2003, Bruhn 2003; Varey 1995, Lewis ja Entwistle 1990.) Farrelin ym. (2001, 588) mukaan suurin osa palvelun laadun ja tyytyväisyyden tutkimuksista määrittää palvelun laadun tyytyväisyyden edeltäjäksi eikä päinvastoin. Laatu määrittää myös ulkoinen asiakas käyttäjän (ostajan) roolissa. Laatu voidaan määrittää palvelun tasoksi, joka vastaa tai ylittää asiakkaan ilmaisemat tarpeet ja odotukset (Reeves ja Bedharin 1994; Ho 1997, 276). Tutkimukset ovat vahvistaneet myös käsitystä, jonka mukaan asiakkaan havaintoihin palvelun laadusta vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyys ja sisäinen asiakaslaatu sekä itse palvelutapahtuma (mm. Barnes 1989, Questerin ja Kellyn 1999, 217 mukaan; Schneider 1994, 73; Gremler ym. 1994, 53; Hartline ja Ferrel 1996, 60; Lings 1998, 325; Marshall, Baker ja Finn 1998; Brooks, Lings ja Botschen 1999 sekä Frost ja Kumar 2000; Gummesson 2000, 27). Tässä tutkimuksessa johtamisen palvelun laatu nähdään alaisen tyytyväisyyden edeltäjänä.

Arvoperusteista näkökulmaa määritetään kustannusten ja hinnan termein. Hyvälaatuinen tuote tai palvelu on sellainen, joka antaa parhaan kustannus-hyötysuhteen asiakkaalle. (Savolainen 1994, 10.) Barnes ja Morris (2000, 475) esittävät, että myös sisäinen asiakas on tyytyväisempi, kun hän voi antaa eteenpäin laadukkaan tuotteen tai palvelun. Myönteisiä sisäisen palvelun laadun tuloksia ovat esittäneet useat tutkijat. Dean (2004) sekä Gelade ja Young (2005) ovat löytäneet tukea palvelun laadun synnyttämään tuottoon palveluketjussa. Zeithaml, Berry ja Parasuraman (1996) ovat puolestaan todenneet, että panostaminen palvelun laatuun parantaa työntekijöiden myönteistä käyttäytymistä ja vähentää epäsuotuisaa käyttäytymistä. Barnesin ja Morrisin (2000) analyysin mukaan sisäinen asiakastyytyväisyys vaikuttaa tuottavuuteen (ks. kuvio 13), joka puolestaan on yhteydessä hintoihin ja kustannuksiin.



KUVIO 13 Laadun, tuottavuuden ja asiakastytyväisyyden yhteydet (Barnes ja Morris 2000, 476)

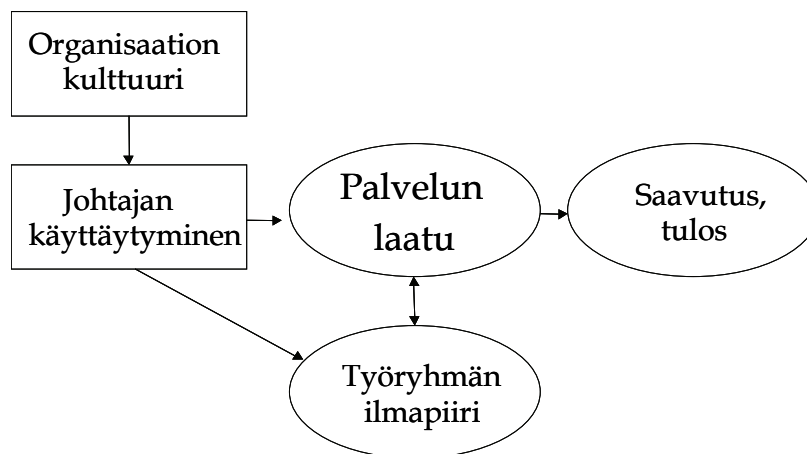
Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta arvoperustaisen laadun näkökulmaan liittyy sisäisten asiakkaiden käyttäytyminen, jota koko henkilöstö tuottaa. Kustannus voi siis syntyä panostuksesta esimiestyön palvelun laatuun, joka voi olla esimerkiksi esimiestyön kehittämistä. Arvoperustainen laatu määrittyy siten esimiehen ja alaisen välisinä laadukkaimpina vuorovaikutustilanteina organisaation sisäisillä markkinoilla, jotta henkilöstö pystyisi vastaamaan ulkoisen asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin.

Neljäntenä laadun näkökulmana voidaan pitää Ahmedin ja Rafiqin (2002) vuorovaikutuksen ja ympäristön laatua. Edellisellä he tarkoittavat vuorovaikutussuhteessa syntyvää sosiaalista, taloudellista ja viestinnällistä laatua. Jälkimmäinen määrittää suhteita ja prosessia sekä sen ympäristön vaikutusta, jossa vuorovaikutus tapahtuu. Korkea laatu näkyy luottamuksena, yhteistyönä, sitoutumisena ja vastavuoroisuutena suhteissa. Edvardsson, Larsson ja Setterlind (1997, 260) esittävät sisäisen myös laadun kohteeksi psykososiaalista työympäristöä. Samoilla linjoilla on Chaston (1994), joka määrittelee laadun sisäisen asiakkaan vuorovaikutuksen johtamiseksi.

Viides laadun näkökulma on Ahmedin ja Rafiqin (2002) ihmisten laatu. Se merkitsee ihmisten kyvykkyydestä ja osaamisesta huolehtimista. Arvioinnin kohteena ovat osaaminen, kokemus, motivaatio ja asenteet. Johtaminen liittyy tähän näkökulmaan asia- ja ihmisten johtamisen kautta. Myös Viitala (2003, 194) on todennut, että osaamisen johtamisen elementeissä korostuvat sekä asioiden että ihmisten huomioiminen. Churchin (1995) mukaan johtajien leadership-aidot (ihmisten johtamisen taidot) vaikuttavat merkittävästi palvelun laatuun ja organisaation yksikön tulokseen. Johtajien taito vaikuttaa palveluun,



jota tuotetaan, ja työyhteisön kokemaan ilmapiiriin, jolla myös on vaikutus palvelun laatuun (ks. kuvio 14). Johtajien oma käyttäytyminen tuottaa roolimalleja työntekijöille.



KUVIO 14 Yksikötason saavutukseen vaikuttavat tekijät (Church 1995, 27)

### Sisäisen markkinoinnin laadun osatekijät

Laadun osatekijöitä ovat palvelun laadun ulottuvuudet. Sisäisen markkinoinnin tutkimukset, jotka ovat kohdistuneet tähän alueeseen, ovat erittäin harvinaisia. Taulukossa 6 on esimerkkinä yksi harvoista tutkimuksista: Reynoson ja Mooren (1996, 61–68) määrittelemät sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet. Tarkastelun kohteena olivat eri osastojen välisten sisäisten asiakkaiden palvelun laatuun vaikuttavat asiat. Kyseisiä palvelun laadun ulottuvuuksia voi pitää johtolankoina myös esimiesten tuottaman palvelun laadun tekijöiden ratkaisemisessa. Palvelun laadun ulottuvuudet on jaoteltu yhdeksään osatekijään. Näiden osatekijöiden mukainen toiminta näyttäisi edellyttävän esimiehiltä niin asiakuin ihmisten johtamisenkin taitoja. Määrittelyn perusteella voi todeta, että tutkijat korostavat luottamuksen ja luotettavuuden merkitystä sisäisen palvelun laadulle.

**Auttavaisuus**

Sisäisen toimittajan halukkuus palvella ja tehdä yhteistyötä sisäisten asiakkaiden kanssa.

**Täsmällisyys**

Kyky toimittaa sisäinen palvelu välittömästi ja joutuisasti pyynnön saavuttua.

**Viestintä**

Taito pitää sisäinen asiakas informoituna palveluun liittyvistä asioista, muutoksista ym.

**Aineelliset välineet**

Sisäisen toimittajan käyttämien välineiden, materiaalien ja kirjoitetun informaation kunto sekä fyysinen olemus.

**Luotettavuus**

Yksikön kyky tuottaa pyydetty palvelu asetetun laadun mukaisena, niin että se sisältää riittävän ja täsmällisen tiedon.

**Ammatillisuus**

Kykyjen, taitojen ja kokemukseen liittyvien asioiden osaaminen, jotta tarvittava palvelu voidaan tuottaa.

**Luottamuksellisuus**

Toimittajayksikön kyky käsitellä luottamuksellista tietoa ja arkaluonteisten tilanteiden hoitaminen.

**Valmius**

Sellaisten resurssien omaaminen, joiden avulla voidaan tuottaa sisäistä palvelua.

**Harkitsevuus**

Sisäisen toimittajan kyky tunnistaa sisäinen asiakas sekä ymmärtää ja luottaa sisäiseen asiakkaaseen.

---

### Sisäisen markkinoinnin laadun tuottajat

Lukuisia tutkimuksia on kohdistettu ulkoisen asiakasrajapinnan asiakaspalvelijan merkitykseen palvelun laadun tuottajana (esim. Hartline ja Ferrel 1996; Singh 2000; Dean 2004; Voss, Calantone, Keller 2005). Sisäisen markkinoinnin tutkimuskentällä niin teoreettisessa kuin empiirisessäkin tutkimuksessa kohde on vaihdellut koskettaen koko henkilökuntaa (esimerkiksi Lewis ja Entwistle 1990; Ahmed ja Rafiq 1993; Varey ja Lewis 1999; Ballantyne 2003) tai etulinjan asiakaspalvelijoita (esim. Tansuhaj, Randall, McCullough 1988; Lings 2004). Farrel, Souchon ja Durden (2001, 577) toteavat, että suuri osa tutkimuksesta on kohdistunut etulinjan asiakaspalvelijoiden tuottamaan palvelun laatuun, eikä palvelun laadun luomisessa ole kiinnitetty huomiota optimaalisen johtamisen merkitykseen. Harvinaisia poikkeuksia ovat Jonesin, Busch ja Dacinin (2003, 324) tutkimus, jossa palvelun tuottajiksi määriteltiin myyntihenkilökunnan lisäksi myyntijohto sekä edellä jo mainittu Churchin (1995) tutkimus. Tässä tutkimuksessa sisäisen markkinoinnin näkökulmasta sisäisiä asiakkaita on koko henkilökunta.

## Yhteenvedo sisäisen markkinoinnin palvelun laadun lähestymistavoista

Sisäisen markkinoinnin laatua lähestyttiin sen tason, näkökulman, osatekijöiden ja tuottajien näkökulmista. Sisäisen palvelun tuote tai palvelu on asennetta ja käyttäytymistä, jossa tavoitteena palvelun laatu. Palvelun laatu on myös prosessi, palveluketju, jossa sisäiset asiakkaat antavat palvelua toisilleen ja heidän työnsä tulos on riippuvainen muiden antamasta laadukkaasta palvelusta.

Ensimmäinen eli filosofinen näkökulma sisäisen markkinoinnin johtamisessa kuvaa sisäisen asiakkaan omaa kokemusta laadusta. Laadukkaan esimiestyön voi ymmärtää kokemuksen kautta.

Toinen näkökulma kuvaa sisäisen asiakkaan tarpeisiin perustuvaa laatua. Sisäisen markkinoinnin laatu näkyy sisäisen asiakkaan tyytyväisyytenä, joka puolestaan varmistaa ulkoisen palvelun laadun. Olennaisena osana laadun syntymisessä pidetään niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin tyytyväisyyttä. Sisäisen palvelun laatu sisältää ajatuksen, jonka mukaisesti organisaation sisäiset asiakkaat haluavat osakseen samankaltaista kohtelua kuin ulkoisetkin asiakkaat saavat.

Kolmas eli arvoperustainen näkökulma tuo sisäisen markkinoinnin laatu-keskusteluun talousajattelun. Sisäinen asiakastyytyväisyys vaikuttaa tuottavuuteen, joka puolestaan on yhteydessä hintoihin ja kustannuksiin (Barnesin ja Morrisin 2000). Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta arvoperustainen laadun näkökulma merkitsee hyvää käyttäytymistä, jonka tuottaa koko henkilöstö. Arvoperustaisen laadun ytimenä ovat tuottavuus ja tehokkuus.

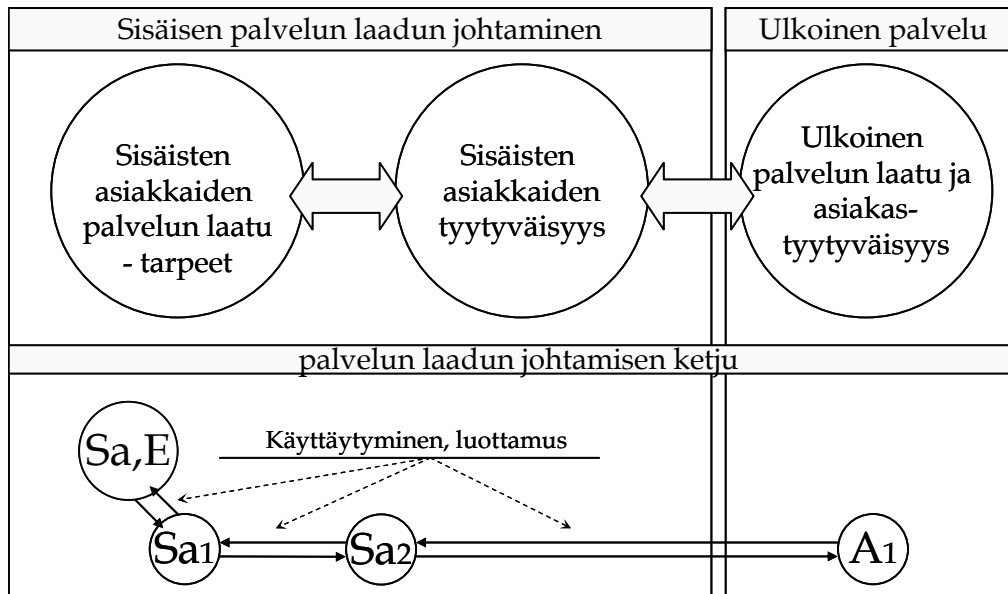
Neljäs eli vuorovaikutuksen laatu on sosiaalista, taloudellista ja viestinnällistä laatua. Ympäristön laatu määrittää suhteita eli kuinka hyvin ihmiset tekevät yhteistyötä. Korkea laatu näkyy luottamuksena, sitoutumisena ja vastavuoroisuutena suhteessa.

Viides näkökulma tuo keskusteluun ihmisten osaamisen, kokemuksen, motivaation ja asenteen merkityksen laadulle. Näkökulma sisältää asia- ja ihmisjohtamisen. Ihmisten osaamisen ja kyvykkyyden näkökulma rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Laadun osatekijöiden mukainen toiminnan tarkastelu osoitti, että sisäisten asiakkaiden palvelun laatu syntyy niin asia- kuin ihmisten johtamisenkin taidoista. Reynoso ja Moores (1996) korostavat luottamuksen ja luotettavuuden merkitystä sisäisen palvelun laadulle.

Sisäisen markkinoinnin keskusteluissa on eriäviä näkemyksiä siitä, kuka tai keiden pitäisi olla sisäisen markkinoinnin kohteena. Lähinnä keskustelu on kohdistunut siihen, onko kohteena koko henkilökunta vai vain asiakasrajapinnassa työskentelevät. Esimiesten roolin merkitys laadun tuottajana on saanut sisäisen markkinoinnin keskusteluissa osakseen vain vähän huomiota.

Sisäisessä markkinoinnissa sisäisen palvelun laadun johtaminen on sisäisten asiakkaiden käyttäytymistä vuorovaikutustilanteissa eli alaisten (Sa1, Sa2; Sa= Sisäinen asiakas) välillä sekä esimiesten (Sa,E= Sisäinen asiakas, Esimies) ja alaisten välillä (ks. kuvio 15). Palvelun laadun johtamisen ketju syntyy esimiesalaissuhteiden vuorovaikutuksen synnyttämästä luottamuksesta, joka heijastuu ulkoiseen asiakkaaseen saakka (A1).



KUVIO 15 Sisäisen markkinoinnin palvelun laadun näkökulma: sisäisen palvelun laadun johtaminen

Tässä tutkimuksessa sisäisen markkinoinnin näkökulmasta palvelun laatu käsitteenä ymmärretään sisäisten asiakkaiden, esimiesten ja alaisten, käyttäytymisenä ja toimintana vuorovaikutusprosessissa.

### 2.1.2.6 Johtajuus sisäisessä markkinoinnissa

Johtajuuden eli ihmisten johtamisen tutkiminen sisäisen markkinoinnin tutkimusalueella on niukkaa. Johtajuus ilmenee teoreettisissa ja empiirisissä tutkimuksissa lähinnä sivuosissa. Poikkeuksen tekee Daviesin (2001) tutkimus johtamistyyleistä sisäisessä markkinoinnissa. Lisäksi seuraavat tutkijat ovat todenneet sisäisen markkinoinnin ja johtajuuden välillä myönteisiä vaikutuksia: Hartline ja Ferrel (1996) ja Church (1995) ovat huomanneet vaikutuksen palvelun laatuun sekä Saura, Contrí ja Taulet (2005) asiakas- ja palvelusuuntautuneisuuden rakentumiseen.

Taulukossa 7 on koottuna ihmisten johtamisen tekijöitä, joita eri tutkijat ovat ehdottaneet sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Johtamisen osatekijät ovat tyypillisiä ideaalisia hyvän johtamisen mallin ominaisuuksia sisäisen markkinoinnin kirjallisuudessa, ja niillä on osin empiiristä ja/tai teoreettista tutkimuksellista taustaa. Tutkimukset painottuvat 2000-luvun molemmin puolin, mihin on vaikuttanut markkinoinnin paradigman siirtyminen suhdemarkkinointiin. Käsitteinä taulukossa esitetyt johtajuuden osatekijät ovat laajuudeltaan ja sisällöltään eritasoisia. Taulukon esittämisen tavoitteena on havainnollistaa, mistä eri osatekijöistä tutkijat ovat sisäisen markkinoinnin ihmisten johtamista lähestyneet. Sisäisen markkinoinnin keskusteluissa ihmisten johtamisessa ovat painottuneet valtuuttaminen, esimerkillisyys, kannustaminen, palautteen antaminen ja ottaminen, tarpeiden kuunteleminen ja yhteiseen visioon sitouttaminen.

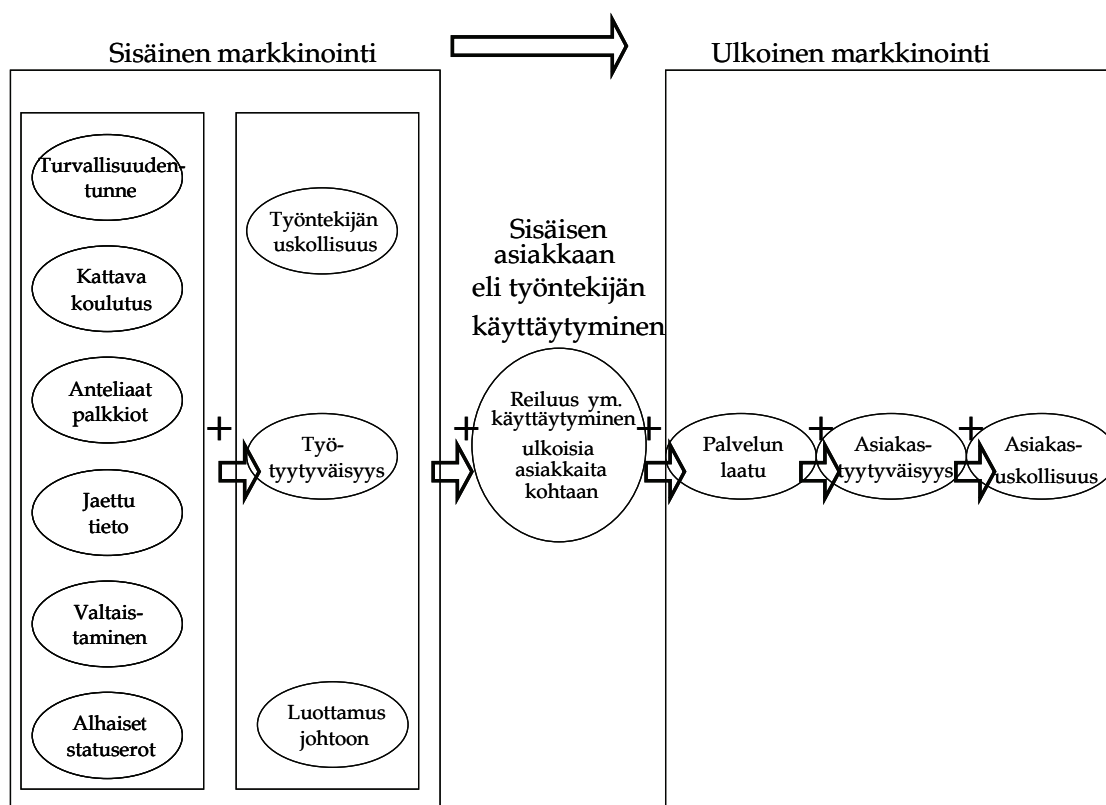
TAULUKKO 7 Ihmisten johtamisen osatekijät sisäisen markkinoinnin tutkimuskirjallisuudessa

Ihmisten johtamisen taidot → osatekijät	Sisäisen markkinoinnin tutkijat
kyky luoda ja rakentaa palveluilmapiiri	Lytle, Hom ja Mokwa (1998)
oma tekemisen malli ja esimerkillisyys	Lytle ym. (1998), Church (1995), Lewis ja Entwistle (1990), George (1990)
yhteistyötaitoisuus	Grönroos (1994, 2001), Gilmore (2000)
suhteen rakentaminen ja kehittäminen	Davies (2001), Church (1995), Gilmore (2000), Grönroos (2001)
ongelmien ratkaiseminen	Voss, Keller, Ellinger, Ozment (2004)
avoimeen viestintään rohkaiseminen	Voss ym. (2004), Hogg, Carter ja Dunne (1998), Grönroos (2001)
myönteisen palautteen antaminen	Voss ym. (2004)
valtuuttaminen	Hartline ja Ferrel (1996), Carrillat, Jaramillo ja Locander (2004), Bansal, Mendelson ja Sharma (2001), Lytle ym. (1998)
myönteisen ilmapiirin rakentaminen	Church (1995)
kyky vastaanottaa palautetta työstään	Church (1995)
kannustaminen	Sargeant ja Asif (1998), Grönroos (2001)
korkea moraal	Murrow ja Murrow (2003), Crosby ja Johnson (2003)
välittävän johtamisen kulttuurin luominen	Murrow ja Murrow (2003)
kokemus ihmissuhdetaidoista	Gilmore (2000)
johdonmukaisuus johtamistyylissä	Davies (2001)
yhteisen vision viestiminen	Carrillat, Jaramillo ja Locander (2004), Foreman ja Money (1995), Lytle ym. (1998)
kannustaminen luovuuteen	Carrillat ym. (2004)
turvallisuuden tunteen luominen	Bansal ym. (2001)
alaisten tarpeiden kuunteleminen, alaisten huomiointi ja osallistaminen	Papasolomou-Doukasis (2003), Foreman ja Money (1995), Barnes, Fox ja Morris (2004), Davies (2001), Grönroos (2001)

Sisäinen markkinointi toimii laaja-alaisena johtamisen prosessina, joka integroi organisaation toimintoja varmistamalla, että työntekijät ymmärtävät liiketoiminnan asiakaskeskeiseksi ja että jokainen työntekijä on motivoitunut työskentelemään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Ulkoisten asiakastarpeiden huomiointiin ja yhteistyöhön vaikuttaa johdon sitoutuminen ja yhteistyö työntekijöiden kanssa. (George 1990, 64; Grönroos 1994, 12–13; Grönroos 1989.) Grönroos (2001) jakaa sisäisen markkinoinnin kahteen johtamisprosessiin: asenne- ja viestintäjohtamiseen. Asennejohtamisen tavoitteena on saada työntekijät toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Viestintäjohtamiseen kuuluu kaikki se tieto, jota esimiehet, työnjohtajat, asiakaspalvelijat ja tukihenkilöt tarvitsevat pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. (Grönroos 2001, 437–438.) Grönroosin viestintäjohtamisen painopiste on asiajohtaminen. Asennejohtaminen puolestaan sisältää johtamistyylin, johon Grönroos (2001, 447) sisällyttää ihmisten johtamisen taitoja:

rohkaisemisen, osallistamisen, palautteen antamisen ja vuorovaikutuksellisen viestinnän.

Bansal ym. (2001) ovat esittäneet käsitteellisessä mallissaan (ks. 16), että esimiesten tarjoama koulutus, turvallisuudentunne, palkkiot, jaettu tieto, valtaistaminen ja alhaiset statuserot rakentavat luottamusta johtoon, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Nämä tekijät vaikuttavat sisäisen asiakkaan käyttäytymiseen ja lopulta ulkoisen asiakkaan saamaan palvelun laatuun. Bansalin ym. mallin keinot painottuvat ihmisten johtamisen taitoihin. Luottamusta johtoon voi pitää erityisenä ja melko harvinaisena piirteenä, joka tässä on liitetty sisäisen markkinoinnin johtamiseen. Kirjallisuusanalyysin perusteella Bansal ym. (2001) esittävät, että valtuuttaminen on myönteinen tekijä, mutta lähes vastakkainen tutkimustulos on myös todettu. Valtuuttamisen käyttämisellä johtaja-alainen-akselilla tutkijat Hartline ja Ferrel (1996) löysivät niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia. Osa työntekijöistä saa valtuutuksista lisää itseluottamusta, kun työntekijä selviää uuden roolin synnyttämistä vaatimuksista. Toisille tämä lisävastuu aiheuttaa turhautumista ja lisää rooliristiriitää, mikä epäsuorasti laskee työtyytyväisyyttä. (Hartline ja Ferrel 1996, 62.) Tyytyväisyyden lasku on uhka sisäisen markkinoinnin onnistumiselle.



KUVIO 16 Sisäisen markkinoinnin toimintojen yhteys ulkoiseen markkinointiin (Bansal ym. 2001, 65)

Useat tutkijat esittävät, että johtamisella ja erityisesti ylimmällä johdolla on vaikutusmahdollisuus ja vastuu sisäisen markkinoinnin toteuttamisesta ja onnistumisesta (Barnes 1989, Ahmed, Rafiq ja Saad 2003, 1233 mukaan; Quester ja Kelly 1999, 219; Davis 2001, 126; Crosby ja Johnson 2003, 11; Grönroos 2001, 434; George 1990, 68). Benoy (1996, 58) mukaan vastuu sisäisestä markkinoinnista kuuluu johdon lisäksi henkilöstöhallinnolle ja markkinoinnille. Rafiq ja Ahmed (1993, 229) ovat samoilla linjoilla todetessaan, ettei sisäisen markkinoinnin vastuuta voi antaa yhden osaston hoidettavaksi. Ballantyne (2000) puolestaan väittää, ettei ylimmän johdon mukanaolo ole välttämätön. Hän toteaa, että saattaa olla riittävä tuki, jos tiimin esimies tukee prosessia (Ballantyne 2000, 58).

Davies (2001) korostaa johtamista sisäisessä markkinoinnissa. Hänen mielestään on kiinnitetty liian vähän huomiota esimiehen johtamistyyliin ja käyttäytymisen vaikutukseen, kun tavoitteena on toimeenpanna sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja strategiat. Daviesin sisäisen markkinoinnin johtamisen näkökulma voidaan kiteyttää esimiehen vaikuttamisen prosessiksi, jossa esimies vuorovaikutuksessa alaisen kanssa saa tavoitteet hyväksytyiksi ja toimeenpannuiksi. (Davis 2001, 121, 128.)

Davies (2001) esittää sisäiseen markkinointiin neljää seuraavaa johtamistapaa: 1) ohjaavaa kontrollia, 2) suostuttelevaa myyntiä, 3) konsultoivaa markkinointia ja 4) suhdemarkkinointia. Taulukossa 8 kuvataan nämä liikkeenjohdon kirjallisuuden malleihin ja näkemyksiin pohjautuvat johtamistavat. Ohjaavan kontrollin johtamistapa on autoritäärinen ja pohjautuu weberiläiseen byrokrattiseen johtamisnäkemyskseen. Esimiehen ja alaisen väliset suhteet ovat etäisiä ja yhteistyö olematonta. Ohjaavan kontrollin johtamistyyli voidaan yhdistää sisäisen markkinoinnin 4P-näkökulmaan. Suostuttelevassa myynnissä ja konsultoivassa markkinoinnissa suhteet lähenevät, mikä näkyy yhteistyön kasvamisena ja alaisten huomioimisena. Tarkasteltaessa johtamista Voiman (2000) luokittelua hyödyntäen edellinen voidaan yhdistää strategiseen sisäiseen markkinointiin ja jälkimmäinen puolestaan prosessimaiseen sisäiseen markkinointiin.

TAULUKKO 8 Sisäinen markkinointi vaikuttamisena johtamisen näkökulmasta (muokailtu Davis 2001, 122)

Sisäinen markkinointi vaikuttamisena	Ohjaava kontrollointi	Suostutteleva myynti	Konsultoiva markkinointi	Suhdemarkkinointi
<b>Toiminnan suunnittelu ja arviointi</b>	Johto määrittelee tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Johto arvioi työntekijöiden suorituksia.	Johto luo innostusta yrityksen päämääriä ja toimintasuunnitelmia kohtaan. Johto arvioi toimintaa.	Johto jakaa ideat ja ottaa alaiset mukaan päämäärien ja tavoitteiden suunnitteluun. Työntekijät ja johto arvioivat toimintaa yhdessä.	Johto tekee työntekijöiden kanssa toimintasuunnitelmat yhteistyössä ja määrittelee tavoitteet. Työntekijät tekevät työnsä itsearviointia.
<b>Viestintä ja tiedon jakaminen</b>	Yksisuuntaista. Rajoitettua tiedon jakamista.	Pääasiassa yksisuuntaista suostuttelua. Hiukan työkuvaa laajempaa tiedon jakamista.	Kaksisuuntaista. Laajaa tiedon jakamista. Tietoa annetaan henkilön tarpeiden mukaan.	Kaksisuuntaista jaettua ongelmanratkaisua. Avointa ja laajaa tiedon jakamista.
<b>Päätöksenteko</b>	Johto tekee päätökset ja asettaa käskyt.	Johto suostuttelee päätöksiin ja oikeuttaa tekemänsä päätökset.	Johto pyytää mielipiteitä ja ehdotuksia päätöksen teon pohjaksi.	Johto tavoittelee yksimielisyyttä ja rakentaa yhteistä ymmärrystä.
<b>Työntekijän vastuu ja osallistuminen</b>	Vastuu rajoitettu työn kuvaan. Alhainen osallistuminen.	Vastuu rajoitettu työn kuvaan. Alhainen osallistuminen.	Työntekijöitä rohkaistaan laajaan vastuuseen ja osallistumiseen.	Työntekijän osallistuminen vastuullisesti. Omistajuus ja tuottojen jakaminen maksimoi osallistumisen.
<b>Suhteen kehittyminen</b>	Johto ylläpitää persoonattomia, sosiaalisesti kaukaisia suhteita.	Ystävälliset, mutta pidättyväiset ja varovaiset suhteet.	Johto rohkaisee ja rakentaa hyviä suhteita.	Johto ja työntekijät kehittävät kumppanuutta.

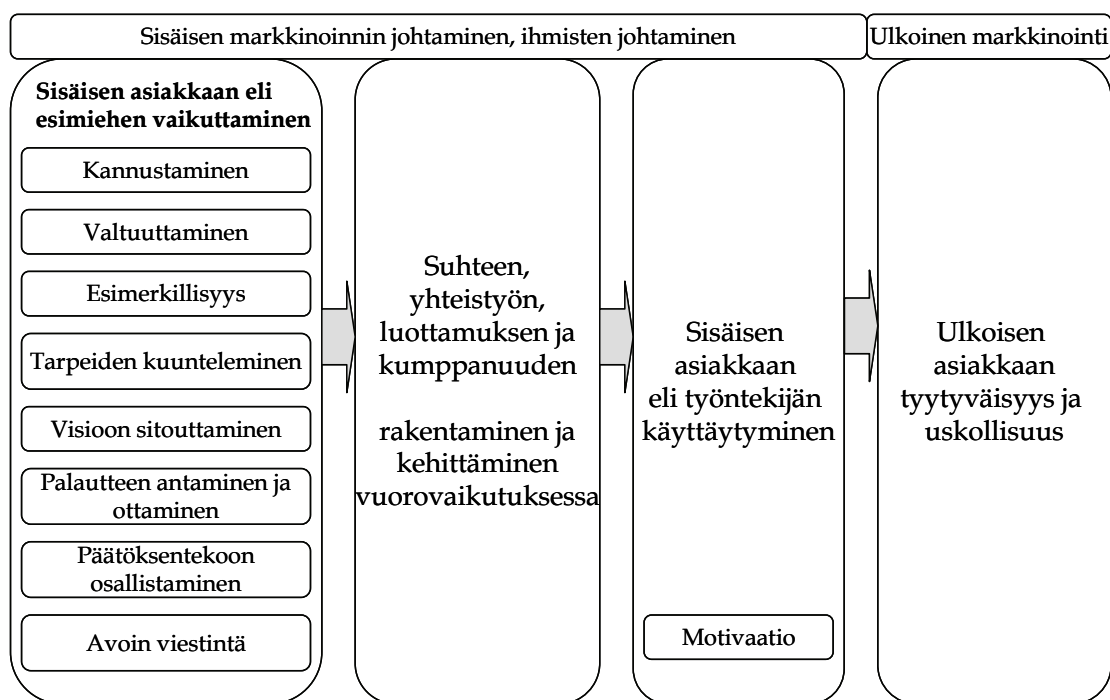
Davis (2001) kuvaa suhdemarkkinointia johtamistavaksi, jossa johto rakentaa kumppanuuden työntekijöiden kanssa. Pää tavoitteena on yhteinen ja jaettu ymmärrys organisaation tavoitteesta. Johdon tavoitteena on työntekijän sitouttaminen, yhteisymmärryksen saavuttaminen ja työntekijän motivoiminen. Suhde on vuorovaikutuksellinen, jolloin molemmat vaikuttavat toisiinsa tasapuolisesti. Pitkäaikaisia työsuhteita pidetään enemmän arvossa kuin lyhyen tähtäimen voittoja. Johtajien vastuualueena on suhteen kehittäminen ja tiedon jakaminen, minkä tuloksena työntekijät ovat entistä motivoituneimpia päästessään vaikuttamaan ja osallistumaan päätöksiin. (Davis 2001, 121–123.) Suhdemarkkinointi johtamistapana on yhdistettävissä osin sisäisen suhteen johtamisen näkökulmaan (vrt. Voima 2000), koska johtamistapa painottaa suhteen vuorovaikutteisuuutta ja pitkäaikaisen kumppanuuden rakentamista.

### Yhteenvedo johtajuudesta sisäisessä markkinoinnissa

Luvun keskeinen sisältö voidaan kuvata havainnollisesti, katso kuvio 17. Sisäinen markkinointi on johtamista, mikä merkitsee, että johdon ja erityisesti ylimmän johdon rooli korostuu. Ihmisten johtamisen eri tekijöiden tarkastelu sisäisen markkinoinnin empiirisistä ja teoreettisista tutkimuksista tuotti kaikkiaan 19 erilaista osatekijää. Osatekijöiksi valittiin alan teoreettisessa ja empiirisessä keskustelussa keskeisiksi nousseet valtuuttaminen, esimerkillisyys, kannustaminen, palautteen antaminen ja ottaminen, tarpeiden kuunteleminen, yhteiseen



visioon sitouttaminen, päätöksentekoon osallistaminen ja avoin viestintä. Ne sopivat myös tutkimuksen perusolettamuksiin ja tutkimuskysymyksiin. Daviesin (2002) johtamistapojen tarkastelu osoitti, että sisäisiin asiakkaisiin vaikuttamisen vahvin ja tavoiteltavin johtamistapa yhdistyy suhdemarkkinoinnin peruseräiteisiin. Tavoitteena on suhteen, yhteistyön, luottamuksen ja kumppanuuden rakentaminen sekä kehittäminen. Esimiehen ja alaisen välisen suhteen kehittyminen kumppanuudeksi lähentää suhteita ja parantaa osapuolten välistä yhteistyötä ja motivaatiota. Nämä tekijät osaltaan ovat synnyttämässä ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta (Bansal ym. 2001).

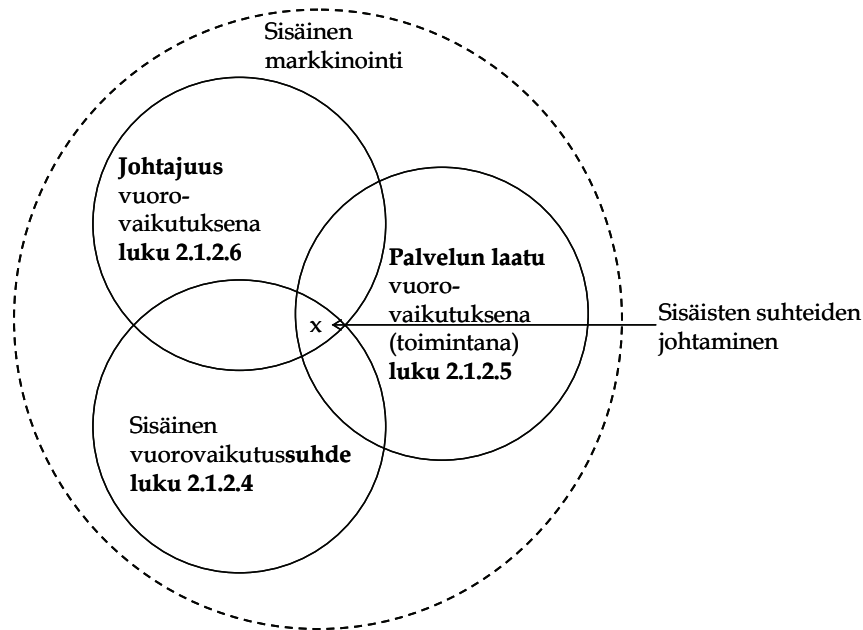


KUVIO 17 Sisäisen markkinoinnin ihmisten johtamisen näkökulma

### 2.1.3 Sisäinen markkinointi – sisäisten suhteiden johtamista

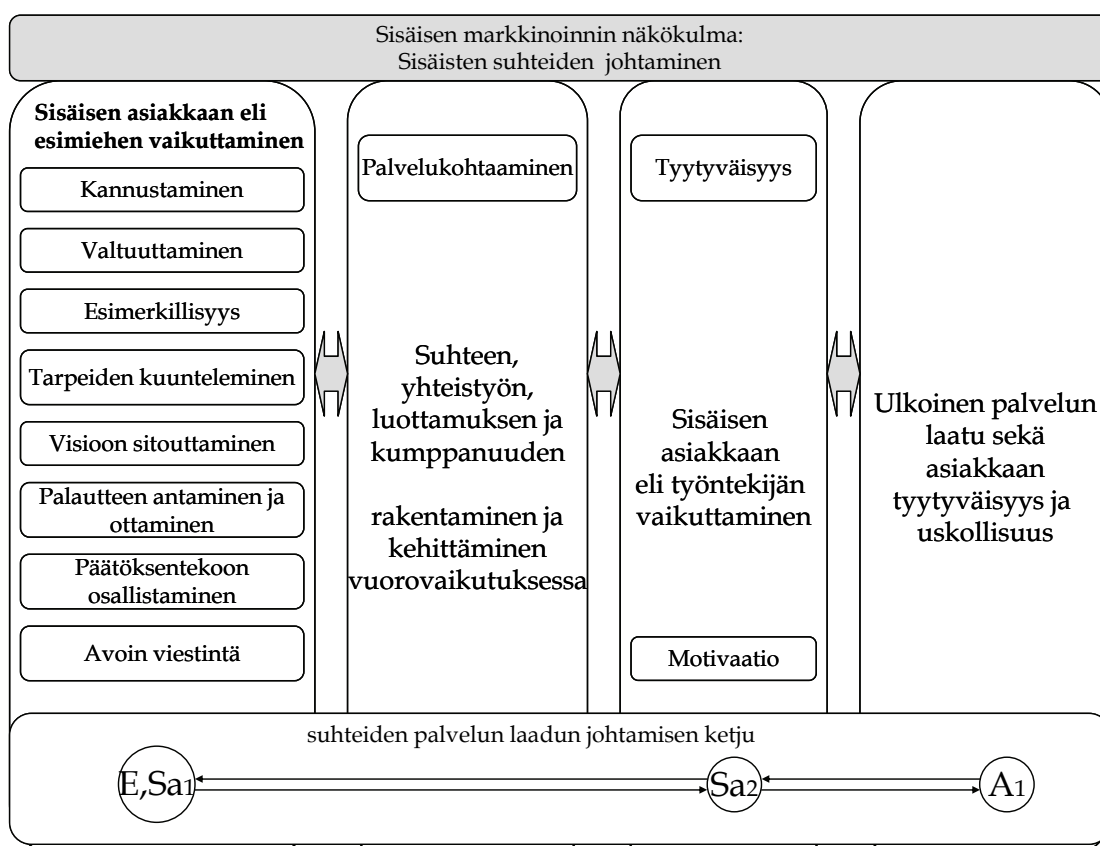
Luvun alussa tarkasteltiin suhdemarkkinointia markkinoinnin nykyisenä suuntauksena sekä esitettiin sisäisen markkinoinnin perustuvan suhdemarkkinointiin. Seuraavaksi tarkasteltiin ulkoisten asiakkaiden suhdemarkkinoinnin tasoja (Christopher ym. 2005, ja Payne ym. 1995), jotka määrittyvät sisäisen ja ulkoisen suhteen vuorovaikutuksessa. Palvelun laadun ja suhteen käsitteiden avulla määritettiin sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulmaa. Tässä tutkimuksessa luottamus liitetään olennaiseksi tekijäksi määrittämään vuorovaikutussuhdetta. (Ks. esim. Bansal ym. 2001, Berscheid 1994.) Sheppard ja Sherman (1998, 422) toteavat, että suhteessa toinen osapuoli ei voi saavuttaa tavoitteitaan luottamatta toiseen. Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta suhdetta ei ole edes syntynyt, jos siihen ei liity jonkinasteista luottamusta. (Vrt. ulkoinen asiakas/luottamus, esim. Morgan ja Hunt 1994.)

Kuviossa 18 on havainnollistettu keskeisten sisäisen markkinoinnin käsitteiden - johtaminen, suhde ja palvelun laatu - suhteutumista toisiinsa vuorovaikutuksen näkökulmasta. Käsitteet rajaavat yhteisen alueen (leikkausalueella yhteisen pinnan), jota voidaan kutsua sisäisten suhteiden johtamisen ilmiöksi (ks. kuvio 18). Sisäisen suhteen myötä keskeiset käsitteet korostavat luottamuksen merkitystä.



KUVIO 18 Sisäinen markkinointi keskeisten käsitteiden määrittämänä - sisäisten suhteiden johtaminen

Luvun kirjallisuuden perusteella voidaan hahmotella tämän tutkimuksen ilmiöstä kuvio 19. Se syntyi sisäisen markkinoinnin näkökulmien ja sisäisen markkinoinnin perusoletusten pohjalta. Valittujen käsitteiden varassa sen voi nimetä sisäisten suhteiden johtamiseksi. Keskeistä ovat sisäiset suhteet, vuorovaikutustilanteet, jotka syntyvät sisäisten asiakkaiden, esimiesten ja alaisten, välillä. Näistä kohtaamisista voidaan käyttää käsitettä sisäinen palvelukohtaminen. Palvelukohtamisissa rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään sisäisten asiakkaiden välisiä suhteita, luottamusta ja yhteistyötä. Tavoitteena on toimivien suhteiden luominen eli tyytyväisyyttä rakentavan sosiaalisen vuorovaikutuksen muodostaminen työntekijöiden ja johdon välille. Esimiesten johtamiskäytännöissä ja vaikuttamisessa keskeisiksi tekijöiksi sisäisen markkinoinnin tutkimusten perusteella valikoituivat valtuuttaminen, esimerkillisyys, kannustaminen, palautteen antaminen ja ottaminen, tarpeiden kuunteleminen, yhteiseen visioon sitouttaminen, päätöksentekoon osallistaminen ja avoin viestintä. Useat sisäiset vuorovaikutustilanteet luovat palveluketjuja (E,Sa1 [esimies, sisäinen asiakas] - Sa2 [sisäinen asiakas] - A1 [ulkoinen asiakas]), joiden sujuvuudella ja laadulla on osaltaan vaikutusta sisäisen ja ulkoisen asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen.



KUVIO 19 Sisäisen markkinoinnin näkökulma: sisäisten suhteiden johtaminen

Tutkimuksessa on tässä luvussa tarkasteltu sisäisen markkinoinnin käsitettä ja näkökulmia. Tarkastelu osoitti, että sisäisten suhteiden johtaminen rakentuu sisäisten asiakkaiden välisissä palvelukohtaamisissa. Tämän vuoksi tutkimuksen täydennykseksi etsitään aineksia erityisesti vuorovaikutukseen perustuvasta johtamisesta käsittelevästä kirjallisuudesta ja tutkimuksista.

## 2.2 Johtaminen vaikuttamisena

Laajasti johtajuutta koskevien erilaisten lähestymistapojen ja teorioiden käsitteily ei ole tutkimuksen keskeinen tavoite, koska työ on rajattu sisäiseen markkinointiin. Toisaalta keskeinen tavoite on perustella ja nostaa esille ne johtajuuden teoriat ja tulokset, joiden avulla voidaan ymmärtää ja täydentää valittua kohdeilmiota. Ongelmana niin johtamisen kuin sisäisen markkinoinnin johtamisen kirjallisuudessa on, että väitteet ja näkemykset ovat normatiivisia ja jäävät usein käsitteelliselle tasolle. Aluksi tarkastellaan johtamisen tutkimuskenttää tavoitteena hahmottaa karkeasti, miten ja mistä näkökulmista johtamista vuorovaikutuksena on lähestytty. Lähestymistapojen avulla kerätään teoreettisia aineksia johtamisen ja sisäisen markkinoinnin suhteen tutkimiseksi. Lopuksi

perustellaan valittuja johtamisen teorioita: LMX-teoriaa, transformatiivista ja palvelujohtajuutta sekä käydään valitut teoriat läpi yksityiskohtaisemmin.

### 2.2.1 Johtaminen vuorovaikutuksena ja teorian valintaa

Johtamistutkimuksen keskeisinä kohteina ovat olleet johtajien piirteet, johtajien käyttäytyminen ja ominaiset tyyli, tilanteiden vaikutus johtamiseen, johtajien valta ja vaikuttaminen, johtajan tehtävät ja roolit, esimies-alaissuhde, eettinen johtajuus ja naisjohtajuus (Yukl 2002). Yukl (2002) toteaa, että helpoin tapa jäsentää erilaisia johtajuusteorioita on tarkastella 1) johtajan, 2) johdettavan tai 3) tilanteen ominaisuuksia. Hänen mukaansa johtajuutta voidaan määritellä yksilö-, vuorovaikutus-, ryhmä- tai organisaatioprosessin tasolta. Harva johtajuusteoria käsittelee useampaa kuin yhtä prosessitasoa. (Yukl 2002, 10–13.)

Kirjallisuudessa on paljon erilaisia teorioita ja toimintamalleja, joiden avulla määritellään vaikuttavaa ja tehokasta johtamista. Esimiesten toiminta voidaan jakaa kolmeen alueeseen: 1) tehtäväsuuntautuneeseen (esim. tavoitteiden asettaminen ja suunnitelmien tekeminen), 2) ihmissuuntautuneeseen (esim. alaisen kuunteleminen ja auttaminen) ja 3) eettiseen (esim. oikeudenmukaisuus ja luottamuksen rakentaminen). (Hui ym. 2007, 152–153). Viime aikoina eettinen johtajuus on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena (esim. Spangenberg ja Theron 2005 ja Whetstone 2002).

Tässä tutkimuksessa ei oteta tarkasteluun johtamisen teorioita, jotka perustuvat yksilönäkökulmaan. Näitä ovat esimerkiksi johtamisen piirre- ja tyyli-teoriat. Yksilön korostaminen merkitsee sitä, että yksilö on etusijalla sosiaaliseen kontekstiin nähden ja on siitä periaatteessa riippumaton. Ihmisenä oleminen on ensisijaisesti sosiaalista. (Burr 2007, 14). Ihminen tuottaa itsensä vuorovaikutuksessa sosiaalisesti eli yksilön minuuksensa ja identiteettiä ovat seurausta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (Berger ja Luckmann 2003, 62–63). Toisaalta tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa kontingenssiteoreettisiin lähestymistapoihin, joissa johtaminen riippuu tilannetekijöistä, joissa ei näin ollen ole mitään yleisesti pätevää johtamistyyliä (Fiedler 1967). Teorian peruseriaatteet mukaisesti erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtajuutta. Tämä puolestaan haastaa johtajan mukauttamaan omaa johtamistyyliänsä eri tilanteissa. Tilannejohtamisen painotus on esimiehen käyttäytymisessä ja sen muuttamisessa vastaamaan tilannetta eikä niinkään vuorovaikutuksessa.

Nykyiset johtamismääritelmät korostavat johtamisen muodostumista ja rakentumista ihmisten välisenä sosiaalisena vuorovaikutuksena. Tällöin johtamista ei määritellä pelkästään yksilön ominaisuuksina ja käyttäytymisenä vaan vastavuoroisena prosessina esimiehen ja alaisen välillä. Tuoreimpia johtamisen näkökulmia, joissa vuorovaikutus on mukana, ovat sosiaalinen pääoma, tietojohdaminen, osaamisen johtaminen ja konstrukttiivinen johtajuus. Kahdessa jälkimmäisessä näkökulmassa johtamiseen on otettu mukaan kasvatustieteellinen painotus. Nonakan ja Konnon (1998) tiedon luomisen teoriaa (knowledge management) voidaan pitää vuorovaikutukseen perustuvana. Heidän japanilaiselta filosofilta lainaamansa käsite ”ba” viittaa sosiaaliseen kontekstiin. Ba on jaettu tila, joka syntyy suhteissa ja mahdollistaa tiedon hankkimisen oman koke-

muksen kautta tai toisen kokemuksia refleктоimalla. (Nonaka ja Konno 1998, 40–41.) Viitala (2003) on laajentanut tietojohtamisen tutkimusaluetta tutkimalla ja määrittämällä osaamisen johtamista (knowledge leadership). Näkökulma perustuu esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen, jonka tavoitteena on oppimisen edistäminen. Konstruktiiivinen johtajuus on osaamisen johtamisen lähikäsite. Konstruktiiivisessa johtajuudessa keskeistä on Lambertin (2002) mukaan tunnistaa vastavuoroinen oppimisprosessi. Tämän prosessi mahdollistaa yksilöt yhdessä konstruoimaan merkityksiä ja tietoa. Ihmiset oppivat merkityks- ja tiedontulkintaprosessien kautta, kysymysten esittämisen kautta, osallistumalla ja refleктоimalla. Keskustelutaito on konstruktiiivisen johtajuuden ydin. (Lambert 2002, 35–36.) Lambert (2003, 423) väittää, että johtajuus ja oppiminen kietoutuvat toisiinsa, koska molemmat saavat alkunsa pyrkimyksestä ymmärtää, mitä on olla ihminen. Oppimisen vuorovaikutteinen näkökulma sisäiseen markkinointiin on mahdollinen (esim. Ballantyne 2003), mutta se ei tavoita sisäisen markkinoinnin johtamisen ydintä.

Sosiaalisen pääoman käsitteen avulla tutkitaan myös organisaation sisäisten suhteiden merkitystä. Adler ja Kwon (2002, 17–18) määrittävät sosiaalisen pääoman yksilöiden väliseksi luottamukselliseksi vastavuoroiseksi suhteiksi, jotka helpottavat toimintaa ja luovat organisaatiolle arvoa. Sosiaalista pääomaa muodostuu organisaation sisäisissä ja ulkoisissa suhteissa, joissa syntyviä voimavaroja voidaan käyttää taloudellisiin tarkoituksiin (Arregle, Hitt, Sirmon ja Very 2007, 75). Suhde nähdään osana sosiaalista verkostoa. Nahapiet ja Ghoshal (1998) jakavatkin sosiaalisen pääoman kolmeen osatekijään: 1) rakenteelliseen toimijoiden verkostoon, 2) suhteiden luonteeseen ja laatuun sekä 3) kognitiivisiin jaettuuihin tulkintoihin ja merkityksiin (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 243–244).

Johtamisen ja markkinoinnin yhteisenä tutkimuksellisenä kiinnostuksen kohteena ovat organisaation sisäiset ja ulkoiset suhteet. Strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM= strategic human resource management) keskusteluissa henkilöstö ja omistajat ovat johdon kumppaneita, kun määritellään organisaation tulevaisuutta. SHRM:n ja sisäisen markkinoinnin rooli ja olemassaolon oikeutus syntyvät strategisen henkilöstöjohtamisen ja sisäisen markkinoinnin kyvystä ja uskottavuudesta tuottaa organisaatiolle parempaa tulosta. Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimusalueella on tehty tutkimusta ylimmän johdon sosiaalisten suhteiden merkityksestä tulokselle. Esimerkiksi Collinsin ja Clarkin (2003) mukaan ylimmän johdon ulkoiseen suhdeverkostoon luokiteltiin seuraavat toimijat: hallitus, toimittajat, asiakkaat, rahoituslaitokset, kilpailijat, yhteistyöpartnerit, valtionhallinto, kauppajärjestöt ja muut. Tulokseksi Collins ja Clark saivat, että henkilöstöjohtamisen käytänteet vaikuttivat johdon keskinäisten sisäisten ja ulkoisten suhteiden edistämisenä organisaation tulokseen. (Collins ja Clark 2003, 740–744.)

Toinen esimerkki liikkeenjohtajan ulkoisten suhteiden eli interaktioiden tutkimuksesta on Wahlgrénin (1995) tutkimus toimitusjohtajan ulkoisesta työkäyttäytymisestä. Johtaja on tekemisissä laajan ja monitasoisen sidosryhmäverkoston kanssa, johon lasketaan kuuluviksi niin työverkostoon kuin henkilön ystäväverkostoon kuuluvat jäsenet. Toimitusjohtajan työkäyttäytymistä määrit-

tävät ulkoisen sidosryhmäverkoston vuorovaikutustilanteissa välittämät odotukset. Erityisesti työverkostossa taloudellisten siteiden merkitys painottuu. (Wahlgrén 1995.)

Tutkimuksen kohteena olevien johtajuusteorioiden valinta perustuu siihen, että ne painottavat vuorovaikutussuhteiden ja palvelun tärkeyttä johtajuudessa. Johtajuusteorioiksi on valittu 1) LMX-teoria, 2) transformatiivinen johtajuus ja 3) palvelujohtajuus. Näiden teorioiden ytimessä on sama idea kuin valituissa sisäisen markkinoinnin lähestymistavoissa, jotka korostavat sisäisten suhteiden merkitystä hyvien ulkoisten suhteiden rakentumisessa. Transformatiivinen teoria on vakiinnuttanut asemansa tieteellisessä tutkimuksessa. Siitä on tehty jo vuosikymmenten ajan empiiristä tutkimusta. Lähes samaa voidaan sanoa LMX-teoriasta. Toisaalta palvelujohtajuudella ei ole samanlaista yhtä vahvasti hyväksyttyä asemaa kuin kahdella edellisellä. Tällä hetkellä kuitenkin palvelujohtajuudesta kirjoitetaan ja tehdään tutkimuksia ja sitä kehitetään yhä enenevässä määrin (esim. Russell ja Stone 2002, 145.) Tutkimuskirjallisuudessa palvelujohtajuudesta käytetään myös teorian käsitettä. Vaikka tässä tutkimuksessa käytetään myös palvelujohtajuudesta teorian käsitettä, suhtaudutaan palvelujohtajuuden teorian luokitukseen sen normatiivisuuden ja vähäisen empiirisen tutkimuksen takia varauksellisesti.

Transformatiivista johtajuutta sisäisen markkinoinnin tutkimusalueeseen sopivaksi ovat ehdottaneet Ahmed ja Rafiq (2002, 204–205) sekä Carrillat, Jaramillo ja Locander (2004, 4–5). Palvelevaa johtajuutta sisäisen markkinoinnin edistäjäksi ovat esittäneet Chowdhary ja Saraswar (2003). Heidän tutkimuksensa palvelevalla johtajuudella on yhtymäkohtia Greenleafin (1977) palvelujohtajuuden teoriaan. Myös Lytle ym. (1998) ovat määritelleet sisäisen markkinoinnin alalla palvelevaa johtajuutta, jossa on transformatiivisia ja palvelevan johtajuuden piirteitä.

Seuraavaksi esitetään neljä palvelujohtajuudesta tehtyä tutkimusta, joista voidaan nähdä teorian vahvuudet muihin valittuihin teorioihin nähden. Ensimmäisessä tutkimuksessa tutkijat ovat esittäneet palvelujohtajuuden jopa laajentavan transformatiivisen johtajuuden teoriaa (muun muassa Sendjaya, Sarros ja Santora 2008, 405). He esittävät perusteeksi, että palvelujohtajuudessa todennäköisemmin kuin transformatiivisessa johtajuudessa on taipumus ottaa huomioon myös väliinpuotoajat tai väheksytyt ihmiset (Sendjaya ym. 2008, 403). Myös Graham (1991, 110) esitti, ettei transformatiivisessa teoriassa tehdä asioita alaisen, ihmisen takia kuten palvelujohtajuudessa, jossa tarpeiden järjestys on seuraava: ensin seuraajien tarpeet, seuraavaksi organisaation ja lopuksi johtajien omat tarpeet. Kolmannessa tutkimuksessa Liden, Wayne, Zhao ja Henderson (2008) rakensivat palvelujohtajuuteen perustuvan johtajuusmittarin, jota he vertasivat transformatiiviseen ja LMX-teorian mukaiseen johtajuuteen. Tulokset viittasivat siihen, että palvelujohtajuus on moniulotteinen käsite, joka yksilötasolla luo ainutlaatuisen kontribuution selittäen organisaation sisäistä kansalaiskäyttäytymistä, työsuoritusta ja sitoutumista, jopa paremmin ja laajemmin kuin transformatiivinen ja LMX-teoria. Neljännessä tutkimuksessa Washingtonin (2007) tavoite oli tutkia, saako palvelujohtajuuden teoria empiirisesti tukea, kun

sitä verrataan paremmin hyväksytyyn transformatiiviseen johtajuuteen. Teorioiden välillä oli korrelaatio. Tutkimuksen mukaan esimiehet, jotka mielletään palvelujohtajuuden piirteet omaaviksi, mielletään myös transformatiivisiksi johtajiksi. (Washingtonin 2007, 6.) Palvelujohtajuus teoriana vaatii lisää empiiristä tutkimusta.

Edellä esitetyn perusteella voi todeta, että valitut johtamisen teoriat LMX, transformatiivinen ja palvelujohtajuus soveltuvat hyvin tämän tutkimuksen tavoitteisiin. Seuraavaksi kukin teoria esitellään yksityiskohtaisemmin ja pohditaan teorioita sisäisen suhteen näkökulmasta.

### 2.2.2 LMX-teoria

LMX-teoria (Leader-member exchange) määrittelee johtajuuden prosessiksi, joka ilmenee johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa. Teorian ovat ensi kertaa esittäneet 25 vuotta sitten Dansereau, Graen ja Haga (1975). Perusajatus on, että esimiehen ja alaisten välillä syntyy vuorovaikutuksessa eritasoisia suhteita (Graen, Liden ja Hoel 1982, 868; Graen, Novak ja Sommerkamp 1982, 870; Liden, Wayne ja Stilwell 1993, 662). Esimerkiksi Graen (1976) tutki roolin rakentumisen mallin avulla uuden työntekijän esimiehdusteen rakentumista rooli-dotusten ja -käyttäytymisen suhteen.

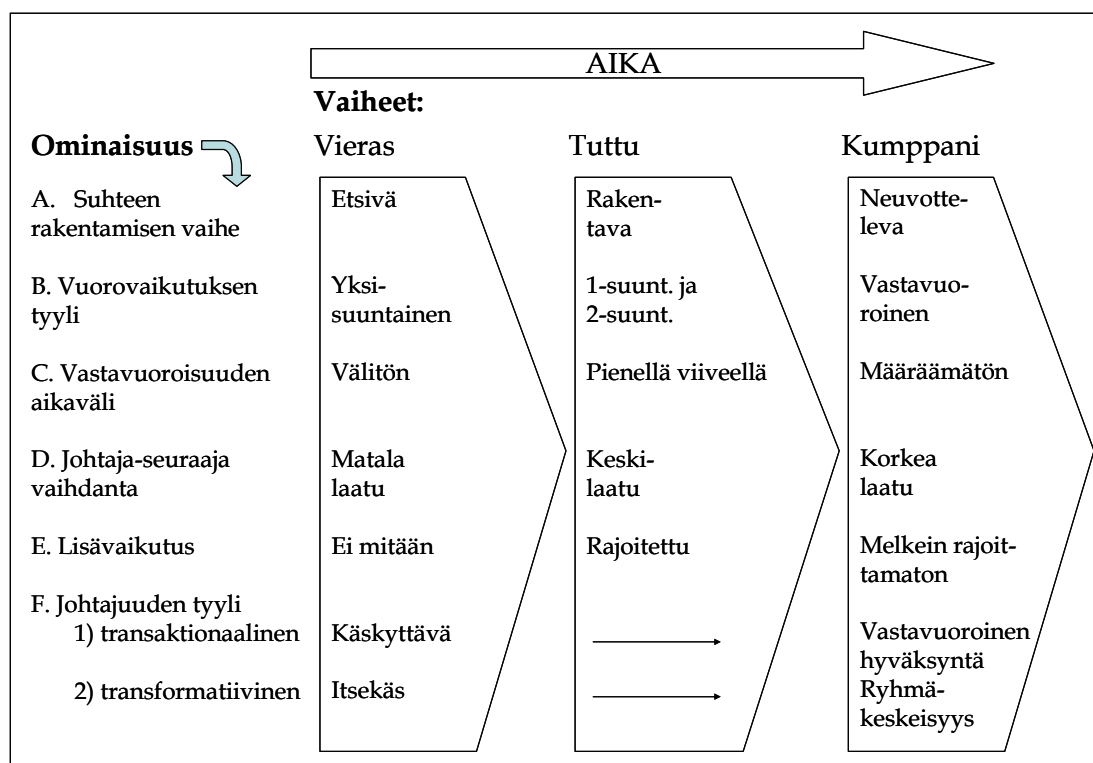
Graen ja Uhl-Bien (1995) jakavat teorian kehityksen neljään vaiheeseen: 1) erilaisten kahdenvälisen suhteiden löytymiseen, 2) suhteiden luonteen tutkimiseen ja niiden yhteyden organisaation tulokseen, 3) kahdenvälisen kumppanuuden rakentumisen tunnistamiseen ja 4) useiden erilaisten kahdenvälisen suhteiden syntyminen ryhmä- ja verkostotasolla (Graen ja Uhl-Bien 1995, 225).

Ensimmäiset teoriat (VDL= Vertical Dyad Linkage) tarkastelivat johtajan luomaa vertikaalista suhdetta jokaiseen alaiseensa. Tässä vaiheessa pääpaino oli johtajan käyttäytymisen kuvaamisessa. Kun eri henkilöt kuvasivat samaa esimiestään, havaittiin kokemusten olevan hyvin erilaisia. Vertikaaliset suhteet ilmenivät kahdessa muodossa: ryhmän sisäisinä (in-group) ja ryhmän ulkoisina (out-group). Ryhmän sisäiset suhteet perustuvat laajennettuun ja neuvoteltuun vastuulliseen rooliin, joka puolestaan osoittaa luottamusta, kunnioitusta ja vastavuoroista vaikuttamista johtajan ja johdettavan välillä. Ryhmän ulkoiset suhteet puolestaan perustuvat muodollisen työsopimuksen kuvaukseen. Työntekijät tekivät vain sen, mitä työsopimus edellytti. Työntekijät asemoituvat jompaankumpaan ryhmään riippuen siitä, mikä on heidän suhteensa johtajaan ja miten he pystyvät ottamaan vastaan erilaisia vastuuta työssä sekä kuinka kiinnostuneita he ovat vastuusta. Ryhmän sisäiset työntekijät saavat enemmän tietoa, vaikutusvaltaa ja esimiehen huomiota. Tutkimuksin esitettiin, ettei esimiehellä ole mahdollisuuksia luoda kaikkiin työntekijöihin sisäisiä laadukkaita suhteita. (Graen ja Uhl-Bien 1995, 224–225.) Ensimmäisten teorioiden näkemys sisäisistä ja ulkoisista ryhmistä ei sovi sisäisen markkinoinnin ideaan, johon sisältyy kaikkien sisäisten asiakkaiden vastavuoroiset suhteet.

Toisessa vaiheessa tutkittiin suhteiden luonnetta ja niiden yhteyttä organisaation tulokseen. Avainlöydökset olivat erilaisten suhteiden olemassaolon ja määritysten vahvistuminen sekä tarkentuminen. Lisäksi löydettiin tutkimustie-

toa suhteiden rakentumisesta. Vaiheessa kaksi eri tutkijat totesivat, että korkealaatuinen suhde johtajan ja johdettavan välillä tuotti esimerkiksi parempia työsuorituksia ja organisaation tulosta, työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja enemmän johtajan huomiota ja tukea seuraajille. Voitiin todeta kaksi asiaa: 1) suhteen kehittymiseen vaikuttavat esimiehen ja johdettavan piirteet sekä käyttäytyminen, 2) korkean LMX-suhteen avulla saadaan myönteisiä tuloksia esimiehelle, seuraajille, yksikölle sekä organisaatiolle. Tämän vaiheen tulokset osoittivat, että johtajuusprosessi kehittyy, kun esimies ja alainen ylläpitävät ja kehittävät korkealaatuista suhdetta. (Graen ja Uhl-Bien 1995, 227–229.)

LMX-teorian kehittyessä kolmanteen vaiheeseen suhteen laadun kehittymistä kuvattiin jatkumolla, jossa johtajuus kehittyy kolmen vaiheen kautta, ks. kuvio 20 (Graen ja Scandura 1987; Graen ja Uhl-Bien 1995).



KUVIO 20 Johtajuuden rakentumisen elinkaari (Graen ja Scandura 1987; Graen ja Uhl-Bien 1995, 231)

Ensimmäistä vaihetta kuvataan "vieraaksi", jolloin kahdenvälinen vuorovaikutus perustuu sääntöihin ja määriteltyihin työrooleihin. Motiivipohja on itsekeskeinen ja johtajuussuhde hierarkkinen ja palkkioihin pohjautuva. Vuorovaikutus on luonteeltaan muodollista. Tutkijat rinnastavat johtajuuden transaktionaaliseksi Bassin teorian mukaisesti ja toteavat, ettei johtajuutta varsinaisesti edes ole syntynyt. (Graen ja Uhl-Bien 1995, 230–232.) Tässä vaiheessa sisäisten asiakkassuhteiden voi tulkita näyttävätyvän melko ongelmallisina, koska sellaiset sisäisen markkinoinnin korostamat seikat kuin suhteen kehittäminen ja ylläpitäminen, korkealaatuinen palvelu, vahva sitoutuminen organisaatioon ja asiakas-



tarpeiden ymmärtämiseen edellyttävät, että sisäisissä suhteissa ilmenee ainakin ajoittain sellaista toimintaa, joka ylittää yrityksessä laaditut säännöt.

Vaiheessa kaksi suhde on ”tuttavallinen” ja sisältää enemmän tiedon ja resurssien jakoa. Kaikki vuorovaikutustilanteet eivät perustu pelkästään sopimukseen, joten muodollisesti määritelty toimenkuva ei ohjaa tiukasti vuorovaikutusta. Vaiheen aikana tarkastellaan, onko johdettava valmis ottamaan enemmän vastuuta ja johtaja halukas tarjoamaan uusia haasteita. Suhde irrottautuu tarkasti määritellystä työn kuvasta ja roolista, ja tätä kautta vuorovaikutuksen laatu paranee, mikä puolestaan johtuu luottamuksen ja kunnioituksen kasvusta suhteessa. Suhteen syveneminen mahdollistaa myönteisten lisävaikutusten syntymisen, vaikka vaikutukset ovat yhä rajoitettuja. (Graen ja Uhl-Bien 1995, 230–232; Northouse 1997, 113–114.) Tässä vaiheessa johdettavien voi tulkita olevan motivoituneempia ja sitoutuneempia toimimaan rakentavasti sisäisissä asiakassuhteissa. Sisäisen palvelun laadun kehittyminen voidaan rinnastaa esimiesalaisuuden kehittymiseen.

Kolmannessa vaiheessa johtaja ja johdettavat kokevat vahvaa luottamusta, kunnioitusta ja velvollisuudentunnetta toisiaan kohtaan. Vaihetta kuvataan sanalla ”kumppanuus”. Vastavuoroisuus suhteessa on tiivistä, ja molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan, jotta voivat tuottaa laadukasta suoritusta. Yksilöt voivat luottaa toisen osapuolen luotettavuuteen ja tukeen. Työntekijä saa kannustusta, vastuuta ja huomiota osakseen. Kumppanuudessa itsekeskeytyksen sijaan tavoitellaan menestystä ryhmälle ja koko organisaatiolle. Vuorovaikutuksen tuloksia kuvataan lähes rajoittamattomiksi. Johdettava tekee enemmän kuin häneltä odotetaan. (Dunegan, Duchon ja Uhl-Bien 1992; Graen ja Uhl-Bien 1995, 232; Yukl 2002, 117.) Myös sisäisessä markkinoinnissa Davies (2001) määrittää suhteen kehittymisen tavoitteen olevan kumppanuus. Kumppanuus sisältää erittäin korkeaa sitoutumista ja yrityksen jäsenten yhteisen arvopohjan. Sisäisten asiakassuhteiden kannalta henkilöstön sitoutuminen, dialogi, luottamus lupauksen täyttämiseen ja henkilökohtainen laadukas palvelu ovat kumppanuuden syntymisen ja ylläpitämisen edellytyksiä. Korkealaatuisessa suhteessa alainen saa myönteisiä suoritusarvioita, mahdollisia ylennyksiä ja hankkii itseään tyydyttävän aseman (Graen, Wakabayashi, Graen ja Graen 1990, 2).

On todennäköistä, että matalalaatuisissa suhteissa syntyy epäoikeudenmukaisuuden tunteita, koska korkealaatuisessa suhteessa sisäinen asiakas saa enemmän suhteellisia hyötyjä (Bass 1990). Esimiehet eivät ole vuorovaikutuksessaan tasapuolisia alaisiinsa nähden. Korkealaatuisiin suhteisiin sisältyy enemmän tiedon vaihtoa ja osalliset saavat enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoprosesseihin. (Mueller ja Lee 2002.) Hooper ja Martin (2008, 20) totesivat, että eroavuudet LMX-suhteen laadussa vaikuttavat ryhmässä kielteisesti aiheuttaen tyytymättömyyttä ja aiheuttaen jopa ryhmän jäsenten (sisäisten asiakkaiden) välisiä konflikteja.

LMX perustuu työsuhteeseen, joka eroaa ystävyteen ja persoonallisuuden perustuvasta suhteesta. LMX-suhde määritellään ainutkertaiseksi sosiaalisiksi suhteiksi esimiehen ja alaisen välillä. Tutkijat toteavat, että useiden vuosien ja satojen tutkimusten jälkeen ei ole vielä olemassa selvää käsitystä siitä, mitä

johtajuus on ja kuinka se saavutettaisiin. (Graen ja Uhl-Bien 1995, 219–220, 237.) Tätä käsitystä tukee Schriesheimin, Castron ja Cogliserin (1999) laaja tutkimusartikkeli, jossa he arvioivat 147 empiiristä LMX-teoriaan perustuvaa tutkimusta vuosilta 1972–1998. LMX-teorialle on määritelty lukuisia osatekijöitä ja mitattu lukuisin mittarein. 90-luvun alku oli aktiivista aikaa. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkijoilla on yhtäläinen käsitys, mistä ilmiössä on kyse: esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadun kehityksen tarkastelusta. Osatekijät voidaan jakaa karkeasti keskeisiin ominaisuuksiin, joita ovat osapuolten keskinäinen tuki, luottamus, mieltymys (liking), toimintavapaus, huomiointi ja uskollisuus (luottavuus). (Schriesheimin ym. 1999, 77–78.)

LMX-johtajuudella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia. Graen, Scanduran ja Graen (1986) tutkimuksessa tunnistettiin motivaation kasvu suhteessa, ja Gerstnerin ja Dayn (1997, 827) tutkimuksessa LMX-johtajuuden ja työsuorituksen välillä todettiin myönteinen merkittävä suhde. Liden, Wayne ja Stilwell (1993) tarkastelivat pitkittäistutkimuksessaan 166 juuri palkattua työntekijää puolen vuoden ajan. Tulokset osoittivat, ettei demografisilla tekijöillä ole vaikutusta LMX-suhteen kehittymiseen. Myös suorituksissa onnistumisella oli vähäisempi merkitys kuin tunnetekijöillä, joiksi tutkijat määrittivät suhteessa esiintyvän mieltymyksen, havaitun samankaltaisuuden ja odotukset suhteen onnistumisesta. Lisäksi, jos suhteen alussa odotukset olivat korkeat, niin suhteen osapuolet pitivät suhdetta laadukkaampana myöhemmin. (Liden ym. 1993, 662, 670.)

Korkealaatuisella suhteella on todettu useita myönteisiä vaikutuksia. Mitä korkeampi on suhteen laatu (LMX), sitä alhaisempi oli työntekijöiden kokema työn kuormitus (Tordera, González-Romá ja Peiró 2008). Korkealaatuisella suhteella on vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen (Liden, Wayne ja Sparrowe 2000, 407) ja luottamuksen kasvuun (Brower, Schoorman ja Tan 2000). Korkealaatuinen suhde on sitouttamiseen yhdistetty tekijä, jota ei aikaisemmassa sisäisen markkinoinnin tutkimuksissa ole huomioitu. Caruanan ja Calleyan (1998) tutkimus painottui palkitsemisen ja vision vaikutukseen työntekijöiden sitouttamiseksi. Toisaalta myös suhteen tasalaatuisuudella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia. Työntekijät, joilla oli tasalaatuinen LMX-suhde loivat keskenään paremman sisäisen asiakassuhteen kuin ne, joiden LMX-suhde oli erilainen (Sherony ja Green 2002). Tutkimustuloksesta voi tehdä mielenkiintoisen havainnon. Erilaatuisia suhteita muodostamalla heikennetään johdettavien keskinäisiä suhteita ja yhteistyön tekemistä. Sisäinen markkinointi korostaa tässä tutkimuksessa koko henkilöstön samanlaatuisten suhteiden merkitystä.

Dansereau (1995) on pohtinut LMX-teorian peruskysymystä eli miksi toisien työntekijöiden välille syntyy hyvä suhde, toisien ei. Hän esittää, että laadukkaamman suhteen muodostuminen on yhteydessä yksilöiden vuorovaikutuksessa rakentuvan oman arvion tunteeseen. (Dansereau 1995, 482.) Ihmisen arvostus ja kunnioitus löytyy välillisesti myös sisäisen markkinoinnin keskusteluista, tosin painotus on ulkoisen palkitsemisen puolella. Myös Scandura (1999) on pohtinut LMX-suhteen rakentumista. Hän rakentaa tutkimustaan organisationaalisen oikeudenmukaisuuden käsitteen avulla. Oikeudenmukaisuus sisältyy kaik-

kiin suhteisiin, ei vain korkealaatuisiin. Palkkioihin ja ylennyksiin liittyvä oikeudenmukaisuus (distributive justice) sekä päätöksentekoon (procedural justice) ja viestimiseen (interactional justice) liittyvä oikeudenmukaisuus todentuvat käytännön toiminnassa. Rehellisyys mitataan jo suhteen rakentumisen alussa. Jos esimies käyttäytyy samalla tavalla kaikkia kohtaan, niin alaisen suhtautuminen, oma vapaa käyttäytyminen, lopulta määrittää jakoa sisäiseen tai ulkoiseen ryhmään. (Scandura 1999, 32–33.) Graen ja Uhl-Bienin (1995, 237) mukaan avuntarjousta ei anneta eikä tarjota ilman 1) molemminpuolista kunnioitusta (arvostusta), 2) oletusta vastavuoroisesta luottamuksesta ja 3) oletusta siitä, että vastavuoroisuuden velvoite johtaa lopulta kumppanuuteen.

Sisäisen suhteen johtamisen kannalta LMX-teorian anti on erityisesti siinä, että se edistää ymmärrystä sisäisten asiakassuhteiden kehittymisestä prosessina. LMX:n pyrkimys rakentaa kaikista sisäistä suhteista yhtä korkealaatuisia sisältää sisäisen markkinoinnin näkökulmasta yhdenmukaisen tavoitteen, mikä mukaisesti ulkoisen asiakkaan kokema palvelun laatu syntyy koko henkilöstön tuottamasta palvelusta. Lisäksi teoria ryhmittelee erilaatuisia suhteita ja kuvaa niiden sisältöä sekä auttaa hahmottamaan aikaisempaa jäsenyntyneemmin erilaatuisten sisäisten asiakassuhteiden mahdollisia seurauksia. Toisaalta voidaan kysyä, onko johtajuudessa mahdollisuutta luoda syviä kumppanuustason suhteita kaikkiin ja onko se aina edes tarpeen. Kumppanuuden edellyttämä erittäin korkea sitoutuminen voi merkitä kritiikkittömyyttä, joka saattaa hankaloittaa esimerkiksi ulkoisten asiakkaiden palautteiden ja arvostelun hyväksymistä hidastaen uudenlaisten ajatusten kehittymistä sisäisissä asiakassuhteissa. (Ks. Lämsä ja Savolainen 2000.)

### 2.2.3 Transformatiivinen johtajuus

Transformatiivisen johtajuuden teoria on ollut Brymanin (1992) mukaan laajan tutkimuksen kohteena jo 1980-luvun alusta alkaen. Tämän ajankohdan Bryman määrittelee uuden transformatiivisen paradigman mukaisen johtajuuden synnyksi, joka ohitti kaikkien vanhojen teorioiden paradigman. Hän näkee uuden johtajuuden keskeisenä sisältönä kyvyn visioimiseen ja kyvyn saada johdettavat sitoutumaan visioon. Ehyimmäksi ja keskeisimmäksi uuden paradigman mukaiseksi teoriaksi hän nostaa transformatiivisen teoria. (Bryman 1992, 1.) Visionaarisuuden keskeisyyttä ovat korostaneet myös Tichy ja Devanna (1986), jotka ovat yhdistäneen johtajuuskeskustelun muutosjohtamiseen. Heidän mukaansa vision merkitys korostuu muutostilanteissa, koska visio luo suunnan, jota voi seurata. (Tichy ja Devanna 1986, 132.)

Uuden paradigman synnyn voidaan määrittää alkaneeksi James MacGregor Burns'n teoksesta *Leadership* (1978, 1979). Burns (1979) erottaa teoksessaan kaksi johtajuuden vastakkaista muotoa, joista transaktionaalinen johtajuus perustuu vaihdantaan johtajan ja johdettavan välillä, esimerkiksi palkan vaihtoon työhön. Hän näkee transformatiivisen johtajuuden vuorovaikutuksena, jossa esimiesten ja alaisten näkökulmat ovat erilaiset: johtaja kantaa vastuun ja saa tuloksia aikaan ottaen huomioon alaisten tarpeet, motiivit ja tavoitteet. Lähtökohta on alaisen moraalien ja motivaation kasvattaminen. (Burns 1979.) Burns

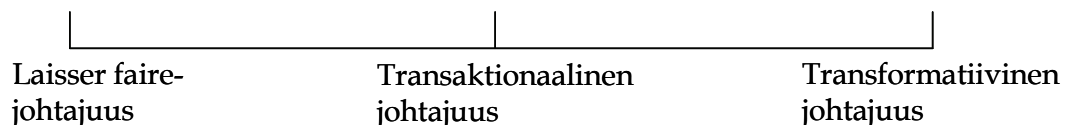
itse käyttää transformatiivisen johtajuuden rinnalla käsitettä "transforming leadership", jolla hän haluaa korostaa vastavuoroista suhdetta esimiehen ja alaisen välillä (Bailey ja Axelrod 2001, 119).

Myös Bass (1985a) ottaa lähtökohdaksi Burnsian esittämän johtajuuden kahtiajaon transaktionaaliseen ja transformatiiviseen. Bass (1985a, 11) määrittelee transaktionaalisen johtajuuden seuraavasti: 1) johtaja selvittää, mitä työstä halutaan vastineeksi, ja pyrkii antamaan sen alaisilleen, 2) alaisia kannustetaan palkkioin tai lupauksin niistä ja 3) jos alaisen kiinnostuksen kohteet liittyvät työn alla olevaan tekemiseen, johtaja ottaa niihin kantaa.

Transformatiivinen johtajuuden teoria painottaa prosessimaisuutta, jossa tavoitteena on syvälinen muutos. Transformatiivinen johtajuus on prosessi, joka muuttaa yksilöä. Johtajuus määritellään johtajan ja johdettavien jatkuvaksi kehittymiseksi ja kasvuksi. Teoria käsittelee arvoja, etiikkaa, moraalialia ja pitkän ajan tavoitteita. Transformatiivinen johtajuus perustuu vuorovaikutusprosessiin, johon yksilöt osallistuvat tavoitteenaan nostaa osallistujien motivaatiota ja moraalin tasoa. (Northouse 1997, 130–131.)

Bass (1985a) esitti transformatiivisesta johtajuudesta laajemmän käsityksensä, joka perustui Burnsian (1979) ja Housen (1976) määritelmiin. Bass kuvaa johtajuutta jatkumona (ks. kuvio 21), jossa ääripäitä edustavat *laissez faire*- ja transformatiivinen johtajuus. Bass (1985a, 22) toteaa, että useimmat johtajat käyttäytyvät molemmilla tavoilla, mutta suhde näiden ulottuvuuksien välillä on erilainen. Siirryttäessä jatkumossa vasemmalta oikealle johtajan huomio seuraajiansa henkilökohtaisista tarpeista vähenee. *Laissez faire*-johtajuutta voidaan kutsua myös "ei-johtajuudeksi", koska johtaja luopuu vastuusta eikä käytännössä ohjaa seuraajiaan. (Bass 1985a, Northouse 133–134.)

### JOHTAJUUSJATKUMO



KUVIO 21 Johtajuus jatkumona *laissez faire* -johtajuudesta transformatiiviseen johtajuuteen

Bassin (1985b) malli sisältää seitsemän erilaista johtajuuden tekijää, jotka voidaan jakaa transformatiivisiin (1–4), transaktionaalisiin (5–6) ja ei-johtajuustekijöihin (7); nämä tekijät kuvaavat johtamistapaa käyttävien erityispiirteitä. Seuraavaksi kuvataan transformatiivisen johtajuuden tekijät:

1. *Luottamuksen rakentaminen, karisma (idealized influence, charisma)* – Johtaja tarjoaa seuraajilleen käyttäytymismallin ja arvomaailman, johon voi samaistua ja jota voi ihailla. Luottamusta rakentaa erityisesti se, että johtajat pystyvät tarvittaessa asettamaan alaisten edun ja tarpeet omiensa edelle. Transformatiivinen johtaja on valmis ottamaan riskejä ja jakamaan ne seuraajien kanssa. Eettinen ja moraalinen perusta pohjautuu oikeudenmukaisuuteen, rehell-

syyteen ja tasapuolisuuteen. Johtaja käyttää legitiimiä valtaansa harvoin eikä koskaan saavuttaakseen omaa etuaan. Karismaattinen itsevarma johtaja saa johdettavat kunnioittamaan itseään ja seuraamaan visiota.

2. *Inspiroiva tapa motivoida (inspirational motivation)* – Johtaja saa alaisensa löytämään omasta työstä uutta sisältöä ja uusia piirteitä sekä kehittämään työtä luomalla merkityksiä ja haasteita. Ryhmän kiinteys lisääntyy yhteisten tavoitteiden ja kokemusten johdosta. Johdettavat otetaan mukaan visioimaan tulevaisuutta ja asettamaan tavoitteita. Johtaja kykenee kokoamaan selvästi kunkin työlle asetettavat vaatimukset ja luomaan sitoutumista yhteisten tavoitteiden avulla. Johtaja jakaa aitoa kiitosta ja kehittää uusia tapoja palkita alaisiaan hyvistä suorituksista. Yksi tärkeä tavoite on johdettavan itseluottamuksen rakentaminen ja visioon sitouttaminen.
3. *Älyllinen stimulointi (intellectual stimulation)* – Johtaja tukee seuraajiensa innovatiivisuutta ja luovuutta avoimesti asettamalla perusoletukset kyseenalaisiksi sekä hakemalla ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia. Älyllinen stimulointi herättää yksilöiden tietoisuuden ongelmista ja saa heidät pohtimaan, kuinka ne voidaan ratkaista. Yksilön virheistä ei rangaista itseluottamusta nujertaen. Johdettavat saavat tehdä uusia ratkaisuja, eikä alaisten odoteta olevan samaa mieltä johtajan kanssa. Johtaja ei ole tyytyväinen puolinaisesti ratkaisuihin vaan on valmis ottamaan riskejä, jotta paras mahdollinen hyöty saavutettaisiin. Johtamiskäyttäytymisen vuorovaikutustilanteissa korostuu taitava palautteen käyttö: taito antaa ja ottaa negatiivista ja positiivista palautetta.
4. *Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (individualized consideration)* – Näkyy johtajan aitona kiinnostuksena seuraajista yksilöinä. Johtaja havaitsee ihmisten yksilölliset tarpeet kasvussa ja kehitymisessä. Johtaja viettää paljon aikaa alaisten keskuudessa, ja hänen käyttäytymisestään huomaa, että hän hyväksyy yksilöiden erilaisuuden. Kuuntelutaito, opettaminen ja mentorointi ovat tärkeitä johtajan kykyjä. Seuraajista pidetään huolta, ja heitä kohdellaan yksilöinä ja heitä tuetaan ongelmatilanteissa. Johtaja delegoi tehtäviä ja antaa vastuuta kehittääkseen alaisiaan sekä tukee tehtävän suorittamisessa. (Bass 1985a, 35–120; Bass 1985b, 34–38; Bass ja Avolio 1990, 22; Bass 1990, 22; Bass ja Riggio 2006, 6–7.)

Avolio ja Bass (1995, 199) ovat määritelleet transformatiivisen johtajuuden avaintekijäksi ihmisen yksilöllisen kohtaamisen tarpeineen. Yukl (1999b) puolestaan toteaa, että alaisen kehittäminen on tärkein tekijä, koska se lisää alaisen taitoja ja itsetietoisuutta. Sheard ja Kakabadse (2002) saivat tuloksen, jonka mukaan vähäiselläkin ylimmän johdon ajan käytöllä vuorovaikutukseen alaisten kanssa, yksilöllisiin kohtaamisiin, oli suuri merkitys alaisille.

Sisäisessä markkinoinnissa transformatiiviset tekijät merkitsevät seuraavaa: 1) luottamus on sisäisten asiakkaiden välisen suhteen perusta (esim. Morgan ja Hunt 1994), 2) sitouttaminen ja kannustus parantavat sisäistä asiakaspalvelua, 3) johtajien käyttäytyminen vaikuttaa palvelun laatuun (Church 1995) ja 4) sisäisten asiakkaiden tarpeiden ottaminen huomioon on tärkeää (esim. Fore-

man ja Money 1995). Johdettavien osallistaminen visiointityöhön ja oman työn kehittämiseen ovat tekijöitä, joiden voi ajatella parantavan johdettavien sitoutuneisuutta vaalia ja vahvistaa kumppanuutta korostavia sisäisiä asiakassuhteita. Transformatiivinen johtajuus korostaa voimakasta luottamusta sisäisissä suhteissa. Luottamus sisältyy myös sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulmaan. Johtajan esimerkillisyys ja lupauksen pitäminen ovat tämän johtajuuden mukaan tärkeitä tekijöitä luottamuksellisten suhteiden synnyssä. Ulkoisten asiakassuhteiden kannalta korostuu lisäksi ajatus, jotta johtaja voisi vaatia johdettaviltaan asiakaskeskeistä toimintaa, hänen on omalla esimerkillään viestitettävä asiakaskeskeisyyttä myös sisäisissä suhteissa.

Transaktionaalisen johtajuuden tekijät ovat satunnaiset palkkiot (*contingent reward*) ja kontrolloiva johtaminen (*management-by-exception*). Ei-johtajuus tekijää kuvataan passiiviseksi johtamiseksi.

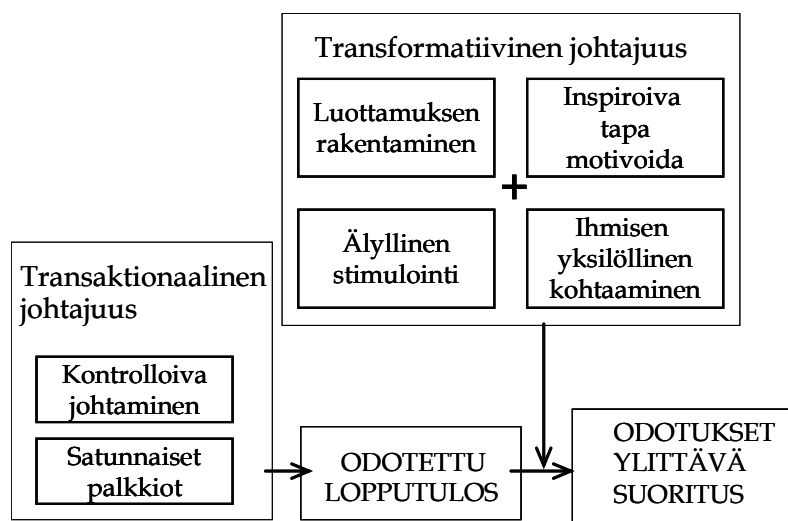
5. *Satunnaiset palkkiot (contingent reward)* – Tämä kuvaa vaihtamisen prosessia johtajan ja johdettavan välillä, jossa tehoa parannetaan palkkioajattelulla. Johtaja pyrkii saamaan hyväksynnän johdettavalta periaatteella ”tee tämä, saat tätä” (Bass 1999, 11). Palkkioilla pyritään tavoitteeseen ja toisaalta ylläpitämään tavoiteltu työn tekemisen taso.
6. *Kontrolloiva johtaminen (management-by-exception)* – Aktiivisessa kontrolloivassa johtamisessa johtaja valvoo tiukasti, koska ei luota seuraajiinsa. Johtaja pyrkii tekemään mahdollisimman paljon itse ja keskittyy virheiden etsimiseen ja niistä rankaisemiseen. Passiivisessa kontrolloivassa johtamisessa johtaja puuttuu asioihin vasta, kun tilanteet ovat kärjistyneet, virhe on tapahtunut, eikä alaisten toimivalta riitä asioiden ratkaisemiseen (Bass 1999, 11). Vahva kontrollointi passivoi alaisia, koska uusia asioita ei uskalleta kokeilla.
7. *Passiivinen johtaminen (laissez-faire)* – Johtaja työskentelee omissa oloissaan ja häntä kuvaa *laissez faire* (antaa mennä) -tyylinen johtajuus. Johtajan on vaikea tehdä päätöksiä, hän ei anna palautetta, eikä hän ole ihmisten kanssa tekemisissä. Hän luopuu vastuusta eikä ole kiinnostunut seuraajiensa kasvusta. (Bass 1985a, 121–134; Bass ja Avolio 1990, 22; Bass 1990, 22.)

On käyty keskustelua siitä, onko transformatiivinen johtaja johtamistyylyltään ohjaava vai osallistava. Bass ja Riggio (2006) esittävät, että niin transformatiivinen kuin transaktionaalinenkin johtajuus sisältää molempia tyyliä. Havainnollistaakseen asiaa he esittävät taulukon (taulukko 9), jossa on esimerkkejä johtajan molemmista tyyleistä (Avolio ja Bass 1991). Esimerkiksi ihmisen yksilöllisessä kohtaamisessa ohjaavan ja osallistavan tyylin mukaisesti esimies voi painottaa ryhmän tai yksilön merkitystä. (Bass ja Riggio 2006, 11.)

TAULUKKO 9 Osallistava ja ohjaava johtajuus transformatiivisessa johtajuudessa (Bass ja Riggio 2006, 12, Avolio ja Bass 1991 mukaan)

	Osallistava	Ohjaava
<b>Passiivinen johtaminen</b>	"Mikä tahansa vaihtoehto, jonka valitset on ok. minulle."	"Jos alaiseni tarvitsevat vastauksia kysymyksiin, niin antaa heidän etsiä ne itse."
<b>Kontrolloiva johtaminen</b>	"Kehitetään pelisäännöt yhdessä, jotta voisimme tunnistaa virheet."	"Nämä ovat sääntömme ja näin sinä olet niitä rikkonut."
<b>Satunnaiset palkkiot</b>	"Sovitaan, mitä pitää tehdä ja miten palkitsemme sen, jos pääset tavoitteeseen."	"Olet saavuttanut tavoitteet, jotka asetin. Huomioin saavutuksesi palkkiolla."
<b>Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen</b>	"Miten voisimme ryhmässä auttaa toisiamme, jotta voisimme kehittää osaamistamme?"	"Annan sinulle tukea, jota tarvitset kehittyäksesi työssäsi."
<b>Älyllinen stimulointi</b>	"Voisimmeko katsoa ensin kaikkia ehdotuksiamme ja kritisoidaan niitä vasta sitten?"	"Sinun täytyy uudelleen arvioida oletuksesi. Arvioi uudelleen tämä ongelma ja kyseenlaista oletuksesi."
<b>Inspiroiva tapa motivoida</b>	"Työskennellään yhdessä, jotta voisimme yhdistää tavoitteemme ja saavuttaa hyvää koko ryhmälle."	"Sinun täytyy sanoa itsellesi, että kehityt päivittäin. Tarkastele omaa kehitystäsi."
<b>Luottamuksen rakentaminen, karisma</b>	"Voisimme olla paras tiimi, koska luotamme toisiimme. Tarvitsemme teidän tukea tavoitteen saavuttamiseksi."	"Arpa on heitetty. Sinun on luotettava minuun ja suuntaan, jonka olen valinnut, jotta pääsimme tavoitteisiimme."

Transaktionaalisella johtajuudella saa aikaan odotettuja tuloksia, (ks. kuvio 22), kun taas transformatiivisen johtajuuden avulla johtajat ja alaiset tuottavat odotuksia ylittäviä suorituksia. (Bass 1985a, 20; Bass ja Avolio 1990, 23; Bass 1990, 22.) Bass (1999, 11) toteaa, että tyytyväisten johdettavien esimies on enemmän transformatiivinen kuin transaktionaalinen. Toisaalta hän toteaa, että johtaja voi olla ohjaava tai osallistuva, autoritaarinen tai demokraattinen. Sama johtaja voi olla transaktionaalinen tai transformatiivinen ohjaavalla tai osallistuvalla tavalla. (Bass 1999, 13.) Bass (1985a) toteaa, että johtajuuden ääripäät eivät ole toisensa poissulkevat, vaan voivat esiintyä samalla johtajalla eri aikana eri tilanteissa erilaisissa sisäisissä suhteissa (Bass 1985a, 22; Yukl 1989, 272).



KUVIO 22 Transformatiivisen johtajuuden lisävaikutus (Bass ja Avolio 1990b)

Transformatiivinen johtajuus liitetään lukuisiin myönteisiin tuloksiin, esimerkiksi henkilöstön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen sekä johtajien kykyyn luoda sitoutumista organisaation tavoitteisiin (Walumba, Wang, Lawer ja Shi 2004; Barling, Weber ja Kelloway 1996; Lowe, Kroeck ja Sivasubramaniam 1996; Lievens, Van Geit ja Gotsier 1997; Wofford, Goodwin ja Whittington 1998; Bono ja Judge 2003; Whittington, Goodwin ja Murray 2004; Judge ja Piccolo 2004) ja työntekijöiden motivaation kehittämiseen (Hetland ja Sandal 2003, 163). Deterin ja Burrisin (2007) mukaan transformatiivinen johtajuus vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden avoimuuteen ja rohkeuteen sanoa ääneen kriittisiä asioita, joilla edesautetaan yrityksen menestystä (Detert ja Burris 2007, 869).

Wang ym. (2005, 421) esittävät myönteisten tulosten yhdeksi syyksi sosiaalisen identifioitumisen ja minäkuvan muodostumisen, jolloin transformatiivinen johtaja saa vision avulla työntekijän tuntemaan ylpeyttä olemisesta osana organisaatiota. Transformatiivisen johtajuuden myönteisten tulosten selittäjäksi on esitetty sisäistä motivaatiota, tavoitteeseen sitoutumista sekä työhön liitettyjä piirteitä, esimerkiksi vaikuttamista muihin ihmisiin työn avulla, työn itsenäisyyttä ja selkeää palautetta työn suoritustasosta (Piccolo ja Colquitt 2006, 327). Myös transaktionaalisen johtajuuden tutkimuksissa satunnaisilla palkkioilla on ollut myönteinen vaikutus yksilöiden työsuoritukseen, mutta päinvastaistakin on todettu. Kontrolloivan johtajuuden merkitys on heikko, jopa täysin kielteinen. (Howell ja Hall-Meranda 1999, 681.) Jung, Chow ja Wu (2003, 538–539) puolestaan tutkivat transformatiivisen johtajuuden vaikutusta organisaation innovatiivisuuteen ja saivat lopputulokseksi vahvan yhteyden edellä mainittujen asioiden välille.

Bersonin ja Avolion (2004) mukaan johtajat, jotka raportoivat transformatiivisille johtajille, olivat taipuvaisempia hyväksymään organisaation strategiset päämäärät. Tutkimuksessa sai tukea myös transformatiivisten johtajien kyky luoda hyväksyntää organisaation tavoitteisiin. He olivat myös riskisuuntautuneempia. Organisaation yhteinen strategia ymmärrettiin ja tulkittiin eri yksiköissä eri tavalla. Tulokset viittaavat siihen, että vaikka yhteinen strategia luodaan ylimmässä johdossa, sen ymmärtämiseen ja leviämiseen vaikuttavat eri johtamistyyli. (Berson ja Avolio 2004, 625–642.)

Bennisin ja Nanuksen (1986) johtajuuden näkökulma voidaan määritellä transformatiiviseksi. He haastattelivat tutkimuksessaan 90 johtajaa ja tunnistivat neljä pätevyyden aluetta, strategiaa, joita johtajat käyttivät transformatiivisissa organisaatioissa: huomion kohdentaminen vision avulla, tarkoituksen antaminen viestinnän avulla, luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä sekä itsensä alttiiksi laittaminen.

Ensimmäinen strategia, ”huomion kohdentaminen vision avulla”, tarkoittaa johtamista niin, että luodaan fokus - kiintopiste. Visio tarttuu ja aikaansaa luottamusta työntekijöissä, mikä puolestaan synnyttää uskoa työntekijöiden kykyihin suoriutua tavoitteesta. Johtajuudessa operoidaan vision kautta, organisaation emotionaalisilla ja henkisillä resursseilla, arvoilla, sitoutumisella ja pyrki- myksillä. Toinen strategia eli ”tarkoituksen antaminen viestinnän avulla” tarkoittaa, että keskeinen tekijä johtamisessa on kyky vaikuttaa ja luoda tarkoitus



organisaation jäsenille. Yhteisen tulkinnan mukaisesti jäsenet tietävät, miten heidän odotetaan käyttäytyvän. (Bennis ja Nanus 1986, 22–33, 66–78.)

Kolmatta strategiaa luonnehditaan nimellä ”luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä”. Luottamus syntyy niitä johtajia kohtaan, joista tiedämme, miten he määrittävät asemansa suhteessa organisaation ja kuinka he asemoivat organisaation suhteessa ympäristöönsä. Neljäs strategia, jota johtajat käyttivät, oli ”itsensä alttiiksi paneminen ja myönteinen itsetunto”. Johtajien myönteinen itsetunto sai johdettavissa aikaan myönteisen muiden kunnioittamisen. Itsetunnon he määrittivät muodostuvan omien vahvojen puolien tuntemisesta, kyvystä hyödyntää ja kehittää näitä vahvoja tekijöitä sekä kyvystä oivaltaa omien vahvuuksien ja heikkouksien yhteensopivuus organisaation tarpeiden kanssa. (Bennis ja Nanus 1986, 43–47, 104.) Bassin (1985a) sekä Bennisin ja Nanuksen (1986) transformatiivisen johtajuuden määritelmässä selkeimmät samankaltaisuudet liittyvät vision merkitykseen, tarkoituksen ja motivaation luomiseen sekä luottamuksen rakentamiseen. Hienoiset erot löytyvät yksilöllisyyden (Bass 1985a) ja esimiehen myönteisen itsetunnon (Bennis ja Nanus 1986) painotuksissa. Sisäisen markkinoinnin johtamisen keskusteluissa nämä neljää strategiaa ovat samankaltaisia yhteisen vision ja päämäärän viestittämisen, luottamuksen rakentamisen sekä esimiehen ihmissuhdetaitojen suhteen (vrt. Gilmore 2000).

Transformatiivinen johtajuus korostaa luottamusta, esimerkillisyyttä, vastavuoroista viestintää ja yksilöllistä kohtaamista sekä kumppanuuden rakentamista. Samoista edellä esitetyistä asioista syntyvät myös ulkoisen asiakkaan kokemukset palvelusta. Palvelun laadun arvoketju -ajattelun mukaisesti transformationaalinen johtaja pystyy vaikuttamaan ulkoisen asiakkaan myönteisiin kokemuksiin asettamalla omien sisäisten asiakkaidensa eli johdettaviensa tarpeet etusijalle vuorovaikutussuhteessa.

## 2.2.4 Palvelujohtajuus

Palveleva johtajuus viittaa käsitteenä johtajaan, joka toimii muiden palvelijana. Greenleaf (1977, 2002) synnytti johtajuuden mallin, joka määritteli muiden – työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteisön – palvelemisen johtajuuden ytimeen. Palvelevaksi johtajaksi tuleminen alkaa luonnollisesta halusta palvella, palvella ensin. (Greenleaf 1977; Spears 2002, 4; Greenleaf 2002, 23; McGee-Cooper ja Trammel 2002, 144.) Todellinen johtajuus (leadership) syntyy niiden keskuudessa, joiden ensisijainen motivaatio on syvällinen halu auttaa toisia. (Greenleaf 1977; Spears 2002, 3.) Palveleva johtajuus synnyttää palvelevaa johtajuutta muissa. Johtaminen ei ole vain palvelua, vaan se tekee muista itsenäisiä ja halukkaita sekä kykeneviä auttamaan. (Cowey 2002, 31.) Palvelevassa johtajuudessa suhde johdettavan ja esimiehen välillä on keskeinen.

Greenleafin (1977) malli painottaa enemmän johdettavan tarpeita ja etuja kuin johtajan. Palvelevan johtajan tulee hylätä omat ennakkokäsityksensä siitä, kuinka palvella parhaiten, ja kuunnella, kuinka muut määrittelevät ja ilmaisevat omat tarpeensa. Jokaisella yksilöllä, johdettavalla, tulee olla mahdollisuus itsensä maksimaaliseen hyödyntämiseen. Johtaja rakentaa ja kannustaa ihmisiä palvelujensa kautta, jolloin hän aidosti näkee johdettavansa ihmisarvon. Seu-

raajien tarpeiden tyydyttämisen kautta vaikutetaan organisaation optimaaliseen tulokseen. (Greenleaf 1977; Pepper 2003, 354; Whetstone 2002, 389.)

Greenleaf (1996b) korostaa johtajuudessa arvoja. Johtajuuteen kuuluvat rehellisyys, myönteisyys ja vastuullisuus. (Greenleaf 1996b, 306.) Johtaja vastustaa sosiaalista epäoikeudenmukaisuutta (Yukl 2002, 404.) Rehellisyydellä on todettu olevan vaikutusta johtajuuden tehokkuuteen (van Knippenberg, De Cremer ja van Knippenberg 2007) ja luottamukseen (Mayer ym. 1995). Luottamuksella ja palvelevalla johtajuudella on vahva korrelaatio. Organisaatioissa, joissa on palvelevaa johtajuutta, on korkeampi luottamustaso. (Joseph ja Winston 2005, 15.) Palveleva johtaja puolustaa hyvää ja oikeaa ratkaisua, vaikka se ei olisi organisaatiolle taloudellisesti paras ratkaisu. Tässä voidaan nähdä yhteys Barnesin ja Morrisin (2000) näkemykseen, jonka mukaan sisäisen asiakkaan tyytyväisyydellä on hintansa ja sitä kautta vaikutuksensa organisaation tuottavuuteen. Moraalinen ja oikeudenmukainen ratkaisu voi ajan kuluessa näkyä organisaation henkilöstön välisinä parempina suhteina.

Palvelevaan johtajaan liitetään erilaisia kykyjä ja ominaisuuksia. Seuraavat palvelevan johtajan keskeisimmät 12 ominaisuutta perustuvat synteesiin Greenleafin (1977), Spearsin (2002), Russellin ja Stonen (2002) sekä Lidenin, Waynen, Zhaon ja Hendersonin (2008) määrittämistä ulottuvuuksista:

1. *Kuuntelutaito*. Palveleva johtaja sitoutuu vahvasti toisten tarkkaavaiseen kuuntelemiseen (myös esim. Pepper 2003, 354; Beazley ja Beggs 2002, 59; Greenleaf 1996b, 303). Hän kiinnittää huomiota myös siihen, mitä ei sanota. Palveleva johtaja kuuntelee omaa "sisäistä ääntään", kun hän pyrkii ymmärtämään viestiä. Palveleva johtaja käyttää aikaa reflektointiin.
2. *Empatia (emotionaalinen parantaminen)*. Palveleva johtaja pyrkii ymmärtämään toisia. Johtajan ei tarvitse hyväksyä kaikkea toimintaa tai käyttäytymistä, mutta silti hän hyväksyy johdettavansa ihmisinä. Johtaja tukee ihmisten selviytymistä emotionaalisesta stressistä. Palveleva johtaja huomaa oman mahdollisuutensa vaikuttaa ihmisten kykyyn pysyä kokonaisina. Palveleva johtaja uhraa itsensä muiden edestä eikä pyri siirtämään mahdollista epäonnistumista muiden niskoille (Banatu-Gomez 2004, 148).
3. *Eettinen tietoisuus*. Palvelevalla johtajalla on herkkyys tunnistaa, mitä on meneillään. Hänellä on erityisen vahva itsetietoisuus. Tietoisuus parantaa eettisten ja arvoihin perustuvien asioiden ymmärtämistä. Palveleva johtaja on vuorovaikutussuhteessa rehellinen, avoin ja oikeudenmukainen.
4. *Suostuttelu*. Palveleva johtaja pyrkii vakuuttamaan muut tekojen oikeellisuudesta mieluummin kuin pyrkii alistamaan pakon avulla. Palveleva johtaja on taitava rakentamaan yhteisymmärrystä ryhmässä.
5. *Ennakkoon näkeminen (visiointi)*. Kyky ymmärtää menneen merkitykset, nykyisyyden realiteetit ja päätösten vaikutukset tulevaisuuteen. Palveleva johtaja omaa kyvyn nähdä asioita etukäteen. Yksi palvelevan johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista on vision rakentaminen ja siihen sitouttaminen (Banatu-Gomez 2004, 147; McGee-Cooper ja Trammel 2002, 144; Young 2002, 245; Greenleaf 1996a, 222).

6. *Käsitteelliset tiedot.* Palvelevalla johtajalla on organisaatio- ja tehtävätason tietoa, joten hän voi tukea ja auttaa seuraajiaan. Palvelevan johtajan ominaisuuksia on taito nähdä kanssaihminen kyvyt (Jones 2002, 45). Greenleaf (1996a, 218) määrittää käsitteellistäjän parhaimmillaan suostuttelijaksi ja suhteiden rakentajaksi.
7. *Johtamisen hoitaminen. (Stewardship)* Luottamus toista kohtaan synnyttää hyvinvointia organisaation ja koko yhteiskunnan hyväksi (Howatson-Jones 2004, 23.) Johtaja sitoutuu ottamaan huomioon ensisijaisesti muiden tarpeet. Luottamuksen ylläpitoon vaikuttavat avoimuus ja yhteisen ratkaisun löytäminen. Palvelevalle johtajalle valtuuttaminen on toisten auttamista, palvelamista ja kannustamista, ongelmien tunnistamista ja ratkaisemista sekä työtehtävistä huolehtimista.
8. *Sitoutuminen ihmisten kasvuun.* Palvelevan johtajan mielestä ihmisillä on myös sisäinen arvo, joten johtaja sitoutuu vastuullisena henkilönä jokaisen johdettavan persoonalliseen, ammatilliseen ja henkiseen kasvuun.
9. *Yksilölliset tarpeet.* Johdettavien yksilöllisten tarpeiden huomiointi ja niiden täyttäminen on johtajalle tärkeää. Yksilölliset tarpeet otetaan huomioon sanojen ja tekojen tasolla, tarvittaessa jopa siirtämällä oma työ hetkeksi sivuun.
10. *Esimerkillisyys ja näkyvyys.* Palveleva johtaja näyttää esimerkkiä ja mallia seuraajilleen. Näkyvyys tarkoittaa sitä, että johdettavat pystyvät näkemään esimerkillisyyden. Palvelevat johtajat ovat pioneereja, jotka ottavat riskejä ja avaavat uusia mahdollisuuksia. Johtaja hyväksyy mahdollisen epäonnistumisen riskin tavoitteessaan saavuttaa menestyksekkäs muutos. (Banatu-Gomez 2004, 148).
11. *Suhteet.* Palveleva johtaja rakentaa pitkäaikaiset suhteet seuraajiinsa.
12. *Yhteisön rakentaminen.* Instituutiot ovat alkaneet muovata ihmisten elämää paikallisten yhteisöjen sijaan. Palvelevan johtajan haasteena on täten todellisen yhteisyyden rakentaminen niiden kesken, jotka työskentelevät samassa organisaatiossa. (Greenleaf 1977, Russell ja Stone 2002, 146–152; Spears 2002, 4–8; Liden, Wayne, Zhao ja Henderson 2008, 2.)

Palvelujohtajuudesta on tehty niukasti empiiristä tutkimusta, kun vertaa sitä LMX-teoriaan ja transformatiiviseen johtamisen teoriaan perustuvaan tutkimukseen. Tässä esitetään aiemmin esitettyjen lisäksi vielä kaksi empiiristä tutkimusta (Washington 2007; Sendjaya ym. 2008; Liden ym. 2008), jotka tuovat aineksia tähän sisäisen markkinoinnin johtamisen tutkimukseen.

Barbuton ja Wheelerin (2006) mukaan palvelujohtajuus oli parempi LMX-suhteen laadun ennustaja kuin transformatiivinen johtaminen, koska palvelujohtajuudessa luotiin läheinen palvelullinen suhde. Tutkimuksen mukaan johtajat esittivät, että paras keino työntekijöiden halukkuuteen tehdä lisätyötä olisi esimiesten omat johtamistaidot. Kuitenkin työntekijät ilmaisivat, että johtajien viisaus olisi se motivaattori, joka saisi heidät tekemään lisätyötä. Samalla tavoin johtajat esittivät, että organisaation johtaminen ja viisaus olisivat ne tekijät, joilla olisi eniten vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Työntekijät esittä-

vät puolestaan vastauksissaan, että heidän työtyytyväisyyteensä vaikuttaa eniten tunneasioiden huomiointi ja käsittely. (Barbuto ja Wheeler 2006, 319–320.)

Toisessa tutkimuksessa, joka kohdistui meksikolaisiin pieniin ja keskisuurisiin omistajavetoisiin palveluyrityksiin Chowdhary ja Saraswar (2003), huomattiin palvelun erinomaisuuteen liittyvän vapauksia työtehtävän sisällössä. Kun arjen toiminta ei ole sidottu organisaationaaliseen asemaan ja työtehtävään, vaan henkilöstöön kuuluvalla on laajat oikeudet, vastuu ja valta hoitaa asiakassuhteen vaatimia toimenpiteitä, paranee asiakkaan saama palvelu. Chowdhary ja Saraswat (2003) totesivat, että omistajavetoisissa yrityksissä on johtajan esimerkillisyydellä palvelun laadun tuottamisessa erittäin suuri merkitys. Johtajat uskoivat, että tukemalla työntekijöitä esimerkillisesti parannetaan samalla ulkoisen asiakkaan saamaa palvelua. (Chowdharyn ja Saraswatin 2003, 113–115.)

Palvelujohtajuudella on sisällöllinen yhteys sisäiseen markkinointiin käsitteen ”palvelu” kautta. Sisäinen markkinointi korostaa palvelua sisäisten asiakkaiden välillä aivan kuten palvelujohtajuuskin. Palvelu toteutetaan vuorovaikutussuhteessa, joten yhteistä on suhteen merkitys. Molemmissa teorioissa ihmisten johtamiseen liitetään kuuntelemisen taidon ja luottamuksen sekä rehellisyyden tärkeys kuin myös seuraajien tarpeiden huomiointi, valtuuttaminen ja esimerkillisyyden painottaminen sekä vision viestiminen. Edelleen yhteinen sisältö on yhteisön rakentaminen, josta sisäisen markkinoinnin puolella puhutaan me-hengen rakentamisen käsitteellä.

Palvelevaa johtajuutta on kritisoitu esimerkiksi sen epärealistisuudesta ja yhteydestä negatiiviseen konnotaatioon, joka liittyy sanaan palvelija. Palveleva johtaja on myös johdettavan manipuloinnin mahdollinen kohde. (Whetstone 2002, 389–391.) Edellisestä huolimatta palvelujohtajuuden perusajatus on johtaja, joka haluaa palvella. Palvelujohtajuus sisältää saman korkean palvelun laadun tavoitteen, joka kuuluu myös sisäisen markkinoinnin palvelun laadun ajatteluun. Onnistuneen sisäisen markkinoinnin ja palvelujohtajuuden peruskivet ovat tulkittavissa samankaltaisiksi: toisten tarpeiden huomiointi, kuunteleminen, vision viestiminen ja siihen esimiehen omalla esimerkillä sitouttaminen sekä pitkäkestoisten suhteiden ja luottamuksen rakentaminen ovat molemmissa keskiössä.

### **Yhteenvetoa valituista johtamisteorioista**

Taulukossa 10 on kuvattu LMX-teorian sekä transformatiivisen ja palvelujohtajuuden keskeiset ominaisuudet. Taulukon avulla havainnollistetaan teorioiden keskeisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Stone, Russell ja Patterson (2004, 354) toteavat, että palvelu- ja transformatiivisessa teoriassa huolehditaan seuraajista, mutta palvelujohtajuuden tärkein ero on sen keskittymisessä johdettavan palveluun, kun transformatiivisen johtajan prioriteettina ovat organisaation tavoitteet. Transformatiivisessa johtajuudessa tavoitteiden lisäksi odotettavissa olevia tuloksia ovat yksilön motivaation kasvu, innovatiivisuus ja tuottavuus. Palvelujohtajuudessa tuloksena on johdettavan tyytyväisyyden ja palvelullisuuden kasvun lisäksi yhteiskunnallinen muutos. LMX-teorian mukaan johtaja ja alainen rakentavat vastavuoroiseen luottamukseen perustuvan suhteen, jonka avulla korkealaatuinen suhde kehitetään.

Johtamisteorioissa ensisijaisuusjärjestys esimiehen, johdettavan (alaisen) ja organisaation välillä vaihtelee. Palvelujohtajuus painottaa johdettavan merkittävää, transformatiivinen johtajuus organisaatiota ja LMX-teoria suhdetta esimiehen ja alaisen välillä. Sisäinen markkinoinnin tutkimusalue painottaa yksilöä ja hänen motivaatiotaan. Valitut teoriat ovat monelta osin samankaltaiset. Yhtäläisiä keskeisiä ominaisuuksia ovat luottamus, kuunteleminen, valtuuttaminen, yksilöllisyys, rehellisyys ja vapaaehtoisuus. Valituissa teorioissa on useita yhtymäkohtia ja erilaisuudessaan ne täydentävät tutkimuskohteen ilmiön rakentumista ja ymmärtämistä.

TAULUKKO 10 Valittujen johtamisteorioiden vertailu

Teoria ja sen luonne	Palvelujohtajuuden teoria	Transformatiivinen teoria	LMX-teoria
	Normatiivinen	Normatiivinen	Kuvaileva
<b>Ensisijainen painopiste</b>	Yksilön, seuraajan, palveleminen	Organisaation menestyminen	Suhteen kehittäminen
<b>Esimiehen rooli</b>	Palvella seuraajaa, tunnustaa seuraajan arvot ja tyydyttää tarpeet	Innostaa seuraaja kohti organisaation tavoitteita	Kehittää seuraajien kanssa myönteinen suhde, mahdollistaa suhteen rakentuminen
<b>Johdettavan rooli</b>	Tulla viisaammaksi, itsenäisemmäksi ja palvelullisemmaksi	Pyrkiä organisaation tavoitteisiin	Kehittää myönteinen suhde esimiesten kanssa
<b>Keskeiset osatekijät</b>	<p>Suhteen kehittäminen Vaikutusvalta Visiointi Luottamus, vastuullisuus Uskottavuus ja kyvykkyys Itsensä uhraaminen Rehellisyys Esimerkillisyys Palvelullisuus ja nöyryys</p> <p>Johtamisen hoitaminen Kuunteleminen</p> <p>Vapaaehtoinen seuraajuus</p> <p>Suostuttelu</p> <p>Rohkaisu/empatia Sitoutuminen kasvuun Kuunteleminen Valtuuttaminen Yhteisön rakentaminen</p>	<p><b>Luottamuksen rakentaminen (vaikutusvalta)</b> Visiointi Luottamus Arvostus Riskin jakaminen Rehellisyys Esimerkillisyys</p> <p><b>Inspiroiva tapa motivoida</b> Tavoitteisiin sitoutuminen Kuunteleminen Innostaminen, palkitseminen Vapaaehtoinen toiminta</p> <p><b>Älyllinen stimulointi</b> Järkevyys Ongelmanratkaisu Palautteellisuus</p> <p><b>Yksilöllinen kohtaaminen</b> Henkilökoht. huomiointi Kehityksen tukeminen Kuunteleminen Valtuuttaminen</p>	<p>(korkealaatuinen suhde) Vaikutusvaltaisuus</p> <p>Luottamus/uskollisuus Arvostus</p> <p>Rehellisyys/ Oikeudenmukaisuus</p> <p>Kuunteleminen Palkitseminen Vastavuoroisuus</p> <p>Henkilökohtainen huomiointi/rohkaisu Kuunteleminen Valtuuttaminen</p>
<b>Odotetut tulokset</b>	Seuraajan tyytyväisyys, kehittyminen ja sitoutuminen palvelemiseen sekä yhteiskunnallinen vaikutus	Tavoitteiden yhdenmukaisuus, motivointi, innovatiivisuus ja tuottavuus sekä organisaation kasvu	Korkea LMX-tyytyväisyys, molemminpuolinen luottamus ja lisääntynyt motivaatio
<b>Yksilötaso</b>	Halu palvella	Halu johtaa	Halu samastua
<b>Vuorovaikutustaso (dyadinen taso)</b>	Johtaja palvelee seuraajaa; suhteen hoitaminen	Johtaja inspiroi seuraajaa; jatkuvan kehittämisen prosessi	Johtaja on vuorovaikutussuhteessa seuraajan kanssa

## 2.3 Luottamus johtamisessa ja markkinoinnissa

### 2.3.1 Luottamus käsitteenä

Luottamuksen tarkastelutaso rajataan tässä mikrotasolle eli luottamukseksi yksilön näkökulmasta sisäisessä esimies-alais-suhteessa. Luottamuksella on osoitettu olevan yhteys johtamiseen (Bennis ja Nanus 1986, 39). Esimerkiksi Pillai, Schriesheim ja Williams (1999) tarkastelivat transformatiivisen ja transaktionaalisen johtajuuden vaikutuksia. Heidän mukaansa transformatiivinen ja transaktionaalinen johtajuus synnyttävät oikeudenmukaisuutta (prosessimaista vs. yhteen suuntaan jaettavaa), ja ne molemmat lisäävät työntekijöiden luottamusta. (Pillai ym. 1999, 922–923.)

Luottamuksen tutkimusta on Hosmerin (1995) mukaan tehty lukuisilla tieteenaloilla ja luottamuksen käsitettä on määritelty monin eri tavoin. Hosmer toteaa, että luottamuksen määrittelyn hankaluuteen liittyy käsitteeseen sisältyvä moraalisen velvoitteen vaade. (Hosmer 1995, 379–381.) Ilmonen puolestaan (2004, 122) toteaa, että luottamusta on hankala määritellä sisällöllisesti, koska siihen sisältyy henkilökohtaista ja abstraktia luottamusta.

Lanen (1998) mukaan henkilökohtainen luottamus sisältää kolme yhteistä elementtiä: 1) osapuolten välillä on riippuvuus, 2) luottamuksen mukana suhteeseen liittyy myös epävarmuutta ja riskejä sekä 3) luottamukseen liittyy odotus tai usko siitä, että siihen liittyvää haavoittuvuutta ei toinen osapuoli käytä hyväkseen. (Lane 1998, 3.) Edellä esitetyt Lanen (1998) luottamuksen elementit ovat tunnistettavissa seuraavista johtamisen tieteenalan luottamuksen määrittelmistä ja myös pääosin markkinoinnin tieteenalan määrittelyistä. (Ks. taulukko 11 ja 12.)

TAULUKKO 11 Luottamuksen määrittelmiä markkinoinnin tieteenalalla

Kirjoittaja/Lähde	Tieteenala	Luottamuksen määritelmä
Doney ja Cannon (1997)	Markkinointi	Luottamus on havaittua uskottavuutta ja hyväätahtoisuutta.
Kumar (1996)	Markkinointi	Luottamus on voimakkaampi kuin pelko. Kumppanit, jotka luottavat toisiinsa, synnyttävät parempia tuottoja ja parempaa asiakaspalvelua ja ovat joustavampia.
Morgan ja Hunt (1994)	Markkinointi	Luottamusta esiintyy, kun toisella on varmuus kumppaninsa luotettavuudesta ja reiludesta.
Crosby, Evans ja Cowles (1990)	Markkinointi	Luottamus on asiakkaan varmaa uskoa, että myyjän toiminta tukee pitkäaikaisesti asiakkaan tarpeita.

TAULUKKO 12 Luottamuksen määritelmiä johtamisen tieteenalalla

Kirjoittaja/Lähde	Tieteenala	Luottamuksen määritelmä
Morrow (Jr), Hansen, Pearson (2004)	Johtaminen	Luottamus on niin laaja kuin suhteen toinen osapuoli voi uskoa, että toinen ei käytä toisen haavoittuvuutta hyväkseen.
Dirks ja Ferrin (2001)	Johtaminen	Luottamus on psykologinen tila, joka tarjoaa näkymän, kuinka yksilöt ymmärtävät suhteensa toiseen osapuoleen tilanteissa, joihin liittyy haavoittuvuuden riski.
Rousseau, Sitkin Burt ja Camarer (1998)	Johtaminen	Luottamus on psykologinen tila, joka muodostuu aikeesta hyväksyä haavoittuvuus. Aikomus perustuu odotuksiin muiden aikomuksista ja käyttäytymisestä.
McAllister (1995)	Johtaminen	Tietoperusteisessa luottamuksessa valitsemme uskomuksemme perusteella, kehen luotamme, minkä suhteen ja missä olosuhteissa. Tunneperusteinen luottamus sisältää emotionaaliset siteet kumppaneiden välillä. Molemminpuolinen hyväntahtoisuus.
Mayer, Davis ja Schoorman (1995)	Johtaminen	Halukkuutta olla alltiina toisen toimille niin, että tämä toinen toteuttaa luottamuksen antajan odotuksen riippumatta siitä, että hänellä olisi mahdollisuus valvoa ja kontrolloida.

Markkinoinnin alalla esitetyt luottamuksen määritelmät sisältävät näkökulman kumppanuudesta, jossa toiminta on ennustettavaa ja luotettavaa. Luottamuksen käsite saa useita merkityksiä, vaikkakin monet tutkijat ovat samaa mieltä sen peruseräistä. Hosmer (1995) määrittelee ihmisten väliseen suhteeseen liitettävän luottamuksen rakentuvan myönteisistä odotuksista toisen osapuolen käyttäytymisestä, vaikka toisella olisi mahdollisuus haavoittaa toista (ks. taulukko 13). Moraalinen lupaus suhdetasolla merkitsee hänen mukaansa ehdonta lupaus, ettei toiselle aiheuteta vahinkoa. Hosmer (1995) toteaa, että luottamukseen liittyy viisi tekijää, joista tutkijat ovat laajalti samaa mieltä: 1) luottamus sisältää optimistisen odotuksen toisen myönteisestä käyttäytymisestä, 2) luottamukseen liittyy mahdollisuus haavoittuvuuteen, 3) luottamus on vapaaehtoista yhteistyötä, josta osapuolet hyötyvät, 4) luottamukseen ei voi pakottaa ja 5) luottamukseen sisältyy oletus toisten oikeuksien suojelemisesta. (Hosmer 1995, 390–392.)

TAULUKKO 13 Luottamuksen määrittystä suhdenäkökulmasta (mukailtu Hosmer 1995)

<b>Ihmistenvälinen suhde</b>	Myönteiset odotukset toisen henkilön käyttäytymisestä henkilökohtaisen haavoittuvuuden ja riippuvuuden olosuhteissa.
Taustaoletus	Ei-rationaalinen käyttäytyminen, joka perustuu suhteen molempien yksilöiden ominaisuuksiin ja piirteisiin.
Tavoite/aikomus	Parantaa suhteen osapuolten (yksilöiden) yhteistyötä ryhmässä tai organisaatiossa.
Moraalinen sisältö	Ehdoton lupaus toiselle, ettei aiheuta hänelle vahinkoa.

Luottamuksen käsitteeseen liitetään erilaisia ulottuvuuksia, esimerkiksi rangastuksen pelkoon liittyvä, todennäköisyysperusteinen ja suhteellinen luottamus (Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer 1998). Sako (1998) puolestaan jakaa luottamuksen kolmeen tyyppiin: sopimukselliseen, osaamiseen perustuvaan ja hyväntahtoiseen. Sopimuksellinen luottamus perustuu yhteiseen moraaliseen normiin rehellisyydestä ja sopimuksen pitämisestä. Osaamiseen perustuva luottamus edellyttää jaettua ymmärrystä ammatillisesta käytöksestä sekä teknisistä ja työnjohdollisista standardeista. Hyväntahtoista luottamusta syntyy vain, jos osapuolilla on yksimieliset periaatteet oikeudenmukaisuudesta. Luottamus kehittyy edellä esitettyjen vaiheiden kautta. (Sako 1998, 89.) Tutkijoista muun muassa McAllister (1995) ja Cummings ja Bromiley (1996) sekä Morrow, Hansen ja Pearson (2004) liittävät luottamukseen kognitiivisen ja affektiivisen (emotionaalisen ja sosiaalisen) ulottuvuuden. Tunneperusteisessa luottamuksessa säännölliset sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ja organisaation kansalaisuuskäyttäytyminen mahdollistavat luottamuksen syntymisen. Yksilötasolla vahva yhteys syntyy yhteisten arvojen ja emotionaalisten siteiden kautta. Tiedollisen luottamuksen perusta on puolestaan rooleissa ja henkilön ammatillisissa suosituksissa. (Chowdhury 2005, 313.)

Lane (1998) sekä Lewicki ja Bunker (1996) jakavat luottamuksen kolmeen tasoon: 1) laskelmoivaan luottamukseen, 2) arvoihin ja normeihin perustuvaan luottamukseen (kokemukseen perustuvaan luottamukseen Lewickin ja Bunkerin mukaan) ja 3) yhteiseen tietoon ja tiedostamiseen perustuvaan luottamukseen. Toinen ja kolmas taso sisältävät yhteensopivan ajatuksen sisäiseen markkinointiin, koska sisäinen palvelu edellyttää kokemusta ja odotuksia arvojen ja sääntöjen mukaisesta toiminnasta. Laskelmoiva luottamus perustuu ajatukseen, jonka mukaan ihminen on rationaalinen toimija ja toimii niin, että tavoittaisi suhteessa mahdollisimman suuren hyödyn. Arvoihin ja normeihin perustuva luottamus hylkää ajatuksen rationaalisuudesta ja itsekkyydestä ja asettaa tilalle solidaarisuuden ja yhteisesti jaetut arvot. Kognitiot ovat yhteisiä sääntöjä (Scott 1995), jotka muodostavat reaali maailman ja kehykset, joiden kautta merkitys muodostetaan. Säännöt sisältävät ne odotukset, joita meillä on yleisestä sosiaalisesta järjestyksestä sekä erityisistä vuorovaikutustilanteista toisten kanssa. (Lane 1998, 3-10.) Lewicki ja Bunker (1996, 124) esittävät luottamuksen tasojen



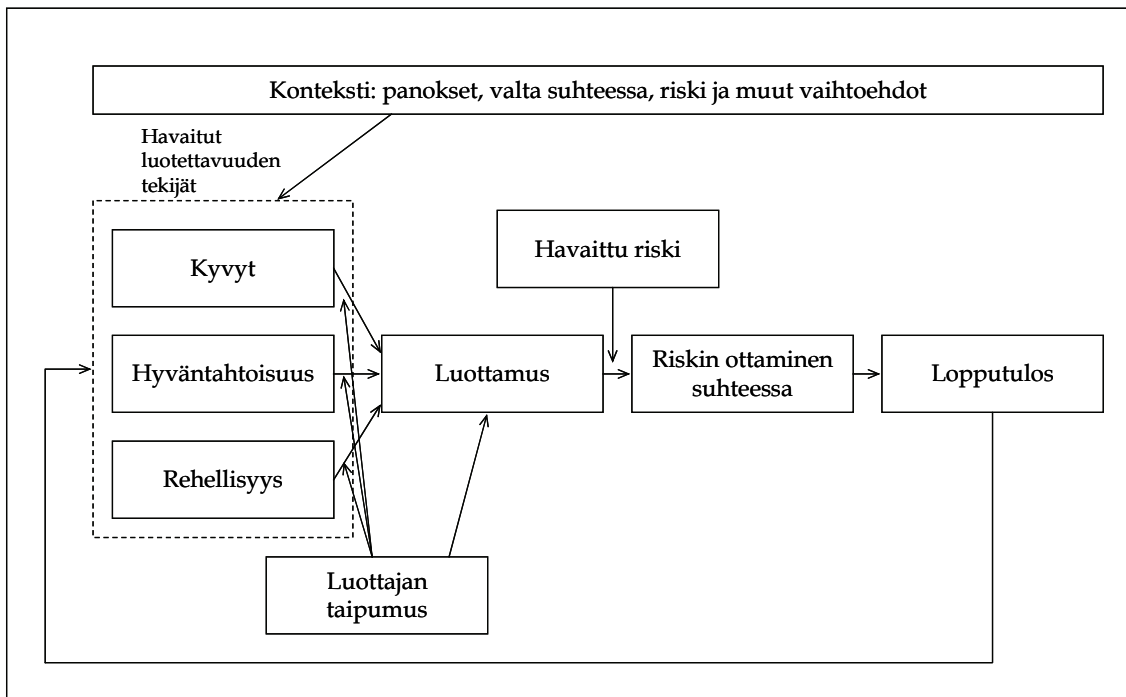
kerrostuvan osin päällekkäin siten, että alempi kerros sisältyy ylempiin, ja luottamuksen horjuessa pudotaan laskelmoivan luottamuksen tasoon.

### 2.3.2 Luotettavuuden ja luottavaisuuden määrittelyä

Luotettavuus (trustworthiness) on luottamuksen lähikäsite, joten on perusteltua tarkastella myös sitä käsitteenä. Luotettavuus merkitsee sitä, että henkilö pitää toista luottamuksen arvoisena. Luottamusta voidaan kuvata uskona, odotuksena, varmuutena, kun taas luotettavuus voidaan määrittää luottamuksen perustaksi tai syyksi. (Morrow, Hansen ja Pearson 2004, 50.) Samalla tavalla ajattelevat Mayer, Davis ja Schoormanin (1995). Heidän käsiteanalyysinsä (ks. kuvio 23) mukaan luotettavuus sisältää kolme tekijää, jotka ovat kyky, hyväntahtoisuus ja rehellisyys. Luottajan taipumus on yleistä valmiutta luottaa toisiin, ja se on peritty ominaisuus. Kyvyt ovat henkilöiden taitoja, pätevyyskäsitteitä ja ominaisuuksia, joilla he voivat vaikuttaa. (Mayer, Davis ja Schoormanin 1995, 717.) Johtajan kyvyt muodostuvat heidän havaitusta muodollisesta ja epämuodollisesta vaikutusvallastaan sekä myös heidän pätevyystään ja taidoistaan. Hyväntahtoisuus on taso, jossa luotetun uskotaan tekevän hyvää luottajalle. Esimerkiksi, jos työntekijä uskoo esimiehen välittävän työntekijän eduista tai kiinnostuksen kohteista, saa esimies työntekijältä hyväntahtoisuutta osakseen. (Mayer ja Davis 1999, 124.) Hyväntahtoisuuteen liittyy myös myönteistä suhtautumista toisen tarpeisiin. Esimerkki tästä liike-elämässä on mentori (luotettu)-oppipoika -suhteessa, jossa mentori tekee vapaaehtoisesti hyvää suojattinsa hyväksi (Mayer ym. 1995, 719).

Rehellisyys suhteessa sisältää luottajan havainnon siitä, että luotettu noudattaa luottajan hyväksymiä periaatteita. Rehellisyyden arviointiin vaikuttaa tutkijoiden mukaan myös aikaisempien toimien johdonmukaisuus, uskottava tieto luotetusta sekä hänen yhdenmukainen toimintansa tekojen ja sanojen suhteen. (Mayer ym. 1995, 719–720.) Rehellisyyteen sisältyvät johtajan kannattamat ja käytännössä toteuttamat arvot, jotka työntekijät näkevät myönteisinä (Mayer ja Davis 1999, 124). Rehellisyyden on todettu vaikuttavan esimies-alaisuusvuorovaikutussuhteessa johtajuuden tehokkuuteen (van Knippenberg, De Cremer ja van Knippenberg 2007, 113). Tuoreessa tutkimuksessa Lapidot, Kark ja Shamir (2007) osoittivat, että hyväntahtoisuus oli tärkein tekijä luottamuksen rakentumisessa, kun taas luottamuksen murentumiseen olivat tärkeitä vaikuttajia kyvyt ja rehellisyys.

Vaikka luotettavuuden tekijät rehellisyys, kyvyt ja hyväntahtoisuus pysyisivät vakaina, konteksti saattaa vaikuttaa luottamukseen (ks. kuvio 23). Kontekstiin liittyviä tekijöitä ovat panokset, valta suhteessa, riski ja luottajan muut vaihtoehdot. Nämä tekijät voivat vaikuttaa luottamuksen tasoon luotettavuuden tekijöiden kautta. Esimerkiksi, jos keskijohdon esimiehen päätökset ovat alaisen havaitsemina muuttuneet epäjohdonmukaisiksi aikaisempaan verrattuna, hänen rehellisyyttänsä epäillä. Mutta kun alaiset saavat kuulla, että esimies toimi vain ylemmän johdon käskyjen tai toiveiden mukaisesti, ei hänen rehellisyyttänsä ole enää syytä epäillä. (Mayer ym. 1995, 726–727.)

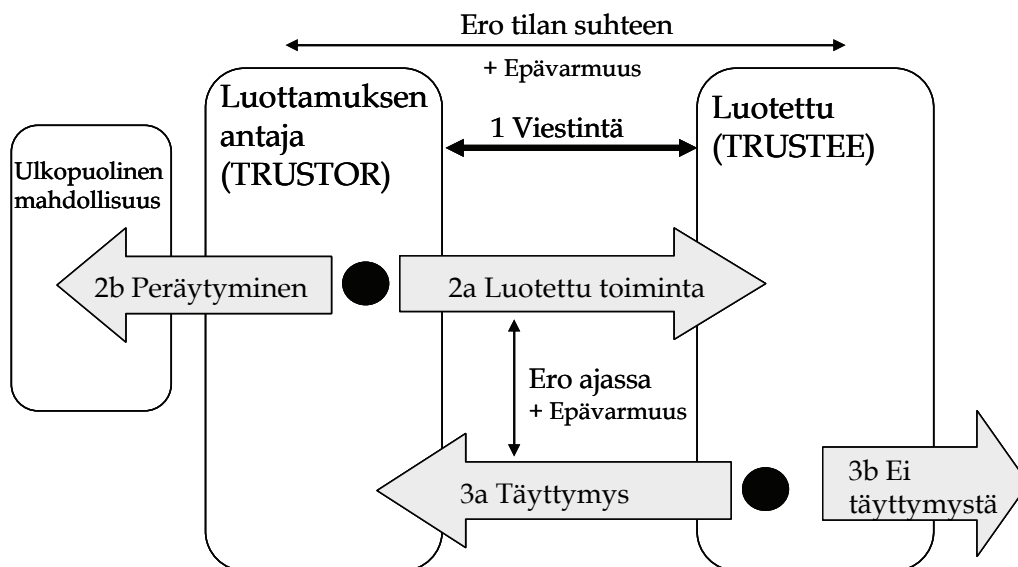


KUVIO 23 Luotettavuus luottamuksen rakentajana (mukailtu Mayer, Davis ja Schoorman 1995, 715)

Seligman (1997), Giddens (1990) ja Luhman (1979) tekevät käsitteellisen eron luottamuksen (trust) ja luottavaisuuden (condifence) välille. Ensimmäisen he varaavat ihmisten väliseen luottamukseen ja jälkimmäisen instituutioihin ja abstrakteihin järjestelmiin kohdistuvaan luottamiseen. Luottavaisuus on riippuvainen säännönmukaisesta käyttäytymisestä, institutionaalisten järjestelyn pysyvyydestä sekä niiden saamasta hyväksynnästä. Sitä voidaan kuvata annettuna luottamuksena, jolloin luottavaisuus on yksi luottamuksen muoto. (Ilmonen 2004, 124–127.)

### 2.3.3 Luottamuksen rakentuminen, kohteet ja riskit

Kuviossa 24 on esitetty perusvuorovaikutustilanne luottamuksen antajan, luottajan (trustor) ja luotetun (trustee) välillä. Luottaja sitoutuu luottamusta synnyttävään toimintaan (2a) tai peräytyy (2b) riippuen luottamuksen tasosta ja muista tekijöistä, esimerkiksi ulkoisen mahdollisuuden olemassaolosta. Luottamuksellinen toiminta on käyttäytymistä, joka lisää luottajan haavoittuvuutta. Luottamus on pakollinen toiminnan synnyttämiseksi, mutta ei riittävä. Luottaja sitoutuu luottamukselliseen toimintaan (3a), koska hän näkee hyödyn, jos luotettu hoitaa "vaihdossa" oman osansa. Luotettu voi käyttää hyväkseen luottamusta motivaation puutteen vuoksi, tai hänellä ei ole luottamisen kykyä. Tämä johtaa luottamuksen häviämiseen (3b). Tilanteeseen ja suhteeseen liittyy epävarmuutta, jos asianosaiset eivät tapaa henkilökohtaisesti. Epävarmuutta lisää myös luottamukselliseen toimintaan (2a) ja luottamuksen täyttymiseen (3a) mahdollisesti liittyvä ajallinen ero. (Riegelsberger ym. 2005, 386–387.)



KUVIO 24 Luottajan ja luotetun perusvuorovaikutustilanne/ ajan ja tilan eriytymisen vaikutus (Riegelsberger ym. 2005, 387)

Luottamuksen rakentumisen perusta liittyy enemmän henkilökohtaiseen luottamukseen kuin järjestelmän luomaan luottamukseen, koska suhde vaatii henkilökohtaista sitoutumista kahden ihmisen välillä (Yau, McFetridge, Chow, Lee, Sin, Tse 2000, 1114; Adobor 2005, 331; Blois 1999, 203). Blois (1999) nostaa esiin luottamuksen moniulotteisuuden. Harvoissa tilanteissa voidaan puhua kaikenkattavasta luottamuksesta; henkilö voi luottaa yhdessä asiassa toiseen henkilöön mutta toisessa asiassa olla luottamatta. (Blois 1999, 200.) Sztompkan (2000) mukaan kaikkien sosiaalisten kohteiden taustalla on ihmisiä, jotka lopulta suovat luottamuksen, joten ihmisten välistä luottamusta on muuallakin kuin vain kahden tai useamman ihmisen kohdatessa kasvokkain. Kasvokkain tapahtuvaan tilanteeseen liittyy Sztompkan mukaan kuitenkin jonkin verran alkukantaista ihmisten välistä luottamusta. (Sztompka 2000, 41.)

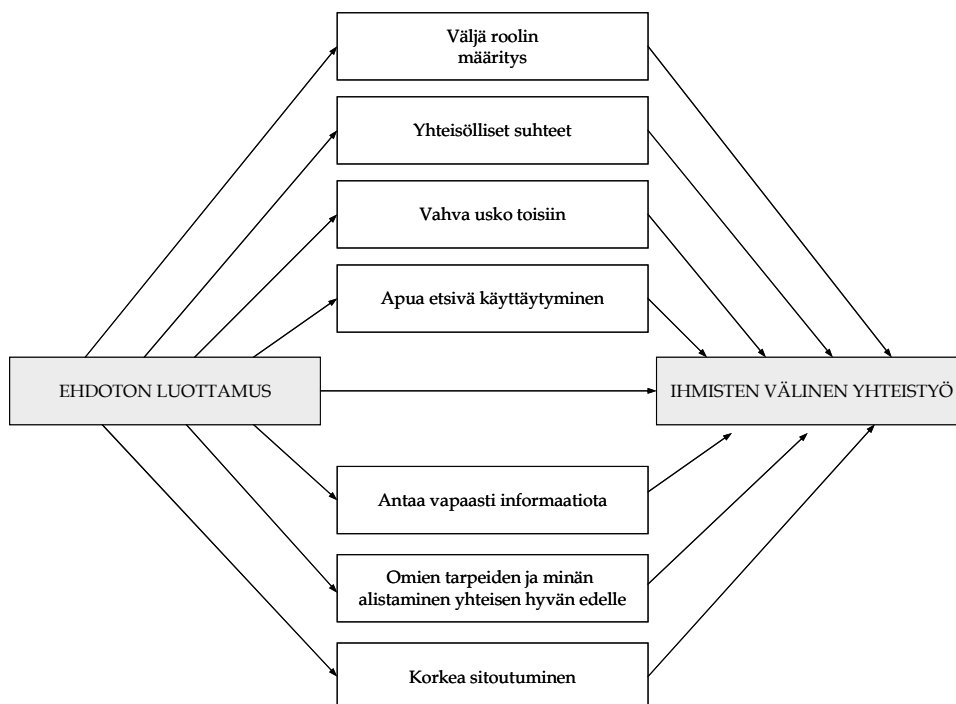
Voimme liittää luottamusta moniin eri kohteisiin suoraan tai välillisesti. Luottamuksen ensisijaisia kohteita ovat toiset henkilöt. Henkilöt, joiden kanssa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa. Luottamusta liitetään myös erilaisiin sosiaalisiin rooleihin ja luottamiimme auktoriteetteihin. Riippuu asiasta kehen kohdistamme luottamuksemme. Luottamuksen sosiaalisina kohteina voidaan pitää sosiaalisia rooleja. Eri roolit omaavat erilaisen luotettavuuden statuksen ja imagon. Pidämme esimerkiksi äitejä, esimiehiä, pappeja ja lääketieteen tohtoria ensi näkemältä luotettavina. Päinvastoin rahanvaihtajaan ja käytetyn auton myyjään ei sisälly niin paljon luottamusta. Luottamusta osoitetaan myös nk. toisen asteen kohteisiin. Luotamme usein toisen käden vihjeisiin, jotka ovat asiantuntijoiden lausuntoja tai luottamiemme auktoriteettien lausuntoja. Valintaan liittyy oikean ja luotettavan kohteen löytämisen ongelma. (Sztompka 2000, 43, 46.)

Luottamuksen merkitys kasvaa, kun työn luonne muuttuu etä- tai virtuaaliseksi, jossa kasvokkain-tilanteiden määrä pienenee. Hoyt ja Blascovich (2003) tutkivat transformatiivisen johtajuuden vaikutusta kasvokkain-tilanteessa ja virtuaalisessa ympäristössä. Tutkimuksen mukaan transformatiivinen johtajuus

vaikutti myönteisesti ryhmien laadulliseen tulokseen, tyytyväisyyteen ja ryhmän yhteneväisyyteen. Virtuaalisessa ryhmässä (etä- ja matkatyö) transformaatiiviseen johtajaan koettiin suurempaa luottamusta kuin transaktionaaliseen. (Hoyt ja Blascovich 2003, 678.)

Kramer, Brewer ja Hanna (1996) jakavat luottamuksen rakentumisen ja motivoitumisen lähteet neljään: 1) vastavuoroisuuteen perustuvaan luottamukseen, 2) muita innostavaan luottamuskäyttäytymiseen, 3) kompensoivaan ja 4) moraaliseen luottamukseen. Vastavuoroinen luottamus syntyy luottamuksesta, että suhteen toinen osapuoli tekee samoin. Muita innostuvaa luottamuskäyttäytymisen perustuu uskoon, jonka mukaisesti ihminen saa muut mukaansa sitoutumalla ensin itse. Kompensoiva luottamus perustuu siihen, että vaikka organisaatiossa on aina "vapaamatkustajia", uskotaan hyvän lopputuloksen kompensoivan syntyneeseen ärtymykseen. Henkilöt ottavat vapaaehtoisesti harteilleen lyhyen aikavälin riskin, jotta voisivat nauttia hyvästä tuloksesta myöhemmin. Moraaliseen luottamukseen liittyvät eettinen vakaumus ja sisäiset arvot. Näiden arvojen mukaisesti henkilö haluaa toimia luotettavasti välittämättä siitä, mitä muut tekevät. (Kramer ym. 1996, 357–389.)

Sisäisen markkinoinnin tutkimuksissa ja keskusteluissa luottamus on saanut vain vähän huomiota. Seuraavassa Jonesin ja Georgen (1998) käsitteellisessä mallissa tarkastellaan, miten luottamus välittyy. Jonesin ja Georgen (1998) luottamuksen mallissa epäluottamus tai luottamus syntyy arvojen, asenteiden, tunteiden ja mielen vuorovaikutuksessa. Tämä vuorovaikutus määrittää, onko luottamusta olemassa ja kummanko asiantilan se ottaa: ehdollisen vai ehdottoman (ks. kuvio 25).



KUVIO 25 Ehdoton luottamus, sosiaaliset prosessit ja ihmisten välinen yhteistyö (Jones ja George 1998, 549)

Ehdollinen luottamus on luottamuksen tila, jossa molemmat osapuolet ovat halukkaita toimimaan toistensa kanssa niin kauan kuin molemmat käyttäytyvät tarkoituksenmukaisesti, tulkitsevat tilanteen samalla tavalla ja osaavat asettua toisen rooliin. Ehdoton luottamus perustuu puolestaan sosiaalisissa tilanteissa jaettuihin arvoihin. (Jones ja George 1998, 536–537.) Ehdottomalla luottamuksella on suora vaikutus ihmistenväliseen yhteistyöhön. Jakamalla arvot ehdoton luottamus synnyttää seitsemän sosiaalista prosessia, jotka voivat kehittää suhteita. Nämä puolestaan voivat johtaa parempaan yhteistyöhön ja suoritukseen. Prosessit sisältävät 1) väljän roolin määrittämisen, 2) yhteisölliset suhteet, 3) vahvan uskon toisiin, 4) apua etsivän käyttäytymisen, 5) vapaan tiedon vaihtamisen, 6) omien tarpeiden ja minän alistamisen yhteisen hyvän edelle ja 7) korkean sitoutumisen. (Jones ja George 1998, 540.) Kun ihmisten johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutteiseksi prosessiksi, jossa tavoitellaan yhteistä päämäärää (Northouse 2007), voidaan olettaa luottamuksen ja sosiaalisten prosessien synnyttämän yhteistyön olevan yksi edellytyksistä päästä yhteisiin päämääriin. Oli kysymyksessä sitten ulkoisen tai sisäisen asiakkaan luottamuksen ja yhteistyön rakentaminen, niin samat vuorovaikutussuhteen lainalaisuudet toimivat molemmissa suhteissa.

Riskillä on yhteys luottamukseen. Luottamussuhde on aina haavoittuvainen, koska se sisältää riskejä. Luottamusta ei ole olemassa tai sitä ei tarvita, jos ei ole olemassa riskiä sen menettämisestä. Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että haavoittuvuus on tärkeä luottamuksen käsitteen ulottuvuus (esim. Dirks ja Ferrin 2001, Bigley ja Pearce, 1998). Vertikaaliseen suhteeseen (johtaja–alainen) liittyy suurempi riski kuin horisontaaliseen suhteeseen, koska riskien toteutumisen seuraukset ovat heikommalle osapuolelle kohtalokkaampia kuin vahvemmalle (esimiehelle) (Ilmonen 2004, 109).

Sztompka (2000) on määritellyt ihmisten välisten suhteiden riskeille tasot. Ensimmäisen tason riski on tulevaisuuden ennustamattomuuden riski. Toimintamme seuraukset riippuvat toisten ihmisten toiminnasta, ja toiminta voi olla toisenlaista kuin ajattelimme. Toisen tason riski on toiseen luottamisen riski. Henkilö, johon luotetaan, ei toimi luottamuksen edellyttämällä tavalla. Luottamus toiseen sisältää riskin siitä, että toinen ei täytä luottamuksen osoitusta, vaan toimii moraalisesti väärin tai käyttäytyy sopimattomasti. Kolmannen tason riski on vastavuoroisuuden riski. Se ilmenee vain, kun luotettu on tietoinen luottamuksesta ja hyväksyy sen. Tällä tasolla luottamukseen liittyy moraalisia velvoitteita toimia vastavuoroisesti. Tämä on yleistä läheisissä suhteissa, joihin oletetaan liittyvän luottamusta. Onnistuessaan luottamus synnyttää antajassa luottamisen iloa; toisaalta vastaanottajan oma itsetunto kohoaa, kun häneen on luotettu. Neljännen tason riski on sitä, kun toisen osapuolen haltuun uskotaan arvokas asia tai henkilö, ja näin annetaan toiselle harkintavaltaa – hänet valtuutetaan. (Sztompka 2000, 30–35.)

Sisäisen markkinoinnin käsittein luottamus perustuu sisäisen asiakkaan tarpeiden asettamiseen etusijalle ja olemiseen alttiina vastapuolen toimille, joissa panostetaan toisen myönteisiin tulevaisuuden tekoihin. Toisin sanoen luottamuksellinen suhde rakentuu emotionaalisen ja kognitiivisen siteen avulla.

Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat esimerkiksi esimiehen sitoutuminen, henkilökohtaiset kohtaamiset, tiedon jakaminen ja rehellisyys suhteessa. Luottamuksen määritelmäksi tässä tutkimuksessa hyväksytään Mayerin ym. (1995) näkemys, jonka mukaan luottamus on halukkuutta olla alttiina toisen toimille niin, että tämä toinen toteuttaa luottamuksen antajan odotuksen riippumatta siitä, että hänellä olisi mahdollisuus valvoa ja kontrolloida tai käyttää haavoittuvuutta hyväkseen. Lanen (1998) esittämät henkilökohtaisen luottamuksen elementit sisältyvät Mayerin ym. (1995) määritelmään: 1) osapuolten välillä on riippuvuus, 2) luottamus luo mahdollisuuden suhteeseen liittyvästä epävarmuudesta ja riskistä sekä 3) luottamukseen liittyy odotus tai usko siitä, että siihen liittyvää haavoittuvuutta ei toinen osapuoli käytä hyväkseen. Näihin elementteihin voidaan vielä lisätä Hosmerilta (1995) seuraavat tekijät: 4) luottamus on vapaaehtoista yhteistyötä, josta osapuolet hyötyvät, 5) luottamukseen ei voi pakottaa ja 6) luottamukseen sisältyy oletus toisten oikeuksien suojelemisesta.

## 2.4 Sisäisen markkinoinnin johtamisen teorettinen lähtökohta

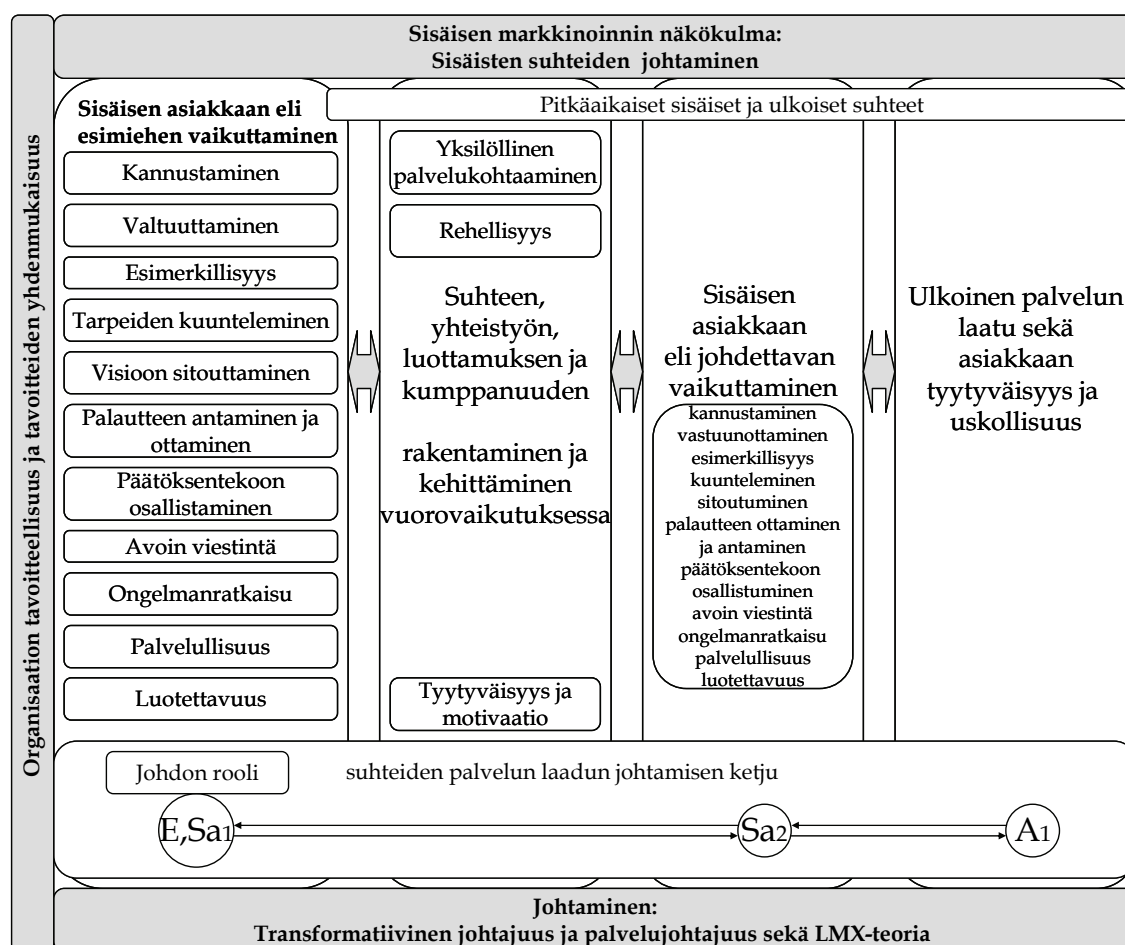
Viitekehys sisäisen suhteen johtamisesta rakentuu sisäisen markkinoinnin ja johtajuuden teorioihin ja tutkimukseen. Viitekehysten yleinen muoto on kasvanut pääosin suhdemarkkinoinnin ja sisäisen markkinoinnin tutkimuksen pohjalta. Viitekehysten rakenteeseen on saatu rakennuskiviä niin johtamisteorioista kuin sisäisen markkinoinnin tutkimustuloksista.

Kirjallisuusanalyysillä oli kolme tehtävää. Ensimmäinen sen tehtävä oli tuottaa sisällöllisiä aineksia tutkimuksen empiiristä osiota varten. Toiseksi sen tehtävä oli asemoida tutkimusta sisäisen markkinoinnin ja johtamisen kenttään. Kolmanneksi sen tehtävä oli vastata tutkimuksessa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: "Mitä ovat käsitteet sisäinen markkinointi ja johtaminen ja mikä on niiden keskinäinen suhde?"

Kuviossa 26 on esitetty sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen teorettinen viitekehys liikkeenjohdollisena mallina, jota määrittävät valitut johtajuuden teoriat: LMX, transformatiivinen johtajuus ja palvelujohtajuus sekä valittu sisäisen markkinoinnin tutkimus. Teorioille keskeiset käsitteet ja sisällöt ovat muodostuneet suhteen, palvelun laadun ja luottamuksen tutkimuksellisista keskusteluista. Sisäisen asiakkuuden ja palveluketjun käsitteet ovat sisäisen markkinoinnin tieteenalan "omia" käsitteitä. Useat sisäiset vuorovaikutustilanteet luovat palveluketjuja (E, Sa1 [esimies, sisäinen asiakas] - Sa2 [sisäinen asiakas] - A1 [ulkoinen asiakas]), joiden sujuvuudella ja laadulla on osaltaan vaikutusta sisäisen ja ulkoisen asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen (vrt. esimerkiksi Bansal ym. 2001 ja Hallowell ym. 1996). Johtajuuden tutkimuksen puolella korostetaan suhdenäkökulmasta rehellisyyttä, ongelmanratkaisua ja luottamusta. Suurelta osin viitekehysten sisällöt ja käsitteet ovat ja ovat olleet johtamisen teorioiden ja sisäisen markkinoinnin tutkimuksen yhteisiä. Tämän viitekehysten perusmalli on esitetty aiemmin kuviossa 19, joka perustui sisäisen markkinoinnin

tutkimukseen. Kuvion 26 viitekehukseen on mukaan otettu valitut johtamisteoriat ja luottamuskeskustelu.

Sisäisen markkinoinnin näkökulma liitetään tässä tutkimuksessa suhdemarkkinoinnin paradigmaan. Suhdemarkkinoinnin tutkimuskohde on ulkoinen markkinointi ja asiakas, mutta asiakassuhdemarkkinoinnin tuloksellisuus on riippuvainen sisäisissä suhteissa syntyvästä palvelun laadusta. Sisäisen markkinoinnin merkitys yrityksen tuloksen tekijänä perustuu ajatukseen, jonka mukaisesti sisäiset markkinat ovat olemassa ennen ulkoisia ja sisäisillä ja ulkoisilla markkinoilla on yhteys keskenään. Tätä käsitystä ovat tukeneet useat sisäisen markkinoinnin tutkijat: esimerkiksi Grönroos (1990, 2001) ja Hallowell ym. (1996). Sisäisessä suhteen johtamisessa kaikki työntekijät ovat palvelun tuottajia, jotka sisäisissä palvelukohtamisissa tuottavat suhteiden palvelun laatua. Tätä päätelmää tukevat esimerkiksi Rafiq ja Ahmed (2000). Myös johtajuustutkimuksen perusteella sisäisten asiakkaiden motivaatio ja tyytyväisyys ovat esimiehen ja alaisen yhteistä vastuuta. Sisäisten suhteiden johtaminen on kaksisuuntaista vuorovaikutusta jatkuvana prosessina. Viitekehyksessä motivaatio ja tyytyväisyys vuorovaikutuksen tuloksena on tämän perusteella sijoitettu esimiehen ja johdettavan väliseksi.



KUVIO 26 Sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen liikkeenjohdollinen malli viitekehksenä

Sisäisen suhteen johtamisessa keskeinen ajatus on esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde, joka muodostaa yksilöllisen palvelukohtamisen. Suhteen perusta on niin sisäisen markkinoinnin kuin valittujen johtajuusteorioidenkin ytimessä. Sisäisen markkinoinnin johtamisen näkökulman mukaan esimiehet ja alaiset ovat toisilleen sisäisiä asiakkaita (Reynoso ja Moores 1996). Suhteen vuorovaikutuksellisuus ja kehittyminen korostaa molempien suhteen osapuolten tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Johtaja pitää suhteen rakentamisen alaisten kanssa merkityksellisenä (esim. Church 1995 ja Greenleaf 1996a). Sisäisen suhteen johtamisessa on tavoitteena hyvän yhteistyön, luottamuksen ja kumppanuuden rakentaminen yrityksen sisäisten asiakkaiden keskuuteen, esimiesten ja työntekijöiden välille (ks. Davies 2001 ja Gilmore 2000). Sisäisiä asiakassuhteita voidaan kehittää, joten sisäisen suhteen johtamista voidaan kuvata prosessina. LMX-teorian logiikka edellyttää kaikkien sisäisten suhteiden kehittämistä ja kehittymistä korkealaatuisiksi, mikä merkitsee sisäisen markkinoinnin käsitteistöllä ilmaistuna yhdenmukaista korkeatasoista sisäistä ja ulkoista palvelua. Ulkoisen asiakkaan kokemaa palvelun laatua syntyy koko henkilöstön tuottamasta palvelusta.

Luottamusta koskevassa kirjallisuudessa keskityttiin yksilöiden vuorovaikutustason luottamuksen tarkasteluun. Sisäisen suhteen johtamisen näkökulmasta voidaan luottamusta käsitteenä tiivistää seuraavasti: sisäisten asiakkaiden välillä on riippuvuus, joka on vastavuoroista, suhteeseen liittyy riskin mahdollisuus, luottamukseen liittyy usko siitä, että toinen osapuoli ei käytä toisen haavoittuvuutta hyväkseen, luottamuksen rakentuminen vaatii henkilökohtaista sitoutumista ja se perustuu yhteistyöhön, josta suhteen molemmat osapuolet hyötyvät (Lane 1998; Hosmer 1995; Kramer ym. 1996; Mayer ym. 1995; Yau ym. 2000; Adobor 2005; Blois 1999; Jones ja George 1998).

Viitekehyksen taustalla olevan tutkimuksen mukaisesti ylimmästä johdosta läpi koko organisaation ulottuva palveluketju vastaa sisäisten ja ulkoisten suhteiden laadusta (Ahmed ym. 2003; Davies 2001; Jones ja George 1998; Bennis ja Nanus 1986; Czaplewski ym. 2001). Organisaation tavoitteena on pitkäaikaiset sisäiset ja ulkoiset asiakassuhteet. Olennaista on havaita, että LMX-teorian mukainen suhteen kehittyminen painottaa myös johdettavan osuutta johtamisen vuorovaikutteisessa prosessissa. Sen vuoksi kuviossa 26 johtajan ominaisuudet ovat myös osaltaan sisäisen asiakkaan eli johdettavan vaikuttamista.

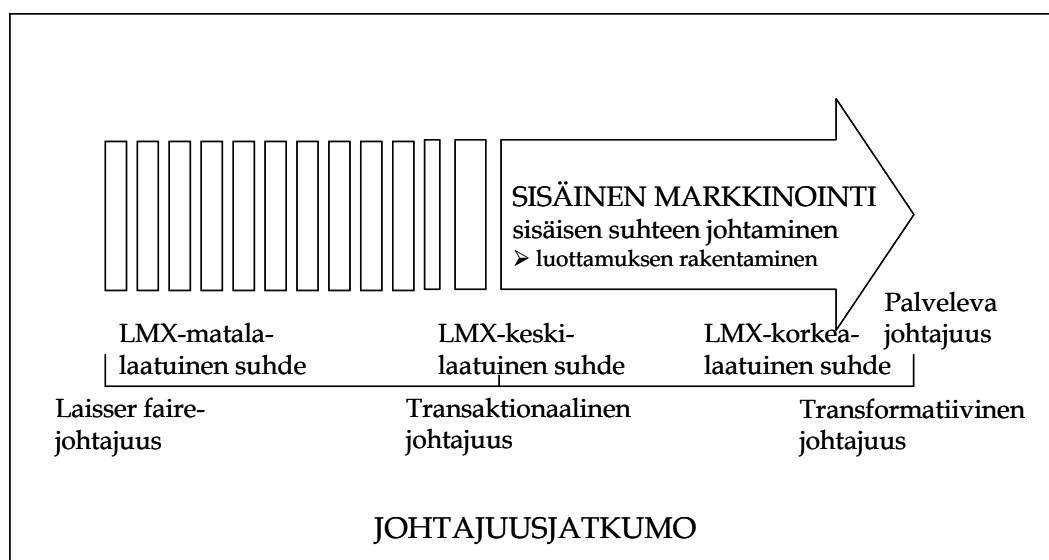
Sisäisen markkinoinnin johtamisen viitekehyksessä mainitut johtajan ja johdettavan käsitteeseen liittyvät ominaisuudet juontavat juurensa moniin käsiteltyihin teorioihin. Ongelmanratkaisu, esimerkillisyys ja sitoutuminen ovat oleellinen osa johtamisteorioita, etenkin transformatiivisen johtajuuden teoriaa. Päätöksentekoon osallistuminen, kannustaminen (empatia) ja palvelullisuus ovat lähinnä palvelujohtamisen mallia. Tarpeiden kuunteleminen, valtuuttaminen, visioon sitouttaminen, palautteen antaminen ja ottaminen, rehellisyys, luottettavuus ja avoin viestintä ovat lähes kaikkien modernien johtamisteorioiden ydintä.

Sisäisen markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden sekä teorioiden välistä suhdetta voidaan havainnollistaa kuviolla 27. LMX-teoria sisältää transaktio-



naalisen ja transformatiivisen prosessin (Graen ja Uhl-Bien 1995 ja Gerstner ja Day 1997, 838), vaikka onkin enemmän suuntautunut transformatiiviseen suuntaan (Gerstner ja Day 1997, 838). LMX-teorian mukaiset eritasoiset suhteet voidaan yhdistää Bassin (1985a) johtajuusjatkumoon siten, että LMX-korkealaatuinen suhde vastaa transformatiivista johtajuutta, LMX-keskilaatuinen transaktionaalista ja LMX-matalalaatuinen *laisser faire* -johtajuutta. Wang ym. (2005, 423) mukaan transformatiivinen johtajuus rakentaa ja ylläpitää korkealaatuista LMX-suhdetta. Myös Howell ja Hall-Meranda (1999, 680) väittävät korkealaatuisen suhteen syntyvän transformatiivisen johtajuuskäyttäytymisen avulla.

Palvelujohtajuus muistuttaa osin transformatiivista johtajuutta. Molemmissa näkökulmissa painotetaan eettisyyttä, luottamuksen rakentamista, yksilöllistä kohtaamista, kuuntelemista ja tarvittaessa itsensä uhraamista organisaation tai alaisen puolesta. Transformatiivinen johtajuus eroaa siinä, ettei se korosta yhteisön arvoa ja sen kehittymistä eikä ensisijaisesti yksilön etua, vaan organisaation etua (Liden ym. 2008).

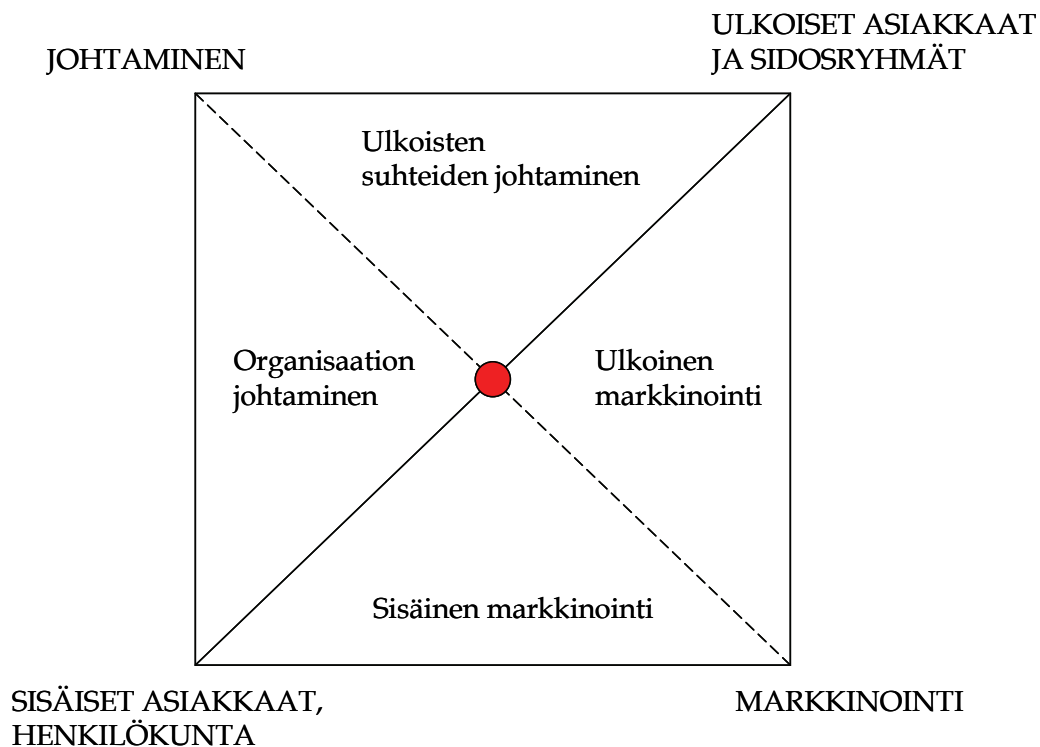


KUVIO 27 Sisäinen markkinointi: sisäisen suhteen johtaminen valittujen johtajuusteorioiden määrittämänä

Sisäisen suhteen johtaminen sisäisen markkinoinnin näkökulmasta voidaan määrittää alkavaksi johtajuusjatkumolla transaktionaalisen johtajuuden jälkeen siirryttäessä kohti transformatiivista ja palvelevaa johtajuutta. Laisser faire -johtajuudesta transaktionaaliseen johtajuuteen sisäinen markkinointi on yksisuuntaista, satunnaista ja kilpailukeinoja (4P) painottavaa. Palvelujohtajuuden on esitetty jopa laajentavan transformatiivista johtajuutta (esim. Sendjaya ym. 2008 ja Liden ym. 2008), joten se on sijoitettu johtajuusjatkumolla äärimmäiseksi oikealle. Palvelujohtajuudessa korostetaan sosiaalisia suhteita. Läheisen suhteen rakentuminen on sisällöllisesti analoginen LMX-teorian korkealaatuiselle suhteelle. Toisaalta LMX-suhteessa ei korosteta vahvaa palvelutehtävää eikä

henkilökohtaista kasvua kuten palvelujohtajuudessa, joten palvelujohtajuutta voidaan pitää näiden osatekijöiden perusteella jopa laajempana teoriana.

Kuviolla 28 havainnollistetaan sisäisen markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden yhteyttä toisiinsa. Jännite syntyy vasemman yläkulman johtamisen ja oikean alakulman markkinoinnin käsitteiden välillä. Tieteenaloille yhteistä ovat molemmat asiakaskohderyhmät. Katkoviivalla havainnollistetaan organisaation rajapintaa sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden välillä. Niin markkinointi kuin johtaminenkin rakentavat vuorovaikutussuhteita ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden kanssa. Syntynyt nelikenttä, sisäinen markkinointi, ulkoinen markkinointi, ulkoisten suhteiden/verkoston johtaminen ja organisaation sisäinen johtaminen, rajaavat polttopisteessään tämän tutkimuksen keskeisimmän käsitteen, sisäisen markkinoinnin johtamisen suhdenäkökulmasta.



KUVIO 28 Sisäisen markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden yhteys

Sisäinen markkinointi voidaan nyt määritellä seuraavasti:

***Sisäinen markkinointi** on tutkimuksellinen (ja toiminnallinen) näkökulma, jossa markkinoinnin käsitteistöä ja tutkimustuloksia käytetään johtamiskysymysten tutkimuksessa. Keskeisin soveltamisalue on suhde- ja verkostojohtamisen tutkimus, joka on kiinnostava yhteinen alue markkinoinnin ja johtamisen näkökulmista. Sisäisen markkinoinnin johtaminen määrittyy näkökulmien polttopisteen käsitteenä organisaation sisäisten ja ulkoisten toisiinsa kytkeytyvien vuorovaikutuksellisten suhteiden johtamisprosessiksi.*

### **3 TAPAUSTUTKIMUS: YRITYS, AINEISTO JA ANALYYSI**

Tiedonhankinnan strategiana tutkimuksessa on tapaustutkimus. Luku jakaantuu kolmeen alalukuun. Ensimmäisessä tarkastellaan kohdeyritystä sekä tutkimuksen kohdentumista ja aineistoa. Toisessa luvussa perehdytään tutkimuksen analysoinnin ja tulkinnan perusteisiin ja viimeisessä luvussa kuvataan tutkimuksen arviointiperusteita.

#### **3.1 Kohdeyritys ja aineiston hankinta**

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kohdeyritys konepaja Prosteel Oy ja tutkimusaineiston hankinta.

##### **3.1.1 Tiedon hankinnan strategiana tapaustutkimus**

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa tapaukseksi on valittu konepajateollisuuden yritys. Kyseisen tapauksen kautta muodostetaan käsitystä sisäisen markkinoinnin johtamisesta. Tapaustutkimuksella voidaan tutkia myös yleisemmin yritysten ja organisaatioiden käyttäytymistä ja sen avulla voidaan tuottaa kuvauksia, jotka kyseenalaistavat tulkinnat liiketoiminnan ja yritysjohtamisen todellisuudesta (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 175). Tutkimusongelman näkökulmasta on perusteltua, että valittu tiedon hankinnan strategia on tapaustutkimus. Yinin (1994) määritelmän mukaisesti tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, joka tutkii nykyistä tapahtumaa tai ilmiötä sen omassa ympäristössä, missä ilmiön ja kontekstin määrittäminen ei ole selkeästi havaittavissa (Yin 1994, 13).

Stake (1994) jaottelee tapaustutkimukset kolmeen tyyppiin: 1) luontainen, 2) välineellinen ja 3) kollektiivinen tapaustutkimus. Tämä tutkimus edustaa Staken jaottelun mukaan lähinnä välineellistä tapaustutkimusta, jossa pyritään syventämään ilmiön ymmärtämistä. Tutkimus ei ole luontainen tapaustutki-

mus, jossa oltaisiin kiinnostuneita tapauksen erityisyydestä tai tavallisuudesta, eikä myöskään kysymyksessä ole kollektiivinen (monitapaustutkimus) tapaus-tutkimus, jossa kohteena olisi useita tapauksia ja tarkastelun kohteena yleinen ilmiö.

Tutkimus noudattaa suurelta osin Eisenhardtin (1989, 533) esittämää tapaus-tutkimuksen prosessia: 1) valitaan tutkimusongelma, 2) valitaan tapaus, 3) suunnitellaan tiedonkeruumenetelmät ja -välineet, 4) kerätään aineistoa kentällä ja tehdään alustavaa analyysia, 5) analysoidaan tietoa, 6) muotoillaan oletuksia teorian ja datan vuoropuheluna, 7) suhteutetaan teoriaa olemassa olevaan kirjallisuuteen ja 8) tavotellaan päätöksiä ja mahdollista teoreettista saturaatiota.

Tapaustutkimukselle on ominaista pyrkiä vangitsemaan tutkittava ilmiön omassa luonnollisessa ympäristössään (Syrjälä ja Numminen 1988, 7–8), joten haastattelut tehtiin yrityksessä. Tapaustutkimus noudattaa osin myös etnografisen tutkimussuunnan kriteereitä, koska tutkittavia on havainnointu heidän omassa ympäristössään. Tutkija on elänyt tutkittaviensa mukana yrityksen arkea neljän viikon ajan. (Ks. Brewer 2000.)

Tapaustutkimukselle on luontaista, että yksittäisestä tapauksesta tai ilmiöstä tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Aineistonkeruussa käytetään useita menetelmiä, joten tapaus-tutkimusta ei voi pitää aineistonkeruun tekniikkana. (Saarela-Kinnunen ja Eskola 2001, 159.) Yin (1994) luettelee kuusi aineistotyyppiä, joita voi harkita aineistoksi: 1) dokumenttilähteet, 2) arkistolähteet, 3) haastattelut, 4) suorat havainnoinnit, 5) osallistuva havainnointi ja 6) fyysiset esineet (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 157). Yin (1994) painottaa lisäksi kolmea periaatetta tiedon keruussa: 1) käytä monia tietolähteitä, 2) laadi case-tutkimuksen tietokanta ja 3) ylläpidä perusteluketjuja. Kahden ensimmäisen kriteerin osalta voi tutkija todeta, että ne täyttyvät tässä tutkimuksessa. Kolmannen osalta, eli onko lukija saanut mahdollisuuksia seurata tutkijan päättelyketjuja, arviointi jätetään lukijalle.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on olennaista tutkittavan yhteisön jäsenten luottamuksen voittaminen niin, että tutkija hyväksytään mukaan ja hän voi toimia ryhmässä tai yhteisössä samalla havainnoiden ja haastatellen (Eskola ja Suoranta 1998, 102; Fetterman 1998, 34). Tärkeimpiä ovat avaininformantit, joiden kanssa tutkija työskentelee läheisemmin (Johnson 1990, 38; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari 1994, 87). Tutkijan tulee huomioida valinnassa informantin asema sosiaalisessa verkostossa, hänen toiminnallinen roolinsa organisaatiossa ja kyvykkyytensä kulttuurisen tiedon lähteenä. Johnson (1990) erottaa kaksi erilaista kriteeriä informanttien valinnassa: teoreettiset ominaisuudet ja luontaiset kyvyt. Ensin mainittu pitää sisällään informantin aseman, roolin ja osaamisen sekä ryhmän jäsenyyden ja ryhmän koon. Nämä ominaisuudet ovat tietoisesti valittuja, teoreettisesti edustavia ja merkityksellisiä. Jälkimmäiset eli luontaiset kyvyt sisältävät esimerkiksi persoonallisuuden, henkilökemian ja kyvyn rakentaa luottamuksellinen suhde. (Johnson 1990, 10, 37–38.) Tutkimukseni avaininformanttien valinnassa painottuivat asema, osaston jäsenyys ja luotettavuus.

Tapaustutkimuksessa teoria ja empiria ovat parhaimmillaan uutta luovassa vuoropuhelussa keskenään (Saarela-Kinnunen ja Eskola 2001, 168). Ei ole

olemassa mitään erityistä tapaustutkimuksessa sovellettavaa analyysimenetelmää, mutta tutkijan tulee perustella valintansa (Saarela-Kinnunen ja Eskola 2001, 160, 168). Analyysin ja tulkinnan apuvälineinä käytetään Goffmanin kehysanalyysia, koska se tarkastelee vuorovaikutusta. Analyysissä hyödynnetään myös sisällönanalyysia, joka on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää kaikissa tutkimusperinteissä (Tuomi ja Sarajärvi 2002). Syrjälän ja Numminen (1998) mukaan tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen. Voidaan myös todeta, että yleistämisen ongelma koskee niin tutkijaa kuin lukijaakin. (Syrjälä ja Numminen 1988, 175.)

### 3.1.2 Tutkimuksen kohdeyrityksenä konepaja

Prosteel Oy on yrittäjävetoinen konepajateollisuuteen kuuluva pk-yritys, joka on kasvanut konserniksi viimeisen 25 vuoden aikana. Käytän konepajasta nimeä Prosteel Oy, koska olen luvannut pitää yrityksen nimen salassa. Sen pääkonttori toimii Suomessa, jossa tutkimus tehtiin. Suurin osa henkilökunnasta, noin 150 henkilöä, työskentelee pääkonttoripaikkakunnalla. Prosteel Oy:llä on Suomessa toimintaa kahdeksalla paikkakunnalla, ja sillä on tytäryhtiöitä tai myyntiedustajia viidessä maassa ja lisäksi lukuisia agenteja ympäri maailmaa. Prosteel Oy valmistaa räätälöityjä järjestelmiä teollisuudelle globaalisti. Yritystä voidaan pitää pääosin insinööreistä koostuvana asiantuntijaorganisaationa, jonka yksi tärkeä osaamisen alue on projektien hallinta. Yritys on kasvanut nopeasti viime vuosina ja se tekee vuosittain noin 20–25 milj. euron liikevaihdon.

Prosteel Oy:ssä projektointi saa alkunsa, kun myynti on myynyt ratkaisun asiakkaan tarpeeseen. Tällöin työtä varten perustetaan oma projektiorganisaatio. Jo myyntivaiheen aikana myynnin tukena käytetään esisuunnittelun ja projektionnin asiantuntijoita. Esisuunnittelu luovuttaa työnsä suunnittelulle. Tuotannossa arvioidaan, mitä tehdään itse, ja osto-osasto hankkii loput yrityksen ulkopuolelta. Seuraava vaihe on kokoonpano ja testaus Prosteelin tiloissa. Projektin aikana lukuisat eri osaamisalojen ammattilaiset ovat riippuvaisia toisilleen antamasta sisäisestä palvelusta. Kriittisiä kohtia ovat rajapinnat, joissa työ siirtyy prosessissa seuraavalle. Projektipäällikön vastuu on suuri. Laatujärjestelmän tavoitteena on osaltaan varmistaa, että projekti etenee suunnitellusti. Lopuksi ulkoisen asiakkaan luona tehdään lopullinen kokoonpano ja luovutetaan järjestelmä käyttöönottestauksen sekä koulutuksen jälkeen asiakkaalle.

### 3.1.3 Tutkimusaineisto ja sen kerääminen

Tutkimuksessani aineistoa on kerätty neljällä eri tavalla (ks. taulukko 14), joiden avulla tutkimusongelmia on ratkaistu:

1. haastattelut: syvähaastattelut ja pystypalaverit,
2. osallistuva havainnointi: jäsen (osallistuja) ja ulkopuolinen (tarkkailija),
3. yrityksen asiakirjat: sisääntulo-opas, toimintasuunnitelmat, työtyytyväisyystutkimus, johtamisstrategia, hallitusraportit ja
4. puhelinkeskustelut (4kpl) havainnointijakson jälkeen.

Tutustuminen tutkimusyrietykseen sai alkunsa palaverista helmikuussa 2005. Maaliskuussa 2005 sain tarkan kuvauksen yrityksestä. Sain myös yksityiskohdalliset osastojen toimintasuunnitelmat käyttöni ja kutsun tulla toukokuussa 2005 yrityksen markkinointitapahtumaan, johon tuli pohjoismaisia potentiaalisia asiakkaita. Esitin tämän työn ohella yritykselle tekemäni selvityksen (havaintojen luokittelu) toimitusjohtajalle 28.10.2005 ja koko henkilöstölle 10.2.2006 (luento). Tärkein tutkimusmateriaalin keräysaika oli 1.9.–3.10.2005, jolloin vietin aikaa osallistuvana havainnoijana sekä haastattelijana yrityksen arjessa. Yrityksen asiakirjat (hallitusraportit, toimintasuunnitelmat ja työhyvinvointitutkimukset 2001–2003) toimivat erinomaisina informaation lähteinä sisäänpääsyssä yrityksen maailmaan sekä johtolankojen antajina haastatteluihin. Hallitusraporttia käsiteltiin toimitusjohtajan puheena hallitukselle siltä osin, kuin raportti käsitteli johtajuutta.

TAULUKKO 14 Tutkimuksen aineisto ja aikataulu

Aika	Keräämistapa	Kohde	Aineisto
15.11.2004	Internet, lehdet, keskustelut	Julkinen materiaali	Muistiinpanoja
5.1.2005	Puhelinkeskustelu	Toimitusjohtaja	Muistiinpanoja
11.2.2005	Vuorovaikutteinen keskustelu Havainnointi	Toimitusjohtaja	Muistiinpanoja Yleinen toimintasuunnitelma
24.3.2005	Vuorovaikutteinen keskustelu Havainnointi	Projektijohtaja ja toimitusjohtaja	Muistiinpanoja Osastokohtaiset toimintasuunnitelmat Johtamisstrategia Organisaatiokaavio
6.5.2005	Haastattelut (3 kpl)	Henkilöstö: esimiehiä ja alaisia	Ääninauha Litterointi

(jatkuu)

TAULUKKO 14 Tutkimuksen aineisto ja aikataulu (jatkuu)

Aika	Keräämistapa	Kohde	Aineisto
11.5.2005	Havainnointi ja vuorovaikutteinen keskustelu	Messut Työnjohtaja	Muistiinpanoja Esitteitä
13.6.2005 8.8.2005	4. haastattelu 5. haastattelu	Esimies Esimies	Ääninauha Litterointi
1.9.2005 – 3.10.2005  Yhtäjaksoinen tutkimusaika	Havainnointi  Osallistuva havainnointi  Vuorovaikutteinen keskustelu  Haastattelut (21 kpl)	Palaverit Esimiehiä ja alaisia  Johtoryhmä  Pystypalaverit Esimiehiä ja alaisia  Esimiehiä ja alaisia	Muistiinpanoja kenttäpäiväkirjaan Laatukäsikirja Perehdyttämispöytäkirja  Muistiinpanoja  Muistiinpanoja  Ääninauha Litterointi
12.10.2005 14.10.2005 18.10.2005	Puhelinkeskustelu (3 kpl)	Esimies 1 Esimies 2 Esimies 3	Muistiinpanoja
28.10.2005  10.2.2006	Vuorovaikutteinen keskustelu  Luento Vuorovaikutteinen keskustelu	Toimitusjohtaja Yritysversion tulosten esittelyä Henkilöstö Projektijohtaja ja toimitusjohtaja	Muistiinpanoja Hallitusraportit  Muistiinpanoja
15.3.2006	Puhelinkeskustelu	Esimies	Muistiinpanoja

### 3.1.3.1 Avoin haastattelu

Päätös siitä, onko tässä tutkimuksessa käytetty haastattelumenetelmä teema-haastattelua vai avointa haastattelua, ei ole yksiselitteinen. Kuten Tuomi ja Sarajarvi (2003, 77) toteavat "avoimuudessaan teema-haastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua." Avoimesta haastattelusta käytetään esimerkiksi nimityksiä vapaa haastattelu, syvähaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Perusajatus on, että haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä, sitä mukaa kun ne aidosti haastattelussa tulevat vastaan. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 198–199; Grönfors 1985,

105–106.) Tutkimuksessa päädyttiin ratkaisuun, jonka mukaan käytetään nimitystä avoin haastattelu, koska ilmiön ja teeman käsittelyn jälkeen haastattelussa jatko rakennettiin haastateltavilta saatujen vastausten varaan (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 78). Avoin haastattelu perustuu vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen ja syvempiin sosiaalisiin kontakteihin. Luonteensa vuoksi se soveltuu hyvin muun muassa heikosti tiedostettujen seikkojen ja arkaluonteisten asioiden tarkasteluun. Haastattelijalla ei ole sidoksissa etukäteen laadittuihin kysymyksiin tai niiden esittämisjärjestykseen. (Siekkinen 2001, 43.) Haastatelluista osan kanssa päästiin avoimeen haastatteluun, jossa käsitellyksi tulivat tutkimuksen ongelmanasettelun mukaiset merkitykselliset teemat. Tutkimuksessa irtaudutaan ääripään syvähaastattelusta, joka on täysin strukturoimaton (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 78). Ehkä parhaiten haastatteluja kuvaava käsite olisi ”avoin teemahaastattelu”, joka määritellään haastatteluksi, jossa edetään avoimesti haastateltavan ehdoilla, ja tutkija pitää huolen, että haastateltavat kuvailevat käsityksiään ja merkityksiään tutkimustehtävän ohjaamana.

Avoimessa haastattelussa tieto, jota tavoitellaan, voidaan parhaiten tavoittaa avoimilla kysymyksillä, jotka eivät keinotekoisesti rajaa etukäteen tutkittavan todellisuutta. Tutkijalla itsellään voi olla melko tarkkakin teoreettinen jäsenyys kohdeilmioista. Kun kysymykset ovat strukturoimattomia, on haastateltavan helpompi puhua siitä, mikä hänelle on tärkeää. Tutkija kertoo alustavasta viitekehuksesta, jonka pohjalta haastateltavat saavat puhua vapaasti; heitä ohjataan tarvittaessa kysymyksiin keskeisiin teemoihin. (Syrjälä ja Numminen 1988, 103–104; Fetterman 1998, 38–39.) Käytin haastatteluissa teemoihin liittyviä apukysymyksiä ja havainnollista kuvaa sisäisen markkinoinnin johtamisen alustavasta viitekehuksesta muistilappuna, muutoin kuuntelin tarkkaavaisesti haastateltavan puhetta ja tein tarkentavia kysymyksiä (haastattelun avuksi rakennettu runko on liitteenä 1).

Ensimmäiset varsinaiset haastattelut tehtiin toukokuussa 2005. Toukokuussa 2005 osallistuin yrityksen lähinnä pohjoismaisille asiakkaille järjestettyyn markkinointitapahtumaan, jossa sain kuvan yrityksen tuotteista. Keskustelin samalla erään työnjohtajan kanssa. Kaiken kaikkiaan litteroituja haastatteluja tehtiin 26. Näistä haastatteluista kaksi tehtiin avaininformanteille, joita haastattelin kaksi kertaa; haastatteluihin osallistui kaiken kaikkiaan 24 henkilöä. Haastatteluista 21 tehtiin yrityksessä havainnointiaikana. Haastatelluista 10 henkilöä oli esimiesasemassa (esimiehiä kaiken kaikkiaan neljässä portaassa). Haastattelut kestivät 40 minuutista 2,5 tuntiin, ja niiden keskipituudeksi muodostui 80 minuuttia. Litteroitua materiaalia kertyi lopulta 234 sivua, kun olin raakapois-tanut tutkimusilmiön kannalta tarpeettoman aineiston. Pystypalavereita (5–30 minuuttia kestäviä lyhyitä haastatteluja), joita ei ollut suunniteltu etukäteen, pidettiin käytävillä, työpaikoilla tai henkilökunnan huoneissa 15 kertaa. Ne syntyivät käytännössä siten, että minä seurasin esimiestä pystypalavereihin tai tapasin käytävillä henkilöitä, joihin olin jo tutustunut. Lyhyistä palavereista tein merkintöjä kenttäpäiväkirjaan (16 sivua).



### 3.1.3.2 Havainnointi

Kun tutkittavasta ilmiöstä ei tiedetä riittävästi, puolustaa havainnointi ja siihen liittyvä osallistuminen tiedonhankintamenetelmänä paikkaansa. Toiseksi nämä menetelmät kytkevät saadun tiedon kontekstiin, koska asiat nähdään niiden oikeissa yhteyksissä. Kolmanneksi, pelkällä temahaastattelulla saadaan selville johonkin ilmiöön liittyvät normit, mutta ei normiin liittyvää käyttäytymistä. Neljänneksi, jos halutaan monipuolista ja rikasta aineistoa lukuisine yksityiskohtineen, ei sitä useinkaan ole mahdollisuutta kartoittaa muuten kuin havainnoimalla. (Grönfors 2001, 127–128.) Tutkimusjakson jälkeen on helppo allekirjoittaa Grönforsin kokemukset havainnoinnin hyödyistä, erityisesti käyttäytymisen havaitsemisen osalta.

Grönfors (1985, 87) jakaa kenttämenetelmissä havainnoinnin neljään tapaan, jotka kuvaavat osallistumisastetta: 1) havainnointi ilman varsinaista osallistumista, 2) osallistuva havainnointi, 3) osallistava havainnointi eli toimintatutkimus ja 4) piilohavainnointi. Havainnointi voi siis vaihdella totaalista piilohavainnoinnista kokonaisvaltaiseen osallistavaan havainnointiin. Piilohavainnoinnissa tutkittava ei ole tietoinen tutkijasta eikä tutkimuksesta, mutta osallistavassa tutkija osallistuu toimintaan ja on yhteisön jäsen. Havainnointitavan valintaan vaikuttavat tutkijan rooli, tutkimusongelma ja -kohde sekä havainnointimahdollisuudet. (Grönfors 2001, 129–130.) Tavallisin muoto on, että havainnointi yhdistetään osallistumiseen, mikä tarkoittaa sitä, että joissakin tilanteissa tutkija vain tarkkailee ja joissakin osallistuu. (Grönfors 2001, 13; Syrjälä ym. 1994, 84.) Tässä tutkimuksessa käytin havainnoinnin tavallisinta muotoa.

Tavoitteena on tilanne, jossa tutkija pystyy luontevasti tekemään havaintoja ja osallistumaan ilman, että hänen läsnäoloonsa kiinnitettäisiin kovin suurta huomiota. Tämä edellyttää tutkijalta mahdollisesti asettumista noviisiin rooliin. Toisaalta se vaatii myös tutkittavan yhteisön luottamuksellista ja varovaista kuuntelua. (Grönfors 2001, 134; Eskola ja Suoranta 1998, 101.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan tärkein työkalu on hänen oma persoonansa. Hänen tulee tunnistaa omaan persoonaan mahdollisesti liittyvät tekijät, jotka saattavat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan ei ole suotavaa muuttaa omaa henkilöään tutkittavien suuntaan. (Grönfors 2001, 125–126.) Uskon onnistuneeni häilyttämään läsnäoloni havainnointitilanteissa melko huomaamattomaksi.

Havainnointiajaksi sain oikeudet osallistua useisiin palavereihin ja työtilanteisiin tutkimusjakson aikana tarkkailemaan toimintaa ja vuorovaikutusta. Tavoite oli päästä seuraamaan erityisesti esimies-alais-tilanteita, joissa pääsisi tarkastelemaan erilaisia johtamistilanteita. Tältä osin havainnointijakso ei onnistunut täysin odotetusti. Sopivia tilanteita oli vähän tarjolla, eikä osa esimiehistä välttämättä halunnut tutkijaa tilanteisiin mukaan. Kaiken kaikkiaan työtilanteestakin johtuen yrityksen henkilöstön kalenteri oli melko tyhjä. Kuitenkin pääsin mukaan erilaisiin arkityön palavereihin niin ulkopuolisen havainnoijan roolissa kuin toimintaan osallistuvanakin. Kuukauden aikana osallistuin 13 palaveriin, jotka kestivät 1–7,5 tuntia. Palaverit ja kokoukset liittyivät johtoryhmätyöskentelyyn, myyntiin, laatuauditointiin, erilaisiin projekteihin liittyviin asi-

oihin, kuten talouteen, takuisiin, suunnitteluun ja asennuksiin sekä kehityshankkeisiin ja esisuunnitteluun.

## 3.2 Tutkimuksen analysointi ja tulkinta

Tässä luvussa kuvaan kehysanalyysin perusteita. Kehysanalyysi sopii suhteita korostavan sisäisen markkinoinnin ja johtajuuden tutkimiseen, koska kehysanalyysissä kiinnostuksen kohteena ovat vuorovaikutuksessa noudatettavat säännöt, tulkinnat ja vuorovaikutusosapuolen huomioiminen (vrt. Alasuutari 2001b, 178–179).

### 3.2.1 Goffmanin kehysanalyysi tulkintaresurssina

Goffmanin (1986) kehysanalyysin rooli tässä tutkimuksessa on toimia väljänä tulkintaresurssina. Kuvaan tässä luvussa ne käsitteet, joita sovellan tutkimuksessa: primäärit kehykset, muunnoskehykset ja teatraalisen muunnoskehyksen.

Erving Goffman (1922–82) oli tunnettu mikrososiologi 60–70-luvuilla. Hänen pioneerityönsä liittyi dramaturgiseen sosiologiseen näkökulmaan. Goffmanin ensimmäinen kirja *”The Presentation of Self in Everyday Life”* (1959), perustui dramaturgiseen näkökulmaan. Teoksessa hän tarkkaili mielisairaalapotilaiden elämää. Tässä työssä Goffman analysoi sosiaalista elämää teatterimetaforan kautta, jonka mukaisesti ihmiset käyttävät erilaisia rooleja eri ympäristöissä. (Scott ja Marshall 2005, 1.)

Goffman rikkoi lähes kaikkia tavanomaisia metodologisia sääntöjä, joten hänen lähteensä ovat epäselviä. Hän ei kirjoittanut systemaattisen tieteellisesti. Häntä syytettiin siitä, ettei hän huomioinut riittävästi sosiaalisen rakenteen makrososiologisia näkökohtia; toisaalta häntä pidettiin konservatiivisena, koska hän painotti rituaalien, järjestyksen ja sukupuolen (myöhemmissä töissään) merkitystä vallitsevan tilan ylläpitäjänä. (Scott ja Marshall 2005, 1–2.) Peräkylän mukaan Goffman määritteli peruskäsitteensä melkoisen epämääräisesti (Peräkylä 1990, 155). Laajan kritiikin myötä on noussut esiin myös kysymys siitä, aliarvioivatko aikalaiset häntä (Williams 1986, 348).

Goffman luetaan toisinaan symbolisen interaktionismin edustajaksi, koska hänen tutkimuksensa käsittelevät kasvokkaista vuorovaikutusta. Goffman korosti toiminnan kontekstin merkitystä toiminnan mielen ymmärtämisen kannalta. Goffmania ei voida kuitenkaan yksioikoisesti luokitella mihinkään tiettyyn teoriaperheeseen (Jokinen ja Saaristo 2004, 60.) Goffmanin kontribuutio tieteelle oli hänen näkemyksensä siitä, kuinka yhteiskunnan järjestys rakentuu monimuotoisista ihmisten välisistä vuorovaikutustilanteista. Hän pyrki osoittamaan, kuinka vuorovaikutusjärjestys olisi silta mikro- ja makrososiologisen elämän välillä. Tämän näkemyksen pääargumentit Goffman kirjoitti artikkelissa *”The Interaction Order”*, joka julkaistiin hänen kuolemansa jälkeen 1983. (Scott ja Marshall 2005, 2.) Tunnetuimmassa teoksessaan *”Frame Analysis”* Goffman rajasi vuorovaikutuksen mikrososiologiseksi, mutta poisti siitä siihen ehdotto-

masti aikaisemmin kuuluneen kasvokkaisen läsnäolon tarpeellisuuden (Goffman 1986, 8; Heiskala 1991, 102).

Peräkylän mukaan Goffman tulkitsee, että käytännön toimmemme määrittävät sen, minkä merkityksen asiat ympärillämme saavat. Goffman jäsentää erilaisten toimien loputtoman kirjon tietyiksi kokonaisuuksiksi, joita hän kutsuu kehyksiksi. (Peräkylä 1990, 16–17.) Toiminnan kautta luomme asioille, tilanteille ja toiminnalle erilaisia tulkintakehyksiä, jolloin ne näyttäytyvät erilaisina. Toisaalta kohtaamme asioita ja tilanteita jo valmiiksi kehystettyinä. (Väliverronen 2005, 1.) Organisaatiossa toimijoiden käytännön toiminnan, päätösten ja vuorovaikutuksen, ja käyttäytymisen perusteella voidaan siten tunnistaa sisäisen suhteen johtamisen erilaisia kehyksiä.

Goffmanin kysymys todellisuudesta on seuraava: ”Minkälaisissa olosuhteissa ajattelemme asioiden olevan todellisia?” Kysymyksessä suunnataan huomio ulkoisen todellisuuden sijaan ihmisen tajunnassa olevaan todellisuuden tunteeseen, jonka ihminen ajattelee olevan todellista. (Goffman 1986, 2.) Goffman ei ota asettamaansa kysymykseen yksiselitteisesti kantaa, vaan hänen mukaansa todellisuudessa on kyse näiden molempien ulottuvuuksien olemassaolosta, jolloin keskeiseksi kysymykseksi nousee, kumpaan ulottuvuuteen asetetaan painopiste (Puroila 2002a, 23). Goffman olettaa, että on olemassa monenlaisia maailmoja, joilla kullakin on olemassaolon muotonsa (Goffman 1981a, 63; Puroila 2002a, 25 mukaan). Maailmojen sijaan Goffman käyttää omissa kehittyisissään termiä kehykset ja niiden muunnokset.

### 3.2.1.1 Kehysten idea

Situaation käsite on Goffmanille tärkeä ja läpäisee koko hänen tuotantonsa. Hän tulee siihen johtopäätökseen, että situaatio tulisi käsittää ainutlaatuisena sosiaalisena ilmiönä, ei ainoastaan sosiaalisen rakenteen heijasteena. Goffmanille situaatio on yläkäsite: situaatiossa kaksi tai useampia yksilöitä on yhtä aikaa toistensa välittömässä läheisyydessä. Situaatiot ovat paikallisesti ja ajallisesti rajattuja, ”tässä ja nyt” -tilanteita. Situaatio ei kuitenkaan edellytä vuorovaikutusta. Goffman käyttää myös käsitteitä kokoontuminen (gathering) ja kohtaaminen (encounter). Kokoontuminen viittaa läsnä oleviin ihmisiin ja kohtaaminen vuorovaikutukseen situaation sisällä. Kohtaamisessa sosiaalinen vuorovaikutus kohdentuu yhteiseen kohteeseen. (Puroila 2002a, 31–36.)

Goffman (1986, 8) tekee kehysanalyysiä koskevan teoksen alussa rajauksen, jonka mukaisesti hän ei miellä kaikkea vuorovaikutusta vain kasvokkain tapahtuvaksi (Goffman 1986, 8). Puroilan (2002a) mukaan rajausta merkitsee, että ihmisen kokemusta (tai tunnetta tapahtumien todellisuudesta) voidaan analysoida analysoimalla tilannetta, johon tuo kokemus on kiinnittynyt. Ihmisille syntyy käsitys, mielikuva, kokemus siitä, mitä on tapahtumassa, vaikka he olisivat monissa tilanteissa vain sivustakatsojan roolissa. Tapahtumia koetaan ja tulkitaan myös muissa kuin kasvokkaisen vuorovaikutuksen tilanteissa. (Puroila 2002a, 37.)

Situaation, toiminnan ja yksilön (ihmisen) välinen suhde on Goffmanille ensisijainen. Yksilö ei osallistuessaan situaatioon määrittele tilannetta, vaan jonkin-

laiset määrittelyt ovat olemassa jo ennen kuin yksilöt osallistuvat tilanteeseen. Yksilö joutuu aina esittämään itselleen kysymyksen, mitä tässä tilanteessa on meneillään, tapahtumassa – ”What is it that’s going on here?” (Goffman 1986, 2, 8). Samalla kun vastaus löytyy, ihminen osallistuu tapahtumaan (Peräkylä 1990, 156). Goffman siis väittää, että pyrkiessään ymmärtämään tapahtumia yksilöt tarkastelevat näitä tapahtumia erilaisten kehysten kautta. Kehykset määrittelevät, minkälaisesta tapahtumasta on kyse, miten yksilön tulisi toimia tilanteessa ja miten hän kykenee määrittämään omat tilannekohtaiset toimintamahdollisuutensa (taju + toiminta + tilanne). Samaa tilannetta voidaan tulkita erilaisten kehysten kautta, ja tämä tulkinta ohjaa osallistujien merkityksen kokemusta.

Kehykset rakentuvat kulttuurisesti ja ovat yhteisön jakamia tapoja ymmärtää erilaisia ilmiöitä. Heiskala (1991) toteaa kehysten määrittävän sen sisään sijoitettujen tapahtumien tai tekstien merkityksen. Kehys on aina tulkintaa ohjaava abstrakti kokemuksellinen rakenne. Mikään tilanteita organisoiva rutiinien järjestelmä tai koodi ei voi jatkaa olemassaoloaan, ellei sitä jatkuvasti uusinneta toiminnassa. Merkitys ei ole toimijoiden vapaasti luomaa, vaan sen tuottamista ja tulkintaa säätelevät kehykset, joiden kautta ilmaisut saavat merkityksensä ja joita kombinoimalla merkitystä tulkitaan. (Heiskala 1991, 90, 100–101.) Törrönen (1999) puolestaan määrittää tulkintakehykset rakenteiksi, jotka ohjaavat puhujia ja vastaanottajia havainnoimaan, tunnistamaan ja nimeämään tapahtumia tietyssä valossa, antavat yksittäisille tapahtumille ja ilmiöille kokonaistulkintoja, kehystävät todellisuudelle omanlaisia näyttämöjä ja näiden näyttämöiden toimijoille erilaisia rooleja (Törrönen 1999, 9).

### 3.2.1.2 Primäärit kehykset

Goffman esittää, että primäärit kehykset ovat keskeisessä asemassa ymmärryksen ja toiminnan rakentumisessa. Primäärien kehysten keskeisin ominaisuus on, ettei niitä voida palauttaa mihinkään aikaisempaan tai alkuperäiseen kehykseen. Niistä sosiaalinen primäärinen kehys soveltuu sisäisen suhteen johtamisen tulkintaan.

Sosiaalinen primääri kehys sisältää tahdon, tavoitteet ja kontrolloivia toimia ihmisen toiminnassa. Siihen liittyy erilaisia inhimillisiä toimia, joista Goffman käyttää termiä ohjatut toiminnot (guided doings) (Goffman 1986, 22–23.) Ohjatuissa toiminnoissa ihmisten tahdolla ja valinnoilla on olennainen merkitys tapahtumien etenemisessä. Puroila (2002a) tähdentää, että tilanteeseen soveltuvat toimintatavat eivät ole yksinomaan toimijan päätettävissä, vaan hänen toimiaan arvioivat sosiaaliseen yhteisöön juurtuneiden sääntöjen valossa muut kohtaamisissa läsnä olevat. Ohjatut toiminnot alkavat ihmisen ”mentaalista päätöksestä” ja ovat ihmisten kontrolloitavissa. Niitä arvioidaan moraalisesti esimerkiksi rehellisyyden, taloudellisuuden ja turvallisuuden kriteereillä. Sosiaalisessa kehyksessä yksilöt ovat itseään määritteleviä toimijoita, kompetentteja toimimaan ja moraalisesti vastuussa teoistaan. (Puroila 2002a, 52.)

Goffman (1974, 1986) väittää kohteen (esineen tai teon) merkityksen perustuvan sosiaaliseen määrittelyyn. Ihmiset osaavat käyttää primäärejä kehyksiä taitavasti sosiaalisessa elämässä, vaikka niiden käyttö on usein tiedostamatonta.

Primäärien kehyksien olemassaolo tulee tietoisuuteen etenkin silloin, kun niihin sisällytetyt odotukset ovat uhattuina tai kyseenalaistettuina. Yhteenvetona voi todeta, että primäärit kehykset ovat kulttuurisesti määräytyneitä ja sosiaalisesti ylläpidettyjä tapoja ymmärtää asioita ja tapahtumia, jotka ilmentävät sosiaalisen elämän pysyvyyttä, järjestäytyneisyyttä ja jatkuvuutta. Ajoittain joillakin yksilöillä on valtaa muuttaa kehyksiä. Usein kehykset ovat kuitenkin olemassa yksilöllisistä intentioista huolimatta (esim. liikennesäännöt tai yrityksen palkkapolitiikka). Yksilön on helpompi muuttaa omia toimintatapojaan kuin muuttaa kulttuuria. (Goffman 1974, 1986.) Ihmisten johtamisessa on siis olemassa joihtain kulttuurisesti määräytyneitä ja sosiaalisesti ylläpidettäviä tapoja.

### 3.2.1.3 Kehysten muunnokset

Kehysten muunnosten taustalla on havainto, jonka mukaan jotkut aktiviteetit toimivat malleina erilaisille muunnoksille (sota → sotaleikki, alkuperäinen tapahtuma → tapahtumasta kertova näytelmä). Alkuperäisen ja siitä johdetun tapahtuman merkitys on erilainen. Kehysten muunnoksia on kahta päätyyppiä. (Puroila 2002a, 56–57.) Kiviniemen (1997, 144) suomenkieliset vastineet ovat 1) variaatio (key-keying) ja 2) harhautukset (fabrication). Peräkylän käyttämä termi istuttaminen (key) ei erityisen hyvin kuvaa kehyksen muunnoksen luonnetta. Variaation käsite puolestaan sisältää määritteen, jonka mukaisesti muunnoksessa säilyy primäärikehys mukana. Variaatiossa osallistujat ymmärtävät ja tietävät, mitä todella on tapahtumassa (Goffman 1986, 40–41.) Puroila ja Peräkylä käyttävät harhautuksesta (fabrication) käsitettä väärentäminen. (Ks. Peräkylä 1990, 22 ja Puroila 2002a, 57.)

Goffman (1986) itse käyttää nimitystä teatraalinen tulkintakehys sellaisesta muunnoksesta, johon liittyy näyttämöllisiä tai esityksellisiä piirteitä. Goffman on tosin esittänyt, että koko maailma on kuin näyttämö. Teatraalisuus merkitsee tilannetta, jossa voidaan katsoa olevan esiintyjä ja yleisöä. Yleisöllä ei ole oikeutta eikä pakotetta osallistua ”draamalliseen” tapahtumaan suoraan. On olemassa puhtaita esityksiä, joissa on selvästi esiintyjät ja yleisö, kuten balettiesitys. Goffmanin mukaan teatraalisia tulkintakehyksiä on erilaisia. Teatraalisia piirteitä sisältyy esimerkiksi puheiden pitoon ja työtilanteisiin. Teatraalista kehystä kuvaa, että se tapahtuu tietyssä tilassa, jossa näyttelijät altistetaan katsojille. ”Näyttämöllä” puhuu vain yksi kerrallaan ja katsojat havaitsevat ”näyttelijöiden” kohtaamiset. (Goffman 1986, 124–143.) Gergen (1999) kuvaa Goffmanin dramaturgista näkemystä maalauksena sosiaalisesta elämästä näyttämöllä, jossa jokainen näyttää toisilleen tietäen, että samalla häidin tuskin olemme sitä, mitä olemme. Goffman (1971) erottelee sosiaalisissa tilanteissa etu- ja taka-alat. Etualue on julkinen alue eli näyttämö, ja taka-alalla puolestaan valmistaudutaan etualalla toteutettavaan esitykseen. Taka-alalle on pääsy vain esityksen jäsenillä. (Goffman 1971.) Gergen (1999, 77) toteaa, että taka-alan toiminta on piilossa, koska taka-alan tieto horjuttaa ja saa etu-alan sosiaalisen tapahtuman huonoon valoon. Johtaminen on etualalla olemista, jatkuvaa esittämistä ja tarkkailun alla olemista. Johtamiseen liittyy myös taka-alan tilanteita, joiden tieto ei tule koko organisaation henkilöstön tietoon.

Kehysten muunnokset sisältävät oletuksen kehysten päällekkäisestä kerrostuneisuudesta, joten ne eivät ole lopullisia. Kehysten muunnokset rakentuvat primäärien kehysten perustalle. Kehysten muunnokset ovat alttiita edelleen uusille muunnoksille. Kehyksiin kertyy erilainen määrä kerroksia, ja ne voivat esiintyä eri asetelmissa sisäkkäin. Muunnokset kertyvät kehysrakenteen ytimen ympärille siten, että kaikkein viimeisin muunnos muodostaa kehyksen reunan. Todellisuuden status määrittyy uloimman kehyksen muunnoksen mukaisesti, olivat sisäiset kerrokset mitä tahansa. Alkuperäinen primäärin kehyksen merkitys on tapahtuman tulkinnassa läsnä. (Goffman 1986, 82; Heiskala 1997, 261–262.)

Kehysten muunnokset liittyvät ihmisen kokemuksen refleksiiviseen luonteeseen (Goffman 1986, 85). Primäärissä kehyksessä toiminto on aktuaalinen ja alkuperäinen. Kehysten muunnokset osoittavat sen, miten tuota alkuperäistä toimintoa voidaan siirtää muihin erilaisiin kehyksiin (dramatisoida, dokumentoida, harjoitella ja niin edelleen). Kehysten muunnosten kautta alkuperäisen toiminnon ajalliset ja paikalliset rajat on mahdollista ylittää. Se merkitsee sitä, että meidän on mahdollista esimerkiksi keskusteluissa liikkua joustavasti menneissä ja tulevissa tapahtumissa. Tapahtumat on siirretty keskustelun kehykseen. Ihmisen kyky siirtyä joustavasti kehyksestä toiseen ja kehyksen kerrostumasta toiseen on refleksiivisyyden edellytys. (Puroila 2002a, 63.)

### 3.2.1.4 Yhteenveto keskeisistä tulkintakäsitteistä

Goffmanin (1986) mukaan käytännön toimeemme määrittävät sen, minkä merkityksen asiat saavat ympärillämme. Pyrkimään ymmärtämään tilanteita yksilöt tarkastelevat tapahtumia erilaisten kehysten kautta. Kehys vastaa tavallaan yksilöille seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisesta tapahtumasta on kyse? Mikä on meneillään?
  - tilanteissa voi esiintyä useita kehystyksiä
- Miten ihmisen tulee (-isi) toimia tilanteessa?
  - kokemusta jäsentävä prosessi, jossa tuotetaan merkityksiä kommunikoiden tilanteen kontekstien kanssa
- Miten ihminen määrittää toimintamahdollisuutensa? (taju+toiminta+tilanne)
  - jäsentää kokemusta ja pystyy ymmärtämään tilanteita.

Tilanne eli situaatio on yläkäsite: situaatiossa kaksi tai useampia yksilöitä on yhtä aikaa toistensa välittömässä läheisyydessä. Situaatio ei kuitenkaan edellytä vuorovaikutusta. Goffman käyttää myös käsitteitä kokoontuminen (gathering) ja kohtaaminen (encounter). Kokoontuminen viittaa läsnä oleviin ihmisiin ja kohtaaminen vuorovaikutukseen situaation sisällä. Kohtaamisessa sosiaalinen vuorovaikutus kohdentuu yhteiseen kohteeseen.

Primäärin kehykset ovat keskeisessä asemassa ymmärryksen ja toiminnan rakentumisessa. Primäärien kehysten keskeisin ominaisuus on, ettei niitä voida palauttaa mihinkään aikaisempaan tai alkuperäiseen kehykseen. Ne ovat kulttuurisesti määräytyneitä ja sosiaalisesti ylläpidettyjä tapoja ymmärtää asioita ja

tapahtumia, jotka ilmentävät sosiaalisen elämän pysyvyyttä, järjestäytyneisyyttä ja jatkuvuutta.

Kehysten muunnoksille on yhteistä se, että ne voidaan palauttaa johonkin aikaisempaan primääriin kehykseen, jolloin niiden merkitys muuttuu. Kehysten muunnoksia on kahta päätyyppiä: 1) variaatio (key-keying) ja 2) harhautukset (fabrication). Variaatiossa osallistujat ymmärtävät ja tietävät, mitä todella on tapahtumassa. Teatraalinen tulkintakehys on erityinen muunnoskehys, johon liittyy näyttämöllisiä tai esityksellisiä piirteitä. Teatraalista kehystä kuvaa, että se tapahtuu tietyssä tilassa, jossa näyttelijät altistetaan katsojille. ”Näyttämöllä” puhuu vain yksi kerrallaan ja katsojat havaitsevat ”näyttelijöiden” kohtaamiset. Kehysten muunnokset sisältävät oletuksen kehysten päällekkäisestä kerrostuneisuudesta, joten ne eivät ole lopullisia. Kehysten muunnokset rakentuvat primäärien kehysten perustalle. Kehysten muunnokset ovat alttiita edelleen uusille muunnoksille. Kehyksiin kertyy erilainen määrä kerroksia, ja ne voivat esiintyä eri asetelmissa sisäkkäin. Muunnokset kertyvät kehysrakenteen ytimen ympärille siten, että kaikkein viimeisin muunnos muodostaa kehyksen reunan.

### 3.2.2 Sisällönanalyysi ja tyypittely

Sisällönanalyysi sopii erilaisen kirjoitetussa muodossa olevan aineiston analysointiin. Se sopii myös täysin strukturoimattoman aineiston käsittelyyn. Sisällönanalyysin avulla tavoitellaan tutkittavan ilmiön kuvaamista dokumenteista tiivistetysti, sanallisesti ja yleisessä muodossa. (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 105–107.) Latvala ja Vanhanen-Nuutinen (2001, 21) määrittelevät sisällönanalyysin menetelmäksi, jolla voi analysoida kirjoitettua ja suullista kommunikaatiota ja jonka avulla voidaan tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä. Sisällönanalyysia ei ole mielekästä käyttää, jos sitä ei sido tutkimuksen perinteeseen tai lähestymistapaan. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teorialähtöisessä luokittelu perustuu olemassa olevaa viitekehykseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 116, 148.) Tässä tutkimuksessa analyysi on lähinnä teoriasidonnainen, mutta hyödyntää piirteitä aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheistuksesta. Sisällönanalyysissä voidaan edetä esimerkiksi seuraavin vaihein:

1. haastattelujen kuunteleminen ja auki kirjoittaminen sana sanalta,
2. haastattelujen lukeminen ja sisältöön perehtyminen,
3. pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen (osin viitekehyksen ohjaama),
4. pelkistettyjen ilmausten listaaminen,
5. samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetystä ilmauksista,
6. pelkistettyjen ilmauksien yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen,
7. alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä,
8. yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen. (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 111).

Käsitekartan avulla sisällönanalyysia voi helpottaa, koska visuaalisuuden avulla tutkija voi hahmottaa suuren kokonaisuuden ja kaikki sen osat yhtä aikaa, mikä selkiyttää eri osien välisiä suhteita ja lisäksi nostaa esille tutkimuksen kannalta oleelliset seikat (Metsämuuronen 2001, 54).

Teemoittelun ohella toinen aineiston ryhmittelytapa on tyypittely. Käytännössä tyypittelyä ei voi tehdä ilman, että aineistoa on jonkun verran ensin teemoiteltu. Tyypittelyssä voidaan yleisten tyyppien etsimisen vaihtoehtona kiinnittää huomiota tyypillisestä poikkeaviin tapauksiin. (Eskola ja Suoranta 1998, 182.) Laadullisessa tutkimuksessa erilaisuuksien etsinnän jälkeen samanlaisuuskin on rikkaammin jäsentynyttä (Mäkelä 1990, 45). Eskola ja Suoranta (1998) erittelevät tyypittelyssä kolme erilaista tapaa:

1. autenttinen tyypittely, jossa yhden vastauksen sisältävä tyyppi on esimerkkinä laajemmasta aineistosta,
2. yhdistetty tyypittely, jonka perusteella muodostuu mahdollisimman yleinen tyyppi; tyyppi muodostuu vain sellaisista asioista, jotka esiintyvät suurella osalla tai kaikissa vastauksissa,
3. laaja tyypittely, jossa tyyppin konstruointiin otetaan mukaan asioita, joita on ehkä ilmennyt vain yhdessä vastauksessa. Tämän tyyppin olennaisiin piirteisiin sisäisessä loogisuudessa, eli tyyppi on mahdollinen, vaikka ei sellaisenaan todennäköinen. Eskola ja Suoranta (1998, 183.)

Tässä tutkimuksessa näistä tyypittelyn tavoista käytetään ensimmäistä eli autenttista tyypittelyä sisäisten asiakastyyppeiden (tasojen) määrittelyyn ja tulkintaan.

### 3.3 Tutkimusaineiston arviointiperusteista

Tässä luvussa kuvaan aineiston analysoinnin ja tulkinnan perusteet tulosten arvioimiseksi. Analyysin eksplikoinnin tehtävä on mahdollistaa lukijalle päätelyn seuraaminen ja arviointi. Kun aineisto on moninainen, yhdyn Forsbergin (1998, 107) esiin tuomaan ajatukseen, että analyysin eksplikointiin sisältyy jälkikäteisrationaalisuutta, jossa ei tavoiteta kaikkea sitä, mitä analyysiprosessin aikana tapahtui. Pyrin kuitenkin mahdollisimman tarkkaan kuvaukseen, koska sillä on olennainen merkitys tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleistettyä myös tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteerit ovat kehittyneet. Mäkelä (1990) toteaa, että kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuutta ei voi muotoilla reliabiliteettiongelmaksi eikä tulkinnan osuvuutta voi rinnastaa tilastollisen mallin osuvuuteen tai selitysvoimaan. Hänen mukaansa tutkimuksen arvioinnissa tulee ottaa huomioon: 1) aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurinen paikka, 2) aineiston riittävyys, 3) analyysin kattavuus sekä 4) aineiston analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. (Mäkelä 1990, 47–48.) Tamminen (1993, 89–90) on samoilla linjoilla, kun hän toteaa, että tutkimuksen validius syntyy aineiston keräämisen ja tutkijan tulkintapotentialin kuvauksesta sekä tulkinnan puolesta puhuvien ja sitä vastaan argumentoivien



näkökohtien esittämisestä. Näihin arviointikriteereihin pyrin vastaamaan tässä luvussa sekä osin varsinaisissa tulos- ja johtopäätösluvuissa.

### 3.3.1 Aineiston keräämisen arviointiperusteet

Tutkimusorganisaatio on suomalainen pk-yritys, joka toimii kansainvälisesti. Tutkimusaineisto kerättiin yrityksen Suomen pääkonttorissa. Yritystä voidaan luonnehtia konepajaksi, jossa asiantuntijuus jalostetaan asiakkaalle räätälöidyissä tuoteprojekteissa.

Grönforsin mukaan muistiinpanovälineitä ei voi pitää esillä kuin rajatuissa tilanteissa, koska ne voivat häiritä asioiden luonnollista kulkua. Kenttämuisiinpanot, joihin tutkijana olen kirjannut päivittäin esimerkiksi metodologisia, sisällöllisiä asioita, tunteita ja oivalluksia, parantavat tutkimukseni luotettavuutta (Grönfors 1985, 135–136). Käytännössä havaintojen kirjaaminen muistiinpanoiksi osoittautui mahdottomaksi täydellisen osallistumisen tilanteissa, ja toisaalta osallistuvan havainnoijan roolissa se olisi saattanut olla liikaa huomiota herättävää. Kirjoitin muistiinpanoja tauoilla ja havainnointipäivän jälkeen, jolloin ne olivat tuoreessa muistissa.

Tavoitteeni oli päästä seuraamaan arjen johtajuustilanteita ja niihin liittyvää vuorovaikutusta. Laadullisesti ja määrällisesti olisin toivonut, että olisin päässyt seuraamaan useampaa erilaista johtamistilannetta. Määrän vähyyteen vaikuttivat osaltaan töiden vähyyys, lomautukset ja sopivien tilanteiden puuttuminen. Ajanjakso oli siis toisaalta huono ja toisaalta hyvä, koska heikossa taloustilanteessa pääsin tutkimaan johtajuutta mielenkiintoisessa tilanteessa. Pidin kuitenkin siitä alkuperäisestä suunnitelmastani kiinni, että havainnoin mahdollisimman paljon tuona päätettynä ajanjaksona.

Haastattelun ja havainnoinnin kirjaaminen on aina todellisuuden muokkaamista (Mäkelä 1990, 50). Haastattelujen kuvausten analyysissä on kyse puhujan asiantiloja koskevien tulkintojen analyysistä. Haastattelutilanteessa keskustelunomaisuus, perustelujen perääminen ja nonverbaalisen viestinnän seuraaminen loivat mahdollisuuden luotettavuuden parantamiseen. Puhe mahdollistaa sen, että haastateltava pystyy ottamaan reflektoinnin kohteeksi tapahtumia yrityksen arjesta vuosien takaa.

Vapaamuotoiset haastattelut ovat vaikeita toteuttaa. Niihin liittyy eettisiä ja kontrolliin liittyviä kysymyksiä. Miten ylipäätään voi ylläpitää keskustelunomaisuuden ja samalla pyrkiä saamaan tietoa kohdeilmioista varsin systemaattisesti? Milloin käyttää hyvää tilaisuutta tiedon saamiseksi tai toisaalta milloin ”olla urkkimatta” lisää? (Fetterman 1998, 38–39.) Tavoite oli, että kaikissa haastatteluissa pääsisin avoimella haastattelulla tasolle, jossa haastateltava tuottaa reflektoiden aktiivisesti informaatiota ja haastattelijan rooliksi jää tiedon syventäminen tarkentavin kysymyksin väljästi mieleensä rakentaman sisäisen suhteen johtamisen viitekehystä. Arvioin päässeeni tällaiselle tasolle kymmenessä haastattelussa. Avaininformanteiksi valitsin kaksi henkilöä, joiden kanssa tein kaksi haastattelukierrosta. Heidän lisäksi neljää henkilöä voidaan nimetä informanteiksi, joiden rooli tiedon antajina oli merkittävä. Nauhurin käyttö laskee luotettavuutta, koska haastateltava saattaa pelätä nauhojen jou-

tumista väriin käsiin (Grönfors 1985, 138). Myös tässä tutkimuksessa törmäsin samaan pelkoon ja jouduin jälkeensä vannomaan, etteivät nauhat ole kuin tutkijan käytössä. Henkilökohtainen kontakti ja läsnäolo haastattelutilanteissa olivat sisällön luotettavuuden suhteen ensiarvoisen tärkeitä.

Haastatteluista totesin, että kaikki valitsemani ja valikoiduiksi tulleet haastateltavat eivät olleet yhtä onnistuneita valintoja tutkimuksen kannalta, jos onnistumisen yhtenä kriteerinä pitää haastattelun kestoa (40–60 minuuttia kestäviä). Parhaimmillaan haastattelu kesti 2,5 tuntia, mikä merkitsi käytännössä haastateltavan osalta syvempää ja avoimempaa pohdiskelua. Haastattelujen aineiston tuottavuuteen vaikutti myös haastattelijan rooli ja kyky saada haastattelutilanteet luonteviksi ja luotettaviksi.

Sovin kaikista haastatteluista henkilökohtaisesti. Keväällä ja kesällä 2005 tehdyt viisi haastattelua toimivat esihaastatteluina. Niiden avulla keräsin alkuinformaatiota, jota voisin hyödyntää syyskuussa tehtävissä haastatteluissa. Esihaastattelut sovin puhelimitse ja varsinaiset haastattelut paikan päällä yrityksessä, jolloin oli luontevaa käydä keskustelua tutkimuksen tarkoituksesta ja merkityksestä. Vaikka sain vinkkejä mahdollisista hyvistä informanteista niin johdolta kuin työntekijöiltäkin, tein myös itsenäisesti päätöksiä, ketä haastattelin. Valitsin haastateltavat projektin ympäriltä niin, että mukana oli työntekijöitä hallinnosta, taloudesta, markkinoinnista, myynnistä, suunnittelusta, tuotannosta ja projektoinnista, siis esimiehiä ja alaisia eri organisaatioasoilta. Pattonin (2002) käsittein valinnassa käytettiin tarkoituksenmukaisen otannan menetelmiä, joiden tarkoituksena oli varmistaa ilmiöstä mahdollisimman suuri informatiivisuus. Pattonin jaottelun mukaisesti tutkimuksessa käytettiin intensiivistä otantaa, jossa kohderyhmäksi valittiin henkilöitä, joilla oli ilmiön kannalta tietoa (intensity/homogenous sampling). (Patton 2002, 230–243.) Eskolan ja Suorannan (1996, 38) mukaan haastateltavilla ja havainnoiduilla tulisi olla siis tietoa, suhteellisen samanlainen kokemusmaailma ja kiinnostus tutkimukseen, jotta voitaisiin puhua järkevästä aineiston keräämisestä. (Eskola ja Suoranta 1996, 38.) Tältä osin voin todeta ehtojen täyttyvän vähintäänkin kohtuullisesti, osin jopa erinomaisesti.

Haastattelut olivat luonteeltaan keskustelunomaisia. Halusin ne sellaisiksi, jotta voisin luoda luottamusta haastattelutilanteisiin. Jos haastattelijan rooli jäisi vähäiseksi, ei arasta aiheesta saisi helposti tietoa irti. Omalla osallistumisella on vaikutusta haastateltavan puheenvuoron aktivoinnissa. Toisaalta on tarkasteltava, sanoiko haastateltava jotain vain miellyttääkseen haastattelijaa. Liika empaattisuuden osoittaminen haastattelun aikana olisi saattanut tukea joidenkin haastateltavien tulkintaa. Pyrin jopa tietoisesti haastamaan haastateltavien näkemyksiä ja mielipiteitä. Uskon, että empaattinen haastattelija pystyy luomaan luottamusta, minkä avulla hän pääsee kiinni haastateltavan käsityksiin ja todellisuuteen. Koska purin haastatteluja jo havainnointiaikana, pystyin arvioimaan haastattelujen onnistumisesta ja tekemään mahdollisia muutoksia tuleviin haastatteluihin.

Haastattelun validiteettia vahvistaa se, että tutkija voi jäsentää haastateltavan tuottamaa tietoa alustavaa teoreettista viitekehystä vastaan. Haastattelun vapaamuotoinen ja vuorovaikutuksellinen tilanne luo mahdollisuuden tehdä

tarkentavia kysymyksiä. Osoituksena ulkoisesta validiteetista voidaan pitää tulosten käyttökelpoisuutta. (Syrjälä ja Numminen 1988, 103.)

Havainnointitilanteet olivat pääasiassa palaverieja, joista sain tiedon yrityksen sisäisen kalenterin kautta. Johtoryhmän palaverieihin pääsyyn pyysin erikseen luvan. Tosin ensimmäisen jälkeen sain seuraaviin kutsun. Roolini oli siis ensimmäisessä palaverissa havainnoija ja myöhemmissä osallistuva havainnoija. Muihin palaverieihin menin pääasiassa oman valintani mukaan. Oman arvioni sekä palaverien pitäjien mukaan tutkijan läsnäolo ei suuresti vaikuttanut kokousten kulkuun ja työntekijöiden käyttäytymiseen.

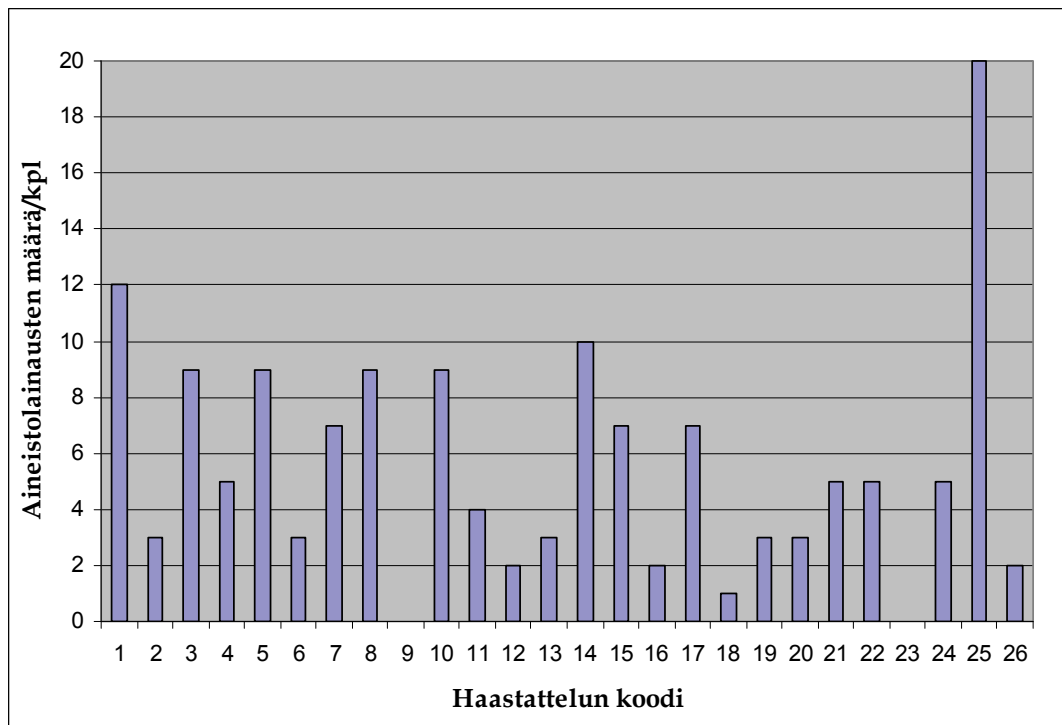
Kun aineistoa on riittävästi, perustellaan keräämisen lopettaminen usein aineiston kylläntymisellä. Kylläntymisen raja ei ole kuitenkaan tiedossa, mikä tekee perustelusta ongelmallisen. (Mäkelä 1990, 52; Eskola ja Suoranta 1996, 36). Ongelmia tuottaa myös perustelu, jonka mukaan uudet tapaukset eivät ole tuoneet enää uutta esiin. Saturaation saavuttaminen on hankalaa, ellei ole selvillä siitä, mitä hakee. (Eskola ja Suoranta 1996, 35.) Tässä tutkimuksessa viimeinenkin haastattelu toi mielenkiintoista uutta tietoa, joten en voi perustella aineiston määrää kylläntymisellä. Minulla oli aikarajat ja pohdin asiaa ilmiön kannalta. Patton (2002, 244) toteaa muun muassa tutkimuksen laajuudesta, että tutkimuksen laajuus voidaan rajata sen mukaan, miten paljon aikaa ja resursseja tutkimukseen on varattu. Eskolan ja Suorannan (1996, 33, 36) mukaan tutkija päättää, mikä on riittävä määrä aineistoa tutkimusongelmaan nähden, koska ei ole olemassa mitään ehdotonta määrää. Aineiston riittävyyden määrittelee pikemminkin aineiston edustavuus ja tutkimusilmiön teoreettisesti mielekkään tulkinnan mahdollisuus. (Eskola ja Suoranta 1996, 33–34; vrt. Patton 2002, 244.) Tutkijan on tunnettava kohteensa (Syrjälä ym. 1994, 87).

### 3.3.2 Tulokinnan arvioitavuuden ja luotettavuuden perusteet

Tutkijan luovuus ja kyvyt vaikuttavat Räsänen (2005, 97) mukaan tutkimuksen uskottavuuteen enemmän kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa analyysissä. Tutkijan tulee esittää ja perustella yksityiskohtaisesti, miten hän on tehnyt analyysinsä (Räsänen 2005, 98). Tässä luvussa pyrin antamaan lukijalle ne työkalut, joilla hän pystyy arvioimaan analyysiä ja tulkintaa. Mäkelä (1990, 53) toteaa tutkijan päättelyn seuraamisen ja päättelyn hyväksymisen tai riitauttamisen tuottavan aineiston analyysille arvioitavuuden ja toistettavuuden mahdollisuuden.

Olen sitoutunut suojelemaan haastateltavien anonymiteettiä, joten en kuvaa heidän tarkkoja työroolejaan tai -tehtäviään enkä anna lukijalle mahdollisuutta seurata yksittäisen henkilön kokemuksia ja ajatuksia tutkimuksessa. Tämän estän poistamalla tunnistetiedot tutkimuksen lopullisesta versiosta. Avoin raportointi yksityiskohtineen ja yksittäisten henkilöiden suojeleminen ovat osin ristiriidassa keskenään. Tutkija on sitoutunut haastateltaviin, yritykseen ja tutkimukseen kahdesta eri näkökulmasta: sekä suojelemaan yritystä että julkistamaan tutkimukseen liittyvää tietoa. (vrt. Syrjälä ym. 1994, 88.) Esitän kuviossa 29 empiriassa käytettyjen aineistolainauksen määrän ja jakauman haastatteluaineistosta (n=145 kpl). Kahdesta haastattelusta ei ole käytetty aineistoa. Tämä havainto tuki myös omaa kokemustani noiden haastattelujen epäonnistumis-

ta. Käytin haastatteluaineistoa laajasti lainausten määrän vaihdellessa tasosta ei yhtään lainausta jopa 21 lainaukseen. Muutamien haastateltavien korostumiseen haastatteluaineistossa vaikutti sisäisten asiakastasojen analyysi, jossa useita lainauksia otettiin yhdestä haastattelusta (autenttinen tyypittely).



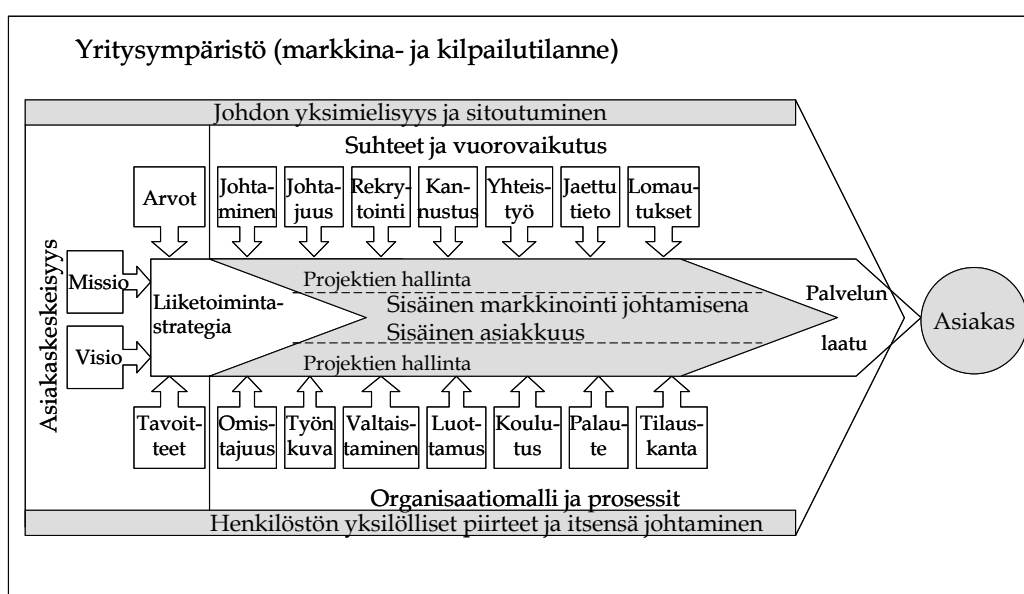
KUVIO 29 Aineistolainausten määrä ja jakauma haastatteluaineistosta

Tutkimuksen keskeinen lähestymistapa oli Goffmanin kehysanalyysi. Hyödynsin aineiston analyysissä myös teema-analyysiä, sisällönanalyysiä (jota suosii esim. Syrjälä ym. 1994, 89) ja Puroilan (2002a, 2002b) analyyttistä havainnointiviitekehystä. Vaiheiden aikana kävin jatkuvaa vuoropuhelua aineiston, hyväksymieni Goffmanin (1986) perusoletusten ja kohdassa neljä eksplikoimieni kehysten välillä. Tässä tutkimuksessa analyysiprosessi jäsenyi pääosin seuraavasti (vrt. Syrjälä 1990, 90):

1. Aineistoon tutustuminen ja sisäistäminen lukemalla sekä keskeisten käsitteiden varmistaminen teoreettisen viitekehysten avulla
  - myös haastatteluaineiston litterointi tutkijan tekemänä.
2. Aineiston luokittelu teemoihin.
3. Havainnointiaineiston jäsentäminen analyyttisen viitekehysten avulla
  - tilanteiden ja tapahtumakulkujen jäsentäminen,
  - teemoittelu.
4. Tapahtumakulkujen luokittelua haastatteluaineistossa ja johtamisstrategian raporttien sisällönanalyysi:
  - sisäisen suhteen johtamisen primääristen kehysten eksplikoiminen ja nimeäminen,

- ristiinvalidioiminen koko aineiston kanssa eksplikoinnin yhteydessä.
- 5. Aineiston analyysi kehyksiin kytkeytyviä ajattelu- ja toimintatapoja eritellen.
- 6. Aineiston teatraalisen muunnoskehysten analyysi
  - haastattelu- ja havainnointiaineisto sekä yrityksen dokumentit.
- 7. Haastatteluaineiston tyypittely
  - erilaisten ja samanlaisten autenttisten haastattelujen analysointia viitekehysten ohjaamana.
- 8. Aineiston analyysiä kehyksiin kytkeytyviä ajattelu- ja toimintatapoja uudelleen eritellen
  - muunnosten ja primääristen kehysten keskinäisen merkityksen määrittelyä sisäisen suhteen johtamisen näkökulmasta
- 9. Johtopäätökset ja tulkinta teoreettisen viitekehysten ja empirian vuoropuheluna.

Aineiston analyysissä vaiheiden yksi ja kaksi jälkeen päädyin kuviossa 30 havainnollistamiini teemoihin/luokkiin ja kokonaisnäkemykseen. Teemoittelu- vaiheessa hyödynsin sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen alustavaa viitekehystä, mutta en asettanut aineistolle mitään etukäteisodotuksia siitä, millaisia luokkia tai tulkintoja aineistosta voitaisiin tehdä. Värikynät ja tyhjät A4-kokoiset pahvit olivat minun työvälineeni. Luin haastatteluaineiston ensin kertaalleen läpi, minkä jälkeen ryhdyin kirjoittamaan asioita ”pahveille” ja värittämään ko. kohdat haastatteluaineistosta. Halusin tietää, millaisesta kohdasta aineistoa poimin johtolangan; en halunnut käyttää siihen tietokoneohjelmaa, jotta minulla analysoijana säilyisi puhujan konteksti. Ensimmäinen analysointi tuotti kaikkiaan 22 luokkaa. Analyysin aikana aineisto on luettu lukuisia kertoja uudelleen ja uudelleen.



KUVIO 30 Sisäisen suhteen johtaminen teema-analyysin jälkeen

Vaiheessa kolme jäsenen havainnointiaineiston. Hyödyntäsin havainnointiaineiston analyysissäni ja kehysten löytämisessä yhtenä tapana Puroilan (2002a, 154, 156) analyysitapaa (ks. taulukko 15). Purin kaikki 13 palaveria sosiaalisen tilanteen, kokoontumisen, kohtaamisen, vuorovaikutuksen ja kehysten näkökulmasta. Yhdestä tilanteen analyysistä on esimerkki taulukossa 15.

TAULUKKO 15 Esimerkki analyysistä havainnointiaineistossa

Analyysin kohde	Keskeiset oletukset	Analyttiset kysymykset	Johtoryhmä 23.9.2005
Sosiaalinen tilanne	Sosiaalinen tilanne ajallisesti ja paikallisesti rajattuna tilanteena	Minkälaiseen ajalliseen ja paikalliseen kontekstiin tilanne sijoittuu?	Prosteel Oy:n toimitiloissa pidettävä aamupalaveri, jossa aiheena tiukka taloudellinen tilanne ja myynnin kannan heikko taso.
Kokoontuminen	Kokoontuminen viittaa tilanteissa oleviin ihmisiin.	Keitä tilanteissa on läsnä? Miten läsnäolijat ovat fyysisesti sijoittuneet?	Kaikki johtajat myyntijohtajaa lukuun ottamatta, joka messumatkalla: tj, suunnittelujohtaja, talousjohtaja, tuotantojohtaja, projektijohtaja ja tutkija. Istuimme yhteisen kokouspöydän ääressä.
Kohtaaminen	Tapahtuu sosiaalisessa tilanteessa. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen tilanne. Keskeistä kohtaamiseen osallistuvien yhteinen ja jaettu kohde.	Minkälaisia kohtaamisia tilanteeseen muodostuu? Ketkä osallistuvat kohtaamisiin? Mikä on jaettu ja yhteinen huomion kohde?	Aktiivisia keskustelijoita olivat kaikki, mutta tj piti kokousta ja vastuu oli hänen, joten hänelle muodostui eniten kohtaamisia. Kuin myös omistajajohtajalle. Myös tutkija piti oman alustuksen/ puheenvuoron. Yhteinen jaettu huomion kohden oli taloudellinen tilanne ja myynnin tehostettu organisaatio.
Analyysin kohde	Keskeiset oletukset	Analyttiset kysymykset	Johtoryhmä 23.9.2005
Vuorovaikutus/toiminta	Kohtaamisissa kyse tiettyyn kohteeseen kohdistuneesta vuorovaikutuksesta. Tähän liittyy osallistujien sitoutuminen yhteiseen toiminnan kohteeseen.	Minkälaista verbaalia ja nonverbaalia vuorovaikutusta kohtaamisissa tapahtuu? Kuka tekee aloitteen vuorovaikutukseen? Miten vastapuoli reagoi aloitteeseen? Miten vuorovaikutus kohtaamisissa etenee? Miten eri osapuolet sitoutuvat kohteeseen?	Painokasta keskustelua, kun pohdittiin myynnin roolia. Keskustelu oli erittäin asiallista. Tj teki aloitteita keskusteluun. Toimenpide-ehdotuksiin otti kantaa omistaja ja toimitusjohtaja viime kädessä linjasi asiat. Keskustelu eteni.
Kehykset -esimerkillisyys -vastavuoroisuus	Kehykset määrittelevät tilanteen organisoitumisen periaatteet. Kehysten puitteissa määrittyy tilanteen merkitys toimijoille. Kehykset määrittävät osallistujien sitoutumista tapahtumiin.	Mistä tilanteessa on kaiken kaikkiaan kyse? Mihin toimijat tilanteessa suuntautuvat? Minkälaista sitoutumista tilanne edellyttää eri toimijoilta?	Taloudellisesti heikossa tilanteessa tuli tehdä päätöksiä, miten tilanteesta selvitään. Miten lomautukset hoidetaan, miten myyntiä tehostetaan ja miten ja kuka sitä jatkossa johtaa. Toimijat suuntautuvat käytännön toimenpiteisiin ja motivaation ylläpitämiseen. Tilanteessa aktivoitui esimerkillisyyden kehys, jossa epäonnistuneen myyntijohtajan motivaatio tulevassa muutoksessa halutaan säilyttää. Tilanne edellytti aktiivista sitoutumista vuoropuheluun (vastavuoroisuuskehys) ja yksimielisiin päätöksiin.

Vaiheessa neljä otin käyttöön sisällönanalyysin (Tuomi ja Sarajärvi 2003). Kävin läpi haastatteluaineiston ja johtamisstrategioita koskevat hallitusraportit. Johtamisstrategiasta ja niihin liittyvistä arvoista tein käsittekartta-analyysit (ks. liitteet 1 ja 2). Otin käyttöön haastatteluaineiston osalta jo teemavaiheessa kirjaimieni luokkien sisällä olevien pelkistetyt ilmaukset. Etsin näistä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Tässä aineiston klusterointivaiheessa yhdistelin samaa asiaa tarkoittavia käsitteitä alaluokiksi. Alaluokat yhdistin sisällön mukaan yläluokiksi. Näitä nimesin seuraavasti: *talous, strategia, suhde, luottamus, strateginen johtajuus ja palvelukohtaaminen*. Abstrahointivaiheessa erotin tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon ja muodostin teoreettisia käsitteitä. Toimin samalla tavalla analysoidessani raportteja, tosin siinä aloitin ensin pelkistettyjen ilmauksien etsimisellä. Näiden raporttien eli johtamisstrategiasuunnitelman, toiminta-

suunnitelmien ja hallitusraportin perusteella syntyivät pääluokat: *johtajuustyökalujen käyttäminen, palautteen antaminen ja ottaminen, esimiehen roolissa kehittyminen ja sisäisen asiakaspalvelijan roolissa kehittyminen*. Tarkastelin saamiani pääluokkia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen ja päädyin tulkintakehyksiin: *palaute-, luottamus- ja strateginen kehys sekä strategisen johtajuuden kehys*. Tässä vaiheessa ristiinvalidioin koko aineiston ottaen huomioon myös havainnointiaineiston ja kenttäpäiväkirjan havainnot. Käytännössä kirjoitin ja pohdin analyysiä eri aineistojen näkökulmasta jatkuvasti epäillen, tarkistaen ja puoltaen, jotta kehykset noudattaisivat kehysanalyysin periaatteita. Tässä vaiheessa tulkintakehyksiksi muodostuivat *palaute-, luottamus-, esimerkillisyys- ja strateginen kehys*. Vaiheessa viisi erittelin tapahtumakulkuja ja sisältöjä, joita analyysin jälkeen oli liitettävissä kuhunkin kehykseen. Etsin aineistosta esimerkiksi normatiivisia lausuntoja, joiden avulla pyrin löytämään uusia asioita (Alasuutari 2001, 215–225).

Analyysi edellytti aineiston lukemista useaan kertaan jokaisessa vaiheessa. Kehysten eksplikoimisen yhteydessä tutkin myös jo tehdyissä tutkimuksissa löytyneitä kehyksiä kriittisesti ja arvioin niiden luomia johtolankoja oman aineistoni suhteen. Erityisesti pohdintaa aiheutti ”persoonallinen kehys”, joka Puroilalla (2002b, 61) liittyi työssä suuntautumisen yksilöllisiin ja luonteenpiirteisiin ja tunteisiin työssä sekä yksityiselämään ja elämänhistoriaan. Peräkylä (1990, 18) käyttää nimitystä ”psykologinen kehys”, jossa tunteiden käsittelyn osuus oli tärkeä. Omassa aineistossani esiintyi myös tunteisiin ja yksilöllisyyteen liittyviä asioita, mutta en kehyksiä määrittellessäni löytänyt perusteita – ajattelu- ja toimintamalleja – joilla ne olisivat rakentuneet oman kehyksen vaaraan.

Tässä kappaleessa kuvaan kaksi harhapolkua, koska se on laadullisessa tutkimuksessa toivottavaa. Toisaalta tällä vaiheella on merkitystä työn kokonaisanalyysiin, joten sitä ei voi jättää huomiotta. Analyysin edetessä huomasin pohtivani strategisen kehyksen merkitystä ja toimivuutta. Erityisesti mietin, onko se primäärinen vai muodostuuko se muunnoksena suhteessa muihin kehyksiin. Tulin siihen johtopäätökseen, että se on muunnoskehys. Se voidaan palauttaa muiksi primäärikehyyksiksi. Kehysten dynamiikan analyysin aikana sekä ennen ja jälkeen ristiinvalidioin eli puolsin ja horjutin aineistoa. Vasta tässä vaiheessa tulin vakuuttuneeksi eksplikoimistani primääreistä tulkintakehyksistä, jotka olivat *vastavuoroisuus-, luottamus- ja esimerkillisyyskehys*. Toinen harhapolku syntyi kehysten dynamiikan analyysissä ja erityisesti laajojen muunnoskehysten analysoinnissa. Primäärien kehysten rinnalle tein analyysia ja tulkintaa muunnoskehyyksistä, jotka nimesin *strategiseksi kehykseksi, strategisen johtajuuden kehykseksi ja operatiivisen johtamisen kehykseksi*. Tutkimuksen ristiinvalidioinnin ja tulkinnan vaiheissa edellä nimetyt muunnoskehukset nimesin uudelleen *piilostrategiseksi kehykseksi, pelisääntöjen kehykseksi ja kriisijohtamisen kehykseksi*. Tämä vaihe ei saanut riittävää uskottavuutta, mikä on laadullisen analyysin ja tulkinnan hyväksymisen peruste.

Tämän analyysivaiheen jälkeen luovuttiin edellä mainituista muunnoskehyyksistä, otettiin askelia taaksepäin ja otettiin analyysin työvälineeksi *teatraalinen muunnoskehys* (vaihe 6), joka rakentuu arjen kokemuksista vuorovaikutusti-

lanteista ja joka sisältää yrityksen asiakirjoihin ja dokumentaatioon rakentuvat merkitykset suhteiden johtamisesta. Tästä muunnoskehyksestä käytän nimeä dokumentaatiokehys. Analyysin kriittinen uudelleen arviointi ja tehdyt toimenpiteet selkiyttivät ja yksinkertaistivat analyysia. Vaiheessa kuusi tein siis teatraalisen kehyksen analyysin.

Vaiheessa seitsemän analysoin haastatteluaineistoa etsien erilaisia ja samanlaisia autenttisia tyyppisiä viitekehyksen ohjaamana tavoitteenani määritellä sisäiset asiakastasot. Löytyneet sisäiset asiakastasot nimesin seuraavasti: 1) kumppani, luotettava sisäinen asiakas, 2) palveleva tyytyväinen sisäinen asiakas, 3) kontrolloitu pettynyt sisäinen asiakas ja 4) satunnainen sisäinen asiakas.

Kahdeksannessa vaiheessa palasin tarkistamaan ja analysoimaan kehyksiin kytkeytyviä ajattelu- ja toimintatapoja uudelleen, minkä perusteella määrittelin primääriset kehykset suppeammin kuin aikaisemmin. Tämä toimenpide täsmensi kehysten määrittelyä goffmanilaisen analyysin mukaiseksi. Vaiheessa yhdeksän tavoittelin onnistunutta tulkintaa sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisesta sen tulkinnallisia vuorovaikutuskehyksiä ja sisäisiä asiakastasoja määritellen.

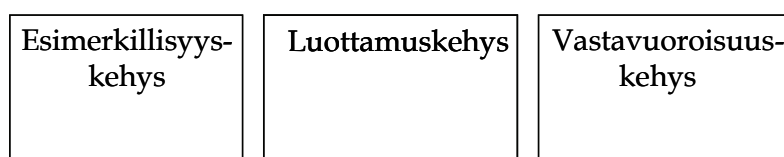


## 4 SISÄISEN SUHTEEN JOHTAMISEN TULKINTA

Yrityksessä kerättyä empiiristä aineistoa tulkitaan luvuissa 4.1–4.2 käyttäen apuvälineenä Goffmanin kehysanalyysiä. Edellä mainituissa luvuissa vastataan tutkimuksen pääkysymykseen: ”Miten sisäinen markkinointi rakentuu johtamisena organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa?” Alaluvussa 4.3 määritetään tyypittelyyn perustuen sisäisten asiakassuhteiden tasot, joilla vastataan tutkimuksen alakysymykseen kaksi: ”Millaisia sisäisiä asiakastasoja rakentuu esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen tuloksena?”

### 4.1 Sisäisen suhteen johtamisen keskeisimmät kehykset

Kehykset määrittävät, millaisia toiminta- ja ajattelutapoja sisältyy sisäisen markkinoinnin suhteen johtamiseen tutkitussa yrityksessä. Kehys määrittää sen sisään sijoitettujen tapahtumien tai tekstien merkityksen. Jokainen kehys määrittää, miten ihminen toimii tai toimisi tilanteessa ja millaisiksi hän määrittää omat toimintamahdollisuutensa. Kehyksiin sisältyy odotuksia siitä, miten yksilöiden tulisi toteuttaa kehyksen mukaista toimintaa. Primäärit kehykset sisäisen suhteen johtamisen ilmiöstä ovat syntyneet yleisestä suomalaisesta kulttuurista ja sen työ- ja yrittämiskulttuurista, mutta erityisesti ne ovat syntyneet ja aktivoituneet tässä tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen Prosteel Oy:n jäsenten ymmärtäminä ja jakamina. (Ks. Goffman 1986.) Luottamus-, esimerkillisyys- ja vastavuoroisuuskehykset ovat sisäisen suhteen johtamisen primäärikehykset (kuvio 31). Esimiehet ja alaiset käyttävät näitä kehyksiä usein tiedostamattaan, ja niiden olemassaolo tulee yleensä tietoisuuteen vasta silloin, kun niihin sisällytetyt odotukset ovat uhattuina tai kyseenalaistettuna.



KUVIO 31 Sisäinen suhteen johtamisen primäärit kehykset

Sisäisen suhteen johtamisen kehykset eivät ole arkielämässä aina toisistaan erotettavissa, vaan ne ovat jatkuvassa liikkeessä kerrostuen toisiinsa monin tavoin. Tutkijalle tämä luo haasteen kehysten kuvaamisessa staattisiksi ja toisistaan täysin erillisiksi. Tilanteissa voi esiintyä useita eri kehyksiä ja toisaalta kehykset muuntuvat luoden uusia ennen kokemattomia tulkintayhteyksiä tuttuihin primäärisiin tilanteisiin (Heiskala 1997). Kuvaan ensin kunkin alaluvun alussa primääriseen kehyksen ja sen jälkeen niiden ytimen ympärille kerrostuneita muunnoskehyksiä, minkä jälkeen tarkastelen teatraalisia muunnoskehyksiä, jotka sisältävät useampia kerroksia.

#### 4.1.1 Esimerkillisyyskehys ja muunnokset

Primääriseen esimerkillisyyskehysten ydin on esimerkillinen malli, jota käsitellään ensimmäisessä alaluvussa. Esimerkillisyyskehystä kuvaa erään haastattelutavan toteamus, jonka mukaan esimerkillisyys sisäisessä palvelussa on läsnä päivittäin: *”Se on tärkeintä, että osaa tuoda muista esiin sen parhaimman. Osaa nähdä sen ja se tietenkin tulee esille eri ihmisten kanssa eri lailla. Sitten semmoinen, että antaa sen joukkueen tehdä se homma ja olla itse valmentaja. Tsemppaaja ja motivoija. Semmonen. Mun mielestä tämä on olennainen asia. Esimerkkiä näyttävät kaiken aikaa.”* (viitataan esimiehiin)(Haastattelu) Kahdessa seuraavassa alaluvussa analysoidaan sisäisen suhteen johtamista esimerkillisyyskehysten kerrostuneina muunnoksina sisäisen asiakkuuden ja itsensä johtamisen suhteen siten kuin ne aineistosta ovat tulkittavissa.

##### 4.1.1.1 Esimerkillinen malli -primääriseen kehyksen ydin

Yrityksessä on useita vuorovaikutustilanteita, joissa esimiehen toimintaa arvioidaan esimerkillisyyden näkökulmasta. Vuorovaikutustilanteet saattavat syntyä käytävillä suunnittelematta. Ne voivat olla myös suunniteltuja kokouksia ja henkilökunnan kanssa järjestettyjä yhteisiä tilaisuuksia ja kokoontumisia. Esimerkillisyyden kehys saattaa aktivoitua esimies-alaistilanteessa myönteisenä tai kielteisenä. Alaisilla on odotuksia esimiesten esimerkillisyydestä. He arvioivat asioita oman kokemuksensa ja yrityksen arvo- ja johtamisstrategiasuunnitelmiensa ohjaamina. Esimerkillisyys on läsnä myös tilanteissa, joissa esimiehet kokoontuvat ja päättävät asioista. Seuraavassa tilannekuvauksessa, joka koskee johtoryhmän palaveria ja keskustelua lomautuksista, tilannetta arvioitiin myös esimerkillisyyskehysten määrittämänä.

Kun johtoryhmässä syksyllä 2005 arvioitiin taloustilannetta, näytti se edelleen huonolta. Pohdinnan jälkeen todettiin, että lomautuksia tulee laajentaa ja niitä pitää kohdistaa työntekijöihin työmäärän mukaisesti. Johtoryhmä totesi yksimielisesti, että myös heidän tulee näyttää esimerkkiä ja olla lomautettuna. Kokouksessa virisi myös ajatus johtajien palkan alennuksesta (esimerkillisyyskehys) loppuvuodeksi, mikä merkitsi aina kuukausi kerrallaan töitä kolmen viikon palkalla. Johdon merkitys kriisitilanteesta selviämiseen uuden strategian synnyttäjänä ja aktiivisena läsnäolijana määriteltiin lopulta tärkeämmäksi kuin lomautuksiin osallistuminen. Palkanalennuksesta olivat kaikki samaa mieltä, ja

toimitusjohtaja siunasi päätöksen. Tuoreelle toimitusjohtajalle ei ollut miellyttävää tehdä päätöstä palkanalennuksista. Olihan hän juuri muutamia kuukausia sitten neuvotellut oman palkkansa. Kokouksessa syntynyt tilanne ja ymmärrys (tajunta) oikeudenmukaisesta, moraalista esimerkillisyydestä sekä järkevistä toiminnoista ohjasivat päätöstä. Keskustelua käytiin esimerkillisyyshäviön näkökulmasta, jossa johtajat vaihtoivat oman lomautuksensa palkan alennukseen. Tilanteesta syntyi korkea vastuullisuus, jolla voidaan katsoa olevan merkitystä koko henkilöstön työtyytyväisyyteen. (Ks. Crosby ja Johnson 2003 sekä Murrow ja Murrow 2003.)

*Lomautuksia tulee jatkaa, koska kassa on heikossa jamassa. Johtoryhmä osoitti solidaarisuutta osallistamalla talkoisiin ja vähentämällä viikon palkan seuraavalta kolmelta kuukaudelta itseltään, vaikka tekevät täysipainoisesti töitä. Täytyy kyllä todeta, että tämä jos mikään oli esimerkillistä toimintaa. Toivottavasti tieto tästä toimenpiteestä menee myös muulle henkilökunnalle. (Ote tutkijan kenttämuistiinpanoista)*

Esimiehen antama malli ja esimerkillisyys ovat henkilöiden työn ja arjen palvelun laadun sujuvuuden kannalta olennaisia. Samaa mieltä ovat esimerkiksi O'Malley (2005, 12), Lewis ja Entwistle (1990, 51), Reichheld (2001a, 77) ja Lytle ym. (1998) korostaessaan johdon ja esimiesten esimerkin vaikutusta. Esimiehelle tarjoutuu useita tilanteita, joissa hän voi motivoida alaisiaan omalla esimerkillään. Esimies on arvioinnin kohteena aina, kun hän osallistuu kohtaamisiin ja vuorovaikutustilanteisiin. Tilanteissa esimiehillä on mahdollisuus vaikkapa tehdä aloite yhteisestä toiminnasta ja sitoutua siihen omalla esimerkillään.

*Se on niin yksinkertaisesti sanottu, että porukka pitää saada lähtemään mukaan eikä tyrkätä vain johonkin suuntaan. En tarkoita, että pitää lähteä itse edellä, vaan siihen hommaan pitää lähteä porukan mukaan, eikä sitä lykätä siihen hommaan mukaan. Semmoinen mielenkiinto pitää saada heräämään siihen hommaan. Oli se sitten mitä tahansa ojankeuvuutta. Tekee mieli, kun tuolla on niin paha lammikko, että se pitää saada kuivaksi. Tehdään oja. (Haastattelu)*

Projektipäällikkö organisoii yrityksessä lukuisia palavereja ja on vuorovaikutustilanteissa useiden työntekijöiden kanssa. Projektipäälliköllä ei ole muodollista valtaa ja nimettyjä alaisia, mutta hänen työnsä on suurelta osin vuorovaikutusta eri työntekijöiden kanssa. Projektipäälliköllä on valta vaikuttaa projektiin, joten hänen esimerkillisyytensä ja yhteistyökykynsä vaikuttavat lopputulokseen. Projektipäälliköltä odotetaan tasapuolista ja ammattitaitoista toimintaa sekä ihmisten johtamisen kykyä. Useimmiten päällikkö kohtaa ryhmän jäsenet projektipalaverissa. Muut työntekijät tarkastelevat projektipäällikön toimintaa esimerkillisyyshäviön kehystämänä. Myös projektipäälliköllä on toiveita ryhmän jäsenten esimerkillisyydestä käyttäytymisestä, kuten eräs projektipäällikkö totesi: "Mun mielestä kännykät pitäisi jättää pois." Pahin tilanne on, kun yksi on puhelimessa ja neljä muuta palaverin jäsentä odottaa, eikä suunniteltua palaveria pystytä viemään loppuun aikataulussa. Sisäisen markkinoinnin johtajuudessa esimerkillisyys vuorovaikutussuhteissa on vastavuoroista. Kun projektipäällikkö tulee toimeen yrityksen suhteverkostossa, hän todennäköisemmin pystyy palvelemaan ulkoistakin asiakasta hyvin: "Ulkoisen asiakas pärjää, kun projektipäällikkö pärjää."

*Pitää olla tietty tietotaito siitä tekniikasta olemassa, mutta sanotaan että sun ei tarvitse olla siinä tekniikassa mikään huippuasiantuntija. Tuossa organisaatiossa on paljon asiantuntijoita. Projektipäällikön pitää vain päälinjat hanskata. Jos tulee kysyttävää, voit aina kysyä organisaatiosta. Tärkeämpi on se ihmisten johtaminen tuossa projektipäällikölläkin. (Haastattelu)*

*Johtajalla tulee olla aina päämäärä kristallisoituna, mihin oikein pyrkii ja, se pitäisi näkyä sen päämäärä ja ne tavat pitäisi näkyä johtajan läpi, jotta mihin se on menossa. Minkämoisilla tavoitteilla, miten se pyrkii siihen. (Haastattelu)*

#### 4.1.1.2 Sisäinen asiakkuus esimerkillisyysskehyksen muunnoksena

Sisäinen palvelu ja asiakkuus määrittyvät esimerkillisyysskehyksen kautta. Prosteel Oy:n organisaatiomalli on jaettu osastoihin: myynti, hallinto/talous, suunnittelu, projekti ja tuotanto, joissa prosessiorganisaatio toimii sisäisen ohjauksen välineenä. Organisaation toimintaa voidaan kuvata matriisiorganisaationa, jossa on meneillään useita projekteja ja jossa linjajohto käyttää esimiesvaltaa. Osastoihin jaettu matriisiorganisaatio vahvasti työntekijöiden ajattelua, että oman osaston hyöty asetetaan yhteisen hyödyn edelle: *"Kun tulee kiire, niin silloin organisaatio testataan. Minä pelkään, että tuo nousee uudelleen tuo osastojen välinen nokittelu. Silloin se nousee. Se on todellinen uhka"*. Osastot eivät kuitenkaan ole niitä, jotka nokittelevat, vaan ihmiset vuorovaikutustilanteissa. Eri työntekijät kokivat nokittelun eri tavalla. Yhdeksi toimintamalliksi ehdotettiin, että joillekin kannattaa vain *"naureskella ja sanoa, että työ sujuu."* Muuten ongelmat jatkuisivat ja syvenisivät. Kun kaikilla osastoilla on omat tavoitteet, saattaa (Straussin 1995, 67 mukaan) yrityksessä hämärtyä kokonaisuuden merkitys.

*Jos hyvin pelaa yhteen, synkkaa jonkun kanssa, niin se on paljon yksinkertaisempaa tämä asia. Jos siinä on jotain piukkaa, niin se hankaloittaa asioiden hoitoa. Tulos ei tule sellaiseksi kuin sen pitäisi tulla. (Haastattelu)*

Kiiretilanteet synnyttivät odotuksia sisäiselle asiakkuudelle ja sisäisten suhteiden johtamiselle. Henkilökunta koki, että kiiretilanteessa tulisi toimia erityisen esimerkillisesti sisäisiä asiakkaita kohtaan. Työntekijät määrittivät toimintamahdollisuutensa hyvään esimerkilliseen sisäiseen palveluun heikoksi suuren työtaakan tilanteissa. Myös esimiehille useiden projektien yhtäaikaisuus aiheutti vaativia tilanteita, joissa esimiesten esimerkilliseen toimintaan sisällytettiin työn valvonta. Kun edellytyksiä hyvään sisäiseen palveluun ei ollut, jäi toimintamahdollisuudeksi luovuttaa työ eteenpäin keskeneräisenä. Oli syntynyt kirjoittamaton lupa luistaa toimimisesta sisäisenä asiakkaana esimerkillisen mallin mukaisesti. Toimintatapa näkyi ulkoisen asiakkaan saamassa palvelussa erityisesti luvattujen aikataulujen pettämisinä.

*Yhteistyössä sun pitää olla valmis antamaan mielummin kuin ottamaan. Jos yhteistyöajattelussa ajatellaan, että sun täytyy olla nettovoittaja, niin silloin ei voita kumpikaan. (Haastattelu)*

*Kun oli korkeasuhdannetta, niin oli sitä ongelmaa, että työ luovutettiin keskeneräisenä. Siinä sitten kytkin luisti vähän joka vaiheessa. Se sitten kostautui siitä alkaen eteenpäin. Esimiesten tehtävään sitä asiaa on valvoa. Kyllä se aika paljon lähti juuri siitä, että meillä oli näitä nuo-*

*ria, kokemattomia, osaamattomia kavereita, ne kun rupesi tekemään sitä kokeneemmatkin, kun ei ne (esimiehet) puutu siihen. (Haastattelu)*

Ajoittain syntyy tilanteita, joissa sisäinen palveluketju ei ole toiminut esimerkiksi laadukkaasti. Johdolle viesti voi tulla ulkoiselta asiakkaalta tai virhe huomataan yrityksessä. Asioiden johtamisen ongelmat saattavat rakentaa ongelmia johtajuudessa: millä tavalla voisi toimia tilanteessa? Myös sisäisten asiakkaiden väliset suhteet vaikuttavat käsitysten mukaan yrityksen tulokseen. Esimerkillinen esimies puuttuu sellaiseen alaisen käytökseen, jolla on hänen käsityksensä mukaan haittavaikutuksia koko organisaation suoritukseen. Jos palveluvirheen tilannetta tarkastellaan esimerkillisyyskehityksen kautta, palveluvirhettä arvioidaan: miten sen voi korjata ja mitä siitä on opittavaa. Sisäisen suhteen johtaminen sisäisen asiakkuuden näkökulmasta merkitsee ketjun sujuvuuden varmistamista eli palvelun tarjoamista, palveluvirheen korjaamista sekä omaa esimerkillistä toimintaa sisäisiä asiakkaita kohtaan.

*Kyllä heikoilla arvoosanoilla on yhteys toisiinsa. Sillä tavalla, jos täällä tulee heikkoja arvoosanoja siitä, että joku homma ei suju, niin se niin kun, riippuu tietenkin kuinka iso asia se on, mutta kyllä se vaikuttaa asiakasrajapintaan. Jos täällä joku asia hoidetaan nelosen arvoisesti, niin ei se siinä matkalla mihinkään parane. Voi se olla, että projektipäällikkö voi joillakin henkilökohtaisilla ominaisuuksilla nostaa sitten sen nelosen vitoseen tai kutoseen. Vaikee siitä on enää hyvää saada. (Haastattelu)*

*Ongelmia sisäisessä palvelussa ja johtamisessa, heijastuu varmaan myös asiakaspalveluun. Sisäisesti palvelu on heikentynyt. (Hallitusraportti)*

*Kyllähän tää on, kun on näinkin iso organisaatio, on sellaisia klikkejä. Joidenkin kanssa ei joillakin toimi ja juuri ehkä tätä on myynti kontra muu organisaatio. Ei oo aina mennyt ne projektit hyvin ja siinä on sitten syytelty toistansa, että onko myynti myynyt väärin vai projektointi hoitanut asiat huonosti tai toteutus hoitanut huonosti. Sieltä se lähtee, kauna. Kaikki meni hyvin ja myynti oli myynyt hyvin eikä ollut tiukkaa aikaa. Suhteet olivat paremmassa kunnossa. Wellu on noin vuoden verran ollut myyntijohtajana. Se tuli kun Kimmo lähti. Kimmo veti myyntiä. Jos tätä ajatellaan, että onko Wellu tehnyt virheitä vai ei, niin jotain meidän myynnissä tapahtui jo silloin, kun Kimmo lähti. Jos oikein meidän myyntiä analysoisi, niin viime vuotta ja tästä on puhuttu Kimmon kanssa ja Kimmo myöntää sen itsekin, että, eikä se osaa sanoa mikä siihen on syy. Niin viime vuoden helmikuussa alkoi jo myynti laskemaan. Siitä on paljon keskusteltu, että onko niinku maailmalla huonommat ajat vai. Mutta siinä on, niitä monta asiaa, dollarin kurssit öljyn hinnat ja kaikki mikä vaikuttaa mihinkäkin. Kyllä täällä on hyvä henki. Siellä myyntitiimissä on hyvä henki. Kyllä tämä projektointi ja johto pyrkii myyntiä kaikin tavoin tukemaan. Niin ei siellä ole sellaista ongelmaa... tulee enemmänkin sellaisessa ihan henkilöiden välisissä suhteissa. En koe tätä mitenkään sellaisena syvänä ongelmana, mutta tietysti tämä kato.. kyllähän alaiset viestittää sitä, mitä heidän esimiehensä heille viestittää. Jos Kimmo tuolla vaikka arvostelee myyntikokouksessa projektointia tai näin, niin onhan se väärin. Kyllä se sinne heijastuu. Kyllä johtajan ja esimiesten tehtävä on nimenomaan kaataa näitä raja-aitoja ja ampua alas sellaisia turhia väitteitä. Tällaisiin on jouduttu puuttumaan, että esimerkiksi koneiden hinta on meillä noussut jatkuvasti, ja siitä on myynniltä tullut kommenttia ja sitten, kun niitä projekteista katseltiin ylös niitä tietoja, että mitä se yksi, niin, että ei se olekaan noussut. Pakko oli kaivaa se oikein ylös, jotta Kimmo itse viestitti sitä omalle organisaatiolleen hyvin voimakkaasti. Pitäisi olla varma, jos menee heittelemään. Paljon on jouduttu sellaiseen puuttumaan. (Haastattelu)*

#### **4.1.1.3 Esimerkillisyys ja itsensä johtaminen muunnoksena**

Prosteel Oy:n strategisena tavoitteena on esimiesten kehittyminen. Esimiehen oma kehittyminen itsensä johtamisen avulla kuuluu esimerkillisyyskehitykseen.

Esimiehenä kehittyminen on itsensä johtamista, jossa tavoitellaan omaa henkistä kasvua. Esimies kehittää itseään johtajana. Haasteena on tunnistaa vuorovaikutustilanteissa ne kohtaamiset, joissa itseään voisi kehittää. Käytännössä itsensä johtaminen on mukana esimies-alaisvuorovaikutustilanteessa, mutta on yksilöstä itsestään kiinni, pystyykö hän refleктоimaan oman toimintansa vaikutuksia ja omaa kehittymistä: *”on esimiehiä, jolla on edelleen kasvamista... itsensä johtamisessa.”* Havaintojen mukaan esimiehen taitoihin liitettiin esimerkiksi kyky antaa periksi, jos esimies on väärässä, sekä kyky myöntää väärä toiminta. Sisäisen suhteen johtamisen kehittyminen on yhteydessä kykyyn tunnistaa omat virheensä ja oppia niistä. Itsensä johtaminen ymmärretään hitaaksi ja jatkuvaksi prosessiksi, joka on joillekin esimiehille todella vaikeaa: *”Esimiesten omien vahvuuksien ja heikkouksien arviointi on tosiaan vaikeaa.”* Seuraava esimerkki kuvaa johtajan omaa pohdintaa, jossa hän arvioi johtajien kykyä toimia suuren ihmisjoukon esimiehenä. Hän arvioi, millaisia toimintamahdollisuuksia johtajilla on itsensä johtamisessa. Hän jopa epäilee, onko kehittyminen mahdollista.

*Näennäisesti kaikki meillä on hyvin kunnossa. Me ei olla sitten esimiehinä, johtajina kasvettu johtaan tämän kokoista yritystä. Kun tämä oli pieni, joskus 60 henkeä, ja onko sitten vain laajentunut se pieni yritys, 150 henkeä. Kyllä täällä on silti johtajatkin kasvaneet. Collinsin kirjat on luettu ja nämä asiat kyllä tiedetään. Onko se vain se lähtökohta, ettei me olla riittävän hyviä ihmisiä niin kuin johtajina, kasvaan ja viemään näitä asioita. Voi olla, että me ollaan kasi tai seiska. Kyllä sekin pitää itsessään myöntää. (Haastattelu)*

#### 4.1.1.4 Sisäisen suhteen johtaminen ja esimerkillisyys

Primäärinen esimerkillisyyskehys määrittäytyy esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa osapuolten esimerkillisenä mallina. Johtoryhmä toimi lomautuksissa esimerkillisesti ja sopi myös omista palkan alennuksistaan. Toiminta on yhteneväistä palvelujohtajuuden ja transformatiivisen johtajuuden kanssa, jossa esimies toimii eettisesti ja moraalisesti oman henkilöstönsä edessä (Greenleaf 1977; Bass 1985b). Tavoitteena on koko henkilöstön tyytyväisyyden ja motivaation ylläpito, suhteiden rakentaminen sekä sisäisen motivaation rakentaminen. Suhteiden rakentamista esimiesten ja alaisten välillä on korostanut esimerkiksi Church (1995) ja Greenleaf (1977). Taustalla on ajatus, että yrityksen henkilöstö ei sorru sisäisiin konflikteihin, joilla pahimmillaan on vaikutusta ulkoisen asiakkaan saamaan palveluun. Palvelujohtajuudessa tutkijat Russell ja Stone (2002) ovat päätyneet korostamaan sisäisten suhteiden pitkäikäisyyden myönteistä merkitystä yrityksen menestykseen. Tässä tutkimuksessa korostui myös pitkäikäisten sisäisten suhteiden pysyvyyden merkitys, koska toimialalla kilpaillaan osaavista asiantuntijoista ja ammattilaisista.

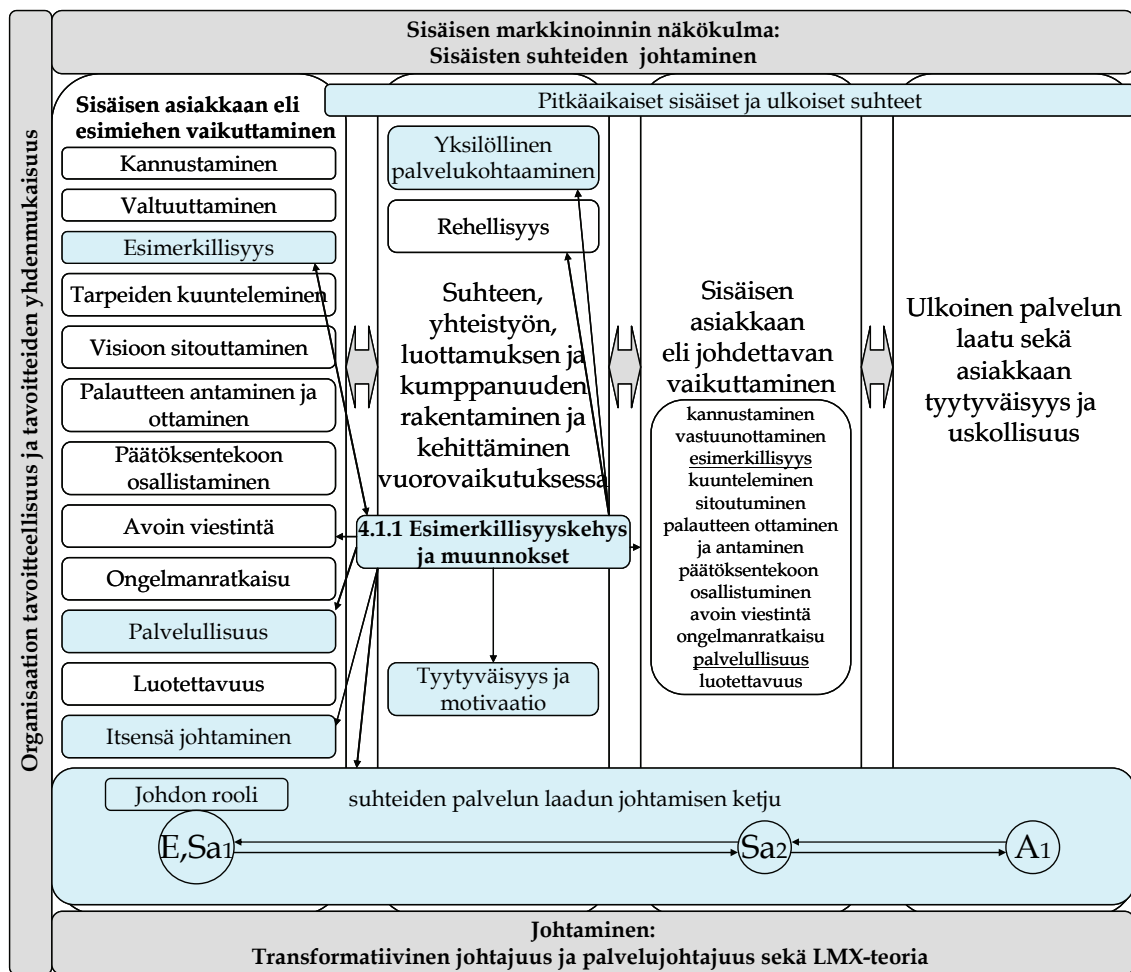
Palvelu sisäisenä asiakkaana (muunnos) määrittää esimerkillisyyttä. Projektipäällikölle, jolla ei ole varsinaista määriteltyä esimiesvaltaa, on suuri merkitys esimerkillisyydellä ja sisäisellä palvelulla saadakseen tiiminsä toimimaan yhteistyössä. Reynoso ja Moores (1996) ovat todenneet saman eli sisäistä suhteen laatua on sisäisten asiakkaiden halukkuus palvella ja toimia yhteistyössä toistensa kanssa. Prosteelissä on huomattu, että ulkoinen asiakas saa luvattua palvelua, kun projektipäällikkö menestyy sisäisenä asiakkaana ja ihmisten joh-

tajana omassa organisaatiossaan. Tämä on yhteneväinen ajatus tämän tutkimuksen sisäisen suhteen johtamisen viitekehyksen kanssa ja (ks. kuvio 32) useiden eri sisäisen markkinoinnin tukijoiden mukaan (esimerkiksi Rafiqi ja Ahmed 2000). Samankaltaiseen tulokseen ovat päätyneet Chowdharyn ja Saraswat (2003), joiden mukaan johtajan esimerkillisyydellä on palvelun laadun tuottamisessa omistajavetoisissa yrityksissä erittäin suuri merkitys. Johtajat uskoivat, että tukemalla työntekijöitä esimerkillisesti parannetaan samalla ulkoisen asiakkaan saamaa palvelua. Tästä kehyksestä tehdyn tarkastelun perusteella voidaan väittää, että asiakaskeskeisen toiminnan vaatiminen johdettavilta edellyttää johtajan oman esimerkin osoittamista sisäisissä suhteissa.

Kiiretilanteissa sisäisten suhteiden johtaminen esimerkillisesti on tulkintojen mukaan vaikeaa. Pitäisi valvoa ja puuttua sisäisiin virheisiin, jota esimiehet eivät kuitenkaan tee. Tällöin hukkaantuu organisaation yhteinen tavoite ja päämäärä, joita erityisesti transformatiivinen johtajuus korostaa. Myös sisäisen suhteen johtamisen viitekehyksen perustana on organisaation tavoitteellisuus ja näiden tavoitteiden yhdenmukaisuus. Tämä tulkinta tukee viitekehyksen mukaista määrittelyä organisaation tavoitteellisuuden ja tavoitteiden yhdenmukaisuuden tärkeydestä sisäisen suhteiden johtamisessa.

Esimerkillisyyden kehittymistä tarkasteltiin aineiston mukaan itsensä johtamisen määrittämänä. Itsensä johtaminen laajensi teorian perusteella määriteltä viitekehystä sisäisten suhteiden johtamisesta. Itsensä johtaminen liittyy transformatiiviseen johtamiseen, jossa esimieheen liitettiin kyky myöntää omat virheensä ja kyky laittaa itsensä likoon. Kyky laittaa itsensä alttiiksi toisen arvioinnille ja myönteinen itsetunto ovat Bennisin ja Nanuksen (1986) mukaan seurausta omien vahvojen puolien tuntemisesta ja kyvystä hyödyntää näitä vahvoja tekijöitä ja myös omia heikkouksia. Sisäisen suhteen johtamisen näkökulmasta Prosteel Oy:ssä juuri omien vahvuuksien ja heikkouksien arviointi ei täyttänyt esimerkillisyyttä. Jos esimiehen oma toiminta ei ole esimerkillistä, siirretty annettu malli hyväksyttynä myös muille.

Kuviossa 32 havainnollistetaan viitekehyksen ja primäärisen esimerkillisyydskehyksen ja sen kerrostuneiden muunnosten välistä yhteyttä: millaiset asiat ja tekijät määrittävät sisäisen suhteen johtamista. Viitekehyksessä yhteyttä havainnollistetaan väreillä, nuolin ja alleviivauksin. Samalla tavoin havainnollistetaan myöhemmin muitakin tässä tutkimuksessa löytyneitä tulkinnallisia kehyksiä ja niiden yhteyksiä tutkimuksen viitekehykseen.



KUVIO 32 Tutkimuksen viitekehyksen ja esimerkillisyyskehysten välinen yhteys

#### 4.1.2 Luottamuskehys ja muunnokset

Luottamuskehysten ajattelu- ja toimintatapoina tarkastellaan luottamusta esimies-alaisuudessa. Luottamuskehys on primäärinen kehys, joka muuntuu ja kerrostuu vuorovaikutustilanteissa. Suhdetta ei voi syntyä ilman luottamuksen perustaa (esim. Blois 1999 ja Morgan ja Hunt 1994). Ensimmäisessä aluvuorossa tarkastellaan primääristä luottamuskehystä ja sen jälkeen luottamuskehysten kerrostuneita muunnoksia valtaistamisen, tunteiden ja sisäisen viestinnän määrittäminä siten kuin ne aineistosta on tulkittavissa.

##### 4.1.2.1 Luottamus suhteessa – primäärisen kehysten ydin

Kun sisäinen asiakas arvioidaan palveluallttiiksi ja luotettavaksi, synnyttää se esimies-alaisuudessa molemminpuolisia hyötyjä: "Kalle saa työllään ja avuliaisuudellaan kaikkein parhaita palvelua muilta työntekijöiltä." Luotettava henkilö kerää luottamusta ja arvostusta koko organisaatiosta, mikä puolestaan lisää hänen "henkilökohtaista menestystään". Myös Deluga (1994, 318) toteaa, että hyvän kohtelun ja palvelun tuloksena saadaan ihmiset tekemään enemmän kuin muodollinen työnkuvan vaatimus edellyttäisi. Prosteel Oy:ssä oli havaittavissa



LMX-teorian mukaisia sisäisiä ryhmiä. Sisäisten ryhmien esimies-alaisuusuhdeiden perustana on primäärinen luottamuskehys.

*Hän kehui Kallea, kuinka tämä omalla tavallaan ja persoonallaan saa parasta sisäistä palvelua muilta. Mietin, onko se osasy, että Kallen tekemät työsuorituksetkin saavat usein parhaimman arvosanan. Häntä arvostetaan ja hänen toiveidensa mukaisesti muut haluavat venyä. Hän saa toisin sanoen erinomaista palvelua osakseen, koska osaa sitä myös antaa. (Ote tutkijan kenttämuistiinpanoista)*

*On pakko luottaa alaisiinsa ja työtovereihin, koska sinä (esimies) et ehdi sekaamaan joka paikkaan itse. (Haastattelu)*

*Kalle tukee heitä ja Kalle on tää kymppin mies. Tiettyjen kaverien osalta... jos se projektipäälliköillä on niin suuri merkitys. Näitten pitäisi olla kuin oman projektinsa toimitusjohtajia. Jos se on hyvä kaveri, niin organisaatiokin laulaa. (Haastattelu)*

Esimies-alaisuudessa luottamuksella on myönteisiä vaikutuksia suhteen ylläpitämisessä. (Vrt. Kim ja Mauborgne 1993, 521; Robinson 1996, 574; Rousseau ja Tijoriwala 1999, 521–522 ja Friedman, Langbert ja Giladi 2000, 10.) Luotettaviin suhteisiin miellettiin kuuluvan tilanteita, joissa voi keskustella. Toisaalta luottamus yhdistettiin yrityksen kasvamiseen ja kokoon: *”On pakko luottaa, koska sinä et ehdi sekaamaan itse joka paikkaan.”* Esimies arvioi omat mahdollisuudet tarttua jokaiseen pikkuasiaan vähäisiksi ja ”myöntää” tarkastelevansa tilanteita luottamuskehysten näkökulmasta. Luotettavaa esimiestä on helppo lähestyä, mikä rakentaa aktiivisuutta suhteessa, mikä puolestaan syventää molemminpuolista luottamusta.

*Sanotaan että tuossa minun projektipuolella mulla on tuntuma, että meillä on hyvät suhteet. Aina on jotain, mutta meillä on molemminpuolinen luottamus välillä. Ei ole kuulunut moitteita... kyllä ne tulee mun puheille, kun niillä on ongelmia tai jokin asia vaivaa. (Haastattelu)*

#### 4.1.2.2 Valtaistaminen luottamuskehysten muunnoksena

Luottamuksen luominen merkitsee esimerkiksi myös vastuun antamista. Luottamukseen liittyy usko siihen, että kumppani toimii sovitusti ja yrityksen näkökulmasta mahdollisimman tuottavasti. Yrityksessä oli tehty toimenkuvakartoitukset (tilanne), joilla vastuu työtehtävistä jaettiin. Henkilöstö oli sitä mieltä, että vallan ja vastuun täytyy vastata toisiaan, muuten motivaatio hukkuu (vrt. Smith ja Farnsworth 2002; Bennis ja Nanus 1986). Esimiesten odotettiin eri johtamis- ja vuorovaikutustilanteissa antavan johdettavalleen sekä valtaa että vastuuta: *”Voi olla että meillä on ihmisillä vastuuta asioista, mutta ei ole valtaa. Siinä sitä on miettimistä.”* Aitoon valtaistamiseen katsottiin kuuluvan mahdollisuus tehdä omalla tavalla ja joskus myös yrityksen ohjeistusten vastaisesti. Jos annetaan vain vastuu, kokee yksilö toimintamahdollisuutensa vähäiseksi.

*On eritasoisia esimiehiä. Jollain on, mulla ei ole koskaan ollut sellaista esimiestä, joka olisi kävellyt yli. Mä tiedän, että joku on valittu johonkin asemaan, ja sen kuuluu tehdä päätöksiä. Sillä on alaisia. Jos sillä on esimies, joka aina kävelee yli, niin voisin kuvitella, että sillä kaverilla ei ole motivaatiota. On vastuuta, mutta se valta otetaan pois.... Pitää olla sellainen jämmäkyys, ettei ole sellainen tuuliviiri. Että joku sanoo jotain, että pystyy sanomaan mielipi-*

*teensä. Antaa sitten sen kaverin tehdä sen omalla tyylillä. Lopputulos pitää olla se, mikä on sovittu. (Haastattelu)*

*Tietyissä asioissa minulla on ne (vastuu), toisissa ei. Palvelun laatuun se vaikuttaa, jos mä annan oman määräyksen ja jos sen joku muuttaa ylempää, niinku sellainen asia, että se tappaa sitä hyöää työtä, mitä sinä olet tehnyt sinne alaspäin, ihan kertalaakista per vainaa. (Haastattelu)*

*Mun kokemuksen mukaan, kun on motivoitunut ja on vastuu ja valta tehdä sitä, niin sä olet motivoitunut ja pystyt tekemään se homman. Kun se tuntuu omalta ja sä saat sitä tehdä niin se parantaa sitä motivaatiota. Se ei paranna sitä motivaatioita, että jokainen räpäii sitä hommaa sieltä täältä. Sitten syytellään, että tuo teki huonosti kun mä aloitin jo myöhässä. Ei siitä saanut enää, kun se oli tehnyt niin huonosti. (Haastattelu)*

Työntekijöiden kokemusten mukaan luottamus suhteessa mahdollistaa uusien innovaatioiden tuottamisen. Myös Kumar, Scheer ja Kotler (2000, 137) ovat sitä mieltä, että transformatiivisen johtajuuden avulla luodaan yrittäjämäisille työntekijöille valtaistamisen kautta mahdollisuuksia uusien innovaatioiden luomiseen. Alainen tulkitsee tilannetta luottamuskehityksensä mukaisesti eikä kerro näkökulmaansa tai uudistustaan esimiehelleen ja johdolle.

*"...vaikka sinulla olisi minkälaisia tahansa innovatiivisia ideoita... kukaan ei uskalla sanoa mitään." (Haastattelu)*

Joillekin työntekijäryhmille on lisätty valtaa ja vastuuta, ja sen myönteinen vaikutus on havaittu myös ylimmässä johdossa. Tällaiset tilanteet edesauttavat työntekijöiden kokemusta luottamuksesta ja omista kyvyistä. Tämä kokemus on yhdenmukainen LMX-johtajuusteorian perusajatuksen kanssa, jonka mukaan luottamuksen kasvaessa voidaan esimiehen ja alaisen välillä puhua kumppanuudesta (ks. Northouse 1997).

*Tuota sanotaan nyt semmoinen asia, tuo projektipäällikön asema on nyt taas hiukan parantumaan päin. Että hänellä on sellainen todellinen valta. Tässä oli aika, jolloin projektipäälliköllä oli valta olla samaa mieltä asioista. Se on asian hoitamisen kannalta tosi vahingollista, että tuota siinä se halu kärsii. Ei huvita olla mitään mieltä, vaan käy kysymässä, mitä tämän kanssa tehdään. (Haastattelu)*

*Tajuaa sitten, että olen tehnyt puoli vuotta paperia tuonne kuponkia, jota kukaan ei ole käynyt siellä kattomassa. Minäkin teen niin, että ruksailen vaan ja laitan sinne. Sen takia, että on sovittu tällainen menettelytapa. Tulee sellainen tilanne, että siihen turhautuu ja sitten tehdään sellainen karhunpalvelus, tehdään vain silmänlumeeksi jotakin. Nyt ollaan siinä rajalla ja osittain ylitettykin, että tehdään vain määräyksestä jotakin hommaa siinä. Eihän se mitään vastuullisuutta ole. (Haastattelu)*

#### **4.1.2.3 Kielteiset tunteet luottamuskehityksen muunnoksena**

Suhteet eri osastojen välillä eivät olleet kitkattomia. Tunteet vaikuttivat projekti-, myynti-, hallinto- ja suunnitteluosastojen henkilöiden käyttäytymiseen. Eräs esimiehistä totesi: "Tässä talossa olisin voinut menettää luottamuksen kaikkiin, mutta miksi mä menisin sen tekemään." Esimies oli käsitellyt omat tunteensa ja pystyi omien tunteiden tiedostamiseen ja hallintaan. (Vrt. Goleman 1997). Hän arvioi, että tunteiden tasolla asioiden käsittely johtaisi lopulta luottamuksen menettä-

miseen. Aineisto osoitti, että luottamuskehykseen sisältyvät tunteet muodostivat ristiriitaisia näkemyksiä. Myönteiset tunteet toisia sisäisiä asiakkaita kohtaan liitettiin lähinnä omaan vertaisryhmään. Osastokohtainen ajattelu ja tulkinta luottamuksesta olivat tunnistettavissa yrityksen eri organisaatiotasolla. Yrityksen taloustilanne ja tilauskanta oli huono. Tilanne tavallaan lisäsi epäluottamusta (luottamuskehys): ”Keväästä lähtien tilauskanta on heikentynyt ja totta kai se aiheuttaa tyypilliset reaktiot kenessä ihmisessä tahansa. Syytellään toinen toistansa.” Yksittäiset työntekijät eri osastoilta kokivat, ettei tunteiden kannattaisi antaa ohjata toimintaa liikaa. Kuitenkin tunteiden kehystämään luottamuskehykseen liittyvä epäluottamus määräsi lopullista tulkintaa ja ohjasi siten myös toimintaa. Koko henkilöstölle näytti olevan vaikeaa määrittää omat toimintamahdollisuutensa tilanteessa, jossa oli ryhmitetty osastotasoihin puolustusasemiin.

*Me olemme kaikki persoonia. Meillä on organisaatiossa ..., jos otetaan tunnetasolla ja henkilökohtaisina juttuina ne asiat. Siinä olisi vielä porukalla kasvamista. Ne vain on asioita ja niihin pitää löytää ratkaisuja. Tuntuu, että järki jää tunteiden alle. (Haastattelu)*

*Sitten nämä osastot nakittaa toisiaan, nokittaa sen kun ehtii. Nyt on tullut meille, jotka tällä käytävällä asustaa, niinku sellainen tunne, että kun menee päin helvettä, niin kaikki on meidän syytä. (Haastattelu)*

*Esimerkinomaisesti, johtoryhmä oli ollut ulkomailla ja asiaa hoidettiin niin, että siitä ei varmaan saatana kukaan tiennyt siitä johtoryhmän ulkopuolella ja sitä ei merkitty mihinkään tänne [kalenteriin]. Niille kuuluu, ottaa vastuuta asioista, mutta tällä tavalla kärehtää siitä, niin se on naurettavaa. Ja on tällainen aika, on huonosti rahaa. (Haastattelu)*

Myös johtoryhmyöskentelyn yhteydessä tulivat esille eri osastojen esimiesten väliset vastakkaiset tunteet. Jokainen tarkasteli toimintaa ja tulosta oman osastonsa näkökulmasta. Kun tunteet ovat mukana argumenteissa, saatetaan palaverin aikana puhua oman osaston puolesta, jolloin tilanne (luottamuskehyksen tunteet) ohjaa tulkintaa ja käyttäytymistä. Myöhemmin tilanteen jälkeen olisi voitu toimia toisinkin, mutta tilanteen aikana ei tunnistettu muita mahdollisuuksia. Haastateltava esimies totesi tilanteesta: ”Olisin voinut tulla vastaan jo johtoryhmäpalaverissa.” Se olisi merkinnyt tunteiden ja asian käsittelyä.

*Mennään omaan kammioon ja on tehty se tyrmäys, ja sitten vasta ruvetaan tutkimaan sitä asiaa, että tuota olinkohan minä oikeassa. Ottaa sen aidosti vastaan, ja jos siinä syytöksessä oli jotain perää, niin on seuraava tilaisuus todeta, että kyllä minäkin näen tämän asian näin. Siihen minä haluaisin niin itselleni kuin muillekin kehittymistä. (Haastattelu)*

*Ainut ongelma on, kun jos meillä ajatellaan johtoryhmyöskentelyä. Meillä on siellä sellainen prosessiviitta, että henkilöt tulevat viitta päällä tuonne johtoryhmäkokoukseen, ja se häiritsee meidän yrityksen johtamista. Se viitta pitäisi pystyä jättämään sinne oven taa. (Haastattelu)*

*Kyllä meidän kaikkien pitäisi muistaa, että meidän pitää olla tässä töissä vuoden ja kahden ja kolmenkin päässä ...se ei ota huomioon sitä, että on erilaisia ihmisiä. Pitäisi pikemminkin rakentaa sitä yhteistyötä kuin repiä sitä. (Haastattelu)*

Jos yksittäinen henkilö koki, että hänen työpanostaan ja mielipiteitään ei arvos-teta, hallitsivat tällaisen henkilön tulkintaa yrityksen johtamisesta yksilölliseen

kokemukseen perustuvat tunteet. Yksilön oli erittäin vaikea nähdä yrityksen myönteiset asiat. Henkilön luottamus oli pudonnut laskelmoivan luottamuksen tasolle. Gordon (1970) toteaa, että henkilöllä, jolla on valta-asema suhteessa, on myös ensisijainen vastuu aloittaa suhteen muuttaminen. (Vrt. Goffman 1986.) Tulevissa kohtaamisissa yksilö odottaa esimiehen aloitetta ja pitää omia toimintamahdollisuuksiaan heikompina. Tukea haettiin omiin esimiehen kanssa käsittelemättömiin tunteisiin vertaisryhmästä. Luottamuksen kehys ympäröi yksilön ajattelua kohdistuen laajasti kaikkeen yrityksen johdon toimintaan. Bansal ym. (2001) pitää luottamusta erittäin merkittävänä sisäisen ja ulkoisen palvelun laadun synnyttäjänä. Luottamuksen menettäneiden uhkana on joutua tai jäädä ulkoiseen ryhmään. Yritykseen on syntynyt LMX-johtajuusteorian mukaisia ns. ryhmän sisäisiä suhteita ja ulkoisia suhteita. Ryhmien muodostumisella oli vaikutuksia koko yrityksen tuottamaan sisäisen palvelun laatuun suurissa projekteissa. Myös yrityksen oma sisäinen tarkastelu oli päätynyt samankaltaiseen tulokseen. (Ks. Northouse 1997; Yukl 2002.)

*Miten yritys on sitoutunut minuun, en koe sitä millään lailla...Joskus minusta tuntuu, että esimies kokee minut uhkana tietyllä lailla...johdosta mulla ei ole mitään hyvää sanottavaa. Törmään niihin menen tullen. (Haastattelu)*

*"Senkin mä voin sanoa, että se oli kuin pieru täällä talossa. Liika vähän merkkejä kauluksessa, joku sanoi, niin se odotti kaikki käskyt multa. Ja mä otin sitten sen tähän huoneeseen. Homma ei nyt pelaa ja sanoin sille, että sun on otettava porukkaa lähemmäs. Sä et pidä huoneesi ovea kiinni ja odota käskyjä minulta, vaan yhteistyötä tämä organisaatiossa eläminen on. Se kysyi multa, että onko tämä irtisanominen. Sanoin, että "ei" voit olla varma siitä, että olen meidän firman aikana sanonut lukuisia irti, mutta sen mä pystyn sun kohdalla sanomaan, mutta muutos pitää tapahtua. Sä muutut tai tapahtuu irtisanominen, niin meni viis minuuttia ja sain sähköpostilla irtisanomisen (alainen irtisanoutui itse)." (Haastattelu)*

#### 4.1.2.4 Sisäinen viestintä luottamuskehityksen muunnoksena

Kun työntekijä ei uskalla kertoa omista vastakkaisista mielipiteistään esimiehille, on kyse luottamuksen puuttumisesta (luottamuskehys). Tilanteessa työntekijä on eri mieltä johdossa vallitsevan käsityksen kanssa, mutta oman työpaikkansa pitämiseksi tai oman työnsä mahdollisimman sujuvana pitämiseksi hän ei kerro tietojaan. Luottamuksen puuttuessa toimintamahdollisuudeksi jää tapa pitää "mölyt mahassaan", jolloin saa tehdä ilman häiriöitä oman työnsä: "Mä en oo niin tyhmä, että mä sahaisin omaa oksaa. Tämä on yksityisyritys, mun täytyy punnita." Havaintojen mukaan esimerkiksi esimiespalaverissa esimiehet, jotka osallistuivat ylimmän johdon vetämään palaveriin, eivät käyttäneet puheenvuoroja juuri lainkaan. Keskijohdon esimiehet olivat passiivisia. Tilannetta kuvasi Goffmanin käsittein kokoontuminen, ei kohtaaminen. Tilannetta voisi arvioida myös LMX-teorian näkökulmasta. Niillä työntekijöillä, jotka eivät kuulu sisäiseen ryhmään, ei ole luottamuksellista suhdetta esimiehiin.

*En mä halua. Tätä avoimuutta, jos sä meet sanomaan niin sitten tuntuu, että sä löydät sen edestä. Parempi vaan, että elää omaa elämää ja käy töissä vaan. Et sä saa ikinä sitä luottamusta takaisin, jos sä sen kerran menetät. Se on kaikissa ihmisissä. Et sataa saa koskaan. (Haastattelu)*

*Mitä ylempäs mennään niin luulen että ollaan johtajan kanssa samaa mieltä, vaikka sitten ei ollakaan...Kyllä tällaisessa pienyrityksessä omistaja huseeraa joka paikassa. Ei se ole vain jonkun osaston vetäjä ja pysy vain siellä. (Haastattelu)*

Työntekijöiden pitkä työsuhte miellettiin perustaltaan luottamukselliseksi. Jos henkilö oli ollut pitkään talossa, hän oli jo aikaisempien ansioiden ja toiminnan kautta rakentanut luottamustaan esimiehiin. Tällainen henkilö sai muita enemmän tietoa johtoryhmän sisästä. Näihin läheisiin suhteisiin liittyi LMX-johtajuuden kuvaamia korkean laadun sisäisiä suhteita. Osa johtoryhmän esimiehistä kertoi johtoryhmän sisäisiä keskusteluja ryhmän ulkopuolelle. Aineistosta nousee esiin kysymys, voidaanko kaikissa johtoryhmän asioissa antaa korkeinta luottamusta myös johtoryhmän ulkopuolisille henkilöille. Jos ei pidetä kiinni muodollisen organisaation esimies-alaisuusteiden hierarkiasta, millaisia vaikutuksia tilanteilla on lopulta johdon luottamukseen? Erään haastateltavan pohdintaa asiasta: *”Virallisen lisäksi tulee aika paljon sitä henkilökohtaistakin...yksimielisyyttä ei oo...mä luulen että se on heidän sisäisistä erimielisyyksistä kiinni.”* Mayerin ja Gavinin (2005) empiirinen tutkimus antaa tukea väitteelle, että luottamus johtoon mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen omiin tehtäviinsä, mikä tuottaa arvoa organisaatiolle (Mayer ja Gavin 2005, 883).

*Kuulen täällä paljon luottamuksellisia asioita, kun olen ollut täällä pitkään. He luottaa. Olin jäänyt siitä kiinni jo monta kertaa, jos minulla olisi pää auki moneen paikkaan. Ja tuota kuulen paljon asioita. (Haastattelu)*

*Sen olen huomannut, kun on näitä vanhoja työkavereita johdossa ja näin niin on päässyt niin kuin, vaikka ei johtoryhmään kuulukaan, tavallaan päässyt siihen. He kertovat sellaisia asioita, joita ne ei kerro läheskään. Ei kerro varmaan kaikille johtoryhmän jäsenillekään. (Haastattelu)*

#### 4.1.2.5 Sisäisen suhteen johtaminen ja luottamus

Tämän tutkimuksen projektiorganisaatiossa luottamuksen ja palvelullisuuden merkitys korostuivat sisäisessä palvelussa. Luottamuskehyksen määrittämänä esimies sai hyvää palvelua muilta sisäisiltä asiakkailta, kun itse toimi luotettavasti ja palvelullisesti heitä kohtaan. Luottamusta rakentavissa suhteissa toteutuu Hosmerin (1995) ajatus luottamukseen sisältyvästä vapaaehtoisesta yhteistyöstä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Tällaisen esimiehen johtamat projektit pitävät myös ulkoisen asiakkaan tyytyväisenä. Prosteelin henkilöstön näkemykset tukevat Heskettin ym. (1994) näkemystä sisäisen palvelullisen ketjun ulottumisesta ulkoiseen asiakkaaseen saakka (ks. viitekehys, kuvio 33). Luottamuksellisessa suhteessa pienet ristiriidat ja ongelmat eivät välttämättä haitanneet suhteen laatua. Luottamuskehyksestä tehdyn tarkastelun perusteella voi tehdä sellaisen johtopäätöksen, jonka mukaan luottamuksellisessa suhteessa keestetään häiriöt ja ongelmatilanteet paremmin kuin suhteessa, jossa luottamus on alhainen.

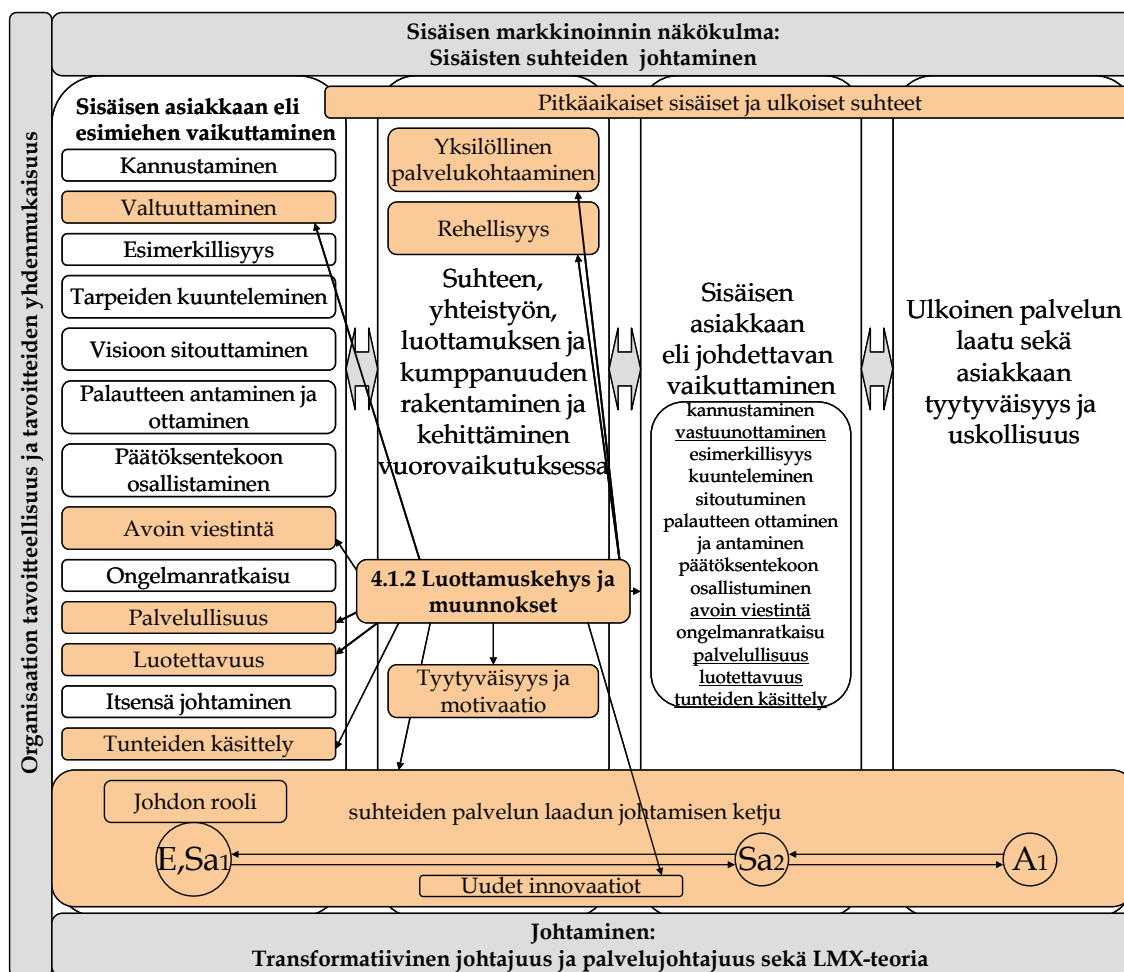
Prosteel Oy:ssä valtuuttaminen ei ollut kaikilta osin onnistunut. Koettiin, että lopullista vastuuta ei pystytty kantamaan, koska valtaa annettuun valtuutukseen ei aina luovutettu. Ferrelin ja Hartlinen (1996) mukaan, kun työntekijä

selviää annetusta valtuutuksesta, saa hän itsetuottamusta. Kun osa valtuutuksista epäonnistui, laski se osan Prosteelin työntekijöiden luottamusta, eikä itsetuottamusta päässyt rakentumaan. Vuorovaikutussuhteisiin rakentui tulkintoja puolittaisista valtuutuksista, joissa alaisiin ei luoteta. LMX-teorian sekä palvelu-että transformatiivisen johtajuuden mukaisesti valtaistaminen tulkitaan tärkeäksi tekijäksi luottamuksen rakentumisessa ja ylläpidossa. Ne henkilöt, jotka kokivat saaneensa täyden valtuutuksen, olivat esimiesten näkökulmasta luotettavia, ja heidän voidaan luokitella LMX-johtajuuden tavoitteen mukaisesti saavuttaneen kumppanuustason.

Luottamukselliset suhteet mahdollistivat käsityksen mukaan uusien innovaatioiden ideoiden viestittämisen yrityksen johdolle. Samaan tulokseen on päässyt mm. Kumar ym. (2000), jonka mukaan valtuuttaminen ja siihen liittyvä luottamus mahdollistaisivat uusien innovaatioiden luomisen. Myös Basu ja Green (1997) ovat todenneet, että työntekijät ovat innovatiivisia, jos saavat tukea esimiehiltään. Luottamuksen puuttuminen saattaa vaikuttaa siten, että uudet innovaatiot jäävät keksijänsä omaksi tiedoksi eivätkä siten siirry sisäisessä palveluketjussa päättäjien tai suunnittelijoiden tietoon. Tämä tulkinta tukee suhteen ja luottamuksen kehittämisen merkitystä sisäisen palveluketjun rakentajana ja ylläpitäjänä. Samansuuntaisesti Reynoso ja Moores (1996) ovat korostaneet luottamuksen merkitystä sisäisen palvelun laadun ulottuvuutena.

Kielteiset tunteet kehystivät luottamusta kohdeyrityksen henkilöstön kokemuksissa. Kielteiset tunteet ja luottamuksen puute murensivat johtoryhmän sisäisiä suhteita, mikä puolestaan näkyi sisäisten suhteiden palveluketjuissa, kun esimiehet viestittivät ristiriitoja alaisilleen. Kielteiset tunteet vähensivät vuorovaikutustilanteissa vaihtoehtoisten toimintamahdollisuuksien tunnistamista. Tunteiden osoittaminen yhdistyi tulkinnoissa, jotka liittyivät työntekijän sitoutumiseen tai irtisanoutumiseen yrityksestä. Työntekijän irtisanoutumisella saattaa olla kielteisiä vaikutuksia ulkoisiin suhteisiin, jos menetetään hyvät suhteet omaava työntekijä. Tapausyrityksessäkin ensimmäisenä toimenpiteenä ei haluttu käytettävän irtisanomista juuri asiakkaiden menettämisen pelosta. LMX-teorian mukaan matalalaatuisissa suhteissa ja ulkoiseen ryhmään kuuluvilla henkilöillä oli useammin kielteisiä tunteita. Tämä tukee Bassin (1990) toteamusta, jonka mukaisesti on todennäköisempää, että matalalaatuisissa suhteissa syntyy korkealaatuisia suhteita enemmän epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Tunteiden havaitseminen osaksi esimies-alaisvuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä täydentää tutkimuksen viitekehystä.

Luottamus on keskeinen tekijä sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa ja valituissa johtamisteorioissa, mutta erityisesti se on yksi transformatiivisen johtajuuden ydintekijöistä. Myös Brooks ym. (2006, 474) ja Jensenin ym. (2006, 10) mukaan projektiorganisaatioissa suhteiden sujuvuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttaa eritoten luottamus. Tutkimuksen viitekehukseen verrattuna aineistosta löytyivät uusina tekijöinä tunteiden käsittely ja uusien innovaatioiden merkitys, jotka tässä kehysanalyysissä kehystivät primääristä luottamuskehystä (ks. kuvio 33).



KUVIO 33 Tutkimuksen viitekehyksen ja luottamuskehysten välinen yhteys

### 4.1.3 Vastavuoroisuuskehys ja muunnokset

Primäärin vastavuoroisuuskehysten ydin on ihmisten välisessä vastavuoroisessa käyttäytymisessä. Vastavuoroisuus viittaa kahden suhteen osapuolen tasavertaiseen vuorovaikutukseen, jossa yhdessä määritetään tilannetta. Tässä empiirisessä aineistossa vastavuoroisuuden kehys kerrostui muunnoksina. Vastavuoroisuuden kehys kerrostuu useimmiten johtamis- ja vuorovaikutustilanteissa eri keinojen tai toimintojen kautta, eikä ilmene puhtaasti vain primäärin kehysten tasolla. Vastavuoroisuuskehysten primääriin kehukseen ja sen muunnoskehysten toiminta- ja ajattelumalleihin kytkeytyy viestimistä organisaation asioista, palautteen antamista ja saamista, kannustamista sekä osallistumista päätöksentekoon.

#### 4.1.3.1 Palaute vastavuoroisuuskehysten muunnoksena

Yrityksen henkilökunnalla oli monenlaisia kokemuksia siitä, kuinka palautetilanteissa tulisi toimia. Yhtä mieltä oltiin siitä, että palautteen saamisen avulla voi kehittää itseään ja yritystä. Kielteistä palautetta annettiin yrityksessä niin,

että sitä ei koettu aina kehittäväksi: *”Meillä on erityisesti oppimista hyöäksyä omaan toimintaan kohdistuva kritiikki ja tarkastella sitä tosiasioiden valossa (Hallitusraportti).”* Esimiehiltä vaadittiin yrityksessä johtamisstrategian mukaan korjaus- ja kehitysehdotusten vastaanottamista, koska niiden katsottiin kuuluvan esimiehen rooliin. Esimiesten tulisi toimia vastavuoroisuuskehityksen mukaisesti niin, että he vuorovaikutustilanteissa toistaisivat palautteen merkitystä ja kannustaisivat palautteen antamiseen. Organisaation alemmalla tasolla työskentelevän työntekijä- tai esimiestason henkilön toivottiin antavan kokemuksensa mukaista palautetta: *”Mitä ylemmäs mennään, niin luulen, että ollaan johtajan kanssa samaa mieltä, vaikka sitten ei ollakaan. Se on kovin valitettavaa.”* O’Malley (2005, 12) painottaa, että esimiehen hyvän tai huonon palautteen aktiivinen kuunteleminen mahdollistaa palvelun kehittymisen. Kielteisen palautteen saamisen tilanteessa eräs työntekijä koki, että palaute saakin tuntua epämiellyttävältä. Kielteisen palautteen saanut ei pidä asian sisällöstä, mutta arvioi, ettei esimiehellä tällaisessa tilanteessa mahdollisesti olekaan muita vaihtoehtoja.

*Mun mielestä on hyöä, kun sen asian sanoo kaverille. Tämä ei mennyt nyt hyvin. Sanoo vaikka kahden kesken, se palautteen anto hyöässä ja pahassa. ... Ehkä se johtuu siitä, ettei ole saanut palautetta. ...Kyllä tuolla suunnittelussa joku voi istua kauan päätteensä vieressä eikä kukaan käy kattomassa. (Haastattelu)*

Yksilön kannalta on erittäin tärkeä saada palaute tehdystä työstä. Palautteen pitää aina perustua tavoitteiden toteutumisen tarkasteluun. (Johtamisstrategiasuunnitelma)

*Näkisin, että tärkein ihmisten johtamisessa on vuorovaikutus, että pitää miettiä. Johtoryhmällä on suoria alaisia. Nyt tulee koko myynti. Väliaikaisesti ajankäytön kannalta, että ei voi puhua kaikkien kanssa. Näkisin, että henkilöstön johtamisessa... minä nostaisin sen vuorovaikutuksen tärkeimmäksi. (Haastattelu)*

*Jos jää joku asia kaivelemaan, niin sitä miettii, mikä sen sai oikein aikaan. Tulee sellainen tunne, että ”kylläpä teki vittumaisesti”, niin tuota että, se on niin pieni juttu, mistä sen päätelmän tekee. Pitäisi aina muistaa tää juttu ”Suutu hitaasti, aikaa kyllä riittää”. Niin sitten kuitenkin huomaa, että sanotaan esimerkiksi, jos esimies lohkaisee jotakin ja silti tuota jälkeinpäin ajattelee, että ”mitä sitten”. Jälkeinpäin sitä ajattelee, voiko sitä edes sanoa muuta. Jos on oikeasti epäonnistunut, niin voiko siitä ”pään silitelläkään”. (Haastattelu)*

*No, tää vuosi on sikäli hankala vuosi, että se positiivinen pitää kaivaa jostain muusta kuin taloudesta. Mutta ei se... Meillä on ollut tarkoitus näistä käydä suunnittelupuolella tällaista kahden kolmen hengen keskusteluja ihan laitekohtaisesti palautetyyppistä asiaa elikkä se on vielä käynnistysvaiheessa. Ei ole oikeaa tilaisuutta vielä järjestetty kenenkään kanssa. Näen siinä sellaisen asian, että ei sitä kannata teatteria pitää, vaan sen tulee olla sellainen tosissaan sitä. Ei sen takia, että johonkin on ajatus tullu, että on joku aihe, minkä takia käydä laitteita läpi. Kokenut suunnittelija tietää sen, että kun ei kauheasti kuulu mitään niin hyvin menee. Siihen tietysti voi vähän poiketa. Voisi muutenkin tulla sitä palautetta, että nämä ei sovi. Mutta tuota, kyllä se kaverukset tietää sen, että tosiaan kun menee hyvin ja tietää sen kun menee huonosti. Puukkoa ei kannata siellä haavassa pyörittää. .... Se tietysti se itsen arvioiminen. Se on vaikeaa, enkä ole siihen käyttänyt aikaa siihen että rupeaisin miettimällä miettimään, tyytyväinen siihen mitä mä teen ja, jos se ei riitä muille ei tai tunnu hyöällä, niin mielelläni otan kritiikkiäkin vastaan. Tietysti se ei ole kauhean kivaa kenellekään. Täytyy olla kovin sairaaloinen ihminen, jos se tykkää siitä, että sitä kovin mollataan. Jos syystä tai sanotaan, jos se syy on olemassa niin aina sais ja pitäisi pystyä ottamaan sitä palautetta vastaan. Sillä lailla että sen seurauksena tapahtuisi jotain kehitystä. Kyllä se täytyy jossain tuntua, jos*



*joku arvostelee. Sen pitäisi saada aikaa liikettä. Ei niin, että olipa kiva kun kävi haukkumassa. (Haastattelu)*

Kahdensuuntainen vuorovaikutus alaisen ja esimiehen välillä on motivaation luoja (ks. esim. Hallowell 1999, Davis 2001). Sähköposti ei täytä tuota kriteeriä. Osa esimiehistä käytti henkilökohtaista tapaamista sähköpostin sijaan, kun kyse oli henkilökohtaisesta asiasta. Straussin ja Hoffmanin (2000, 150) mukaan uskottavuuskuilu voi syntyä sisällön, lähettäjän ja tilanteen epäsopivuudesta. Selvitämättömiin ja ristiriitaisiin tilanteisiin näyttäisi liittyvän usein sähköpostin käyttö. Puro (2004, 128–129) toteaa, että sähköinen viestintä jättää kovin usein avoimia kysymyksiä, joiden tulkinta painottuu ennemminkin kielteisesti kuin myönteisesti. Vaikka tieto olisi oikein ja olisi käytetty oikeaa mediaa, on mahdollista, ettei viestiä ymmärretä, kuten lähettäjä on ajatellut. Eräässä tilanteessa työntekijä halusi antaa sähköpostitse palautetta johtoryhmälle. Hän odotti, että olisi saanut vastauksen sähköpostiinsa tai henkilökohtaisesti. Kun annettu vastaus ei tyydyttänyt, jäi työntekijälle vielä mahdollisuus pyytää tarkempaa selvitystä. Uuden palautteen saaminen päättyi esimiehen toteamukseen: *”Pahemmalta se tunkio haisee, mitä enemmän sitä tonkii.”* Työntekijä oppi, ettei kannata antaa palautetta.

*Lähetin erittäin kohteliaan sähköpostipyynnön koko johtoryhmälle ja odotin vastausta. ... Tuota seuraava johtoryhmän kokous, niin tätä asiaa ei otettu edes esille siellä... Aivan lopuksi esimieheni oli ottanut sen esille: ”tällainen asia on esitetty, että kai tämä pitää käsitellä”. Ja sieltä tuli vastauksena voisoin sanoa, että ympäröyöreä. (Haastattelu)*

*Kyllä pitää olla joku foorumi, jossa saa tuoda julki oman mielipiteensä ilman, että joudut siitä heti kilometritehtäälle. Eikös se ole niin kuin perusoikeuksia. Jos sulta kysytään mielipidettä ja oletetaan, että sinulta saadaan tietyn tyyppinen vastaus sieltä, niin ei se ole oikein. (Haastattelu)*

Vastavuoroisuuskehykseen liittyy esimerkki kielteisen palautteen antamisesta puolijulkisesti tai julkisesti: *”Ison porukan keskellä sitten julkisesti moititaan.”* Projektissa ilmaantuneiden virheiden esille nostaminen on vaikeaa niin, ettei esimiesten kannanottoa tulkittaisi loukkaavaksi. Esimies antoi mielestään palautetta aiheesta, tehdystä virheestä, jolla oli taloudellisia vaikutuksia ja perusteli kantaansa seuraavasti: *”Kyllä virheestä saa sanoa, mutta ei saa henkilöä enempää peukalon alle musertaa”* (Ote tutkijan kenttämuistiinpanoista). Kun virhe tuottaa merkittävää taloudellista tappiota, yrityksen johto haluaa antaa virheestä palautetta. Aina ei kuitenkaan ole mahdollista paikallistaa virheen syntymiseen johtanutta polkua, joten vaarana on, että kielteistä palautetta annetaan väärälle kohderyhmälle tai väärällä tavalla. Alaiset ja osa esimiehistä kokevat kielteisesti sen, että virhe nostetaan esille henkilötasolla.

Ajatusta julkisten kielteisten palautteiden antamisesta puolustettiin sillä, että ei puhuttaisi henkilöiden nimillä, vaan projektin nimellä. Arvoissa korostettiin, että jokaisen tekemä työ on tärkeää ja sitä tulee kunnioittaa. Julkiset tai puolijulkiset arvioinnit todennäköisimmin toimivat päinvastoin kuin on ajateltu. Työntekijä tuskin haluaa tehdä huonoa jälkeä, ja epäonnistuuessaan hän varmasti virheensä huomaa. Julkinen moite ei sisällä yksilön työn kunnioittamista.

Työntekijät alkavat piilottaa virheitään, koska eivät uskalla niitä tunnustaa. On mahdollista, että työntekijät eivät kehitä ja kokeile myöskään uusia ideoita.

*Se on kanssa se palautteen antaminen ylhäältä alaspäin, mutta sekin on, se huonontaa kulttuurilla tällaiset ryhmähauskumiset hengen kannalta. Vaikka siellä kaikki paikalla olivat tietävät, jotta jossakin projektissa on mennyt jotkut asiat on menneet pitkäksi. Niissä on 1 - 2 keskushenkilöä, joiden alueella se on. Niin otetaan koko ketju ja haukutaan koko porukka, kun olette näin tehnyt. Eikä oteta kahden kesken. Nämä on yksi lähtölaukaus tähän huonoon henkeen. (Haastattelu)*

*Saa myöntää, se on itse asiassa parempi, kun myöntää virheen. Kaikki hyväksyy sen, että sä myönnyt, että sä olet ollut väärässä. Mutta sitten kun sä yrität sitä peitellä, niin siitähän se lähtee, varsinkin, jos sä yrität syyttää sitä muiden niskoille niin, siitä tulee vain huonoa ilma-  
piiriä. Ei meillä olisi täällä ketään töissä, jos virheestä heitettäisiin pihalle. Se on periaate ollut, mikä minun mielestä on ollut hyövä, että virheitä saa tehdä. Ei tietysti ole kovin suotavaa, että samat virheet kovin usein. Sanotaan, että tuossa sä olet tehnyt väärin ja sitten se unohdetaan. Se on hyövä. Ei täällä ole lähdetty penkomaan. Jos et sä tee virheitä, niin et sä saa mitään aikaankaan sitte. On toivottavaa, että sä teet niitä oikeita asioita ja päätöksiä enemmän kuin niitä virheitä. (Haastattelu)*

*Kyllä mä semmoista edestäpäin johtamista, suomalaiskansallista pidän jonkin moisena mallina. Että tuota... se johtajan ominaisuuksiin kuuluu viisaus, mutta ei viisastelu. Eikä se asioiden kaivelu, sen takia että tuota ei saisi kaivella, vaan korkeintaan silloin kun siitä löydetään se positiivinen suunta. Löytyy jotain virheitä, kun analysoidaan. Se ei ole välttämättömän tärkeää löytää sitä, kuka sen on tehnyt, vaan kuinka se seuraavalla kerralla vältetään. (Haastattelu)*

Vuorovaikutuksen vähäisyyden syyksi esitettiin myös osastojen fyysistä sijaintia rakennuksen eri siivissä. Kun esimiehellä on sisäisen asiakkaan rooli, hän myös kohtaa enemmän työntekijöitä vuorovaikutustilanteissa. Osa esimiehistä ei pitänyt etäisyyttä ongelmana, vaan heidän toimintatapansa oli tavata työntekijöitä henkilökohtaisesti, jotta oma tärkeä viesti menisi perille. He katsoivat toimintatavan kuuluvan hyvään johtajuuteen. Etäisemmät esimiehet, joiden johtamistyyli on kontrolloiva, eivät saa palautetta henkilökohtaisesti (vrt. LMX-johtajuuden matalalaatuinen suhde/transaktionaalinen johtajuus). Vaarana on, että johdon ja alaisten suhteen heikkolaatuisuus tyrehdyttää palveluprosessin parannusten viestimisen johdolle. (Ks. Barnes ym. 2004, 598.) Tulkintani mukaan silloin, kun avointa vuorovaikutusta ei johdon ja työntekijöiden välillä ole, ratkaisevan tärkeäksi tulevat ne suhteet, joiden kautta johtoporras saa tietoa siitä, mitä kentällä tapahtuu. Gilmore (2000, 86) esittää yhdeksi esimiesten ydintaidoksi tiedonhallinnan, jonka avulla on mahdollisuus helpottaa organisaation sisäistä osastojen välistä yhteistyötä ulkoisen asiakkaan hyväksi. Myös Varey (1995) painottaa vuorovaikutusta ja dialogeja tiedon kulun onnistumiseksi.

*Vien johtoryhmään terveisiä, että tätä kuului kentältä. Kerron, mitä kuuluu todellisuudessa, muualtakin kuin omalta alueelta. Niin että siellä käydään monenmoista keskustelua, ja niiden julkituominen hyvien asioiden ja miksi ei myös kipeidenkin asioiden, kyllä siinä pitäisi olla aika vapaat kädet, että se kasvaisi, se yritys. (Haastattelu)*

*Elikkä tuota se virallinen kanava, jonka kautta viestivät (jr) niin kyllä, mutta sen lisäksi tulee aika paljon sitä henkilökohtaisestakin. Tullaan ihan sitten käymään ja tullaan kertomaan asia, mikä liittyy sitten siihen omaan työhön varsinaisesti. ... Sillä lailla mutta, mulla ei ole henkilökohtaisella tasolla siitä huonojakaan kokemuksia suorasta viestinnästä. Se on kyllä valitetta-*

*vaa, että niitä viestejä niistä ikävistä asioista ei tulla suoraan sanomaan, mistä mä taas sitten tykkäisin kyllä. (Haastattelu)*

*Vaikka projekti menisi sata lasissa seinään, niin on sellaisia, jotka eivät uskalla olla eri mieltä toimitusjohtajan kanssa. Ei uskalla sanoa, ettei näin voi tehdä. (Haastattelu)*

#### 4.1.3.2 Kannustaminen vastavuoroisuuskehyksen muunnoksena

Vastavuoroisuuskehystä kerrostaa kannustaminen, johon sisältyy ihmisten arjen työssä saama huomio ja kannustus. Havaintojen mukaan ajan antaminen työntekijöille ja mielipiteen kuunteleminen ovat kannustamisen keinoja. Haastateltavat kokivat yksilöllisen kannustuksen tilanteet vähäisiksi. Niiden motivoiva merkitys koettiin kuitenkin tärkeäksi. (Ks. esim. Grönroos 2001, Gummesson 2000 sekä Sargeant ja Asif 1998.)

*Olen ihmetellyt, kun ei tarvitse käydä kuin peruskurssi ihmisen motivointiin, kannustaminen olisi tätä. Edes niistä muutamista onnistumista tulisi saada voimaa, eihän siinä ole mitään järkeä, että antaa 100 euroa. Paljon parempi olisi, ettei se aivan perseelleen mennyt se homma. Sekin riittää. (Haastattelu)*

*Kyllä se on vaikeaa, jos sitä kehumista pitää olla, niin sen pitää olla niin hyvä esimies-alaisuhde. Alainen on. Silti sen työ voi olla yhtä tärkeätä ja se kaveri voi olla yrityksen näkökulmasta yhtä tärkeä kuin se esimieskin. (Haastattelu)*

Eräs haastateltava totesi näin: *”Kyllä se olisi hienoa, kun joskus sanottaisiin, että meillä on nyt hyvä kuorma ja tämä organisaatio pystyy sen hoitamaan ihan hyvin.”* Jatkuvaksi koettu tsemppaaminen työssä venymiseen, kun yrityksen kuormatilanne oli liian suuri tai pieni, ei ollut työntekijöiden kokemuksen mukaan motivoivaa. Tällöin ollaan jatkuvassa ”tsemppaavassa” (iso kuorma) tai ”piiskaa-vassa” (liian pieni kuorma) tilanteessa. Jos näiden tilanteiden välissä ei saa kiitosta ja kannustusta hyvin tehdystä työstä ja onnistumisesta, koetaan molemmat tilanteet uuvuttaviksi. Työntekijät tulkitsevat tilanteet erilaisiksi, mutta heidän toimintamahdollisuutensa ovat samanlaiset. Kannustamisella näyttäisi olevan yhteys työntekijöiden kokemaan myönteiseen sisäiseen palvelun laatuun vuorovaikutussuhteessa. Barnes ym. (2004, 598) totesivat henkilökunnan työpanoksen huomiotta jättämisen johtavan huonoon suhteeseen.

Toisessa esimerkissä viitataan tilanteeseen, jossa yrityksen hallituskin voisi antaa kannustavaa palautetta koko ylimmälle johdolle. Esimies tunnistaa, kuinka tulisi toimia, mutta jos ei ole saanut itsekään kannustusta, on vaikea antaa sitä muille. Tilanteessa on havaittavissa johdon ja esimiesten synnyttämä sisäinen palveluketju, missä kannustuksen määrä ja laatu on yhteydessä ylimmästä johdosta, jopa hallitustasolta, saatavaan palvelun laatuun, ansaittuun kannustukseen.

*Siellä on meille sanottu, että nyt täytyy tsemppata, nyt on niin pirusti kauppaa, että kaikki onnistuisi hyvin. Sitten on tullut huonompi aika, niin siellä on sanottu, että perkele nyt täytyy tsemppata, kun menee niin huonosti. Mitä sillä on merkitystä. (Haastattelu)*

*Kyllä se meille sellainen voimavara on, että jostakin ylhäältä pitäisi tulla tätä kannustusta, jotka pystyvät sitä antamaan alhaalle päin. Tämä on varmaan meillä sellainen kehityksen*

*paikka meidän esimiesten ja vaikka nyt sitten hallituksenkin todeta joskus toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle, että helvetin hyvin onnistunut. Tyhjästä on paha antaa, jos ei ole itsekään saanut palautetta hommastansa. (Haastattelu)*

*No, kyllä se varmaan on sellainen palautteen antaminen tuota porukalle. Jos asiat menee hyvin, niin annetaan palautetta, vaikka kiitetään tehdystä työstä. Ei se sen kummempaa tarvitse olla. Semmoisen varmaan yleensä saa heti kuulla, jos joku asia on hoidettu huonosti, mutta sitä ei muisteta, jos on jonkin asian hoitanut hyvin. (Haastattelu)*

Ulkoiset palkkiot koettiin myös kannustukseksi, mutta sisäisen suhteen johtamisen kannalta merkityksellisempää oli työntekijän huomiointi, ei ensisijaisesti palkkion määrä tai laatu. Kannustimena käytetään kuukausipalkan korotuksia, joskaan niitäkään ei ole välttämättä perusteltu työntekijöille. Jos palkankorotusta ei perustella, työntekijä ei välttämättä ymmärrä, mistä hyvästä hän on sen saanut. Esimies jättää käyttämättä vuorovaikutustilanteessa mahdollistuvan kannustamisen. Kun työntekijä ymmärtää, mistä on palkkionsa saanut, on palkkiolla mahdollisesti vaikutusta työntekijän yrityksen kannalta toivottuun käyttäytymiseen.

Projektin loppuvaiheessa järjestelmän koeajotilanteessa työntekijät kokevat usein onnistuneensa työssään. Onnistunut lopputulos itsessään antaa tekijöilleen myönteistä palautetta. Suurissa järjestelmissä saattaa löytyä pienempiä asioita, jotka olisi voinut tehdä toisinkin. Jos palautteessa tartutaan toimivan kokonaisjärjestelmän pieniin puutteisiin tai asioihin, jotka olisi voinut tehdä toisin, työntekijälle vastavuoroisuuskehyksen merkitys muuttuu. Se tarkoittaa, että koeajotilanteessa kielteinen palaute vie ylpeyden onnistuneen lopputuloksen kannustavasta vaikutuksesta huolimatta. Sisäisen suhteen johtamisen osaava esimies harkitsee (tajunta), milloin kannattaa antaa kielteinen palaute (toiminta).

*Joo, no se voi olla, että kaikki ei aina tiedä mistä se tulee. Se on justiin. Se on näin, että ehkä siinä olisi parantamisen varaa, että voisi kertoa mistä se tulee, miksi palkankorotus tulee tai miksi sitä ei sitten tule. (Haastattelu)*

*Tietysti ne arkipäivän asiat palkka, sun muut asiat, pitäisi olla korkeempia kaikilla. Sille ei voi mitään ... Aika moni on tyytyväinen, että on suunnittelija. Sillä lailla täysjärkisiä, että pystyy näkemään onnistumisensa tuossa putkella. Viimeistään, kun käydään katsomassa koeajoa, että mä olen tän tehnyt. Sen taas kyllä aika äkkiä saa nollattuakin sellaisen tunteen. Se ei tarvitse kuin sellaisen negatiivisen palautteen, kommentti jostakin, niin se vie mielialaa toiseen suuntaan. (Haastattelu)*

Eräs esimiehistä kuvasi kannustamisen merkitystä arkipäivän johtamistilanteissa. Hän esitti, että eri ihmisiä tulee hänen kokemuksensa mukaan kohdella eri tavoin. Kannustus voi esimiehen kertoman mukaan sisältyä johtamistilanteisiin. Kokemuksensa perusteella esimies pystyy määrittämään tilannekohtaiset toimintamahdollisuutensa ja toimimaan vuorovaikutuksessa kannustavasti. Tämä näkemys on yhteneväinen Gilmoren (2000) kanssa, joka korostaa kommunikointitaitojen ja kokemuksen merkitystä ihmisten kohtaamisissa.

*Kyllä se menee (tällä akselilla) eroaa täysin. Jo käskyn antaminen on kahdelle erilaiselle tyyppille erilainen. Toiselle voin sanoa leikkivarjolla, että "tee nyt tuo, etkö sä muka tuota osaa". Se on hänen toimintatapansa, koska hän voi minullekin niin sanoa. Toiselle pitää olla hyvin tarkka. Tosi tarkasti, ei yhtään ylimääräistä ja sitten käydä kysymässä miten menee: "Mi-*

*ten tuon tekisit, jos saisit nyt päättää” ja silti joudutaan kerran vuodessa ottamaan yhteen, silloin mä joudun vääntämään sen, kuka se johtaja todellisuudessa on. Se pitää tehdä joka vuosi, sen tietää, että se tulee yhtä varmasti kuin kesä. Vähän siinä kyräillään, että saatana, ja taas menee vuosi hyvin. (Haastattelu)*

#### **4.1.3.3 Suunnitelmien viestiminen vastavuoroisuuskehyksen muunnoksena**

Vastavuoroisuuskehykseen sisältyy yritysjohton viestintä organisaation tavoitteista ja strategioista. Palautetta yrityksen suunnitelmista annettiin yleisissä infotilaisuuksissa, kehityskeskusteluissa ja -palavereissa ja suunnittelemattomissa kohtaamisissa työn ohessa.

Uutta johtamisstrategiaa lanseerattiin kuukausipalaverissa ja henkilökohtaisissa tapaamisissa kehityskeskusteluissa. Tavoitteena oli saavuttaa tietotaso yrityksen visiosta, tavoitteista ja strategioista, jotta henkilökunta osaisi työtilanteissaan toimia yrityksen edun mukaisesti. Tietämättömyys vaikeutti yksilön määrittystä hänen tilannekohtaisista toimintamahdollisuuksistaan eli siinä miten työntekijöiden toivottiin toimivan esimerkiksi sisäisissä asiakas kohtaamisissa. Esimiehen toivottiin kertovan suunnitelmista kahdenkeskisissä keskusteluissa, mikä varmistaisi viestin perillemenon. Lisäksi ehdotettiin esimiehen ottavan esille strategisia asioita sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Strategian täytäntöönpanossa sosiaalisen vuorovaikutuksen on todettu olevan merkittävä myönteinen tekijä (Cimhanzi 2004, 90).

*Johtamisessa, kyllä se on se johtajan viestintä. Se pitäisi minusta kirjata toimintasuunnitelmaan jollakin lailla, että se muistettaisiin toivottaa, että meillä on yksi sellainen tavoite, että meidän sisäisen jutun kirkastaminen ja sen rajapinnan ylittäminen siinä. (Haastattelu)*

*Tosi vauhdikkaasti luettiin läpi paperista. Se kuuluu mun esimiehen toimenkuvaan. Mua oikein nauratti. Nyt hän on sen lukenut, se laittoi ruksin ja mä en ymmärtänyt siitä hölynpölyä. (Haastattelu)*

*Joo...Suunnitelmia on helppo tehdä. Se on sinänsä positiivista, että se on huomioitu. Mutta tuota ...mun mielestä meillä on monta hyöää projektia hyviä ideoita, mitä tehdään ja otetaan henkilökuntaakin huomioon ihan kiitettävästi ja saadaan vielä jonkinlaiset lopputuloksetkin niistä, mutta sitten se loppuu siihen. Kun pitäisi ruveta sitä hommaa tekemään, niin sitten se lässähtää. (Haastattelu)*

#### **4.1.3.4 Päätöksentekoon osallistaminen vastavuoroisuuskehyksen muunnoksena**

Prosteel Oy:ssä oli tehty strategiatyötä yhdessä henkilökunnan kanssa. Kun palavereissa tuli vastaan myös kielteisiä asioita, johto pohti, oliko ollut tarpeellista laajentaa strategiatyöhön osallistuvien määrää. Johto tavoitteli osallistamisen avulla henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota. Odotukset eivät täyttyneet, kun henkilökunta tulkitsi toimintamahdollisuutensa laajemmiksi kuin johto oli ajatellut. Kun henkilöstö osallistui aktiivisesti ja osin kriittisesti, johto hämmen-tyi. Ymmärrys strategiatyön tavoitteista ja sisällöistä oli johdolla ja alaisilla erilainen. Johton päätelmä oli, että lisääntynyt tieto ahdistaisi työntekijätasoa. Näytti kuitenkin myös siltä, että tieto kentältä ahdisti johtoa. Pitt ja Foreman (1999, 28) pitävät tätä sisäisen markkinoinnin peruskysymyksenä: milloin ja

minkäläisten olosuhteiden vallitessa rohkaistaan työntekijöitä osallistumaan mahdollisimman laajasti ja pitämään heitä sisäisinä asiakkaina.

*Onhan meillä tässä se, kun me käytiin tätä strategiatyötä henkilökunnan kanssa läpi tässä keväällä. Saattoi olla virhekin, se ehkä laajennettiin liian laajalle, että siinä ihmiset joutui ajattelemaan sellaisia asioita, jotka eivät välttämättä kuulu heidän toimenkuvaansa. (Haastattelu)*

*Työilmastossa ja organisaatiossa voi kuulua "äänekkäimpien" ääni, jossa turvallisinta on ajatus: "Totta toinen puoli." Avoin suhde henkilökuntaan on edelleen tavoitteena, mutta tuntuu joskus, että tieto luo tuskaa. Henkilökunta on asetettu uusien haasteiden eteen valmentamatta, joka on saanut aikaan "stressiä", kun ei ajatus tai aika ole riittänyt. Avoimuuden "raja" tulee miettiä. (Hallitusraportti)*

#### 4.1.3.5 Sisäisen suhteen johtaminen ja vastavuoroisuus

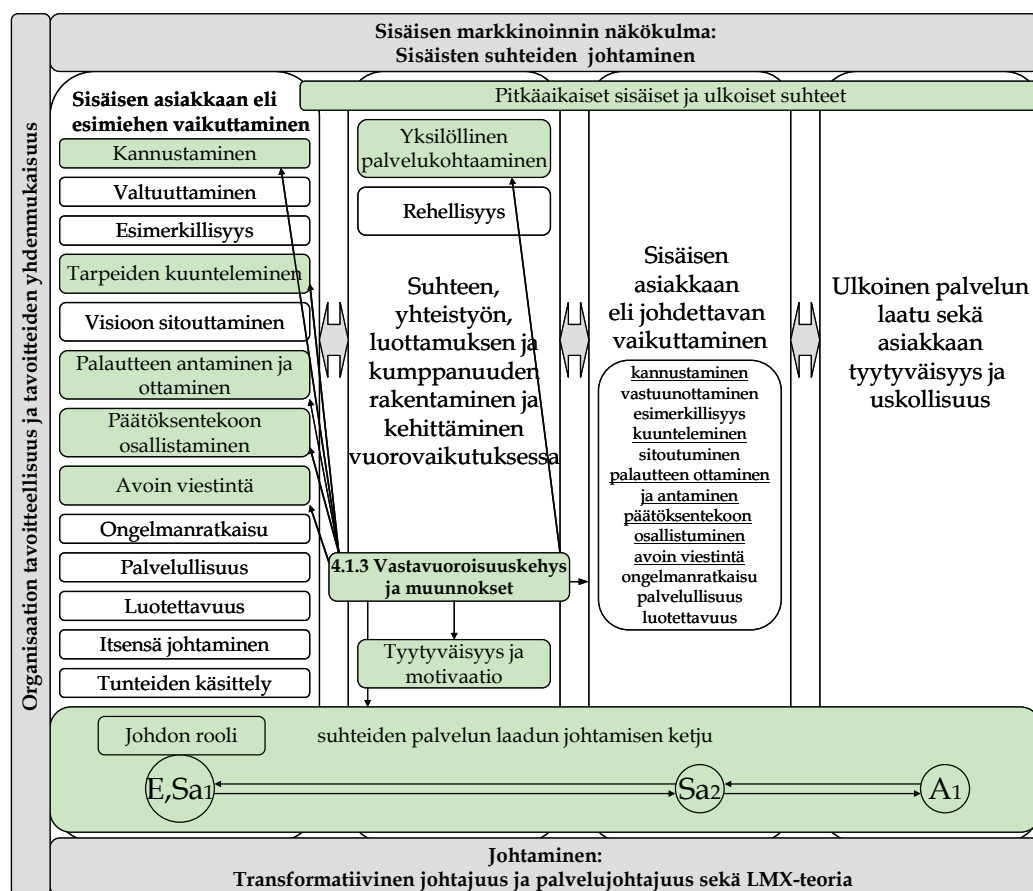
Vastavuoroisuuskehys on sisäisen suhteen johtamisen kolmas primäärikehys. Prosteel Oy:ssä henkilöiden kokemuksissa vastavuoroisuuden kehys kerrostui usein palautteen näkökulmasta. Vastavuoroisuuskehys sai uusia merkityksiä: kielteistä palautetta ei uskalleta antaa kaikille esimiehille; alaiset eivät hyväksy kriittistä palautetta; sähköposti palautekanavana synnytti ongelmia ja julkinen moite palautteena söi motivaatiota ja synnytti tavan piilottaa virheitä. Etäiset esimiehet, joita voidaan kuvata kontrolloiviksi ja viestinnässään yksisuuntaisiksi, eivät saaneet palautetta suhteen heikkolaatuisuuden vuoksi. Samansuuntaiseen tulokseen on päätyneet Barnes ym. (2004), jonka mukaan suhteen heikkolaatuisuuden vuoksi vaarana on palveluprosessien parannusehdotusten jättäminen kertomatta lähiesimiehelle. Palautteella on edellä esitetyn perusteella myös vaikutusta ulkoisen asiakkaan saamaan palvelun laatuun. Tulkinta kerrostuneesta vastavuoroisuuden kehuksesta palautteen kehystämänä tuki palautteen antamisen ja ottamisen keskeistä merkitystä, että esimiehen ja alaisen välinen vastavuoroisuus on suhteen rakentumisessa motivaation perusta. Myös Hallowell (1999) ja Davis (2001) ovat päätyneet samankaltaiseen tulokseen korostaessaan suhteessa kahden osapuolen vastavuoroisuutta motivaation perustana.

Työtyytyväisyyttä ja motivaatioita kohottavaa kannustusta käytettiin yrityksessä vähän. Vastavuoroisuuden ylläpitäminen kannustuksen näkökulmasta oli vaikeaa Prosteel Oy:n toimintakulttuurissa. Oli vaikea antaa kannustavaa palautetta, kun ei ole sitä itsekään saanut. Kannustusta ei aina osattu antaa vuorovaikutustilanteissa niin, että sillä olisi ollut motivoivaa vaikutusta. Kuitenkin kannustus koettiin merkittäväksi tekijäksi sisäisen suhteen rakentajana ja ylläpitäjänä. Tulkinta tukee viitekehystä ja siinä erityisesti transformatiiviseen johtajuusteoriaan sisältyvää näkemystä kannustamisesta inspiroivana tapana motivoida.

Työntekijät kokivat tärkeäksi vastavuoroisen keskustelun Prosteel Oy:n strategioista, tavoitteista ja visiosta. Ylin johto puolestaan aprikoi, oliko päätöksentekoon osallistaminen turhaa, koska se toi esiin kritiikkiä johdon toimia kohtaan. Kuitenkin Cimhanzin (2004) tulosten mukaan juuri sosiaalisen vuorovaikutuksen on todettu olevan strategian täytäntöönpanossa myönteinen tekijä. Kysymys lienee sopivan osallistumisen ja avoimuuden rajan määrittämisestä. Vastavuoroisuuskehysten näkökulmasta sisäisen suhteen johtamisessa on olennaista pitää sisäiset asiakkaat (esimies - alainen) informoituina yritykseen ja

suhteeseen liittyvistä muutoksista, jotka ovat tarpeellisia yksilön työn tekemiselle ja ulkoisen asiakkaan saamalle palvelulle. Samaan lopputulokseen ovat päätyneet Reynoso ja Moores 1996. LMX-teorian mukaan vastavuoroisuuden puuttuminen ei mahdollista kumppanuuden rakentumista. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kumppanuuden rakentuminen edellyttäisi erityisesti palautteen, kannustuksen ja kuuntelemisen vuorovaikutuksellisuutta (ks. kuvio 34). Sisäisen suhteen johtamisen vastavuoroisuuskehys LMX-johtajuuden näkökulmasta on osa kumppanuutta, jossa molemmat, esimies ja alainen, ovat vuorovaikutussuhteessa ja rakentavat sisäistä palvelun laatua.

Sisäisen suhteen johtamisessa (ks. viitekehys, kuvio 34) ja transformatiivisessa johtajuudessa yhteistä on palautteen antamisen ja ottamisen taito, työntekijän yksilöllinen kohtaaminen (viestintä), kannustaminen sekä vision ja strategian viestiminen (ks. Northouse 1997; Bennis ja Nanus 1986). Molemmissa johtajuusnäkemyksissä korostetaan siis vuorovaikutusta ja esimiehen taitavaa palautteen otto- ja antokykyä sekä virheisiin reagoimista ilman, että alaisia nujeretaan. Palvelujohtajuuden ja sisäisen suhteen johtamisen yhteiset sisällöt ovat kannustaminen, palautteen ymmärtäminen ja tietoisuus siitä, mitä organisaatiossa on meneillään. Sisäisen suhteen johtamisen kehittyminen kohti kumppanuutta ja korkealaatuista suhdetta (LMX-johtajuus) edellyttää palautteen vastavuoroisuutta.



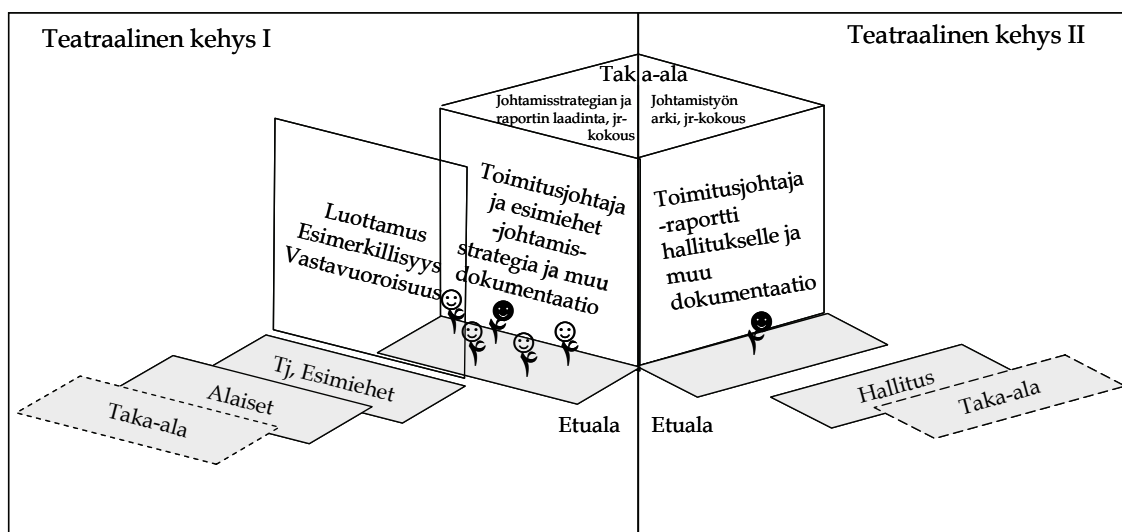
KUVIO 34 Tutkimuksen viitekehysten ja vastavuoroisuuskehysten välinen yhteys

## 4.2 Sisäisen markkinoinnin johtamisen teatraaliset kehykset

Luvussa kuvataan sisäisen suhteen johtamisen primäärien kehysten ja teatraalisten muunnoskehysten aktiivista ja jatkuvaa kerrostumista arjen toiminnassa. Teatraalisten muunnoskehysten läpi tarkasteluna primääristen kehysten mukainen tulkinta saa erilaisen merkityksen. Vuorovaikutussuhteessa osallistujat vahvistavat tai horjuttavat primääristen kehysten kautta rakentuvaa sisäisen suhteen johtajuutta. Primääristen kehysten olemassaolo tulee tiedostetuksi, kun kehyksiin sisällytetyt odotukset ovat uhattuina tai ne kyseenalaistetaan (ks. Goffman 1986). Primääristen kehysten tasolla vuorovaikutuksen tarkastelu tapahtuu yksilön ja käyttäytymisen tasolla. Organisaation tasolta vuorovaikutuksen tarkastelu aktivoi teatraalisen kehyksen.

Goffman (1986) nimeää kehyksen muunnoskehyykseksi, kun kyse on esimerkiksi dokumentaatiosta tai käsikirjoituksesta. Kirjoitettu strateginen johtamissuunnitelma ja muu yrityksen dokumentaatio, kuten laatujärjestelmäasiakirja ja hallitusraportit, rakentuvat siten muunnoskehyyksen varaan. Kirjoitettu strateginen johtamissuunnitelma sisältää kuvauksen ideaalista ja tavoiteltavasta johtamisesta. Teatraalinen muunnoskehys kuvaa sitä toimintaa ja niitä käsityksiä, jotka syntyvät yrityksen tavoitellessa johtamisstrategian tai muun dokumentaation mukaisten tavoitteiden toteutumista. Liitteissä kaksi ja kolme ovat havainnolliset käsitekartat johtamisstrategian sisällöistä ja niiden välisistä suhteista. Teatraaliseen kehykseen sisältyy goffmanilaisittain teatteria, jossa työntekijät voivat olla esiintyjien ja näyttelijöiden rooleissa eri tilanteissa. Koko henkilökunta tietää, mitä suunnitelma pitää sisällään johtamisstrategian osalta, joten he jakavat ymmärryksen siitä, mitä on tapahtumassa ja miten tulisi toimia eri tilanteissa (variaatio). Toisaalta teatraaliseen kehykseen sisältyy harhautuksia, jolloin asioista ei kerrota kaikille. Kuviossa 35 on havainnollistettu teatraalista muunnoskehystä. Kuviossa esitetty teatraalinen kehys II (hallituksen ja t.j:n suhde) ei ole tutkimuksen tutkimustehtävään kuuluva näkökulma. Sillä havainnollistetaan ja perustellaan hallitusraporttien käyttämistä tulkinnan apuvälineenä teatraalisesta kehyksestä I. Kuvio havainnollistaa myös, miten taka-alalla valmistautuminen on yhteydessä molempien etualojen esitykseen. Myös esimiehet, alaiset ja toimitusjohtaja muodostavat erilaisia kohtaamisia eri kokoonpanoin ”omalla” taka-alallaan.





KUVIO 35 Havainnollinen kuvio teatraalisesta muunnoskehyksestä

Uuden johtamisstrategian avulla tavoiteltiin yhtenäistä tapaa johtamiseen ja menestystä ulkoisilla markkinoilla. Kysymykseen, miksi tällainen johtamisstrategia on luotu, eräs esimiehistä totesi: *"Siihen on aika lyhyt vastaus. Meillä ei ole ollut yhteistä johtamiskulttuuria. Ilmeisesti sen takia ne on yritetty tuoda tänne. On ollut sellainen tunne, että siinä asiassa ollaan oltu kuin tuuliviirejä."* Tavoitteena oli siis luoda koko henkilökunnalle yhtenäiset toimintaperiaatteet. Yhteisen vision ja tavoitteiden määrittämistä ovat puoltaneet markkinoinnin tutkimuskentällä Varey (1995), Davis (2001) ja Grönroos (2001). Johtajuuden teorioissa vision merkitystä korostetaan transformatiivisessa johtajuudessa (esim. Bennis ja Nanus 1986; Wang ym. 2005). Palvelujohtajuuden ennakolta näkemisen kyky on puolestaan ominaisuus, joka edistää vision luomista (ks. Spears 2002). Prosteel Oy:ssä vision ja toiminta-ajatuksen toteuttamisessa käytettiin johtamisstrategiaa, joka sisälsi primääristen kehysten mukaisia toimintaohjeita. Johtamisstrategian pääpaino oli asioiden johtamisen näkökulmassa. Käsittekartta johtamisstrategiasta on liitteenä kolme.

Korjaamme heikkouden esimiestoiminnassamme noudattamalla täysin johtamisstrategiaamme, erityisesti kiinnitämme huomiota ohjaukseen, valvontaan, raportointiin, mittarointiin ja näiden mukaiseen palautteen antoon ja reagointiin. (Prosteel Oy:n johtamisstrategiasuunnitelma)

Goffmanin (1986, 124) mukaan jokapäiväisen elämän ilmiöitä voidaan tarkastella teatraalisen, asioiden näytteillepanoon ja esiintymiseen liittyvän kehysten näkökulmasta. Teatraalisia muunnoskehysiä perustuvia esimerkkejä tarkastellaan seuraavassa siten, että teatraalisia variaatioita esitetään kolme ja teatraalisia harhautuksia viisi. Teatraaliset muunnoskehykset rakentuvat tämän tutkimuksen perusteella dokumentaatiokehysten muunnoksen määrittämänä sekä primäärit luottamus-, vastavuoroisuus- ja esimerkillisyyskehysten määrittäminä.

## 4.2.1 Teatraalisen kehyksen variaatiot

### 1. teatraalinen variaatio: arvot – rehellisyys - esimerkillisyys

Prosteel Oy:ssä yksi johtamisen edistämisen toimenpide oli kirjata arvot määrittelyn jälkeen yrityksen johtamisstrategiaan 2004 – 2005. Nämä sisällöt ovat osa dokumentaation muunnoskehystä. Kirjattujen, toteutuneiden arvojen ja niistä tehtyjen tulkintojen kautta arvioitiin esimerkillisyyttä. Arvoja olivat rehellisyys, oikeudenmukaisuus, asiakastyytyväisyys, yksilön ja työn arvostus, avoimuus, itsenäisyys, tuloksellisuus ja kehittyminen. Prosteel Oy:n arvojen mukaisesta toiminnasta on liitteessä kaksi tehty käsittekartta-analyysi. Se havainnollistaa eri arvojen välisen yhteyden ja nostaa esiin selkeät päämäärät, joita Prosteel Oy yrityksenä tavoittelee. Nämä päämäärät ovat seuraavat:

1. asiakkaiden ja tarpeiden mukainen toiminta ja tuotteet,
2. pitkäaikainen asiakassuhde,
3. asiakkaalta maksu laadukkaasta ajallaan annetusta työstä,
4. työyhteisön hyvinvointi ja yrityksen menestys,
5. toiminnan ja tuotteiden ideointi sekä kehittäminen ja
6. kilpailukyvyn rakentaminen.

Näiden arvojen avulla saavutettaviin tuloksiin on parhaiten yhdistettävissä transformatiivinen johtajuus, jonka odotettuja tuloksia ovat tavoitteiden yhdenmukaisuus, innovatiivisuus, tuottavuus ja organisaation kasvu. Jos tarkastelee yksittäisiä arvoja, niin rehellisyys, yksilön arvostus ja itsenäisyys ovat yhdistettävissä transformatiiviseen ja palvelemaan johtajuuteen sekä LMX-teoriaan. Prosteelin arvoissa korostetaan osaamisen ja ammattitaidon kehittymistä, mikä parhaiten sopii palvelujohtajuuteen, koska palvelujohtajuus puolestaan painottaa johdettavan kehittymistä ja sitoutumista. Oikeudenmukaisuus puolestaan liittyy suhteen kehittämiseen, ja selkeimmin tämä ominaisuus on yhdistettävissä LMX-teoriaan. Arvot painottuvat kokonaisuudessaan asajohtamiseen, ja paras sisäinen tulos ja työhyvinvointi katsotaan saavutettavan Prosteelin tapauksessa ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyydellä ja erinomaisella menestyksellä heidän kanssaan. Haastateltujen henkilöiden käsitykset arvojen sisällöistä ja niiden tulkinnoista olivat erilaiset. Hyvässä markkinatilanteessa arvot tukevat toimintaa, mutta uusissa ja yllättävissä markkinatilanteen muutoksissa erityisesti vahvalla johtajuudella oletetaan olevan myönteisiä vaikutuksia (esim. Grint 2003).

Teatraalisen kehyksen näkökulma aktivoitui, kun henkilöstö tulkitsi esimerkillisyyttä johtamisstrategian sisältämien arvojen määrittämänä. Arvot oli tuotu esille kuukausipalaverissa sekä toimintasuunnitelman ja johtamisstrategian yhteydessä, ja niistä oli painettu A4-laminaatit jokaisen työntekijän pöydälle ja yhteisiin tiloihin. Henkilökunta ei täysin ymmärtänyt, mitä arvojen mukainen toiminta heiltä vaatisi. Esitettiin, että arvojen tehtävänä olisi johdon oman toiminnan ohjaaminen: *"Arvot ovat johtoryhmälle itselleen muistilapuksi."* Viesti arvoista oli mennyt lähes kaikkien tietoon, mutta työntekijät eivät saaneet riittä-

västi tietoa arvojen perusteista ja merkityksestä oman työnsä kannalta. Toisaalta tunnistettiin niiden olemassaolo, mutta ei tunnettu niiden sisältöä: *"On niitä markkinoitu. En mä tällä hetkellä muistakaan mitä ne ovat."* Henkilökunta ei osannut määrittellä, miten toteuttaa arvojen mukaista toimintaa omassa työssään kuten yritys halusi.

*Tuo työn ja yksilön arvoistus on sellainen asia, jota voisi kehittää. No välillä nuo on, tullaan vain sanomaan, että sun pitää lähteä [asennus- tai ohjelmointikeikalle], ei ollenkaan kysytäkös onko omia menoja esim. viikonloppuna. Ilman muuta oletetaan, että voi lähteä. Voisi kysyä, onko mahdollisuutta lähteä. On ihmisellä muutenkin elämää kuin tämä täällä. Se on sellainen johon tarttisi. Se vain ärsyttää, kun heti oletetaan. (Haastattelu)*

Osa johdosta oli sitä mieltä, että arvot ovat ehkä henkilöstön tietoisuudessa; toinen osa tunnusti itsekkin, ettei muista niiden sisältöä. Työ arvojen lanseeraamisen osalta oli kesken. Arjen johdon toimintaa peilattiin vahvasti arvojen antamiin lupauksiin johtajuudesta. Henkilökunnalla oli odotuksia, kuinka esimiesten tulisi esimerkillisyyskehykseen kuuluvien arvojen mukaisesti toimia. Toisaalta esimiehillä oli odotuksia omille esimiehilleen arvojen mukaisesta käyttäytymisestä: *"Tietysti hieno asia, mutta toisaalta kaksiteräinen, että täytyisi kuitenkin harjoittaa sitä mitä saarnaa."* Näihin asioihin palataan myöhemmin, kun käsitellään teatraalisia muunnoskehyksiä. Seuraavassa haastattelukatkelmassa (T=tutkija, H=haastateltava) haastateltava muuttaa osin esimerkillisyyskehyksen sisältöä arvoihin nähden saadessaan lisäinformaatiota. (Vrt. Goffman 1986, 25.) Haastateltava prosessoii ristiriitaista kokemustaan arvoista ja päätyi lopulta kielteisen suhtautumisen sijaan osin myönteiseen suhtautumiseen.

*T: Arvot ovat tulleet vuoden alussa. Miten organisaatiossa ne on otettu vastaan?*

*H: Mitä nyt noihin sanoisi (naurua) Tekniikka ja talous- lehdessä oli juuri hyvin siitä, että konsulttihan voi keksiä nopeasti millaiset arvot tahansa. Nuo nyt sopii minne tahansa. Nuo arvothan voi laittaa vaikka porkkanaviljelijälle. Ne sopii tosi hyvin. Ne on noin yleisiä, kun pitää jotain keksiä.*

*H: Mitä se rehellisyys esimerkiksi on. Onko se sitä, että lyödään päätä seinään asiakkaalla ja kerrotaan rehellisesti, että kuinka niissä (tuotteissa) on murheita. Jos se asiakas pyytää, että saat kaupan, jos pystyt toimittamaan kahdessa kuukaudessa. Tiedät, että menee 2,5 kk ja lyöt kättä päälle. Onko se rehellinen hyvä? Voi olla tuloksellista.*

...

*T: Mitä arvo itsenäisyys merkitsee?*

*H: En tiedä. Mitä se voisi olla?*

*T: Voisin ajatella sen liittyvän vastuuseen omasta työstä.*

*H: Tuota en ymmärtänytkään. Luulin sillä olevan tekemistä joltain firman omistuspohjan kanssa.*

*H: Et sä tätä sano, esim. rehellisyys. Se on ihmisten oma käsitys, ei me kuitenkaan olla sellaisia, että me tullaan tänne ja laitetaan punainen takki päälle ja mennään sillä nuotilla. Me ollaan samoja ihmisiä, kun tullaan tänne. Se ei voi kääntää, että mulla on eri arvot, kun mä menen tuonne töihin. Periaatteessa on sellaisia ja ne sopii kotiinkin.*

*T: Ne voi olla erilaisia. Voisiko noita arvoja liittää sinun työhön ja löytää sieltä ratkaisuja?*

*H: Kyllä tuo on totta, kun kaksi ihmistä rupee keskustelemaan mitä ne arvot minun työssäni on niin sieltä tulee asioita, joita ei tule itse ajatelleeksi.*

*T: Kun mä keksin työntekijänä (5000 €) arvoisen säästön (esim. arvo "avoin viestintä") niin tuon sen esille. (Tutkijan esimerkki, miten arvo voitaisiin purkaa työtehtävätasolle työntekijän haastattelussa tuoman asian ympärille.)*

...

*H: Ei noista arvoista voi kukaan epätyytyväinen olla. Kukaan ei ole niitä varmaan sen enempää ajatellut. Kehityskeskusteluissa noita (arvoja) olisi varmaa hyvä pohtia.*

*T: Totta, esimiesten toimesta arvot voitaisiin konkretisoida.*

*H: Ne on ajateltu varmaan, että ne on tuotu kerran infotilaisuudessa, mutta tuo, että niistä voisi keskustella henkilökohtaisesti, niin olisi varmasti hyvä asia. Sille tasolle, että esimies herättää ainakin keskustelua.*

Henkilökunta suhtautui annettuihin arvoihin kolmella tavalla: 1) osa ymmärsi arvojen merkityksen ja osasi toimia niiden mukaisesti, 2) osan mielestä esimiehet ja johto eivät toimineet arvojensa mukaisesti, mikä loi ristiriitaa omaan toimintaan ja 3) osa ei täysin ymmärtänyt, mistä on kyse. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat totesivat arvojen rakentuneen vuosien varrella arjen kokemusten kautta, ja heidän mukaansa ne vastasivat strategiasuunnitelman sisältöä. Toiseen ryhmään kuuluneet ymmärsivät, että arvojen mukaista toimintaa edellytetään työntekijätasolta, mutta ei välttämättä esimiehiltä. Kolmanteen ryhmään kuuluvat eivät ymmärtäneet täysin, mistä on kyse, joten he eivät tieneet, miten arvot voisivat ohjata heidän toimintaansa.

Määritetyt arvot kuitenkin loivat henkilöstölle mahdollisuuden arvioida määritettyjen tavoiteltavien arvojen ja toiminnassa koettujen arvojen yhtäläisyyttä. Osa esimiehistä tunnusti, etteivät he olleet toimineet kaikissa tilanteissa esimerkillisyyskehyksen arvojen mukaisesti, joten heidän saamansa kritiikki oli oikeutettua. Kun tilannetta tarkastelee goffmanilaisen esityksen näkökulmasta, voi todeta, että johdon taka-alueella (omissa palaverissaan) rakentama johtamisstrategia on osin etualan esityksenä epäonnistunut. Myös ylin johto asettaa itsensä "katsojan" rooliin ja seuraa muun henkilöstön esitystä, jossa koetaan arvojen mukaisen toiminnan epäonnistuvan. Goffmanilaisen teatraalisen kehyksen tulkinta sopii tapaukseen. Ylin johto tulkitsee, etteivät he pysty asiaan vaikuttamaan. Syyksi tähän he esittävät, että arvojen kritiikki syntyy vain huonon taloudellisen tilanteen seurauksena. Johto voi vain seurata "näytelmää" ja keskittyä tuloksen parantamiseen. Tapauksessa on nähtävissä puutteita transformatiivisen johtajuuden käsittein luottamuksen rakentamisessa ja inspiroivassa tavassa motivoida.

*Se on esimiehen kohdallakin sellainen maailma, että eihän me esimiehetkään vielä eletä noiden arvojen mukaan. Siellä puhutaan tasa-arvoisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja mitä kaikkia siellä oikein on. En mä näe, että meidän esimiehetkään vielä siinä voi henkseleitään paukutelaa. (Haastattelu)*

*Mä en kuule ymmärrä koko arvojuuttua. Että mitä sillä haetaan? Kerro mulle? (Haastattelu)*

*Haastattelija: Miten arvot on otettu vastaan?*

*Haastateltava: Ristiriitaisesti, kun on jouduttu lomautuslappuja jakamaan. Silloin kehuttiin, että ei eletä arvojen mukaan.*

*Haastattelija: Ovatko ne ristiriidassa keskenään?*

*Haastateltava: Ei ole, mutta sitä halutaan sanoa näin. Mitä otetaan, niihin otetaan kiinni, mitä on viimeksi tapahtunut. Sanotaan näin, että teknologiastrategian aikanakin tuli eteen sellaisia asioita, jotka eivät olleet kiinni mistään muusta kuin, että meillä oli heikko tilauskanta. Eikä ollut näkyvissä uutta. Pitää katsoa sormien välitse tietyt asiat. (Haastattelu)*

*Olemme rehellisiä ja oikeudenmukaisia itseämme, asiakkaita, työtovereitamme, yritystä ja muita kohtaan. Avoimella toiminnallamme kaadamme raja-aitoja ja tuemme hyvää yhteistyötä työyhteisössä, ympäristössä ja asiakkaidemme keskuudessa. (Arvot johtamisstrategia)*

*Prosteel on kuin läjä pesäpalloja, ne on kovia ja me ollaan nyt koripallon kokoinen läjä näitä pesäpalloja. Sitten kun sun pitäis lähteä viemään niitä johonkin suuntaan niin, ne kaikki pomppii sinä vain ja pitäisi olla iso koripallo se Prosteel ja sitä olisi hyvä laittaa menemään. (Haastattelu)*

*On tehty toistoja, silti esimerkiksi tavoitteet aiheuttavat eniten "kysymyksiä" ja arvojen mukainen toiminta, jotka johtunevat pääosin kuorman puutteesta ja lomautuksista. Valta, vastuut ja tavoitteet selkeitä ja pääosin sisäistetty. (Hallitusraportti)*

Vaikeinta oli ollut hyväksyä arvojen rehellisyys ja avoimuus olemassaolo. Teatraalisen kehyksen näkökulmasta arvot ovat synnyttäneet aktiivisen arvioinnin: "Väärissä käsissä se on vitsi. Tämä on vitsi." Työntekijät tarkastelivat, toimiiko erityisesti ylin johto esiin nostamiensa arvojen mukaisesti. Kun johdon toimintaa ei koettu arjessa esimerkilliseksi ja arvojen mukaiseksi, vaikeutti se myös koko henkilökunnan sitoutumista arvoihin. Johdon tavoite oli arvojen avulla saada johtamisstrategia lanseerattua ja parantaa sisäistä toimintaa. Johtajien ei katsottu noudattavan yhteisiä sääntöjä (teatraalinen kehys – esimerkillisyyskehys). Arvot eivät ohjanneet tilanteen ymmärtämistä ja toimintaa, kuten strategisessa suunnitelmassa oli tavoiteltu. Ballantyne (2003) sekä Ahmed ja Rafiq (2003) korostavat yhteisten arvojen merkitystä sisäisen markkinoinnin suhteiden laadussa ja vastuullisuudessa.

*Pikkusen on joissakin kohdissa tullut palautetta siitä, että ylin johtokaan ei toimi näiden arvojen mukaan. Se tietysti on huono asia. Sanotaan nyt, että talossa on sellainenkin mentaliteetti, että sitä oikein seurataankin, että toimiiko johto itse niiden antamien ohjeiden mukaan. (Haastattelu)*

*Kyllä noissa arvoissa on tekemistä joka tasolla. Nämähän on sillä tapaa tietysti hieno asia, mutta toisaalta kaksiteräinen asia, että täytyisi kuitenkin harjoittaa sitä mitä saarnaa. Vaikka meillä Prosteelissa on karismaattisia henkilöitä, niin kukaan ei ole niin karismaattinen, että kävelisi vetten päällä. Jotka pystyisi sanomaan, että älkää tehkö niin kuin minä teen. (Haastattelu)*

*Kyllä meillä sellainen kulttuuri on, että täällä saa sanoa ja sanotaankin. En minä ainakaan ole ollut sitä rajoittamassa. Olen kannustamassa siihen, että se olisi avoin. (Haastattelu)*

*Täällä tuota olisi noita yliviivattavia sanoja tuo rehellisyys, avoimuus ja työn ja yksilön arvostus. Ne ovat semmosia, jotka enemmän on mattona ... Johto ansaitsee sellaiset työntekijät, kun itsekin ovat. Käyttää sitä valtaa oikein, niin että se luo sitä oikeaa mallia... Toki tuli mieleen tuossa, että sitä rikkaa ei omassa silmässä tunnista, että kuvittelee, että toimii näin [arvojen mukaisesti]. (Haastattelu)*

## **2. teatraalinen variaatio: avoin viestintä – palaute, luottamus**

Esimiesten yhteistä palaveria voidaan tarkastella teatraalisen muunnoskehysten, variaation, näkökulmasta. Eräs esimies oli avoin ja myönsi osastonsa vaikeudet ja kehittämiskohteet. Esimies toimi johtamisstrategiasuunnitelman ja vastavuoroisuuskehysten mukaisesti ja tulkitsi, että näin kannattaa ja pitää toimia tilanteessa. Vastavuoroisuuskehysten mukaisesti henkilö- ja yritystason asioista tulee avoimesti keskustella, olivat ne sitten myönteisiä tai kielteisiä. Muut esimiehet eivät tuoneet tilanteessa ongelmiaan julki; heillä meni hyvin tai he eivät ainakaan avoimesti haasteitaan esittäneet, joten ongelmat kohdistuivat

vain edellä mainitun esimiehen osastolle. Vastavuoroisuus- ja luottamuskehyyksen merkitys muuttui, koska esimies koki, ettei olisikaan saanut kertoa ongelmistaan avoimesti ja johtamisstrategiaan kirjatun mukaisesti. Esimerkillisen arvojen mukaisen toiminnan hyväksyminen näyttäisi rakentavan sisäisen suhteen johtajuutta ja päinvastoin: tämän tilanteen perusteella teatraalisen kehyksen mukainen tulkinta horjuttaa sisäisen suhteen johtajuutta.

*Mutta niin on täytyy nyt semmoinen sanoa, kun meillä oli tällainen teknologiastrategia tuossa keväällä ja siinä käytiin joka osaston vahvuuksia ja heikkouksia läpi. Niin mun tuli sitten sanottua, että meillä on tässä paljon kehittämistä tässä ... sitten mä huomasin, että tuli joka puolelta painetta tänne, että pitäisi asialle tehdä jotain. Että täällä ei ole asiat kunnossa. Mä en tiedä, olisiko sitä saanut sanoa, että meillä ei ole asiat kunnossa nyt... sanotaan vain, kun mä kerroin siitä teknologiastrategia ryhmistä. Niin mun mielestä, minä olin rehellinen. Minusta tuntui, että kaikki eivät olleet rehellisiä, kun sanoivat, että kaikki on kunnossa ja hyvin menee. Vaikka ne on juuri sitä varten luotu ne ryhmät, että niissä katsotaan se homma. (Haastattelu)*

*Rakentava palaute sisältää ohjausta ja valmennusta sekä kehittämistä. Hyvä palaute korostaa yksilön työn merkitystä kokonaisuuden kannalta ja siten tukee yrityksen sisäistä yrittäjyyttä. Jos henkilö ei pysty antamaan palautetta, on pyydettävä apua esimieheltä. Palaute ei saa jäädä antamatta. (Johtamisstrategia)*

*Rakentavaksi tarkoitettulla negatiivisella tai positiivisella palautteella ja niiden ymmärtämisillä on suuri ero, parannettavaa vielä riittää. ... palautteen antamisen tärkeyttä on jokaisella tasolla korostettava ja toistettava. (Hallitusraportti)*

### **3. teatraalinen variaatio: valtuuttaminen - esimerkillisyys - ongelmanratkaisu**

Yrityksessä johto on kriisitilanteiksi arvioimissaan tilanteissa ottanut päätös- ja toimenpidevallan työtehtäviin nähden takaisin ja hoitanut alaisilleen määrittelemiään töitä: *"Toki meillä puututaan tiettyssä vaiheessa asioihin, kun huomataan, että tuossa nyt ei omat voimat riitä."* Toimintaa tulkitaan teatraalisen kehyksen näkökulmasta. Johtamisstrategian mukaan esimies vastaa, että mahdollisia riskejä ennakoidaan, analysoidaan, poistetaan ja estetään. Kun ylemmät tahot sopivat asioista ohi vastuullisen työntekijän, laskee se työntekijän motivaatiota. Työntekijät kokevat johdon puuttumisen heidän töihinsä turhiksi, ja johto katsoo työntekijöiden työhön puuttumiseen tarpeelliseksi ja oikeutetuksi tuloksellisuuden näkökulmasta. Työntekijät katsovat asiaa esimerkillisyyskehyyksen näkökulmasta, joten heidän tulkintansa tilanteesta on erilainen. He toivoisivat, että valtuutuksen saanut työntekijä pidetään mukana keskusteluissa. Nyt vastuullinen työntekijä siirretään esittäjän roolista katsomoon. Projektipäälliköiden mukaan esimiesten tulisi toimia tilanteessa siten, että nämä kontaktoisivat ensin heitä, ja vasta luvan saatuaan, jos niin päätettäisiin, esimiehet voisivat jatkaa neuvottelua suoraan tai projektipäällikön kanssa. Tilanne synnyttää luottamuksen puuttumisen vuoksi myös riskin ulkoiseen asiakasrajapintaan. Miten ulkoinen asiakas, projektin yhteistyökumppani, suhtautuu asiaan luottamuksen näkökulmasta, jos tilanteen arviointimahdollisuus siirtyy hänelle suoran havainnon tai puheen (sisäinen asiakas) kautta.

Suhteen kehittämiseksi ehdotetaan vastuun ja vallan selkeämpää määrittelyä ja noudattamista. Syntynyt tilanne on uusi ongelmanratkaisutilanne, joka

muistuttaa transaktionaalisen johtamisen tyyliä. Transformatiivisen johtajuuden mukaan ratkaisua ongelmaan etsittäisiin esimiehen ja alaisen yhteistoimin. Projektipäällikön ja johdon suhdetta määrittelee LMX-matalalaatuinen suhde, koska osapuolten välinen luottamus ja kunnioitus ovat alhaisella tasolla.

*Joo ne silloin kun tulee sellainen tunne, että saattaa olla, kun ollaan vaikeuksissa, että sano niille näin ja pidä näistä asioista kiinni projektissa. Saatetaan ... , että on oma esimies tai on firman johtoa, tj-taso on harvoin mukana. Sinä käyt asiakkaan kanssa neuvotteluja ja pidät kiinni niistä asioista. Sitten se meneekin siihen, että sieltä soittaa joku ylempi taso ja siinä vaiheessa ylemmät tasot sopii ne asiat ja tekee näin. Niin silloin vedetään matto alta. (Haastattelu)*

*Kun oli kiireaika ja oli ongelmia ja asiakas sattui ottamaan heihin yhteyttä, niin ne rupesivat sieltä (johto) törkkimään, vaikka siellä saattoi olla kumminkin se homma puikoissa ja siellä tiedettiin, että niillä on ne omat tehtävät ja ne on sen verta kauan sitten ollu pois näistä varsinaisesti eli vähän niin kuin tippunut kärryiltä laitteista ja järjestelmistä. On hyvää, että reagoidaan, mutta pitäisi kumminkin tiputtaa se pallo sille, joka on lähinnä sitä, että pystyisi toteuttamaan muutoksen. Ei määrätä resurssia menemään ohi. Voisi tulla kysymään, että kuinka sä olet tämän ajatellut. Pitäisi mieluummin se asiakaskin ohjata sen luokse, joka hoitaa sitä asiaa. (Haastattelu)*

*Meillä projektijohtajat ovat niin alhaisessa asemassa, että se on ihan sama kuka siellä on ollut. Mitä mä aluksi kerroin. Se on niin alhaisella tasolla. Oman toiminnan kehittämiseen oli kirjoitettu tällainen lause, Martti oli sen kirjoittanut (teknologiakehityspalaveri): "Projektionnin vastuu, sisäinen asiakkuus ja ulkoinen asiakkuus on kirkastettava." Tämä on sellainen asia, että sillä pitää olla valtaa, että se voi ottaa sen. Tai viedään matto alta, että se kyllästyy kun aina nypätään. Projektipäällikkö on lannistettu. Pitää olla valtaa, että voi kantaa vastuuta. Meillä vaaditaan vain vastuuta. Jos ne vain haluais sitä ottaa, niin kyllä sitä valtaa olis. Jos sä olet sellaisella matolla, joka aina vedetään alta pois, niin et hetken päästä halua sieltä enää nouta. (Haastattelu)*

*Syyttelyä on siitä, että enemmänkin että kenenkä vika, kun tehdään huonoja toimituksia ja laadussa on puutteita. Sitten kun on tällaista asiaa, niin se on johtanut siihen. Sitten on ylimmästä johdosta saakka puututtu niihin asioihin korjaavina ... semmonen niinku armeijamaisen nopeasti pitää tehdä korjaavia toimenpiteitä. Se sitten aiheuttaa organisaatiossa nurinaa, että aina johto puuttuu asioihin. (Haastattelu)*

Kuten Nurmi (2000) toteaa, ristiriidat ja hankaluudet ovat aina osa johtamistyötä. Sisäisen markkinoinnin suhteen johtamiseen kehysanalyysin näkökulmasta liitettiin ristiriitoja. Tulkinta osoittaa, että ristiriitojen tukahduttaminen lisää kielteisten asioiden syntymistä. Nurmi (2000) toteaa saman asian. Hän puhuu näkemysristiriidoista, jotka ovat normaalisti organisaation sisäisiä ja joita johtajuus voi synnyttää ja toisaalta käsitellä. Avoin kohtaaminen ja ristiriidan tunnistaminen johtavat parhaimmillaan ongelmanratkaisuprosessiin, jonka tuloksena on uusia ratkaisuja. Näkemysristiriidan tukahduttamisesta seuraa negatiivisten asioiden vahvistuminen ja yhteishengen heikentyminen. (Nurmi 2000, 82-84.)

## 4.2.2 Teatraalisen kehyyksen harhautukset

### 1. teatraalinen harhautus: palautteen antaminen ja saaminen - luottamus

Ensimmäinen teatraalinen harhautustilanne koskee palautteen antamista esimiehille. Strateginen johtamissuunnitelma sisältää toteamuksen, jonka mukaan *"Yksilön (johtaja tai alainen) on erittäin tärkeä saada palaute tehdystä työstä. Rakentava palaute sisältää ohjausta ja valmennusta sekä kehittämistä."* Luottamuskehys ja vastavuoroisuuskehys kietoutuvat toisiinsa tilanteessa ja niitä kehystää teatraalisen harhautuksen kehys. Se horjuttaa yrityksen tavoittelemaa johtamisen strategian toteutumista. Jos ei ole luottamusta, on työntekijän vaikea antaa todenmukaista palautetta esimiehelleen tai johdolle ja päinvastoin. Kyse on harhautuksesta, koska työntekijä ei uskalla antaa palautetta näkemyksensä tai tuntemuksensa mukaisesti. Jos esimies ei pysty käsittelemään kielteistä palautetta, niin työntekijä puhumattomuudellaan suojelee vain itseään. Luottamus palautteeseen nähden toimii siis molempiin suuntiin suhteessa. Levy ja Williams (2004, 892) sekä Dirks ja Ferrin (2001, 459) toteavat: jos työntekijällä ei ole luottamusta johtoon, hän ei ole valmis hyväksymään saamaansa palautetta.

*Tämä palaute, mitä on tullut annettua. Sitä kriittistä palautetta ei kärsitä. Kun sitä ei tohdi sanoa. Mikolle tulee sanottua, vaikka sille vetää punaa päähän. Toimitusjohtajan kohta on liian suuri kynnyks. Pelkokerroin on liian iso. Palautetta pitäisi antaa. Siellä yläkerrassakin pitäisi olla tyytyväinen, että saa sitä palautetta. Ne on aina faktoja. Jos niitä epäilee, niin ei pidä mennä sen henkilön kimppuun, että jumalauta sä sanoit tällaista. Vaan perustelee nyt asias ja mitä tälle pitäisi tehdä. Se olisi se asia, että puututtaisiin siihen asiaan. (Haastattelu)*

*Jos sanot miltä sinusta tuntuu, tulet löytämään sen edestäsi tai ei kukaan uskalla antaa huonoa palautetta. (Haastattelu)*

*Tämä palaute sana on hyvä. Esimiehen pitäisi saada palautetta. Saada kentältä ja kuunnella sitä, että...täällä on tämä toimintatapa sellainen, tässä on tullut kirjoitettua pari muistiota näistä asioista. Se on suurinta, että tämmöisiä ei saa kirjoittaa. Se että puututtais, että pitääkö nämä kutinsa. Vaan sieltä haetaan se, että kuka jumalauta on tällaisen tehnyt. Tiedätkö sinä, tämä oli erittäin hyvä sana Mä vihaan näitä yes, yes miehiä yli kaiken, jotta ollaan siinä ja se kieli ruskehtaa ihan helvetisti ja sellaisia sitten kerätään ympärille ja nyt mulla on hyvä joukkue. Mutta se ei saa mitään aikaa. (Haastattelu)*

### 2. teatraalinen harhautus: tarpeiden kuunteleminen - luottamus

Henkilöstön sitoutumisessa yritykseen on havaittavissa myös teatraalisen harhautuskehyyksen piirteitä. Osaavien ihmisten sitouttamiseen yritykseen vaikutti osaltaan taloudellinen tilanne, jonka seurauksena työntekijöitä oli irtisanoutunut. Johtamisstrategian tavoitteena oli osaavan henkilökunnan motivointi ja heidän pitämisenä yrityksessä. Nyt mieliala ja tehdyt toimenpiteet ja toisaalta alaisten tarpeiden kuuntelemattomuus vaikuttivat osaavaan henkilökunnan luottamuksen ylläpitoon ja rakentumiseen. Teatraalinen kehys horjuttaa sisäisen suhteen johtamiseen sisältyvää luottamusta. Yksilöt miettivät sitoutumistaan yritykseen. Kun työntekijöitä lähtee yrityksestä, muutkin työntekijät miettivät omaa tilannettaan. Mistä tapahtumassa on kyse ja millaiset ovat omat toimintamahdollisuudet? Voiko itse luottaa yrityksen taloudelliseen kasvuun ja



esimiestyön oikeudenmukaisuuteen? Työntekijät pohtivat valinnoissaan, mitä sellaisia myönteisiä vetotekijöitä yritys tarjoaa henkilöstölle, jotka voisivat estää työpaikan vaihtamisen. Työntekijän näkökulmasta tilannetta voidaan tulkita harhautuksena, jossa vain työntekijä tietää, mitä saattaa olla tapahtumassa.

Bruhniin (2003, 1197) tutkimuksessa sisäisen palvelun laatu ja sisäinen asiakastyytyväisyys molemmat vaikuttivat myönteisesti sisäisen asiakkuuden säilymiseen. Sisäisen suhteen johtamisen merkitys on työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon huolimatta tilannekohtaisista tekijöistä ja olosuhteista, joilla pahimmillaan olisi mahdollisuus aiheuttaa motiivi organisaatiosta lähtemiseen. Avainhenkilöiden sitoutumattomuus on uhka organisaatiolle, koska sillä saattaa olla vaikutusta ulkoisten avainasiakkaiden menettämiseen. Erityisesti sellaisten työntekijöiden lähteminen vaikuttaa, joilla on henkilökohtaiset hyvät suhteet ulkoisiin asiakkaisiin.

*En pidä semmoisena, että me ollaan oltu poistyyöntävänä vaan enempi, ettei ole tarpeeksi vetoa. (Haastattelu)*

*Että jos on puhuttu helmikuusta saakka lomautuksista. Nyt syksyn päälle ihmiset rupeavat ajattelemaan. Pitää vissiin tosiaan ruveta vaihtamaan työpaikkaa. Sitten rupee lähtemään niitä avainkavereitakin. (Haastattelu)*

*Mä näen, että se on hyvin otettu vastaan, mutta kyllä tietysti täällä on sellaisia henkilöitä, joista on markkinoilla pulaa, puhutaan insinööreistä ja tällaisista niin. Kyllä siellä varmaan käy sisäistä tarkastelua, mitä teen. (Haastattelu)*

*Vastuullinen johtaminen ja esimiestyö ylläpitävät myös yhteistyötä organisaation sisällä niin, että saumaton yhteistyö erilaisten ihmisten välillä on mahdollista. (Johtamisstrategia)*

*Ei ole toteutunut, vielä on tapana toimia "ikkunan edessä" hakemalla vikoja toisaalta, ei osata toimia positiivisella kehitysasenteella. Emme esim. osanneet "markkinoida" kustannussäästöjä oikein, vaan säästö toteutettiin organisaation pyynnöstä lomautuksena, joka koettiin monella tasolla/taholla negatiivisesti, mihin emme organisaation sisällä huomanneet reagoida johtamisella "mitenkään". Syntyi ristiriitoja eri ihmisten/ryhmien välille, henki huononi. (Hallitusraportti)*

### **3. teatraalinen harhautus: valtuuttaminen - luottamus**

Teatraalinen harhautustilanne liittyy laatujärjestelmän mukaisten asiakirjojen täyttämiseen. Raporttien kirjaamista pidettiin alaisten kokemana melko yleisesti turhana työnä ja osoituksena johdon luottamuksen puutteesta. Halutessaan työntekijät voivat tehdä työn ensin ilman laatua varmistavien dokumenttien täyttämistä, ja hyvin tehdyn työn voi osoittaa tarvittaessa myöhemmin täyttämillään raporteilla. Harhautus kohdistuu esimieheen, jolle esitetään luottamuksen arvoista, mutta on tehty vastoin annettuja toimintasääntöjä. Tilanteessa on kysymys yksilön moraalista ja luotettavuudesta: tekeekö hän, kuten hänet on valtuutettu. Laatujärjestelmän merkitys on osaltaan varmistaa, että ulkoinen asiakas saa hänelle luvattua palvelua ja tuotteen laatua. Tähän teatraaliseen kehukseen kietoutuvat asiajohtamisen ja sisäisen suhteen johtamisen haasteet. Luottamuksen mureneminen on uhka valtuutuksien hoitamiselle ja laatujärjestelmän noudattamiselle ja näiden asioiden heikko suoritus on puolestaan uhka luottamukselle organisaation sisällä ja ulkoisen asiakkaan saamalle palvelulle.

*Laatujärjestelmästä mikä siitä on tullut, vain mitä olen käyttäviltä kuullut. Mä sanon nyt sen, mitä minä olen kuullut käyttäviltä. Meillä ei siitä paskaakaan piitata. Pari kolme lappua pitää täyttää, mutta ei me emme niitä täytä. Olen lopettanut lappujen täyttämisen. (Haastattelu)*

*10 - 15 raportointia tulee tuolta kokoonpanotyönjohtajalta, niin se tekee niitä papereita tuonne verkkoon, niin mä olen seurannut uteliaisuuttani, että niitä ei kukaan sieltä lue. Se kun menee oikein hienoksi tämä systeemi, niin tehdään kuin apinat sitä paperia sitten. Tajuaa sitten, että olen tehnyt puoli vuotta paperia tuonne, kuponkia, jota kukaan ei ole käynyt siellä kattomassa. Minäkin teen niin että ruksailen vaan ja laitan sinne. Sen takia, että on sovittu tällainen menettelytapa. Tulee sellainen tilanne, että siihen turhautuu ja sitten tehdään sellainen karhunpalvelus, tehdään vain silmän lumeeksi jotakin. Nyt ollaan siinä rajalla ja osittain ylitettykin, että tehdään vain määräyksestä jotakin hommaa siinä. Eihän se mitään vastuullisuutta ole. Tehdään jotain asiakas- tai projektiraporttia. Viisi minuuttia aikaa, otat sen vanhan pohjan ja mietit, että mitähän sinne pitäisi muuttaa. Organisaatio vaatii sen. (Haastattelu)*

*Se on sitten surullista, kun ihmiset hakeutuu lokeroihinsa ja pelaamaan oman selustansa ja täyttämään laput täydellisesti. Kokonaisuutena projekti voi mennä huonosti. Mutta jokainen voi näyttää paperilla, että minä olen tehnyt asiat ihan hyvin. (Haastattelu)*

#### **4. teatraalinen harhautus: johdon rooli - esimerkillisyys - luottamus**

Yrityksen johtoryhmä ei ollut pystynyt pitämään johdon erimielisyyksiä johtoryhmän seinien sisällä vuoden 2005 ensimmäisellä puoliskolla. Tehtyjen päätösten takana eivät olleet kaikki johtoryhmässä, ja asiat viestitettiin organisaatioon. Johdon erimielisyys horjutti esimerkillisyyskehystä, koska tällöin ei noudatettu yhteisiä päätöksiä ja sääntöjä. Esimerkillisyyden horjumisen vaikutti puolestaan luottamukseen johdon henkilöiden välillä. Osa johtajista kertoi vuorovaiikutustilanteissa alaisilleen johdon erimielisyyksistä. Erimielisyyden viestiminen yhteisiä päätöksiä vastaan söi johdon uskottavuutta. Yukl (2002, 352) toteaa, että yhteistyötä tekevän johtoryhmän merkitys on suuri esimerkiksi laadun parantamiselle ja luottamuksen kasvulle.

Nyt erimielisyyden viestittäminen loi ja ylläpiti organisaation eri osastojen työntekijöiden välisiä huonolaatuisia sisäisiä suhteita. Tilanne voidaan tulkita harhautukseksi, jossa muut johtoryhmään kuuluvat eivät tienneet johtoryhmän sisäisten keskustelujen ja erimielisyyksien vuotamisesta (esimerkillisyyden kehys). Esimerkillisyyden horjumisen liittyy erityisesti yhteisten sääntöjen noudattamatta jättämiseen. Vaikka kyseessä ei ollut työntekijöihin kohdistuva esimerkillisyyden puute, esimiehen malli vei hänen itsensä ja koko johtoryhmän uskottavuutta (luottamuskehys). Harhautuksen tultua ilmi tilanne johti ratkaisuun, jossa korostettiin yhtenäisen viestinnän merkitystä. Johtamisessa tavoitteeksi asetettiin panostaminen yhteiseen päätöksentekoon. Johtopäätös on, että sisäisen suhteen johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että esimiehet ja koko ylin johto näyttäytyisivät muuhun organisaatioon nähden yksimielisinä. Ristiriitainen ja eripurainen henkilöstö ei pysty kaikissa tilanteissa parhaaseen mahdolliseen palvelun laatuun sisäisessä ketjussa, mikä luo riskin myös projektin epäonnistumiseen ulkoisen asiakkaan kannalta.

Johtajuus merkitsee myös moraalista auktoriteettia - johdolta odotetaan samanlaista käyttäytymistä kuin työntekijöiltäkin (Crosby ja Johnson 2003, 11). Samansuuntaisesti toteavat Murrow ja Murrow (2003), jotka ovat tutkineet,

mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työssä pysymiseen. Tärkeimmäksi tekijäksi nousi välittävä, pätevä johtaminen ja kulttuuri, johon sisältyy korkea moraalit. (Murrow ja Murrow 2003, 30–32.) Prosteel Oy:n henkilökunnan erimielisyydet johtivat johtajan irtisanoutumiseen noin puoli vuotta myöhemmin.

*Ville on meidän puolella, jos nyt voi puolia valita. Sillä lailla, että nyt on tuota sellainen kanava, jota kautta johtoryhmään saa omia ajatuksiansa ehkä esittää, ei ainakaan vielä ole sellaista kuvaa, ettei ne sinne asti menisi. Tiedän, että on siellä todella monien kanssa eri mieltä asioista, että tuota... harmi sinänsä. (Haastattelu)*

*Nyt tässä, kun jouduttu tarkistamaan linjauksia, niin jr on ollut hyvin yksimielinen. Ja tuota, kaikki on mielestäni on tuonut eri näkemyksiä ja olemme löytäneet yhteisen pohjan. (Haastattelu)*

*Se on vähän, jotka täällä muodostaa johtoryhmän, niin jokaisen joka täällä on johtoryhmän tittelillä, niin ne istuu sellaisella postilla, että jok'ikisen niistä pitää pystyä ajattelemaan yrityksen parasta, ei niin että vetää vain sinne omaan suuntaan. (Haastattelu)*

*Varmaan sillä, että se myötäilee niitä. Se on ollu enemmän siellä Kimmon joukossa yhtenä myyjänä. Se on ollu sen porukan jäsenenä siellä. Ei se ole nyt välttämättä noussutkaan johtajaksi. Se on edelleen yksi siitä porukasta. Nyt kun Wellusta on tullut myyntijohtaja, johtaja ja johtoryhmän jäsen. Se edelleen esiintyy täällä kuin olis siellä porukassa. Se vie vähän niin kuin tämän porukan asioita tänne. Mitä sen ei saisi. Sekin on tullut esille, että ei se voi mennä tänne sanomaan, että johtoryhmä oli sitä mieltä, että meidän pitää tehdä näin. Sitä se on sitä virhettä tehnyt. Se tässä lomautuskuviossa teki tosi pahasti sen virheen, että se ratsasti näillä muilla johtoryhmän jäsenillä. Että ne on päättänyt, että pitää olla lomalla. Sitten se oli joistakin johtoryhmän palavereista poiskin, kun se oli reissussa ja sitten se vielä suuremmalla syyllä ratsasti. Eihän se niin kuin ...lapsellisesti toimi siinä kaveri. Ajattelematon... kokema-ton. (Haastattelu)*

*Voi mennä liiankin pitkään. Pitää nyt sitten katsoa. Ei se, voihan se olla osaksi tätä, jota en kyllä usko, osaksi tätä, että me ei tulla Eeron kanssa toimeen. Itse en näe sitä asiaa näin päin mutta toisaalta, mutta jo minä olisin toimitusjohtaja, niin mä tekisin aika nopeitakin ratkaisuja tässä tapauksessa. Kun olis edes näkemyksiä. Kato, kun ei ole oikein niitä. Se tässä vähän niin kuin on. Kun mennään vanhoilla konsteilla - vain koitetaan. (Haastattelu)*

*Osittain johtaminen, johdon ja päällikkötason vastuunkanto ja tehtävien hoitaminen on epäonnistunut, joka on keskusteluissa kohdistettu johdon tapaan johtaa, ylimmän johdon vastuun epäselvyyteen ja vääriin tehtäviin sekä sisäisen "hengen" puuttumiseen. (Hallitusraportti)*

## 5. teatraalinen harhautus: avoin viestintä – luottamus

Seuraavat kaksi lyhyttä esimerkkiä sisältävät teatraalisen harhautuksen avoimen viestinnän (vastavuoroisuus) näkökulmasta: yt-neuvottelut ja taloudellisesta tilanteesta tiedottaminen.

Yhteistoimintaneuvotteluita määritetään teatraalisen kehyksen näkökulmasta. Koko henkilöstö tietää, mitä on tapahtumassa, mutta käytännön tapahtuma ei enää täytä luottamuksen ehtoa eikä avoimen viestinnän tavoitetta. Siinä organisaation johto, työnantajan edustajat, ovat kulissien takana jo päättäneet, mitä tehdään. Tässä merkityksessä yhteistoimintaneuvotteluita voidaan pitää harhautuksena. Käsikirjoitus laaditaan valmiiksi tai lähes valmiiksi ja varsinais-

nen palaveri pidetään, jotta lain kirjain täyttyisi. Sen luonne tulisi olla toimijoiden mielestä sellainen, että ”yleisö”, yt-lain perusteella työttömiksi tai lomauteutiksi joutuvat, voisivat vaikuttaa näytelmän kulkuun tulemalla aidosti kuululiksi. Tilanteessa käydään keskustelu vuorovaikutteisesti, mutta työntekijäpuolen kokemuksen mukaan kyse ei ole neuvottelusta, missä pääsisi vaikuttamaan asioihin. Vastavuoroisuuskehyksen mukaista aitoa ja avointa vuorovaiikutusta ei synny. Harhautus vaikuttaa työntekijöiden luottamukseen. Näytelmä, joka neuvotteluissa esitetään, ei ole miellyttävää ”esiintyjillekään”, toisin sanoen niille työnantajan edustajille, jotka joutuvat roolinsa puolesta esiintymään ”yt-teatterissa”. Kohtaamisessa vaikuttavat erilaiset tunteet.

*Kyllähän tämä yt-neuvottelu, niin siitä käytävillä puhutaan, että taas on teatteriesitys. Että pöytäkirjat on kirjoitettu etukäteen, eikä se ole mikään neuvottelu. Yt on sinänsä lakimääräinen juttu ja onhan tilanteessa pakko tehdä sopeutustoimia, jos kuormaa ei ole. (Haastattelu)*

*Kyllä meillä joillakin on sitä jämähäköyttä. Ei voi olla, että tietyt esimiehet on niitä ikäviä ihmisiä. Kyllä sen pitäisi kaikkien esimiesten pystyä hoitamaan omalta kohdaltaan. (Haastattelu)*

*Mä olen tavallaan se vittumainen kaveri siinä. Mähän olen yt-neuvotteluissa yrityksen edustajana. Jos jollekin pitää antaa varoitus tai irtisanoa, se olen minä. (Haastattelu)*

Kun uhkaavasta heikosta taloudellisesta tilanteesta ei tiedotettu aktiivisesti ja avoimesti etukäteen, syntyi teatraalisen kehyksen mukainen harhautus, jonka tarkoitus todennäköisesti oli yrityksen menestymisen kannalta hyväntahtoinen. Johto oli optimistinen eikä halunnut huonon uutisen vaikuttavan kielteisesti ihmisten työhön ja mieliin. Vastavuoroisuuskehukseen sisältyvä aktiivinen organisaatiotason asioiden viestiminen jätettiin harkitusti toteuttamatta. Epätietoisuus kuitenkin heikensi ilmapiiriä. Heikossa tilauskantatilanteessa henkilöstö toivoi aktiivista viestintää, etteivät luulot kasvaisi. Tiedon saaminen ennakkoon koetaan reiluksi, ja se mahdollistaa työntekijän oman panoksen asettamisen kriittisen tilanteen hyväksi.

Esimiespalaverissa oli tavoitteena kertoa huonosta tilanteesta. Palaverissa oli muutamia kohtaamisia. Yhteinen seurannan aihe oli toimitusjohtajan antama myynnin tilaus- ja tarjouskantaan perustuva taloustilanteen kuvaus. Eräs työntekijä linjasi, että viesti heikosta tilauskannasta ymmärrettiin vain osittain. Tilanteesta olisi toivottu selkeämpää viestiä, ettei lähtisi liikkeelle huhuja, jotka vaikuttaisivat kielteisesti yrityksen toimintaan.

*Siksi minä halusin sen sanoa, että ihmiset ymmärtäisivät, että meillä on todella surkea tilanne. Siinä on se sanoma, jonka johtaja halusi sanoa, tai se ajatteli, että ihmiset saavat käsittää kuinka haluavat käsittää. Se ei oikeasti halunnut, että ihmiset käsittäisivät sen huonosti tai hyvin. Siinä on se pelko siitä tilanteesta, että ihmiset alkavat hakeutumaan muualle, mutta siinäpä se juttu olikin, kun siitä ei käynyt mitään ilmi, niin jokainen sai päätellä. Se oli ehkä tarkoitus. Tai sitten ei itsekään tiedetä sitä tilannetta. Eikä haluta uskoa huonoa tilannetta, voi siinä olla sekin. Että ei haluta, ei tiedetä, onko tämä huono vai hyövä oikeasti. Voisi olla huonompikin. ... kaikki jäivät ilmaan. (Haastattelu)*

*Avoimuus on tärkeää. ... Eihän meidän tarvitse kaikkia tietää, mutta keskijohdolle se näkemys, että mikä on tilanne ja mitä on tapahtumassa. Jos minulla olisi täysi käsitys Prosteelin toiminnasta, oli se sitten hyvää tai huonoa, niin vähän enemmän tietoa, niin sä osaat reagoida ja tehdä sen asian puolesta jotain, jos se ylipäättään on mahdollista. (Haastattelu)*

### 4.2.3 Sisäisen suhteen johtaminen ja teatraaliset muunnoskehukset

Teatraalinen muunnoskehys kuvaa toimintaa ja käsityksiä, jotka syntyvät yrityksen tavoittellessa johtamisstrategian ja muiden johtamista määrittelevien asiakirjojen asetettujen tavoitteiden toteutumista. Yrityksen johtamisstrategia on suunnitelma ja käsikirjoitus arvoista, visiosta, tavoitteista ja keinoista, jotka jakaantuvat useisiin erillisiin tilanteisiin ja tapahtumiin arjessa. Teatraaliset kehykset tulkitsevat näytelmän sujumista, sen variaatioita ja harhautuksia. Variaatioissa näkyvät poikkeamat sisäisen suhteen johtamisen käsikirjoituksesta, ja harhautuksissa poiketaan käsikirjoituksesta tahallisesti ja tarkoituksellisesti.

Johtamisstrategian arvojen määrittäminen on strategian mukaisen toiminnan synnyttäjänä kaksiteräinen miekka. Onnistuessaan se tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista, epäonnistuessaan se heikentää henkilöstön motivaatiota. Kun johdon toimintaa ei koettu arjessa esimerkilliseksi ja määriteltyjen arvojen mukaiseksi, vaikeutti se myös koko henkilökunnan toimintamahdollisuuksia ja halua hyväksyä tai sisäistää annettuja arvoja. Jos esimies puuttuu työntekijän valtuutukseen, mutta ei informoi työntekijää muutoksista, suhteen luottamus heikkenee. Sisäisen luottamuksen puute sisäisten asiakkaiden välillä lisää riskiä, että sisäinen heikko luottamus heijastuu ulkoiseen asiakasrajapintaan saakka. Tulkinta vahvistaa viitekehystä valtuuttamisen merkityksestä sisäisen ja ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyteen. Gremler ym. (1994) on todennutkin, että asiat, jotka sisäinen asiakas kokee ongelmaksi, ovat usein samoja, joista syntyy ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys.

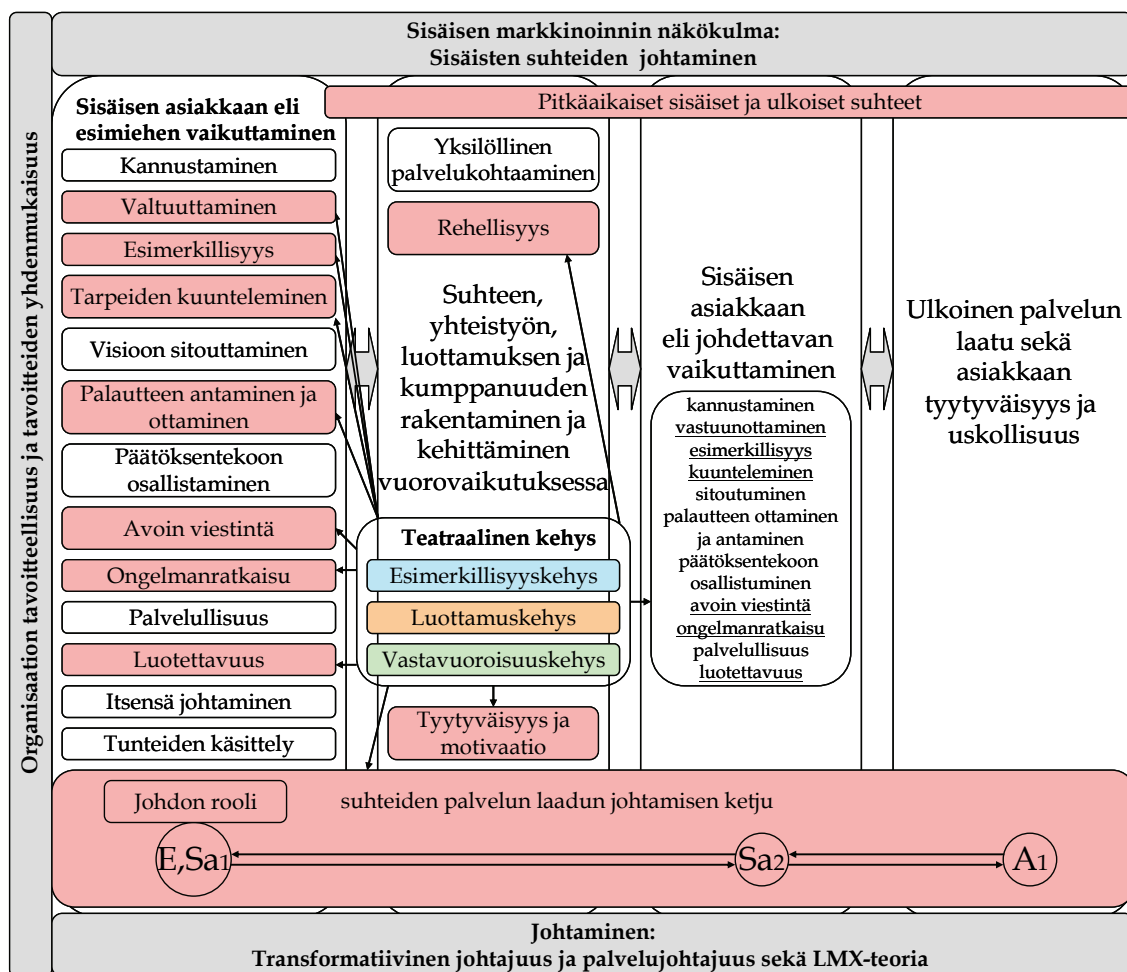
Teatraalinen harhautus horjuttaa suunnitelmien mukaista sisäisen suhteen johtamista. Kun sisäinen asiakas, esimies tai alainen, ei uskalla antaa kielteisesti kokemaansa tai vastakkaista näkemystään palautteena esimiehelleen, on kysymyksessä teatraalinen harhautus. Pelko ehkäisee mahdollisuuden vuorovaikutteisuuteen ja palautteeseen, joilla olisi mahdollista kehittää suhdetta. Samaan tulokseen ovat päätyneet Voss ym. (2004) ja Hogg ym. 1998, jotka korostavat avointa viestintää laadukkaiden suhteiden rakentajana. Tältä osin tulkinta puoltaa viitekehyksessä määritetyn palautteen antamisen ja ottamisen merkitystä sisäisen suhteen johtamiselle.

Luottamuksen puuttuminen johtoon synnytti Prosteel Oy:ssä teatraalisen harhautuksen, jonka mukaan alaiset tekivät työnsä vain paperilla hyvin. Tilanteessa ei toimittu yhteisen laatujärjestelmän ohjeiden mukaisesti. Laatudokumentteja täytettiin jälkikäteen. Harhautuksen kohteena oli johto ja laatujärjestelmistä vastaava. Luottamuksen puute vaikutti myös organisaatioon sitoutumiseen. Avainhenkilöiden sitoutumattomuus on uhka organisaatiolle, koska sillä saattaa olla vaikutusta ulkoisten avainasiakkaiden menettämiseen. Yrityksen kannalta on erityisesti sellaisten työntekijöiden lähtemisellä merkitystä, joilla on henkilökohtaiset hyvät suhteet ulkoisiin asiakkaisiin.

Myös johto toimi Prosteel Oy:ssä harhauttajana. Teatraaliseksi harhautukseksi määritettiin todellisen taloudellisen tilanteen kertomatta jättäminen koko organisaatiolle. Harhauttajana toimi johto ja kohteena oli osa henkilökunnasta. Tiedon leviäminen muuta kautta kuin avoimena ja yhteisenä johdon antamana informaationa murensi johtoon kohdistettua luottamusta. Teatraalinen harhau-

tus ilmeni aineistossa myös johtoryhmän sisäisissä suhteissa. Esimiehet ja koko ylin johto näyttäytyivät muuhun organisaatioon nähden osin eripuraisina, kykenemättöminä yksimielisyyteen. Ristiriitainen ja eripurainen henkilöstö ei pystynyt kaikissa tilanteissa parhaaseen mahdolliseen palvelun laatuun sisäisessä ketjussa, mikä loi riskin myös ulkoiselle asiakkaalle myydyin projektin epäonnistumiseen. Kehysten harhauttaviin tilanteisiin näyttäisi sisältyvän ihmisten välisiä sosiaalisia ongelmia. Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ja Fleishman (2006) tunnistivat sosiaalisten ongelmien merkityksen omassa johtajuuden tutkimuksessaan. He totesivat johtajuuden syntyvän kyvystä hoitaa monimutkaisia sosiaalisia ongelmia. (Mumford ym. 2006, 26.)

Kuviossa 36 on havainnollistettu teatraalisten muunnoskehysten ja tutkimuksen viitekehysten välisten tekijöiden yhteyttä.



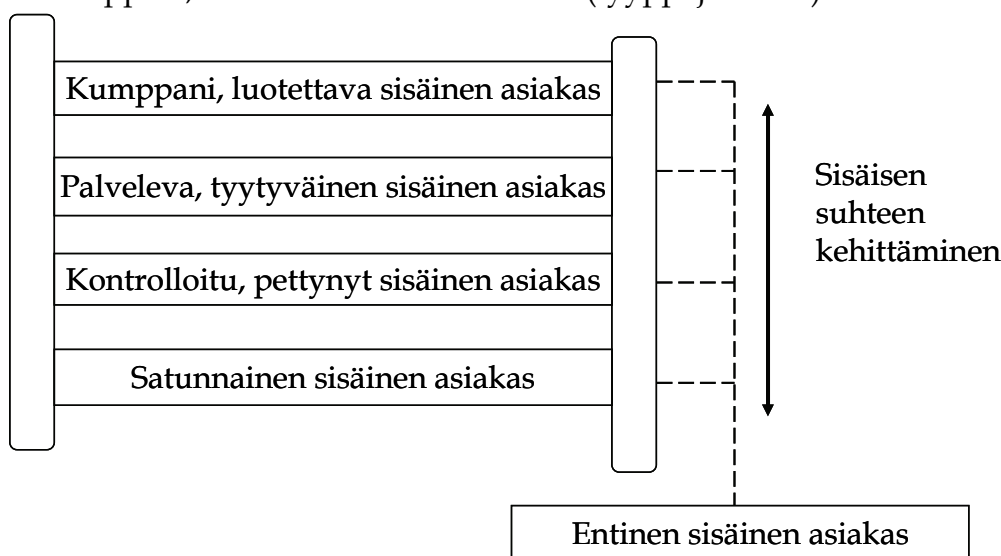
KUVIO 36 Tutkimuksen viitekehysten ja teatraalisen kehyksen välinen yhteys

Luvuissa 4.1 ja 4.2 tulkittiin sisäisen suhteen johtamista hyödyntäen apuvälisenä goffmanilaisen kehysanalyysin peruskäsitteitä. Seuraavassa luvussa kehysanalyysi jätetään sivuun ja tulkintaa tehdään perinteisemmän laadullisen tutkimuksen keinoin.

### 4.3 Sisäisten asiakkaiden tasot sisäisen suhteen johtamisen näkökulmasta

Haastatteluaineiston teemoittelun jälkeen analyysia jatkettiin. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kysymyksellä: ” Millaisia sisäisiä asiakastasoja rakentuu esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen tuloksena?” Tulkinnaissa käytettiin autenttisia yhden vastauksen sisältäviä tyyppejä esimerkkeinä (Eskola ja Suoranta 1998, 183). Tulkinna tuloksen esittämisessä hyödynnetään asiakassuhteiden syventämistä koskevaa mallia sisäisten asiakassuhteiden määrittelemiseksi (kuvio 4; Christopher ym. 1991; Payne ym. 1995) sekä valittuja johtamisteorioita: LMX-teoriaa, transformatiivista johtajuutta ja palvelevaa johtajuutta. Tasojen määrittely ja kuvio on esitetty tulkintana, joka koskee tiukasti ottaen vain tätä tapusta. Viitekehityksen taustana olevan aikaisemman tutkimuksen tulokset tukevat tulkintaa siinä määrin, että niissä on lähtökohtia jatkotutkimukselle ja tulosten yleistämiselle. Analyysin tuloksena löydettiin neljä erilaista sisäistä asiakastyyppeä, jotka voidaan määrittellä asiakastasoina (ks. kuvio 37):

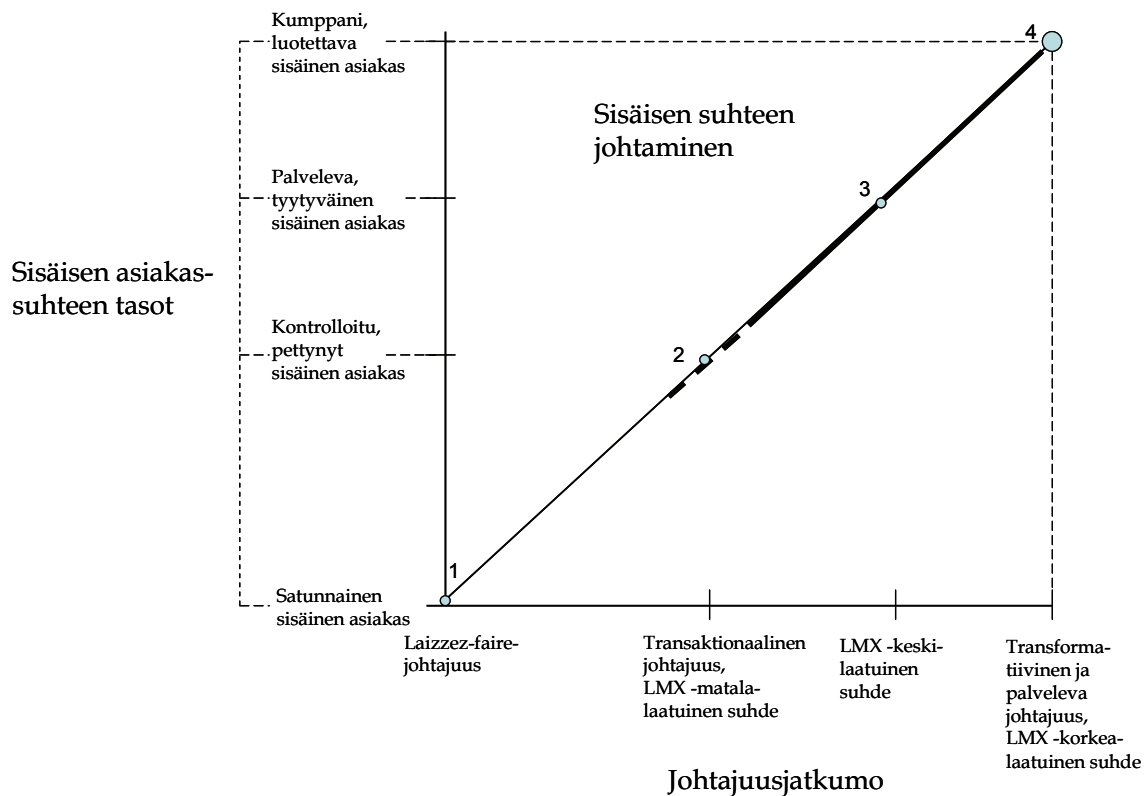
1. Satunnainen sisäinen asiakas (tyyppi ja taso 1)
2. Kontrolloitu pettynyt sisäinen asiakas (tyyppi ja taso 2)
3. Palveleva tyytyväinen sisäinen asiakas (tyyppi ja taso 3)
4. Kumppani, luotettava sisäinen asiakas (tyyppi ja taso 4)



KUVIO 37 Sisäisen asiakassuhteen tasot suhteen kehittyessä

Tyypittely auttaa jäsentämään aikaisempaa selvemmin sisäisen markkinoinnin kannalta tärkeitä sisäisiä vuorovaikutussuhteita ja niiden kehittymistä (ks. Grönroos, 2001). Sisäisissä asiakassuhteissa voidaan siten määrittellä tasoja, jotka kuvaavat yrityksen jäsenten keskinäisen suhteen ja palvelun luonnetta ja esimerkillisyyttä sekä vastavuoroisuutta ja vähitellen kasvavaa luottamusta yritykseen ja sen tavoitteisiin. Kuviossa luottamuksen aste nousee alhaalta ylös-

päin liikuttaessa. Edelleen sisäisten asiakassuhteiden johtamista voidaan kuvata johtajuusjatkumona (ks. kuvio 38). Siihen on sijoitettu käsitellyt johtajuuden teorit. Teorioiden jatkumolle sijoittaminen perustuu siihen, miten korkealaatuisiksi johtajan ja johdettavien välisen vuorovaikutuksen suhteen taso on tullut. Todellisuudessa asiakassuhteen syvyyden ja johtajuuden kehittyminen ei todennäköisesti ole lineaarinen, vaan prosessinomainen tapahtuma, johon erilaiset tilanteet vaikuttavat. Lineaarisen kuvion tavoite on havainnollistaa tämän tutkimuksen yhtä tulosta. Kuviossa äärimmäisenä vasemmalla on alhaisen vuorovaikutuksen *laissez faire* -johtajuus ja äärimmäisenä oikealla korkean vuorovaikutuksen palvelu- ja transformatiivinen johtajuus sekä LMX-teorian mukainen korkealaatuisena suhteenä määritelty johtajuus. Bass (1999, 14) toteaa, että LMX-suhde alkaa transaktionaalisena ja jos se kehittyy kolmanteen vaiheeseen saakka, niin se on transformatiivinen. Kuvion kohdat 1 - 4 ovat sellaisia, joissa sisäinen asiakassuhde ja johtajuus ovat yhteensopivia. (ks. x-akselin teoreettista perustaa myös kuviossa 27.)



KUVIO 38 Sisäisen suhteen johtamisen määrittämät sisäisten asiakkaiden tyyppien tasot

Sisäisen asiakassuhteen tasojen ja johtajuuden muotojen leikkauspisteissä voidaan tunnistaa eriasteisia sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen vaiheita. Tulosten mukaan sisäisen asiakassuhteen taso ja johtajuuden tapa liittyvät toisiinsa. Johtajan ja johdettavien välistä vuorovaikutusta jalostamalla sisäisen asiakkaan luottamusta ja sitoutumisen astetta voidaan lisätä. Toisin sanoen kun johtajuus kehittyy, myös sisäisen asiakkaan luottamus ja sitoutuminen suhteeseen kasvaa. Toisaalta jos johtajuuden laatu on matala, myöskään sisäisillä suh-



teilla ei ole edellytyksiä jalostua ja syventyä. Seuraavaksi tulkitaan ja määritellään löytyneet sisäiset asiakastasot (tyypit) sekä esitetään aineistolainaukset autenttisista tyypeistä. Määrittelyn ja tulkinnan tarkastelu perustuu teoriaosan liikkeenjohdolliseen sisäisen suhteen johtamisen malliin ja sen seuraaviin osatekijöihin: kannustamiseen, valtuuttamiseen, esimerkillisyyteen, kuuntelemiseen, palautteen antamiseen ja ottamiseen, osallistumiseen päätöksentekoon, avoimeen viestintään ja luottamukseen.

1. *Satunnainen sisäinen asiakas.* Sisäisen suhteen johtamisen ensimmäisessä vaiheessa asiakassuhteen tasoa kuvaa satunnainen sisäinen asiakas ja johtajuutta *laissez faire* -tyyli. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde on olematon tai satunnainen; sitä kuvastaa useimmiten yksisuuntainen vähäinen viestintä ja harvoin annettu kannustaminen. Avointa tiedon välitystä vältetään – erityisesti, jos palautteen luonne on kielteistä. Sisäinen asiakassuhde ei pääse rakentumaan, koska sisäinen motivaatio on vuorovaikutuksen heikkolaatuisuuden vuoksi alhainen. Luottamus on laskelmoivalla tasolla huonojen kokemusten vuoksi, joten sisäinen motivaatiokin puuttuu. Satunnaisen sisäisen asiakkaan kokemukset luottamuksesta eivät perustu vastavuoroisuuteen, joten luottamus ei pääse rakentumaan (vrt. Kramer ym. 1996). Satunnainen sisäinen asiakas ei odota enää toisen osapuolen myönteistä käyttäytymistä, joten luottamus on alhaalla (vrt. Hosmer 1995). Luottamukseen sisältyvä riski on tasoa yksi, jolloin sisäisen asiakkaan on panostettava suhteeseen jonkin verran, vaikka hän ei pysty asioita kontrolloimaan (ks. Sztompka 2000).

## Satunnainen sisäinen asiakas (tyyppi ja taso 1)

### Kannustaminen

*"Meillä ei kehuta. Ei meillä ole ikinä, mutta ei se varmaa ole meidän talon ongelma pelkästään. Että muistan silloin kun esimieheni tuli taloon ja siitä tuli mulle esimies niin mä en oo ollut niin tyytyväinen."*

### Valtuuttaminen

*"Kuitenkin se olisi mun tukena ja lähellä, mutta ei olisi mun edessä koko aika. Ettei se estä mua. Eikä kontrolloi joka asiaa. Määrätyissä töissä. Kun esimies on tuolla päässä, niin ei se tiedä mitä mä teen"*

### Esimerkillisyys

*"Musta tuntuu, kun mä sun kanssa juttelen, että mä olen lyönyt jo aisat maahan. Nyt oikein itsekin huomaan sen. Mä en enää... mä olin ennen tosi aktiivinen." (tyypin osuva itsearviointi)*

### **Palautteen antaminen/ottaminen/ Osallistuminen päätöksentekoon**

*"Tätä avoimuutta, jos sä meet sanomaan niin sitten tuntuu, että sä löydät sen edestäs. Parempi vaan, että elää omaa elämää ja käy töissä vaan.... Kyllä mä olen ollut meillä se, joka on mennyt sanomaan. Tässä huoneessa olen ollut esimiesten kanssa ja otettiin oikein kovaa yhteen. Kun mä menin kotiin, niin mä sain kovat rytmihäiriöt. Kyllä minä häpeäisin. Esimies oli pää alaspäin.... Silloin olin tosi kovin pettynyt, eikä johtaja ole koskaan pyytänyt anteeksi. Mun on vain itse pitänyt antaa anteeksi."*

### **Tiedon jakaminen/avoin viestintä/Kuunteleminen**

*Silloin, kun yritys oli pieni. ...Silloin oli paljon mukavampaa, kun oli pieni yritys. Silloin se oli läheisempää. Aina vain laajenee ja työtä tulee lisää ja välillä tuntui että niistä töistä piti taistella, ettei niitä viedä. Kun minä ole tullut taloon. . . niin olen tehnyt kaikenmoista talossa. Taloon tulee pikkuhiljaa uusia ihmisiä, mulle ei edes sanottu, että mun tehtävät muuttuu, multa vain yhtäkkiä jäi töitä pois. Se on se juttu, kun sulle ei edes kerrota, että sun tehtävät muuttuu tai sieltä katoaa joku tehtävä."*

### **Luottamus**

*"Sen takia nämä on sellaiset höpön pöpön (luottamus arvoa). Mä olen itse kokenut niin erilailla. Sitten taas joskus on. Esimiehen kanssa mä en aina pärjännyt. Meillä on muitakin, jotka sanoivat mulle että "Älä sitten luota siihen". Se on jäänyt niin monta kertaa kiinni, esimies. Se puhuu meille puppua.... Kun mä en oikein luota. Mä vaan teen työni, mutta ihan sata mä en missään tapauksessa luota".*

2. *Kontrolloitu pettynyt sisäinen asiakas.* Sisäisen suhteen johtamisen toisessa vaiheessa johtajuutta kuvaa transaktionaalinen johtajuus tai LMX-teorian mukainen matalalaatuinen suhde, joille on ominaista valvonta ja asiapainotteisuus. Johtaja puuttuu asioihin yleensä vasta, kun tilanteet ovat kärjistyneet. Transaktionaalisen johtajuuden mahdollisuudet synnyttää laadukkaita sisäisiä asiakassuhteita kaikissa olosuhteissa on vaikeaa. Transaktionaalinen johtajuus on kontrolloivaa, joten sisäisissä asiakassuhteissa ei synny korkeampaa luottamusta eikä affektiivista sitoutumista. Esimiehen ja alaisen väliset vuorovaikutustilanteet ovat pääosin yksisuuntaisia, eikä ongelmallisia henkilöiden välisiä asioita käsitellä. Palautteen antaminen on yksisuuntaista, esimieheltä alaiselle. Virheiden etsiminen ja niistä rankaiseminen ohjaa sisäistä asiakasta toimimaan tarkasti ohjeistuksen mukaisesti, mikä voi heikentää sisäisen ja ulkoisen asiakkaan saamaa palvelua. Suhteiden luonne on kielteistä, jos rangaistuksia käytetään runsaasti, tai myönteisempää, jos johtajuus perustuu enemmän palkkioihin. Suhteiden laatua kuvaa vähäinen valtuuttaminen ja luottamus, oman edun tavoittelu sekä motivaation rakentaminen ulkoisten palkkioiden avulla. Sisäinen asiakas kokee, että hänellä ei ole omaa valtaa eikä vastuuta vaikuttaa asioihin. Molempipuolinen luottamus on heikkoa eli suhteen kumpikaan osapuoli ei pidä toista luottamuksen arvoisena. Kontrolloitu pettynyt sisäinen asiakas ei usko esimiehen välittävän työntekijän eduista (vrt. Mayer ja Davis 1999), ja rehellisyyden puuttuminen on vahva tekijä luottamuksen murenemisessä (vrt. Lapidpt ym. 2007). Osallistuminen yhteiseen päätöksentekoon on erittäin vähäistä. Kontrolloiva johtajuus johtaa todennäköisesti kohtuullisen onnistuneisiin sisäisiin suhteisiin silloin, kun toimintaprosessit voidaan vakioda. Sitä vastoin muutoksissa joudutaan todennäköisesti ongelmiin, koska tarkka kontrolli ei anna johdettaville liikkumatilaa toimia uusissa ja yllättävissä tilanteissa. Transaktionaalisen johtajuuden merkitys korostuu kuitenkin tilanteissa, joissa joudutaan puuttumaan tai ohjaamaan työntekijää, joka jättää täyttämättä lupauksensa

eikä hoida vastuitaan. Vastuuttomuuteen puuttumiseen liittyy osin myös sisäisestä asiakkaasta välittämistä, koska asioihin puututaan, ja se puolestaan voidaan kokea myös myönteisesti.

Kuviossa 38 pisteen 2 molemmin puolin sisäisen suhteen johtamisen jatkumo on tummennettu katkoviivalla, jolla havainnollistetaan orastavaa yksisuuntaisen viestinnän lisääntymistä, joka on edellytys suhteen alkavaan kehittymiseen.

## Kontrolloitu pettynyt sisäinen asiakas (tyyppi ja taso 2)

### Kannustaminen

*"No se on toi työn ja yksilön arvoistus ja yksi on tietysti tällainen palkitsemisjärjestelmä, urakat, mutta kyllä se ihan pieni kannustus. Niin se maksa mitään. Monta kertaa kiittäminen on se on halpaa ja enemmän tsemppiä tuovaa kuin se raha. Kun sä olet tehnyt jotakin oikein."*

### Valtuuttaminen

*"Tätä on kiristetty tätä isovelivalvoosysteemiä noin 1½ vuoden ajan. Sitä ennen se oli omistajien keskinäistä köydenvetoa." ....Täällä on se sellainen tiedon panttaaminen. Sillä tehdään itsensä korvaamattomaksi....Mulle jäi vain pilipalitoita. Valta ja vastuu jäi muille. Minut torperoidaan menen tullen."*

### Esimerkillisyys

*"Se mikä täällä on niin tämä ylin johto niin suomeksi sanottuna. Se sekaa [puuttuu alaisten työhön] täällä operatiivisessa toiminnassa sen, minkä kerkiää. Mikä haittaa monen työtä. Esim. sellainen, kun siinä välissä on monta porrasta ja se menee sanomaan sorvarille. Normaalien keskustelujen kautta. Kun mä olen silloin tällöin ympäri taloa jutellut, ihan työntekijöiden ja toimihenkilöiden kanssa. Vaikka olisi oma esimies, niin joku tulee ylempää ja puuttuu asioihin. Kummanko mä nyt sitten teen."*

### Kuunteleminen

*"Esim. tää sisäinen henki -asia. Niin mä sanoin joskus pari-kolme vuotta sitten tästä sisäisestä hengestä yhdessä palaverissa. Siitä että, hän sivous sitä asiaa. Sanoin vain, että muistan, kun oli aika jolloin oli yläkerran ja alakerran väki. Se tarkoitti sitä, että oli hallin porukka ja yläkerran toimiston porukka. Ja silloin oli skismaa näiden välillä. Silloin me oltiin vielä sen verran pieni talo, että me tunnettiin kaikki toinen toisemme. Asiat oli helpompi hoitaa ja puhua selviksi."*

### Palautteen antaminen/ottaminen

*"Se on sellaista sättimistä, että se asia hoidetaan. Että, jos sä meet ja sanot jotakin jollekin ylimmän johdon henkilölle negatiivista tai olet vastaa, niin sen sä saat joka tapauksessa takaisin tavalla taikka toisella."*

### Osallistuminen päätöksentekoon/valtuuttaminen

*"No kyllä, ne on tyyppeinä hyviä, mutta saako ne mitään aikaan? Eli siis on monia, esimiehenikin, että se voisi itse päättää. Se menee johtoryhmän taakse, että tää pitää viedä sinne. Viime aikoina on törmätty. Aikaisemmin on voinut tehdä omassa työssä päätöksen, liittyä osallistua esim. johonkin. Jälkikäteen voi saada sapiskaa siitä, että olet päätöksen tehnyt.... Ihan tässä mietin, että jo vessassa käynnistä pitää pian kysyä. Pikkumaisiin asioihin pitää puuttua."*

### Tiedon jakaminen/avoin viestintä/luottamus

*"Kaiken kaikkiaan. Juuri tämä johtaminen ja pelolla johtaminen 85% henkilöistä, jotka on tällaisissa palaverissa, joissa on ylimmän johdon henkilö paikalla, niin ihmiset eivät uskalla puhua?(Haastattelijan kysymys: Mistä se johtuu?)Pelosta. Se tarkoittaa, että jos sinä suunavaat, sinut joko nolataan siinä paikassa, vaikka sinulla olisi minkälaisia tahansa innovatiivisia, valtavia ideoita. Mikäli se ei itseä miellytä, niin ei se kukaan ei uskalla sanoa mitään. Joka*

sitten käännetään myös jota ylin johto ei ilmeisesti nää, johtaa flegmaattisuuteen, passiivisuuteen/ ketään ei kiinnosta. Ei ole kysymys siitä. Ne on esimerkiksi esimiespalavereissa mukana. Niissä palavereissa on mukana myös ylin johto, joita mä olen yrittänyt saada pois sieltä palavereista pois, juuri sen takia, että keskustelu olisi avointa, koska keskustelu käydään esimiespalavereissa ylimmän johdon kesken. Mä olen ihan satavarma, että tästä henkilökunnasta saisi irti paljon enemmän, jos työn ja yksilön arvostus pitäisi paikkansa.”

### **Luottamus**

”Sitä minä ihmettelenkin, että rehellisyys esimerkiksi, siellä kyseisellä kurssilla, jossa olin, on tällainen ns. venäjän malli. Voi olla niille outo käsite. Mutta että, nämä kaikki arvot, joita tässä on rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja avoimuus. Henkilökohtaisen kokemuksen ja mieliteeni mukaan, niin nämä on johtoryhmälle itselleen muistilapuksi. ...Rehellisyydestä olen saanut oman esimieheni kiinni monta kertaa. Elikkä siis, että yksi, mikä on yhtenä asiana täällä on palkitseminen ja uralla kehittyminen. Joskus aikoinaan kysyin ja sanoin sinulle viime viikolla, että olen ollut tosi kauan täällä. Jonkin mielestä se on haitta, jonkun mielestä hyöty. Toisaalta en ole huononakaan sitä nähnyt, että olen täällä kauan ollut. Olen talon mukana kasoanut, olen saanut paljon kokemusta. Sieltä tulee tämä työn ja yksilön arvostus, elikkä siis se niin kuin johtaa siihen kuten esimiehelleni sanoin joskus kehityskeskustelussa, että voisi sanoa, että nämä vuodet, jotka olen täällä talossa ollut kuvastaa sitä, että olen sitoutunut taloon, miten tämä yritys on sitoutunut minuun. Koska en koe, että mitenkään. Joskus minusta tuntuu, että esimies näkee minut itselleen uhkana tietyllä lailla.”

3. *Palveleva tyytyväinen sisäinen asiakas* kuvaa kolmatta vaihetta. Johtajuus ilmenee LMX-teorian keskilaatuisen suhteen kaltaisena, ja siinä korostuu valtuuttaminen ja molemminpuolisen luottamuksen kasvu. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on kaksisuuntaista, ja molemmat osapuolet kokevat suhteen hyödylliseksi. Palveleva tyytyväinen sisäinen asiakas saa tietoa suhteen läheisyyden vuoksi. Tällä tasolla sisäinen asiakas kokee suhteen riittävän avoimeksi ja luottamukselliseksi, jotta esimerkiksi tiedot ja käsitykset sisäisten suhteiden toimivuudesta ja ulkoisen asiakasrajapinnan laadusta siirtyvät johtamisen välineeksi. Sisäinen asiakas kokee mielekkäämmiksi kannustamisen muodoiksi sisäisiin motivaatiotekijöihin vaikuttavat keinot, kuten arvostuksen osoittamisen, kuin ulkoiset motivaatiotekijät, esimerkiksi palkkiot. Suhteessa voi ilmetä kriittisyyttä, mutta suhteen korkeamman laadun vuoksi kriittisyydellä ymmärrettään tavoiteltavan yrityksen etua. Työntekijä on sitoutunut organisaatioon; hän saa esimiehen huomiota, mielekkäitä tehtäviä ja vastuuta. Pitkäaikaisessa suhteessa luottamus on korkeampaa, eikä se laske helposti. Luottamus on vastavuoroista. Suhteen luottamusta kuvaa moraalinen velvollisuus, kolmannen tason riski, joka ilmenee läheisissä suhteissa (Sztompka 2000). Valtuutuksen puuttuminen ylemmältä taholta heikentää kokemuksen mukaan sisäistä palvelun laatua, mikä puolestaan heijastuu ulkoisen asiakkaan saamaan palveluun.

Kuviossa 38 väli 3–4 on tummennettu yhtenäisellä viivalla, mikä kuvastaa kehittynyttä esimies-alaissuhdetta ja sisäisen suhteen johtamista. Palvelevan tyytyväisen sisäisen asiakkaan asiakassuhteen saavuttamisen kautta henkilöillä on mahdollisuus syventyä oman organisaation ja sen palvelujen tai tuotteiden suosittelijoiksi.

## Palveleva, tyytyväinen sisäinen asiakas (tyyppi ja taso 3)

### Kannustaminen

*"Mulla on ollut aina sellainen mielipide, että palkka, vaikka se on tärkeä, hiukan kismittää, kun jotkut muut tienaa samasta hommasta enemmän kuin minä. Olen odottanut, että palkka on sen mukainen kuin on minun teotkin. Elikkä haluan tarkoittaa tällä tätä, että näen esimiehen velvollisuudeksi seurata alaisten kehitystä, ja jos näkee, että se on enemmän arvoinen kuin tällä hetkellä niin se nostaa sitä palkkaa. Silloin sen täytyy lähteä sen motivoinnin muusta suunnasta kuin rahasta."*

*"Mulle on arvostusta se, että mun mielipiteitä tullaan kysymään. Tykkään siitä, että mulla on pitkä kokemus. Minua kutsutaan 'historian kirjaksi'. Suunnittelussa kysytään mun mielihetkiä."*

*"Kyllä se olisi hienoa, kun joskus sanottaisiin, että meillä on nyt hyvä kuorma ja tämä organisaatio pystyy sen hoitamaan ihan hyvin. Ei se tsemppaus ja ylikäyminen auta sitä yritystä yhtään eteenpäin."*

### Valtuuttaminen

*"Johtaja-sana on mun mielestä sanan olisin poistanut. Hierarkia on olemassa, hyvin suoraviivainen. Sitten on oma operatiivinen tekeminen, jossa nämä johtajuudet eivät kohtaa. Elikkä tuota, jos me tehdään projektia tässä, kuka tahansa mukana siinä niin se on tiiviimpi porukka, eikä siellä sitä johtaja-sanaa, ei käytetä. Johtaminen katoaa, vaikka se on vastuunäkökulmassa siellä organisaatiomatriisissa. ...Tietyissä asioissa minulla on ne (valtuutus) toisissa ei. Palvelun laatuun se vaikuttaa, jos mä annan oman määräyksen, ja jos sen joku muuttaa ylemmäksi, niinku sellainen asia, että se tappaa sitä hyvää työtä, mitä sinä olet tehnyt sinne alaspäin, ihan kertalaakista per vainaa."*

### Kuunteleminen

*"Kyllä se on, että mä tiedän enemmän kuin teen. Kun johtoryhmässä on ylin käskyvoima ja ne on täällä meidän johdossa, niin kyllä ne joskus kävelee yli, voidaan jarruttaa ja minä aika helposti sanon. Olen aika pitkämielinen, katson ja sanon vasta sitten. Ja alhaalta päin. Tällä hetkellä on osastollani näkemyksiä ja vien ne ylöspäin."*

### Palautteen antaminen/ottaminen, esimerkillisyys

*"Nimenomaan. Ja tuota, mulla on ollut aina se logiikka tässä hommassa, että oli se vika missä tahansa, vaikka yrityksen johdossa, asettaa kyseenalaiseksi minun työpaikkani niin siihen pitäisi pystyä reagoimaan, vaikka se olisi kuinka kipeä paikka tahansa. Kyllä sellainen varovaisuus tulee, että mitä ja kenelle suustaan päästää."*

*"Se sananvapausero. Ne on rohkeampia. Sisällä on. Tuon sen usein. Vien esimiehelle terveisiä, että tätä kuului kentältä. Kerron mitä kuuluu todellisuudessa, muualtakin kuin omalta alueelta. Niin, että siellä käydään monenmoista keskustelua ja niiden julkituominen hyvien asioiden ja miksi ei myös kipeidenkin asioiden. Kyllä siinä pitäisi olla aika vapaat kädet, että se kasvaisi se yritys."*

### Osallistuminen päätöksentekoon

*"Muualla on täyttä seuranta joka paikassa. Mä sanoinkin että näin se on. 20/80 sääntö pelaa täällä. Voimme vaikuttaa täällä vain sen 20%..."*

*"Ei tarvita kuin tieto, niin se vaikuttaa. Se on se kaksi kolme kuukautta (ennen kuin virkoaa) Väki suhteutuu varauksella. Työntekijäportaalla ei ole niin suurta tietoa tämän hetken tilanteesta. Niillä on täysi kuorma vielä. Yrityksen johto sanoo, ettei pidä kertoa, ettei työn teho putoa. Näitä ristikkäisiä ajattelutapoja on paljon. Kaikista lujimmalle tämä ottaa toimihenkilökaartiin."*

### Tiedon jakaminen/avoin viestintä

*"Jos sä ajattelet, että yrityksessä on johto, keskijohto ja alin johto niin kaikilla niillä johtopor-  
tailla on oma mielipiteensä jokaisesta asiasta. Ja sen julkistaminen suuntaan tai toiseen, niin  
varmasti hyvässä mielessä, vaikka sen pitäisi olla hyvää asiaa, tuota niin, semmoista kehitet-  
tävää asiaa, ja kun niitä siirretään toisilta toisille, niin siinä tulee pakosta sellaisia ristikkäisiä  
ajatuksia. Kaikki on persoonia. Joillekin voi sanoa, että tämä menee päin persettä ja toisille  
et.... Kyllä se avointa ja idearikasta on. Turhankin kovissa sanan käänteissä. Mutta kyllä mä  
sanon, että yrityksen johdon pitää pystyä ottamaan rankemmatkin konkreettiset tiedot ja mit-  
kä sieltä alhaalta tulee."*

*"Avoimuus on yksi tärkeä. Mitä täällä tehdään, tässä on kaksi erilaista kuvaa. Se mikä anne-  
taan ulos ja mikä pidetään sisällä. Eihän meidän tarvitse kaikkia tietää, mutta keskijohdolle se  
näkemys, että mikä on tilanne ja mitä on tapahtumassa. Näistä tietoa. Jos minulla olisi täysi  
käsitys yrityksen toiminnasta, oli se sitten hyvää tai huonoa niin. Vähän enemmän tietoa,  
niin se vaikuttaa, toisena kohtana tulee tämä jatkuvuus elikkä, jos sulle kunnolla informoi-  
daan, niin sä osaat reagoida ja tehdä sen asian puolesta jotain, jos se ylipäättään on mahdollis-  
ta. Ja sitten tämän jatkuvuuden takaaminen. Ollaan niin kun ei liikaa tehdä valoisiksi sitä  
kuvaa, jos ne kerran sitä ole."*

### Luottamus

*"Näinä aikoina, kun yritys on kasvanut, niin sun on ollut pakko keskittyä johonkin. On pakko  
luottaa alaisiinsa ja työtovereihin, koska sinä et ehdi sekaamaan joka paikkaan itse. Vain si-  
vusilmällä."*

*"Kuulen täällä paljon luottamuksellisia asioita, kun olen ollut täällä pitkään. He luottaa. Oli-  
sin jäänyt siitä kiinni jo monta kertaa, jos minulla olisi pää auki moneen paikkaan. Ja tuota  
kuulen paljon asioita. Mutta kyllä tässä on nyt jotain joka menee minunkin käsityskyvyn  
ylitse."*

4. *Kumppani, luotettava sisäinen asiakas.* Neljännessä sisäisen suhteen johtamisen vaiheessa sisäinen asiakas on kumppani ja johtajuutta kuvastaa transformatiivinen ja palveleva johtajuus sekä LMX-teorian korkealaatuinen suhde, joissa suhteen pitkäikäisyyttä pidetään arvona ja tavoitteena. Johtajuudessa korostuu syvä luottamus ja yksilöllisyys sekä kyky nähdä päätöksien vaikutukset useamman ihmisen kannalta. Palveleva johtajuus näkyy toisten auttamisena. Kumppani ymmärtää kokemuksensa perusteella, että sisäisen asiakkaan auttaminen on vastaavaa palvelua, jota ulkoinenkin asiakas saa, ja näillä asiakkuuksilla on vaikutusta toistensa työn laatuun ja työtyytyväisyyteen. Luotettava sisäisen asiakas käyttää henkilökohtaisia tapaamisia, mikä rakentaa tunneperäistä luottamusta ja mikä puolestaan on rakentanut suhdetta (vrt. Morrow ym. 2004). Esimies ymmärtää, että sisäisen asiakkaan suhteen toimivuuden saavuttamiseksi yhteistyö, ihmisen arvostaminen, oman toiminnan arviointi ja avoin keskustelu ovat suhteen perusedellytyksiä. Suhteen osapuolet ovat riippuvaisia toistensa hyvin antamasta sisäisestä palvelusta, koska he ymmärtävät yhteistyön edistävän suhteen molempien osapuolten synnyttämää arvoa. Johtajuus nähdään sosiaalisena yhteisenä vastuuna, jossa alaisella on yhtäläinen vastuu suhteen onnistumisesta. Sekä myönteistä että kielteistä palautetta annetaan puolin ja toisin rakentavalla tavalla, koska ymmärretään, että suhteen osapuolten tavoitteet ovat samat. Palautteen antaminen on ongelmaratkaisukeskeistä. Virheiden tekeminen on sallittua ja virheissä nähdään mahdollisuus suhteiden kehittämiseen. Suhde on vuorovaikutteinen: molemmat vaikuttavat toisiinsa tasapuolisesti. Yhteisen osallistumisen kautta luodaan mahdollisuus oivaltaa

uusia näkökulmia ja vaikutetaan tunnetason sitoutumiseen. Ennakoimisen kyky edistää johtajan kykyä rakentaa suhteita ja ennakoida suhteiden laatua heikentäviä tilanteita sekä yksittäisiä tekijöitä.

## **Kumppani, luotettava sisäinen asiakas (tyyppi ja taso 4)**

### **Kannustaminen**

*"No, kyllä se varmaa on sellainen palautteen antaminen tuota porukalle. Jos asiat menee hyvin, niin annetaan palautetta vaikka kiitetään tehdystä työstä. Ei se sen kummempaa tarvitse olla. Semmoinen varmaan yleensä saa heti kuulla, jos joku asia on hoidettu huonosti, mutta sitä ei muisteta, jos on jonkin asian hoitanut hyvin...Mä luulen, että mä muistan kyllä kiittää jonkin verran porukkaa."*

### **Valtuuttaminen**

*"En tunne itse, että se mun ylitte kävelisi. On mulla valta ja vastuu. Kyllä me puhellaan esimiehen kanssa asioista."*

### **Esimerkillisyys**

*"Yleensä siinä auttaa.. Meidän porukka on opetettu siihen, että sä että sitten meet sinne ja sitten sitä katsotaan yhdessä, ja siitä se sitten rupeaa pyörimään. Tai kuka niistä resursseista sitten vastaa. Sitä pitää mennä sitten sen puheille ja kysyä miten tämä hoidetaan. Jos on jotakin tavaraa jäänyt tilaamatta, kaikki lähtee siitä, että suunnitelmat tulisi olla niin selvät, että porukalle se on selvää pässin lihaa. Saa sitä itseänsäkin syyttää, jos joku asia on jäänyt huomiotta, niin se rassaa loppuun saakka."*

### **Kuunteleminen (auttaminen)**

*"Kyllä sillä on merkitystä, vaikka on puhelimet ja sähköpostit. Kyllä joskus pitää mennä juttelemaan porukoille henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen kontakti viestii työntekijöille, jotta heidän työstä välitetään. Se on osoitus kiinnostuksesta. Tulee esille joskus asioita, joita ei voi puhelimessa käydä läpi. Joidenkin henkilöiden kanssa se on luonnekkaampaa, kun menee puhumaan henkilökohtaisesti. Toisten kanssa se sujuu puhelimessakin."*

*"Tuota kyllä se on se sama asia (sisäinen suhde), mikä on sinne ulospäinkin asiakkaaseen päin, että kun jos jollakin on joku kysymys tai ongelma, niitä pitäisi osata auttaa. Asiakas haluaa palvelua, niin tämä tekijäporukka täällä sitten niin ne haluaa myös palvelua."*

### **Palautteen antaminen/ottaminen**

*"Pitää, riippuen alaisesta, antaa selvästi tehtävät. Porukoita on eri kehitystasolla. Antaa ne tehtävät sen mukaan. Aina, kun niille tulee ongelmia, niin yrittää parhaansa mukaan auttaa. Sitten on se avoimuus ja rehellisyys ja arvostaa kaikkia ihmisiä. Siitä se lähtee. Jokaisen työ on arvokasta. Sanotaan, että se on rehtiä se kanssakäyminen. Mun mielestä on hyvä, kun sen asian sanoo kaverille. Tämä ei mennyt nyt hyvin. Sanoo vaikka kahden kesken, se palautteen anto hyvässä ja pahassa."*

*"Mä uskon, ettei mulla ole mitään harhakuvitelmia. Mä suurin piirtein tiedän missä asiassa mä oon hyvä ja missä oon huono."*

### **Osallistuminen päätöksentekoon**

*"Sun täytyy ansaita tavallaan arvostus. Silloin saa tosi hyvin asiat luonnistumaan. Se lähtee suoraan asennustasolta. Jos pärjää asennuksen kanssa rupee kyllä esimiestenkin kanssa pärjäämään, mutta toisin päin on hankalaa. Jos sä yrität miellyttää sitä esimiestä, teet kaikki mitä se haluaa niin, voi tulla vaikeuksia sen muun porukan kanssa. Meillä menee Villen kanssa ihan hyvin sillä tavalla. Kyllä meillä on ollut huonompiakin aikoja, mutta meillä on mennyt pitkän aikaa ihan hyvin. Ollaan enempi oltu tekemisissä, kun silloin alussa hän oli esimiehenä. Hän ei ollut itse projekteissa mukana, niin hänelle tuli sitten kaikki asiat yllätyksenä keran kuukaudessa. Se oli hankalaa."*

### Tiedon jakaminen/avoin viestintä

*"Siinä sitten vähän korotetaan ääntä sitten ja esitetään omia mielipiteitä asioista. Ei se sen kummemmin näy työssä ja muuta että, kyllä kaikki sen tietää, että vaikka eri mieltä ollaan, niin tavoitteet ovat samat. Ei sitä muistella. On pystyttävä toimimaan normaalisti."*

### Luottamus

*"Sanotaan, että tuossa minun puolella. Mulla on tuntuma, että meillä on hyvät suhteet. Aina on jotain, mutta meillä on molemminpuolinen luottamus välillä. Ei ole kuulunut moitteita. Ollaan oltu vain tämän vuoden alusta. Kyllä ne tulee mun puheille, kun niillä on ongelmia tai jokin asia närästä."*

*"Tero luottaa muhun varmasti ja sitten taas jos toisinpäin ajattelee näitä kavereita niin Teroon luotetaan paljon tässä talossa. Tero on sen tässä talossa omalla työllä ansainnut niin kuin minäkin. Tero nähdään sellaisena todella hyvänä liikkeenä yrityksen näkökulmasta. (katkelma tyypin esimiehen haastattelusta)"*

Eri johtajat arvioivat samaa työntekijää sekä yrityksen "tukipilariksi" että "myrkyttäjäksi". Esimies-alaissuhteen muodostamat suhteen laadun tasot syntyvät yksilöllisesti eri sisäisten asiakkaiden välille. Tästä voitaisiin tehdä johtopäätös, jonka mukaan sama henkilö voi omata toisenkin sisäisen asiakkaan tason samanaikaisesti. Sisäisen markkinoinnin suhteiden kannalta myrkyttäjäksi luokitteleminen merkitsee täydellistä luottamuksen puuttumista. Toisaalta sama henkilö saa toisessa suhteessa täyden luottamuksen. Kuten tyytyväisen sisäisen asiakkaan vastauksesta voitiin todeta tämä asiakas saa paljon tietoa, koska häneen luotetaan, mutta saman hierarkiataason esimiehet eivät saa. Havainto vahvistaa käsitystä, että yhdellä sisäisellä asiakkaalla voi olla eritasoisia suhteita samanaikaisesti eri henkilöiden kanssa.

Sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen näkökulmasta transformatiivinen johtajuus ja LMX-teorian mukainen johtajuus painottavat sisäisten asiakassuhteiden syvenemisen prosessia pyrkiessään johtajan ja johdettavien kehittymiseen (ks. kuvio 39). Transformatiivinen johtajuus korostaa voimakasta luottamusta sisäisissä suhteissa. Luottamus sisältyy myös sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen näkökulmaan sisäisten esimies-alaissuhteiden rakentamisessa. Johtajan esimerkillisyys ja lupauksen pitäminen (luottamus) ovat tämän johtajuuden mukaan tärkeitä tekijöitä luottamuksellisten suhteiden synnyssä. Ulkoisten asiakassuhteiden kannalta korostuu lisäksi ajatus, että voidakseen vaatia johdettavilta asiakaskeskeistä ja palvelevaa toimintaa johtajan tulee viestittää omalla esimerkillään palvelevuutta myös sisäisissä suhteissa.

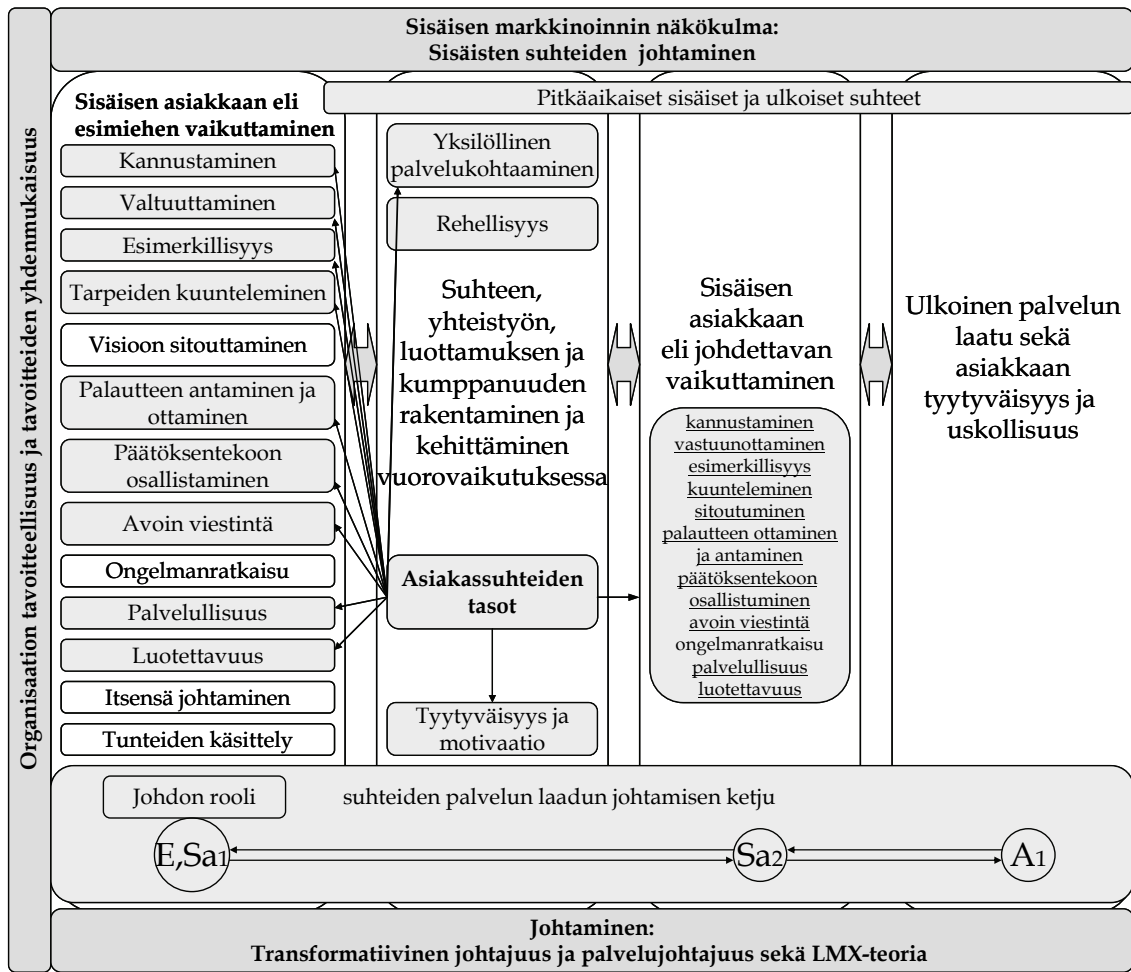
Sisäisen suhteen johtaminen sisältää tavoitteen korkeasta palvelun laadusta, jota on mahdollista tuottaa palveluhenkisellä sisäisten asiakkaiden tarpeet huomioivalla asenteella ja toiminnalla. Sekä ulkoinen että sisäinen asiakas arvostaa sitoutumista tunnetasolla. Näiltä osin palvelujohtajuus on linjassa sisäisen markkinoinnin johtamisen kanssa. Halu palvella toista palvelujohtajuuden määrittämällä tavalla sisältää myös oletuksen ihmisen sisäisestä motivaatiosta. Kehittyminen korkean tason vuorovaikutussuhteissa vaatii sisäistä motivaatiota ja vastavuoroisuutta, jotta osapuolet pystyvät kehittämään suhdetta. Sisäisen suhteen johtamisen korostama asiakkaan kuuntelu ja suhteiden rakentaminen ovat myös tärkeitä tekijöitä palvelujohtajuudessa. Greenleaf (1977) määrittää käsitteellistämisen kyvyn olevan myös suostuttelua ja suhteiden rakentamista.



Tällainen johtajuus on kiinnostunut erityisesti tulosten laadusta. Suhteiden rakentamisen ominaisuuden voi nähdä toimivan sisäisissä asiakassuhteissa keskinäisen palvelun ja sisäisen yhteistyön varmistajana. Kuviossa 39 on havainnollistettu niitä viitekehysten teemoja, joiden tulkita on sisäisten asiakastasojen määrittelyn taustalla.

Projektiorganisaatiossa sisäisten suhteiden merkitys korostuu. Toisen sisäisen asiakkaan tekemän työn laatu, oli työ sitten suunnittelua, fyysisen tuotteen rakentamista tai kuten tässä tutkimuksessa johtamista, vaikuttavat toisen osapuolen suoritukseen ja tulokseen. Esimiehen toimintaan on yhdistettävissä palvelevaa johtajuutta ja alaisen tarpeiden kuuntelemista, palvelullisuutta ja johtamisen hoitamista.

*Kyllä ihmisten johtaminen on aina sellainen, että siellä on taustalla, että se kaveri saa kokea sen onnistumisen siitä tehtävästä. Ja se on semmoista, että kun meillä on eri organisaatioita, niin ne eivät ole sitä pomottamista varten. Vaan se on aina vain ne asiat tulee laajemmiksi, ja se suorittava eli se operatiivinen johtaminen menee pienemmäksi ja sillä tapaa, että me tarvitaan täällä. Täällä yhdessä konepajassa ne sanoivat, että poistivat työnjohtotason turhana. Mun mielestä, ei meilläkään työnjohtotaso ole pomottamista varten. Sä tiedät nyt mitä mä tarkoitan. Työnjohtaja hoitaa asioita niin, että niillä kavereilla on oikeassa paikassa oikeaan aikaan tarvikkeet ja muut, että saa ruveta tekemään töitä. Ei sen tarvitse mennä sanomaan, että nopeampaa tai hitaampaa. Ei se ole sitä pomottamista, vaan asioiden hoitaja siihen pitää olla, jonkun sen pitää tehdä, onko se työnjohtaja tai tekijä tai työpäällikkö. Se on väärin, jos siihen menee sen työn tekijän aika, se ei osaa hankkia materiaaleja, sillä ei ole valtuuksia niitä hankkia. Jos se on työpäällikkö, sillä pitäisi olla useampi työnjohtaja, joita se katsoo ja miettii niitä asioita. Kyllä se henkilöjohtaminen pitää olla sellaista, että kaveri voi tulla koska hyönsä ja sitä ei pidä nujertaa. Sille pitää sanoa, se vaikeakin asia, kun sen on sanonut, niin sitä ei pidä enempää hieroa. Se on sitten. Kyllä se pitää selväksi tulla ja pitää sekin muistaa, että kaveri ymmärtää sen, ettei sitä tarvitse sille jankata päivän väliä. Silloin, jos se ei mene perille, että jos se ei ole kahden sanomisella ok., niin pitää sitten vaihtaa, se on stressaavaa sille itselle ja se on stressaavaa muille. (Haastattelu)*



KUVIO 39 Tutkimuksen viitekehyksen ja sisäisten asiakastasojen välinen yhteys

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämä tutkimus on nostanut keskustelun ytimeen sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa, sisäisen markkinoinnin johtamisena. Toimintatapojen, palveluprosessien, sisäisen laadun, markkinointitekniikkojen ja viestinnän tutkimus on saanut osansa aiemmassa sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa. On siis ollut perusteltua tarkastella niiden rinnalla johtamisen ja erityisesti ihmisten johtamisen merkitystä.

Tämä pääluku jakaantuu kuuteen alalukuun. Ensimmäisessä luvussa tarkastelen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ja kertaan tutkimustehtävän. Luku kaksi tiivistää tutkimuksen keskeiset tulokset, ja luvussa kolme tarkastelen tutkimuksen teoreettista merkitystä. Luvussa neljä pohdin tutkimuksen liikkeenjohdollisia implikaatioita. Lopuksi arvioin tutkimusta (alaluku viisi) ja viimeiseksi esitän jatkotutkimusehdotukset.

### 5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä yrityksen sisäisen markkinoinnin johtamisesta. Teoreettisen tavoitteena on täsmentää sisäisen markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden keskinäistä suhdetta. Sisäisen markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden analyysin ja alan tutkimuskirjallisuuden perusteella rakennetaan teoreettiseksi viitekehyyksi sisäisen markkinoinnin johtamisen liikkeenjohdollinen perusmalli. Empiirisenä tavoitteena on syventää ymmärtämystä siitä, miten ihmiset rakentavat käsitystään sisäisen markkinoinnin johtamisesta. Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkitaan miten case-organisaatiossa työtään tekevät ihmiset rakentavat keskinäisessä vuorovaikutuksessa kokemustensa ja tuntemustensa perusteella käsitystään sisäisen markkinoinnin johtamisesta. Viitekehyyksenä olevan mallin ja empiiristen tulosten perusteella johdetaan tutkimuksen teoreettiset tulokset alan tieteelliseen keskusteluun sekä esitetään tutkimuksen liikkeenjohdolliset implikaatiot. Lisäksi tutkimuksella on käytännöllinen tavoite: määrittää millainen sisäisen suhteen johtaminen tukee yrityksissä asiakaskeskeistä toimintatapaa.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja etsinnällinen. Tutkimusta voidaan kuvata goffmanilaisittain kertomuksena eräästä kokeiluprosessista. Saatua tulosta voidaan pitää ehdotuksena, jota voidaan kokeilla ja soveltaa eri yhteyksissä muihin tapauksiin. (Vrt. Verhoeven 1993.) Empiirisen osan tutkimuskohteeksi valitsin projektiorganisaation. Laadullinen aineisto koostuu 26 haastattelusta, kuukauden kestävästä osallistuvasta havainnoinnista, yrityksen asiakaskirjoista ja neljästä puhelinkeskustelusta.

Teoreettisina apuneuvoina ovat valitut sisäisen markkinoinnin ja johtamisen tieteenalan teoriat ja käsitteet. Aluksi olen tarkastellut sisäisen markkinoinnin käsitettä ja teorian kehittymistä 1970-luvulta alkaen sekä sisäisen markkinoinnin tutkimusta laajasti näihin päiviin saakka. Sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksista valitsin suhteet ja palvelun laadun, joilla on kiinnekohtia myös johtamisen tieteenalaan. Selkeästi yhteinen ilmiö ja käsite molemmille tieteenaloille on luottamus. Sisäisen markkinoinnin johtajuudessa sisäiset suhteet ovat vuorovaikutustilanteita alaisten ja esimiesten välillä. Palvelun laatu syntyy edellä mainitussa suhteissa. Johtajuusteorioista valitsin LMX-teorian, palvelu- ja transformatiivisen johtajuuden, koska ne tarkastelevat johtajuuden rakentumista vuorovaikutuksen tuloksena. Tutkimus asemoitiin markkinoinnin tieteenalaan, jossa markkinoinnin ja johtamisen tavoitteena on saavuttaa parempi ymmärrys sisäisestä markkinoinnista johtamisena. Tutkimus on siten nähtävissä kannanottona markkinoinnin ja johtamisen tieteenalojen osalta suurelta osin yhteisen ilmiön ymmärtämiseksi.

Sisäisen markkinoinnin johtamisen tutkimus on ollut niukkaa ja hajanaista. Sisäisen markkinoinnin johtamisen ilmiö ei empiirisessä aineistossa esiintynyt itsenäisenä johtamisen alueena, eikä näin oletettukaan, mutta se näyttäytyi ilmiönä, jota voidaan tarkastella omien kriteeristöjensä ja määrittelyjen kautta. Ilmiön olemassaolon havaitseminen edellytti kirjallisuusanalyysin tekemistä, jotta ilmiöön liittyvien piirteiden tutkiminen oli mahdollista. Ilmiö saavutti eksaktimman muodon tutkimuksen tuloksena. Tutkimuksen empiria ja käsitteellinen osuus toivat sisäisessä markkinoinnissa sellaisia johtamisen piirteitä esille, joita ei ollut aikaisemmin havaittu. Toki nämä piirteet ovat johtamisen tieteenalalle tuttuja, mutta nyt ne tulivat perustelluiksi sisäisen markkinoinnin kontekstista käsin. Sisäisen markkinoinnin tutkimuksen kehitykselle nyt tehty tutkimus on tärkeä kehitysvaihe teorian eheytymiseksi.

Tiedonhankinnan strategiana käytin tapaustutkimusta ja aineiston tulkin-taresurssina väljästi Goffmanin kehysanalyysiä, sisällönanalyysiä ja tyypittelyä. Kehysanalyytisistä näkökulmista tutkimus paikantuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Kehysanalyysin teoreettiset kulmakivet ovat tilanteen, toiminnan ja tajunnan yhteys. Tilanteet edellyttävät tietynlaista toimintaa, mutta toiminta on tilanteen mukaista, kun toimintamahdollisuudet tulkitaan tilanteen kautta. Tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan tutkimus asemoitui sosiaaliseen konstruktivismiin. Tutkimuksessa päättelyn logiikka on sidottu teoriasidonnaiseen analyysiin (Tuomi ja Sarajarvi 2003, 98). Käytin sisäisen markkinoinnin johtamisen tutkimuksessani apuna seuraavia tutkimuskysymyksiä:

### **Pääkysymys**

Miten sisäinen markkinointi rakentuu johtamisena organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa?

### **Alakysymykset**

1. Mitä ovat käsitteet sisäinen markkinointi ja johtaminen, ja mikä on niiden keskinäinen suhde?
2. Millaisia sisäisiä asiakastasoja rakentuu esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen tuloksena?

## **5.2 Tutkimuksen keskeiset tulokset**

Tarkastelen tässä luvussa tutkimukseni antamia sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen keskeisiä tuloksia. Tuloksia tulee kuitenkin pitää ehdotuksina, joita voidaan myöhemmin soveltaa muissa tapauksissa. Tämän tutkimuksen tulosta tutkimuksen lähtökohtien mukaisesti voidaan pitää tutkijan konstruktiona ja yhtenä mahdollisena tulkintana ilmiöstä. Tutkimuksen käytännön kehittämisen kannalta luotu sisäisen suhteen johtamisen määrittely suhteessa johtamiseen on tärkeä avaus sisäisen markkinoinnin johtamisen ymmärtämiseksi.

Tutkimusmatka alkoi sisäisen markkinoinnin teorian ja käsitteiden sekä sen jälkeen johtamisen käsitteiden ja teorioiden tutkimisella. Tavoitteena oli sisäisen markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden välisen keskinäisen suhteen tutkiminen ja määrittely. Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys ”Mitä ovat käsitteet sisäinen markkinointi ja johtaminen ja mikä on niiden keskinäinen suhde?” suuntasi tutkimusmatkaa.

Kirjallisuuden analysointi paljasti 26 erilaista sisäisen markkinoinnin määritelmää, joskaan tässä eivät varmasti ole kaikki määritelmät. Analyysi osoitti, että sisäinen markkinointi on käsitteenä hajanainen. Sama todellisuus paljastui, kun analysoitava oli millaisia erilaisia koulukuntia, tehtäviä ja näkökulmia sisäisen markkinoinnin melko lyhyen elinkaaren aikana tieteenalan tutkijat ovat tuottaneet. Lähtökohdaksi tiivistyivät seitsemän perusväittämää edellä mainituista sisäisen markkinoinnin määritelmistä:

1. työntekijät ovat ensisijainen sisäisen markkinoinnin kohde (esim. Berry 1984; Hogg ja Carter 2000),
2. esimiehiä ja alaisia kohdellaan sisäisinä asiakkaina, joiden tarpeet huomioidaan (esim. Stershic 1990; Benoy 1996),
3. sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, jossa keskeinen asia on sisäisten asiakkaiden suhteet (esim. Cahill 1995; Grönroos 2001),
4. sisäiseen markkinointiin sisältyy palvelutehtävä (osa palveluketjua) (esim. Sasser ja Arbeit 1976; George 1990),
5. esimiesten ja alaisten sisäisen motivaation ylläpitäminen ja kehittäminen on sisäisen markkinoinnin peruselementti (esim. Benoy 1996; Grönroos 2001),

6. sisäinen markkinointi ylläpitää ja parantaa asiakaskeskeisyyttä (esim. Grönroos 1982; Varey 1995),
7. tavoitteena on organisaation ja ulkoisen asiakkaan menestyminen (esim. George 1990; Ballantyne ym. 1995).

Sisäisen markkinoinnin käsitteen kehityksen tutkiminen paljasti, että tutkimus on alkanut ihmisten motivaation ja tyytyväisyyden tutkimisesta ja johtanut 2000-luvulla kiinnostukseen tutkia sisäisen suhteen johtamista. Käsitteiden määrittelyn ja käsitteen kehityksen analyysi osoitti tutkimuksellisen aukon sisäisen suhteen ja ihmisten johtamisen näkökulmasta. Käsiteanalyysi kohdennettiin sisäisen markkinoinnin kirjallisuudessa erityisesti ihmisten johtamisen käsitteeseen ja ilmiöstä jo tehtyihin tutkimuksiin ja tuloksiin.

Kirjallisuusanalyysin perusteella sisäisen markkinoinnin johtamisen näkökulman tutkimukselliseksi aineksiksi valittiin suhde-, palvelun laatu ja johtajuuden näkökulmat.

Sisäisessä markkinoinnissa sisäiset suhteet määriteltiin vuorovaikutustilanteiksi eli sisäisten asiakkaiden palvelukohtaamisiksi alaisten ja esimiesten välillä. Sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen painopisteeksi muodostui suhteiden rakentaminen työntekijöiden ja johdon välille. Sisäisten vuorovaikutustilanteiden todettiin muodostavan palveluketjuja, joiden sujuvuudella ja laadulla tutkijoiden mukaan olisi vaikutusta ulkoiseen asiakkaaseen saakka. Sisäisen markkinoinnin johtamisen näkökulmasta palvelun laatu käsitteenä määritettiin sisäisten asiakkaiden, esimiesten ja alaisten, käyttäytymisenä ja toimintana vuorovaikutusprosessissa. Johtajuuden tutkiminen sisäisen markkinoinnin tieteenalalla oli vähäistä, mutta analysoimalla löytyi 19 erilaista ihmisten johtamisen osatekijää. Laajemmin johtajuuteen oli ottanut kantaa Davies (2001), jonka näkemykset suhdemarkkinoinnillisesta johtamisesta olivat tässä kohtaa tutkimuksen kannalta antoisimpia. Sisäisten suhteiden johtamisen näkökulma määrittyi sisäisen markkinoinnin suhteen, palvelun laadun ja johtajuuden käsitteiden kautta.

Johtamisen teorioiden tarkastelu paljasti, että nykyiset johtamismääritelmät korostavat myös johtamisen rakentumista ihmisten välisenä sosiaalisena vuorovaikutuksena kuten sisäinen markkinointikin. Esimerkiksi sosiaalisen pääoman käsitteen mukaan voimavaroja syntyy organisaation sisäisissä ja ulkoisissa suhteissa. Johtamisen ja markkinoinnin yhteisenä tutkimuksellisenä kiinnostuksen kohteena ovat organisaation sisäiset ja ulkoiset suhteet eli organisaation sisäiset ja ulkoiset asiakkaat. Strategisen henkilöstöjohtamisen keskusteluissa henkilöstö ja omistajat määritellään johdon kumppaneiksi. Wahlgrénin (1995) tutkimus esimerkkinä osoitti johtamisen tieteenalalla ulkoisten suhteiden johtamisen näkökulman. Molemmille tieteenaloille, niin markkinoinnille kuin johtamisellekin, yhteinen kohde on vuorovaikutussuhteiden rakentaminen niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden kanssa.

Tutkimus tuotti sisäisen markkinoinnin johtamisen käsitteen määrittelyn, joka täsmentää sisäisen markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden välisen suhteen. Se voidaan esittää seuraavasti (ks. kuvio 28, s. 104):

*Sisäinen markkinointi on tutkimuksellinen (ja toiminnallinen) näkökulma, jossa markkinoinnin käsitteistöä ja tutkimustuloksia käytetään johtamiskysymysten tutkimuksessa. Keskeisin soveltamisalue on suhde- ja verkostojohtamisen tutkimus, joka on kiinnostava yhteinen alue markkinoinnin ja johtamisen näkökulmista. Sisäisen markkinoinnin johtaminen määrittyy näkökulmien polttopisteen käsitteenä organisaation sisäisten ja ulkoisten toisiinsa kytkeytyvien vuorovaikutuksellisten suhteiden johtamisprosessiksi.*

Tutkimuksen pääkysymys kohdistui siihen, millaiseksi sisäiset asiakkaat kokemustensa perusteella rakentavat käsitystään sisäisestä markkinoinnista johtamisena: ”Miten sisäinen markkinointi rakentuu johtamisena organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa?” Löysin tutkimuksessani ne keskeisimmät tulkinnot (kehykset), joiden kautta sisäisen markkinoinnin johtamista erityisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta tapausyrityksessä voidaan ymmärtää. Tulkitaan tehdään useiden eri kehysten kautta, ja jokainen niistä muodostaa oman todellisuutensa. Kehykset kietoutuvat toisiinsa monin tavoin. Tulkintojen tiivistyminen kolmen primäärikehysten, niiden muunnosten (esimerkillisyys-, luottamus- ja vastavuoroisuuskehys) ja teatraalisen muunnoskehysten ympärille, on tutkimuksen keskeisiä empiirisiä löydöksiä. Primäärit kehykset ovat syntyneet yleisestä suomalaisesta kulttuurista ja sen työ- ja yrittämiskulttuurista, mutta erityisesti ne ovat syntyneet ja aktivoituneet tässä tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä sen julkistettujen arvojen, suunnitelmien, laatujärjestelmän ja muiden vastaavien julkituotujen ohjeenluontoisten suunnitelmien ja ohjeiden pohjalta, mutta myös yrityksen historian pohjalta. Näille rakentuvat esimerkillisyys-, luottamus- ja vastavuoroisuuskehys. Nämä kaikki rakentavat goffmanilaisittain näytelmän käsikirjoituksen. Teatraaliset kehykset tulkitsevat näytelmän sujumista, sen variaatioita ja harhautuksia. Variaatioissa näkyvät poikkeamat sisäisen suhteen johtamisen käsikirjoituksesta, asiat sujuvat tai eivät suju käsikirjoituksen mukaan. Harhautuksissa poiketaan käsikirjoituksesta tahallisesti ja tarkoituksellisesti.

Esimerkillisyys sisäisen suhteen johtamisessa on esimiehen arjessa antamaa mallia, yhteisten sääntöjen noudattamista ja arvojen sekä yhdenmukaisten tavoitteiden mukaista toimintaa. Esimiehen työ on sisäistä palvelua. Sekä esimerkillisen mallin että arvojen mukaisen toiminnan yhteys hyvään ulkoisen asiakkaan suhteen laatuun ja yrityksen menestykseen on tämän tutkimuksen aineiston tulkintojen perusteella olemassa. Tutkimuksen perusteella voi todeta että itsensä johtaminen, toisin sanoen oman toiminnan arviointi ja halu kehittää omaa johtajuuttaan, mahdollistaa sisäisten suhteiden kehittämisen. Esimerkillisyyden korostuminen tutkimustuloksena on uusi painopistealue sisäisen markkinoinnin johtamisen kentässä.

Luottamus on tässä tutkimuksessa keskeinen tekijä sisäisen markkinoinnin johtajuudessa suhteiden rakentumisessa. Luottamukselliset suhteet esimiehen ja alaisen välillä paransivat osapuolten välistä palvelullisuutta ja yhteistyöhalukkuutta, mikä palveluketjuajattelun mukaisesti tulkittiin vaikuttavan myös ulkoisten asiakkaiden saamaan palveluun. Luottamuksella suhteessa on omalta osaltaan yhteys uusien innovaatioiden ja palveluideoiden viestimiseen sisäisessä palveluketjussa. Tutkimustuloksista voi päätellä, että kielteiset tunteet vähentävät vuorovaikutustilanteissa vaihtoehtoisten toimintamahdollisuuksien

tunnistamista. Luottamuksen puuttuminen ja valtuutusten murtaminen sisäisissä suhteissa ehkäisevät kumppanuuden rakentumista ja ovat riski myös ulkoisen pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitämiselle. Luottamus on useiden tutkijoiden mielestä kriittinen tekijä suhteiden ja yhteistyön sujuvuuden takaajana (esim. Morgan ja Hunt 1994; Jones ja George 1998; Dirks ja Ferrin 2001; Naudé ym. 2003 ja Brooks ym. 2006 sekä Jensen ym. 2006).

Vastavuoroisessa palautteen antamisessa ja ottamisessa on keskeistä kahdensuuntainen vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä. Tämä sisältää kuuntelukykyä, päätöksentekoon osallistamista, palautteenanto- ja ottokykyä sekä kannustamista. Työntekijöiden osallistumisen mahdollisuus organisaation strategiatyöhön laajasti on myönteinen asia yhteistyölle ja sisäiselle palvelulle. Tulokset tukee Cimhanzin (2004) tuloksia sosiaalisen vuorovaikutuksen myönteisestä vaikutuksesta strategian täytäntöönpanossa. Tutkimus osoitti, että jos vastavuoroisuus on puutteellista tai laadultaan heikkotasoisia, ei suhde kehity korkealaatuiseksi. Kun kannustaminen on vastavuoroista, sillä on mahdollista rakentaa henkilöstön sisäistä motivaatiota. Johdon rooli vastavuoroisuuden rakentamisessa on keskeinen.

Teatraaliset muunnokset määrittävät toiminnan tasolla toteutuvia suunnitelmia, esimerkiksi johtamisstrategian, joka muuntaa primääriset esimerkillisyys-, luottamus- ja vastavuoroisuuskehysten sisältämät merkitykset. Kun on kyseessä organisaatiosta ja vuorovaikutuksesta, aktivoituu teatraalinen kehys.

Tutkimustulokset osoittivat johdon ja johtoryhmän merkityksen sisäisen suhteen johtamisen rakentumiselle. Ylimmällä johdolla on vastuu yrityksen johtamisstrategiasta ja sen onnistumisesta. Tutkimus osoitti myös, että jos yrityksen tai organisaation johto ei ole yksimielinen päätöksissään ja toiminnassaan, se herättää ja ylläpitää organisaatiossa ristiriitoja ja heikentää tavoitellun johtamisstrategian toteutumista. Ylimmän johdon kannattama johtajuus, jota vuorovaikutustilanteissa toteutetaan, mahdollistaa sen siirtymisen koko organisaation hyväksymäksi tavaksi. Goffman (1986) sanoo: "Ajoittain joillakin yksilöillä on valtaa muuttaa kehyksiä. Usein ne ovat olemassa yksilöllisistä intentioista huolimatta." Sisäisten suhteiden kehittämisen onnistuminen perustuu koko johdon ja esimieskunnan sitoutumiseen ja toiminnan arviointiin. Johtoryhmällä on tässä työssä keskeinen rooli. Lisäksi tämä tutkimus osoittaa, että sisäisen suhteen johtaminen rakentuu johtajuuden palveluketjussa, joka alkaa ylimmästä johdosta ja jatkuu lähiesimiestasolle saakka. Jos ketjussa joku ei toimi sisäisen suhteen johtamisen periaatteiden mukaisesti, hyöty vähenee tai sitä ei saada lainkaan.

Sisäisen suhteen johtamisen kehyksiin liittyviä harhautuksia voidaan pitää vahingollisina esimies-alaisuudelle ja yrityksen edulle. Harhautuksen kohteena eri tilanteissa saattavat olla niin esimiehet kuin alaisetkin. Harhautukset muunnoksina ovat kielteisiä sisäisen suhteen johtamisen näkökulmasta, koska osaa henkilökunnasta johdetaan tarkoituksellisesti harhaan. Siten erityisesti johtamisen strategiset tavoitteet saattavat jäädä toteutumatta.

Tutkimustuloksissa korostui sisäisten palveluketjujen rooli suhteiden johtamisessa. Kuten tutkijat Hallowell ym. (1996) ja Heskett ym. (1994) palveluket-

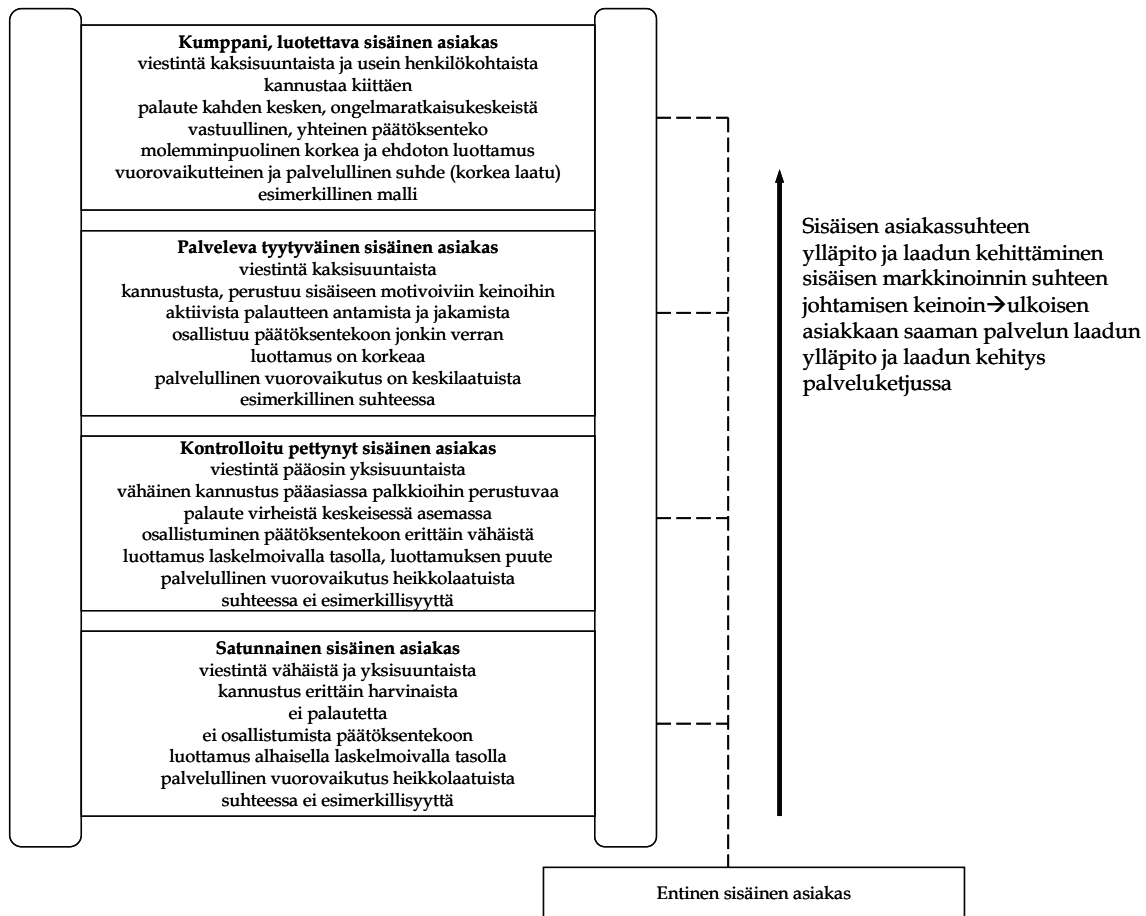


jukäsitteen (SPC) avulla määrittävät palvelun sisäinen laadun (ISQ) ulottuvan ulkoiseen asiakkaaseen saakka, samoin syntyy sisäisen suhteen johtamisen palveluketjuja sisäisten asiakkaiden, esimiesten, välillä (esimerkiksi  $T_j \leftarrow E_1 \leftarrow E_2 \leftarrow E_3$  tai  $E_1 \leftarrow E_2 \leftarrow A_{2.1}$ ). Tätä ilmiötä voidaan kutsua johtajuuden arvoketjuksi (Leadership - Value Chain). Tässä ketjussa on mahdollista toteutua toimitusjohtajan ja koko joukon yhtenäiset ajattelu- ja toimintatavat. Tältä osin tutkimus tuki sisäisen markkinoinnin tutkimusta, jossa korostetaan johdon sitoutumista sisäisen markkinoinnin onnistumiseksi (Rafiq ja Ahmed 1993; Ahmed, Rafiq ja Saad 2003). Tämän tutkimuksen mukaan sisäisen suhteen johtamisen onnistumiseen vaikuttaa koko hierarkkisen johtajuusketjun yksimielisyys ja yhdenmukaisuus johtamistilanteissa. Erityisesti korostuu yhtenäisen viestinnän ja palautteen rooli.

Projektiorganisaation johtamisen tutkimuskentässä Hyväri (2007) peräänkuulutti ihmisten johtamisen elementtien tutkimista ja kehittämistä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näiden elementtien tutkiminen on edelleen tärkeää. Zimmerer ja Yasin (1998) totesivat tutkimuksessaan, että myönteisellä johtajuudella on merkitystä projektien menestymiseen ja päinvastoin. Vaikka tutkimuksen tavoite ei ollutkaan selvittää projektien onnistumista johtajuuden näkökulmasta, voidaan yhtyä Hyvärin kannanottoon, jonka mukaan projektiorganisaatiossa ihmisten johtamisen elementtejä tulisi tutkia, koska niillä näyttäisi olevan yhteys ulkoisen asiakkaan ostaman projektin onnistumiseen.

Irrottautuminen tiukasta Goffmanin kehysanalyysistä mahdollisti tutkimuksen kohteeksi aineistosta nousseiden sisäisten asiakastasojen eli sisäisten asiakastyyppeiden tutkimisen. Tätä ongelmaa lähestyttiin tutkimuksen toisella alakysymyksellä: "Millaisia sisäisiä asiakastasoja rakentuu esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen tuloksena?" Sisäiset asiakastasot on nimetty hyödyntäen ulkoisen suhdemarkkinoinnin asiakastasojen käsitteitä kuitenkin hukkaamatta aineistosta nousseiden tasojen merkityksiä: 1) sisäinen satunnainen asiakas, 2) kontrolloitu pettynyt sisäinen asiakas, 3) palveleva tyytyväinen sisäinen asiakas ja 4) kumppani, luotettava sisäinen asiakas. Luokittelussa ei eroteltu esimiehiä ja alaisia toisistaan. Aineisto olisi mahdollistanut luokittelun myös siten, että kaikki haastateltavat olisi jaettu näihin neljään ryhmään, joten jokaiseen ryhmään olisi tullut niin esimiehiä kuin alaisiakin. Mielenkiinto oli ensisijaisesti siinä, millaisia tasoja on tunnistettavissa ja miten ne eroavat toisistaan. Kuviossa 40 on havainnollistettu sisäisten asiakassuhteiden tasoja tikapuilla, jossa ylin on ideaalisen sisäisen asiakkuuden tavoite, kumppanuus.

Sisäisten asiakastasojen erot ytimeltään perustuvat löydettyihin kolmeen tulkinnalliseen sisäisen suhteen johtamisen tekijään eli vastavuoroisuuteen, luottamukseen ja esimerkillisyyteen. Lyhyesti voi todeta, että suhteessa koettu luottamus, esimerkillisyys, palvelullisuus, vastuullisuus, yhteistyö, läheisyys, kannustavuus ja vastavuoroisuus lisääntyvät suhteen kehittyessä ensimmäisen askelman satunnaisesta sisäisestä asiakkaasta neljännen askelman kumppaniksi. Kuviossa merkitty entinen sisäinen asiakas merkitsee henkilöä, joka on irtisanoutunut tai irtisanottu, ja suhde voi loppua mistä tahansa sisäisen asiakassuhteen tasolta.

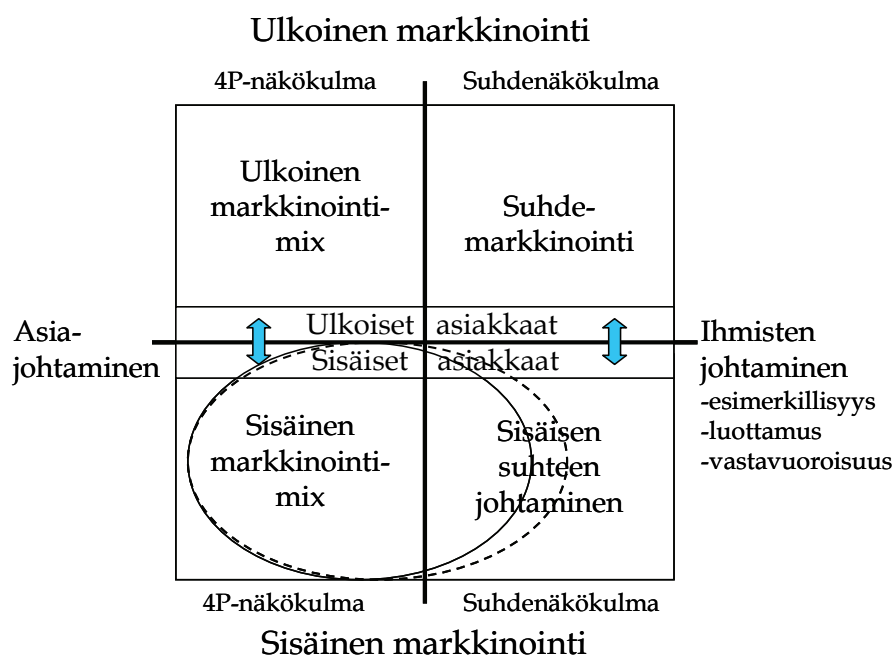


KUVIO 40 Sisäisten asiakkaiden tasot sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen näkökulmasta

### 5.3 Teoreettisia johtopäätöksiä

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio on sisäisen markkinoinnin ja johtamisen käsitteiden keskinäisen suhteen määrittäminen. Tutkimuksen teoreettinen merkitys on sisäisen suhteen johtamisen määrittäminen, mikä laajentaa sisäisen markkinoinnin tieteenalan perustaa.

Tutkimus laajensi omalta osaltaan sisäisen markkinoinnin johtamisen käsitettä sisäisten suhteiden johtamisen suuntaan. Suhdenäkökulmaa sisäisen markkinoinnin johtamiseen voidaan pitää tulevaisuuden tutkimuksen suuntana, jossa tutkittavaa riittää. Varmuudella voi sanoa, että tutkimus on avannut uudenlaisia keskusteluja ja raivannut uusia polkuja sisäisen markkinoinnin tutkimukselle. Kuviossa 41 alueen laajentumista on havainnollistettu katkoviivoin.



KUVIO 41 Sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen keskustelun laajentuminen

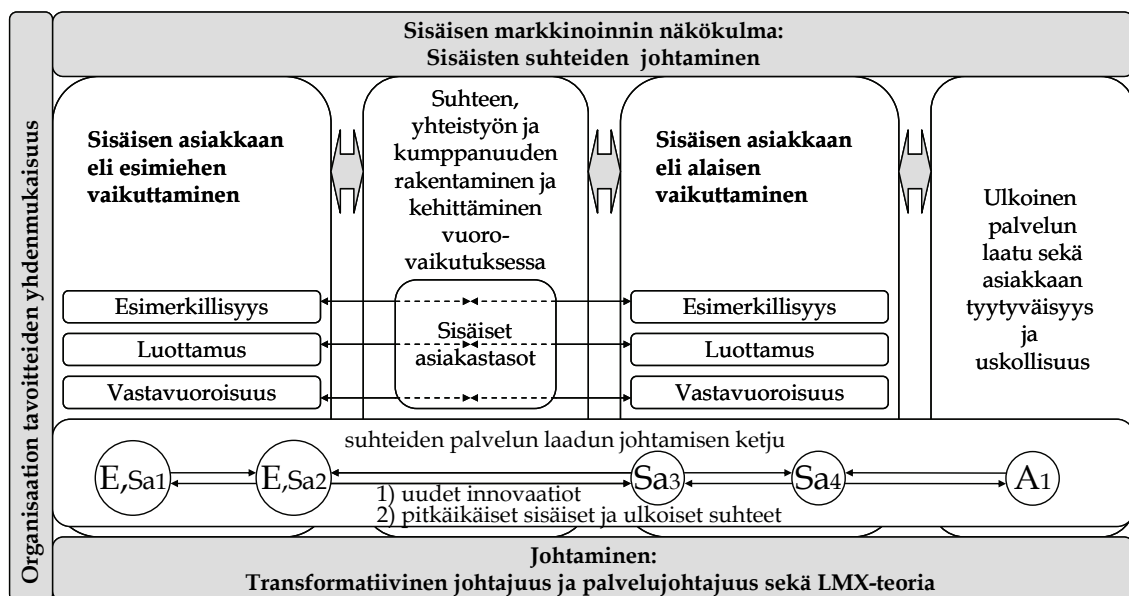
Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan väittää, että johtamisen käsitteet ovat käyttökelpoisia sisäisen markkinoinnin ja sen johtamisen tutkimiseen. Tutkimus tukee Craenin ja Cashmanin (1975), Greenleafin (1977), Bassin (1985), Georgen (1990), Churchin (1995), Lytlen ym. (1998), Sargeantin ja Asifin (1998), Vareyn ja Lewisin (1999), Vareyn (2000), Grönroosin (2001) ja Davisin (2001) näkemyksiä johtajuuden vuorovaikutteisyyden merkityksestä.

Johtajuusteorioiden anti sisäisen markkinoinnin suhteen johtamiselle oli sen tutkimuksen kohdistuminen esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. LMX-teoria korosti sisäisten ryhmien tunnistamista ja kumppanuuden rakentamista. Sisäisen suhteen johtaminen on melko yhteneväinen Graen ja Scanduran (1987) sekä Graen ja Uhl-Bienin (1991) esittämän kolmannen tason eli kehittyneimmän LMX-johtajuustason kanssa. LMX-teoria huomioi luottamuksen ja vastavuoroisuuden (osin vastavuoroisuuskehityksen sisältö). Tämän tutkimuksen antama lisä on, että esimerkillisyys kuuluu korkealaatuisen suhteen luomiseen. Transformatiivisella johtajuudella on useita käsitteellisiä yhtymäkohtia sisäisen suhteen johtamisen kanssa: muun muassa organisaation yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen, luottamuksen rakentaminen ja palautteen anto- ja otto-kyky. Sisäisen suhteen johtaminen painottaa alaisen tarpeita kuten Greenleafin (1977, 2002) palvelujohtajuuden malli. Tarkastelu palvelujohtajuuden näkökulmasta korostaa sisäisen suhteen luottamuksellisuutta ja esimerkillisyyttä (vrt. esimerkiksi Lytle ym. 1998).

Empiirinen tutkimus jäseni teorian perusteella rakentunutta viitekehystä. Kuviossa 42 on esitetty sisäisen suhteen johtamisen liikkeenjohdollinen malli, joka perustuu tämän tutkimuksen viitekehukseen (kuvio 26., s.93) ja empiiriseen tutkimukseen. Tutkimuksen perusteella esimiesten ja alaisten suhteen rakentamiseen vaikuttavat osapuolten esimerkillisyys, luottamus ja vastavuoroisuus. Näitä suhteen tekijöitä voidaan pitää sisäisen suhteen johtamisen keskei-

sinä ulottuvuuksina. Niillä on myös keskeinen rooli sisäisten asiakassuhteiden tasojen rakentumisessa.

Empiirinen tutkimus toi lisävahvistusta sisäisen palveluketjun roolille sisäisessä markkinoinnissa. Useat sisäiset vuorovaikutustilanteet luovat palveluketjuja (E,Sa1 [esimies, sisäinen asiakas] - E,Sa2 [esimies, sisäinen asiakas] - Sa3 [alainen, sisäinen asiakas] - Sa4 [alainen, sisäinen asiakas] - A1 [ulkoinen asiakas]). Erityinen uusi asia on mahdollisten uusien innovaatioiden viestiminen sisäisessä palveluketjussa. Jos sisäiset suhteet ovat matalalaatuiset, henkilökunta todennäköisemmin jättää viestimättä uudet ideat ja innovaatiot. Johtajuuden palvelun laadun syntymiseen suhteissa vaikuttavat koko organisaation esimies-alaissuhteet.



KUVIO 42 Sisäisen suhteen johtamisen liikkeenjohdollinen malli

Tämän tutkimuksen kontribuutio sisäisen markkinoinnin teorialle on johtajuuden täsmentäminen erityisesti esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Sisäisen suhteen johtaminen syntyy esimies-esimies-alaissuhteissa. Sisäisen suhteen johtaminen on sosiaalista vuorovaikutusta ja sen hallintaa edellä mainituissa suhteissa.

Esimies-alaissuhde voidaan määritellä dynaamiseksi prosessiksi vaihemallin (LMX, transformatiivinen) sijaan. Tältä osin Goffmanin (1986) kehysanalyysi vahvistaa ja laajentaa johtajuuden syntymisen ymmärtämistä vuorovaikutussuhteessa. Suhde muuttuu erilaisten tilanteiden mukaan, koska tilanteiden muuttuessa primääriset kehykset ja muunnoskehykset aktivoituvat. Kehykset saavat uusia merkityksiä, joiden mukaisesti suhteen laatu määrittyy. Esimies-alaissuhteessa primääristen kehysten määrittämää palvelun laatua voi horjuttaa muunnoskehysten luoma merkitys. Muunnokset, erityisesti harhautukset, haastavat palvelun laadun syntymisen ja ylläpitämisen suhteessa. Sisäisen markkinoinnin teorioissa korostetaan ulkoisen asiakkaan merkitystä sisäiseen toimintaan (esim. George 1990 ja Varey 1995). Muunnoskehykset voivat myös vahvis-

taa primääristen kehysten mukaista tulkintaa palvelun laadusta esimies-alainen-vuorovaikutussuhteessa.

Sekä LMX-teoriassa että sisäisen markkinoinnin johtamisen näkökulmassa (Davies 2001) johdon rakentama kumppanuus työntekijöiden kanssa on yhteinen tavoite. Kumppanuus on sisäisen suhteen johtamisen tavoite, mutta samalla hyväksytään, että suhteen laadussa voi ilmetä ajoittaista heikkenemistä. Kumppanuuden edellyttämä erittäin korkea sitoutuminen voi merkitä kritiikittömyyttä, joka saattaa hankaloittaa esimerkiksi palautteiden ja arvostelun hyväksymistä ja hidastaa uudenlaisten ajatusten kehittymistä sisäisissä asiakassuhteissa. (Ks. Lämsä ja Savolainen 2000.) Tutkimuksen perusteella ei voida olla täysin kritiikittömästi yhtä mieltä Daviesin (2001) ja Gilmoren (2000) kanssa, että kumppanuus johdon ja työntekijöiden välillä aina tukisi suhteiden sujuvuutta ja organisaation liiketoimintastrategian toteutumista. Myös suhteiden ketju ja verkosto vaikuttaa, mutta tältä osin tutkimus tarjoaa vain lähtökohdan jatkokeskusteluille.

Empiiristen tulosten perusteella ja käsitteellisestikin on viitteitä siitä, että luottamuskehys on johtamisen situaatioissa syvin primäärinen kehys. Kehyksen läpi tarkasteltiin johtamistilanteita usein. Luottamuksen merkitys keskeisenä johtajuuden tekijänä sai tutkimuksessa vahvistusta (vrt. esimerkiksi Berschied 1994; Morgan ja Hunt 1994 sekä Jones ja George 1998). Henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvan luottamuksen merkitystä ovat korostaneet myös Blois (1999), Yau ym. (2000), Sztompka (2000) ja Adobor (2005). Luottamus esiintyi useimmissa muunnoksissa toisena tai ainoana primäärisenä kehysenä. Primääristen kehysten mukaisen sisäisen suhteen johtamisen syntymistä ja ylläpitämistä horjuttivat henkilökohtaisten tapaamisten vähyys ja toisaalta sähköpostin käyttäminen. Samaan tulokseen on tullut Riegelsberger ym. (2005) esittäessään luottamuksen syntymisen epävarmuustekijäksi, jos ei tapaa henkilökohtaisesti.

Lytlen ym. (1998) mukaan esimiehet osoittavat esimerkillisyytensä aktiivisen oman toiminnan kautta. Lytleä ym. lukuun ottamatta sisäisen markkinoinnin teoriassa on otettu vähän kantaa esimiehen esimerkillisyyden merkitykseen sisäisen suhteen laadun edistäjänä. Tältä osin tutkimus vahvistaa esimerkillisyyden merkitystä. Esimerkillisyys on tämän tutkimuksen mukaan organisaation arvojen mukaista toimintaa sekä oman esimerkillisyyden arviointia ja kehittämistä.

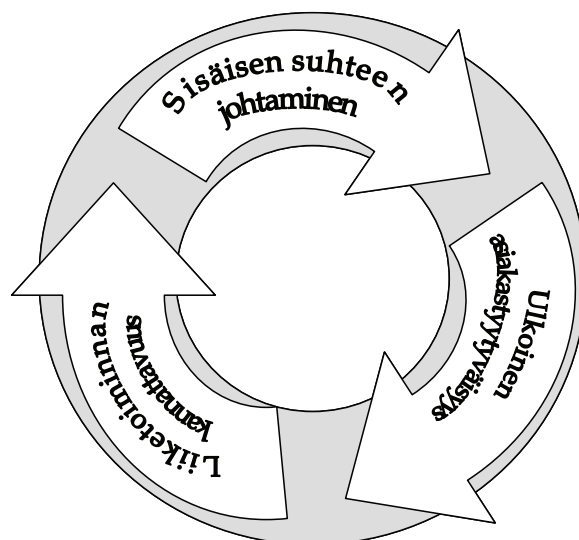
Sisäisen suhteen johtamisen liikkeenjohdollisen viitekehyksen jäsentämänä tyypittely tuotti kuvauksen siitä, miten organisaation sisäiset suhteet voivat muuttua johtajuuden muuttuessa. Sisäisen johtajuuden jatkumoa kuvaavan mallin avulla kuvattiin johtajuuden ja sisäisten suhteiden kehittymistä. Malli kytkee sisäisen markkinoinnin ja johtajuuden toiminnalliseksi malliksi suhtenäkökulmasta. Sisäisillä asiakastasoilla on analogia ulkoisten asiakkaiden suhteiden tasoihin ja syvenemiseen. Malliin sisältyy myös oletus, että johtajuuden ollessa laadultaan heikkoa sisäisillä suhteilla ei ole edellytyksiä jalostua ja vastata ulkoisten asiakassuhteiden vaatimiin muutoksiin.

## 5.4 Liikkeenjohdollinen merkitys

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli myös käytännöllinen tarve: määrittää, millainen sisäisen suhteen johtaminen tukee organisaatioissa asiakas- ja palvelukeskeistä toimintatapaa. Pyrkimys oli määrittää johtajuus, joka tukee organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksen perusteella sisäinen markkinointi on käsitteenä hyvä ja hyödyllinen lähestymistapa. Käsitteen avulla voidaan ymmärtää sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden välinen yhteys. Asiakaskeskeinen johtajuus on käytännön liike-elämän kannalta keskeinen ja ajankohtainen kysymys. Osaavista johtajista ja henkilökunnasta kilpaillaan lähitulevaisuudessa useilla toimialoilla, kun suurten ikäluokkien eläköityminen kiihtyy. Tämä tutkimus osoittaa, että ihmisten johtamisella sisäisillä markkinoilla on merkitystä toiminnan sujuvuudelle ja sisäisille suhteille.

Yritys- ja organisaatioelämän myllerryksissä sisäisen suhteen johtamisessa saattaa olla erilaisissa tilanteissa sellaisia ominaisuuksia, joiden merkitys on olennainen yrityksen jatkuvuudelle tai menestykselle – tuloksena on tarvittava kilpailuetu, jota ei voi kopioida. Tuoreessa tutkimuksessa, jossa arvioitiin suomalaisten ICT-yritysten liiketoimintaosaamista, päädyttiin tulokseen, jonka mukaan henkilöstö- ja asiakastyytyväisyydellä oli selkeä yhteys yritysten kannattavuuteen ja hyvään tulokseen, jota kuvattiin myönteisenä kehänä (Määttä, Turtia ja Rönqvist 2006).

Mitä hyötyjä organisaatio saa tunnistamalla ja kehittämällä sisäisen suhteen johtamista? Näyttää siltä, että vasta ylimmän johdon hyväksymä tapa ja sitoutuminen esimerkillisyyteen, palautteen antoon, kannustamiseen, valtaistamiseen, tunteiden hyväksymiseen ja niiden käsittelyyn, aktiiviseen tiedottamiseen, avoimuuteen ja aitoon dialogiin mahdollistavat laadukkaan sisäisen palvelun tuottamisen tai jopa odotuksia ylittävän palvelun tuottamisen. Tämän synnyttäminen näkyy organisaatiossa erilaisina parempina suorituksina ja tuloksina, joiden taloudellisesta vaikutuksesta viime kädessä päättää ulkoinen asiakas. On tärkeää havaita, ettei sisäisen suhteen johtamista voida arvioida taloudellisin luvuin lyhyen ajan kuluessa. Sisäisen suhteen johtaminen tavoittelee tulosta pitkäaikaisten luottamusta rakentavien suhteiden avulla. Kuviossa 43 olen havainnollistanut sisäisen suhteen johtamisen myönteistä kehää.



KUVIO 43 Sisäisen suhteen johtamisen myönteinen kehä (mukailtu Määttä ym. 2006)

Tutkimuksessa tuli ilmi johtoryhmän keskeinen rooli sisäisen suhteen johtamisen osaajana. Samoin on todennut Ranki (2007), että jos johtoryhmältä puuttuu johtajuus, tämä näkyy koko organisaatiossa ja hävittää johtoryhmän luottamusta. Ranki varoittaa myös johtoryhmän jäsenten erilaisista käsityksistä, jotka uhkaavat yrityksen yhteisen päämäärän ylläpitoa. Tutkimus osoitti ylimmän johdon esimerkillisyyden merkityksen hyvälle johtajuudelle. Myös saman Ranki (2007) toteaa ja painottaa esimiesten keskeistä asemaa, kun henkilöstöä ohjataan työskentelemään ylimmän johdon strategioiden mukaisesti. Toimitusjohtajan esimerkillä oman johtajuuden avoimesta arvioinnista ja kyseenalaistamisesta voidaan kehittää koko esimiesryhmän johtajuutta. (Ranki 2007, 45.) Sisäisen suhteen johtaminen istuu Rankinkin peräänkuuluttamaksi johtajuusajatteluksi.

Sisäisen suhteen johtamisen omaksuminen edistää ja helpottaa myös organisaation rekrytointia. Tutkimuksessa tuli ilmi, että sisäisen suhteen johtamisen puuttuminen saa työntekijät pohtimaan mahdollista irtisanoutumista. Sisäisen suhteen johtaminen puolestaan sitouttaa henkilökuntaa. Ihmistä kunnioitava ja arvoihin perustuva organisaation johtajuus luo yrityksestä työnantajana hyvää mainetta. Tältä osin voidaan yhtyä Buttlen (1996) tutkimustulokseen, jonka mukaan sisäiset asiakkaat vaihtavat paikkaa, jos heidän tarpeensa eivät täyty. Sisäisen suhteen johtamisen omaksunut organisaatio saa todennäköisemmin valita parhaat työntekijät.

Millaisia sisältöjä ja suosituksia liikkeenjohdolle voi käytännön tasolla antaa tämän tutkimuksen perusteella? Sisäisen suhteen johtamisen kehittäminen on suunnitelmallista asiakaskeskeisen johtajuuden rakentamista. Tämän suunnitelman sisällölliset ajatukset voidaan tiivistää sisäisen suhteen johtamisen kehysten mukaisesti esimerkillisyyteen, luottamuksen rakentamiseen ja vastavuoroisen palautteen antamiseen johtajan ja johdettavan välillä.

Sisäisen suhteen johtamisen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen eivät ole pelkästään organisaation johdon vastuulla. Johdolla on vastuu aloituksesta ja ajattelun lanseeraamisesta, arvioinnista sekä omasta esimerkillisyydestä.

Työntekijät puolestaan vastaavat toisesta puolikkaasta sisäisen suhteen johtamisen onnistumisessa. Myös alaisilta edellytetään myös sisäisen suhteen johtamisen hallintaa, esimerkiksi erilaisten vuorovaikutustilanteiden tulkinnallisuuden ymmärtämistä, ratkaisun etsimisen taitoa, esimerkillisyyttä, tunteiden hallintaa ja palautteen antamisen sekä ottamisen taitoa.

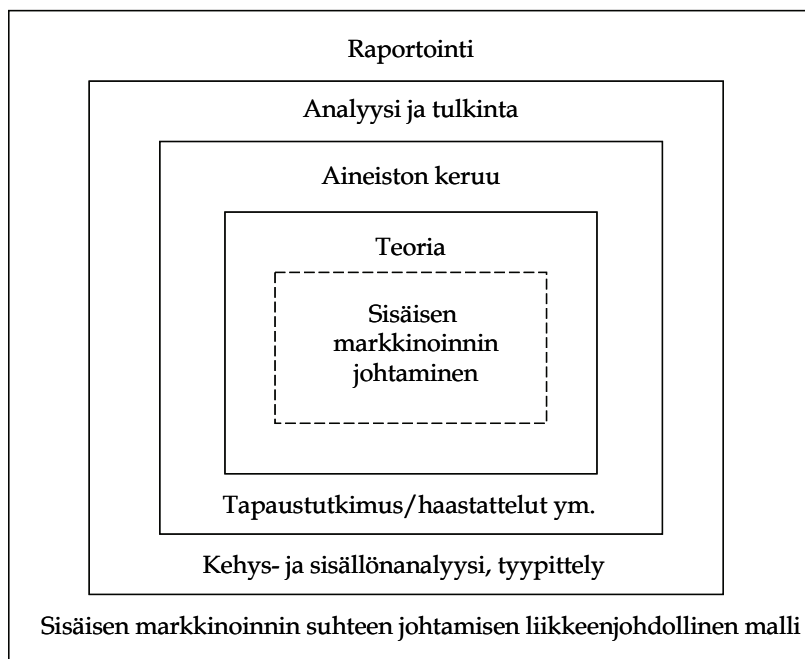
Tutkimustietoa voidaan käyttää organisaatioiden kilpailukyvyn parantamisen ja työyhteisöjen kehittämisen sekä yksittäisten esimiesten johtajuuden arvioinnissa ja johtajuudessa kehittymisen välineenä. Jos yrityksessä tunnetaan sisäisen suhteen johtamisen sisältö ja sen rakentuminen vuorovaikutussuhteissa, auttaa se yrityksen henkilökuntaa arvioimaan periaatteita ja sitoutumaan niihin.

## 5.5 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat käsitteet ovat laadullisessa tutkimuksessa saaneet monenlaisia tulkintoja ja käännöksiä (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 134). Käytän tutkimukseni luotettavuuden arvioinnissa Mäkelän (1990) kriteerejä aineiston merkittävyys ja riittävyys, analyysin kattavuus, toistettavuus ja arviotavuus, sekä Eskolan ja Suorannan (1998) käsitteitä uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Viimeksi mainitut käsitteet perustuvat Lincolnin ja Guban (1985) luomiin käsitteisiin.

Pidän goffmanilaista kehysanalyysiä toimivana käsitteellisenä ja tulkinnallisena välineenä (uskottavuus) sisäisen suhteen johtamisen ongelman ratkaisemisessa ja perusteeksi esitän tämän tutkimuksen tuloksen. Salo (1999, 115) epäilee, onko systemaattisen kehysanalyysin käyttö edes mahdollista, ja toteaa käyttävänsä kehysanalyysiä vain heuristisena apuvälineenä. Näin tehtiin myös tässä tutkimuksessa, ja tämä ”kevennetty” valinta loi mahdollisuuden hyödyntää aineistoa laajemmin. Kuviossa 44 on kuvattu tämän tutkimuksen prosessin eri vaiheet kehysten avulla. Jokainen kehys goffmanilaisittain tuottaa oman maailmansa, ja näistä siirtymistä on tutkijan syytä olla tietoinen. Jokaisen kehysten ylitykseen liittyy haasteita tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Kehysanalyttiseen perusajatukseen viitaten jokaisesta tutkimusprosessin neljän kehysten muunnoksesta (teoria, aineiston keruu, analyysi ja tulkinta sekä raportointi) tulee esittää näkemys myös lukijalle: mitä tutkimuksessa on tapahtunut. Jokainen kehys sisältää riskin merkityksen muuttumisesta, mikä tutkijan tulee huomioida.





KUVIO 44 Tutkimusprosessin kehykset

Mikään tutkimus, kuvaus tai teoria ei voi olla sama kuin sen kohde. Tätä siirtymää kuvaa ensimmäinen ilmiön teoreettinen kehystys. Teorian osalta luotettavuutta parantaa triangulaatio, jossa ilmiötä tarkasteltiin kolmen eri johtajuusteorian avulla. Sisäisen markkinoinnin teoreettinen tarkastelu sisältää palvelun laadun ja suhteen näkökulmat.

Aineiston keruu on toinen muunnoskehys, jossa käytettiin siis haastatteluja, havainnointia ja yrityksen dokumentaatiota. Monipuolinen aineisto (haastattelut, havainnointi, yrityksen dokumentit) mahdollistivat ristiinvalidoinnin, mikä lisäsi luotettavuutta. (Ks. Syrjälä ym. 1994, 101.) Toisin sanoen asetin tiedon hankinnan strategiaksi tapaustutkimuksen. Puhumisen löyhyys liittyy puheen ominaisuuteen, jonka mukaisesti puhe ei ole välttämättä aina aikaan ja paikkaan rajoittunut. Voimme liikkua puheessa joustavasti paikasta toiseen ja ajasta toiseen. Toinen löyhyyden lähde on puheen dramaturginen luonne. Se merkitsee, ettei puheen käsitteellistäminen informaation vaihtona tai "sisäisten tunnetilojen ilmauksena" riittävästi ota huomioon minän esittävää luonnetta ja toimijoiden tendenssiä sopeuttaa toimintansa ja puheensa kulloiseenkin vuorovaikutustilanteeseen. (Puroila 2002a, 92–93.)

Goffmanin (1986) mukaan koettua tapahtumaa kerrottaessa saattaa ajallinen perspektiivi sisältää draamallisia piirteitä. Puheessa esitetty tapahtuma ei ole sama alkuperäinen tapahtuma. Siinä alkuperäinen tapahtuma siirretään primääristä kehyksestä puheen kehykseen. (Goffman 1986, 503–504.) Kun tilannetta tulkitaan haastattelun avulla, on mahdollista, että haastateltava liittyy tulkintaan draamallisia elementtejä. Jos havainnointia voitaisiin tehdä ilman tutkijan interventiota tilanteeseen, olisi se aineistona luotettavampaa. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan varmuus on tutkijan kykyä ottaa huomioon tutki-

mukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät. Näihin asioihin olen edellä ottanut kantaa.

Luotettavuutta voisi mielestäni havainnoinnin osalta lisätä, jos etukäteen tiedossa olevissa tilanteissa, esimerkiksi kokouksissa, voisi käyttää videokameraa tallentamiseen. Tällöin tutkija pystyisi palaamaan niihin tunnelmiin ja tulkintoihin, joissa itse oli havainnoijana. Erityisesti silloin, kun tutkija on täydellinen osallistuja, autenttiseen tilanteeseen palaamisen mahdollisuus parantaisi tutkimuksen luotettavuutta. Itse haastatteluihin sisältyy useita virhelähteen mahdollisuuksia, vaikka se on tunnustetuin ja käytetyin aineiston keruun menetelmä laadullisissa tutkimuksissa. En väitä onnistuneeni kaikissa haastatteluissa, mutta luotettavuutta perustelen haastatteluiden määrällä ja avaininformanttien tunnistamisella. Mäkelä (1990) esittää, että haastattelu on nykyihmiselle poikkeuksellisempi tilanne kuin lomakkeen täyttäminen. Hän herättää hyvän kysymyksen, onko syvälinen haastattelu sen todellisempaa kuin mikä tahansa puhe. (Mäkelä 1990, 50.) Ilmiön kannalta voi todeta, että havainnointi ja haastattelu olivat sopivia tutkimusmenetelmiä tässä tutkimuksessa. Aineiston keräämisen arviointiperusteet on laajemmin esitetty luvussa kolme.

Kolmas muunnos on aineiston analyysin ja tulkinnan kehys, jonka luotettavuuden arvioimiseen olen antanut lukijalle työkalut luvuissa kolme ja neljä. Eskola ja Suoranta (1998) mukaan uskottavuus merkitsee arviointia tutkijan käsitteellistämisen ja tulkinnan vastaavuudesta tutkittavien käsityksiin. Mäkelä (1990) puolestaan puhuu analyysin toistettavuudesta ja arvioitavuudesta.

Menetelmällinen haaste oli viedä kehysanalyysin osin abstraktit käsitteet empirian tasolle. Goffman ei kirjoittanut yksiselitteistä mallia analyysin tekemiseen, joten tämän tutkimuksen empiirisessä analyysissä käytettiin tunnetuimpia ja keskeisimpiä käsitteitä tulkinnan apuvälineenä. Goffman on tunnustettu ja arvostettu, mutta jätti tieteellisen argumentoinnin vajaaksi. Muut tutkijat ovat sitten täydentäneet hänen argumenttejaan. Gergenin (1999, 78) mukaan tutkija, joka valitsee goffmanilaisen sosiaalisen maailman hyväksyy ihmisten toimintaan liittyvän pinnan alla olevan mahdollisen "juonittelun ja manipuloinnin". Tämän kritiikin kanssa olen täysin sinut.

Olen esittänyt yksityiskohtaisen kuvauksen, kuinka toteutin tutkimuksen analyysin ja millaisin säännöin tulkitsin löytämiäni sisäisen suhteen johtamisen kehyksiä. Olen liittänyt suoria aineistolainauksia tulkintani tueksi. Työstin aineistoa eri metodein lukuisissa vaiheissa. Kysymys siitä, mihin laadullisen tutkimuksen oikeutus lopulta perustuu, on pystyisikö toinen tutkija päätyämään samanlaisiin tulkintoihin ja erityisesti tässä tutkimuksessa samanlaisiin kehyksiin. Analyysin ja tulkinnan läpikäyneenä väitän, ettei vastaus ole yksiselitteinen kyllä tai ei. Tämän aineiston ja analyysin kuvauksen pohjalta sekä teoreettisen asemoinnin näkökulmasta ei voi päätyä kuin hyvin samankaltaiseen tulkintaan. Se vaatii keskustelua ja toisen osapuolen syvälistä tutustumista niin aineistoon kuin Goffmanin alkuperäisiin teoksiinkin.

Kaikki erilaiset muunnoskehykset tukivat primääristen kehysten tulkintaani ihmisten vuorovaikutustilanteista.

Seuraava erään haastateltavan sitaatti kuvaa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa toista kerrosta eli aineiston keruuta. Haastateltavan reflektointi oman haastattelunsa lopputulemasta tutkimuksen luotettavuuden suhteen tukee tutkijankin käsitystä siitä sosiaalisesta konstruktionistisesta todellisuudesta, johon tutkimus on tieteenfilosofisesti asemoitu. On syytä aineiston keruussa kiinnittää huomiota lukuisiin eri tiedon lähteisiin eikä vain lukea tuloksia haastattelusta sana sanalta. Toisaalta en ollutkaan kiinnostunut, miten kielteisesti tai myönteisesti henkilöstö koki johtajuuden käytännöt. Tavoitteeni oli selvittää, miten organisaation jäsenet rakensivat käsitystään sisäisestä markkinoinnista johtamisena. Haastatteluissa annoin haastateltaville mahdollisuuden antaa merkityksiä avoimesti. Mielestäni haastateltavat olivat rehellisiä ja esittivät asioita rohkeasti ääneen. Taloudellisesti heikon tilanteen vaikutus saattoi olla jopa myönteinen asia haastattelujen kannalta, koska se paljasti sellaisia sisäisen suhteen johtamisen sisältöjä, joita tutkittavien ei olisi ollut kovin helppo tunnistaa talouden hyvässä suhdanteessa. Lähdin haastattelemaan liian aikaisin tai ainakin hiukan liian kevein eväin. Tutkimusprosessin aikana tutkimuksen ongelma täsmentyi ja, jos lähtisin tekemään tutkimustani, olisi aineiston keruun menetelmänä mahdollisesti teemahaastattelu.

*Tulee aina negatiivisia asioita esille. Näitä kun tarkastelee, mikä mättää niin ei tule sanottua, mikä menee hyvin. Sun tarttee tutustua muuhunkin toimintaan, ettei sun tarvi laittaa mustaa sururaitaa siihen tulosteeseenkin.(Haastattelu)*

Tieteellisestä kriteeristä ulkoinen validiteetti tai yleistettävyyys käytetään laadullisella puolella käsitettä siirrettävyys (Lincoln ja Guba 1985 sekä Eskola ja Suoranta 1998). Eskola ja Suoranta (1996) käyttävät yleistettävyydestä laadullisessa tutkimuksessa myös mieluummin nimeä teoreettinen tai olemuksellinen yleistettävyyys. Yleistys voidaan tehdä tulkinnoista. Yleistettävyyden takaa tulkintojen kestävyys ja syvyys sekä tulkintojen huolellinen raportointi. (Eskola ja Suoranta 1996, 38–39; Lukka ja Kasanen 1993, 370.) Siirrettävyys merkitsee Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan, että tulokset ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin tietyin ehdoin, vaikka yleistyksyet eivät olisikaan mahdollisia. Käytännössä yleistettävyyden arviointi jää osittain lukijalle. Primääriset kehykset ja teatraaliset muunnoskehykset heijastelevat vuorovaikutustilanteissa yleisimminkin niitä johtajuuden toimintatapoja ja ristiriitoja, joita esimiesten ja alaisen välillä syntyy, kun organisaatioissa yritetään muuttaa toimintaa yritys ympäristön muutosten mukaisiksi. Uskallan esittää, että tutkimuksen tuloksena syntynyt sisäisen suhteen johtamisen liikkeenjohdollinen malli on kokeiltavissa ja sovellettavissa muihin tapauksiin. Johtajuuden merkitys sisäisen markkinoinnin edistäjänä tai estäjänä organisaatioissa on ilmeinen. Mielestäni tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä ehdollisesti muihin organisaatioihin. Ehdollisuus edellyttää yritys- ja sosiaalisen ympäristön analysointia. Arviointikriteeriksi esitän lisäksi jo edellä mainitun tulkintojen kestävyuden, teoreettisen perusteellisuuden ja raportoinnin ymmärrettävyyden. Gummesson (2005) lohduttaa laadullisen tutkimuksen tekijää. Objektiivisuutta ei voi taata tilastollisellakaan menetelmällä.

Pitää hyväksyä se tosiasia, että maailma on konstrukttiivinen. (Gummesson 2005, 312.)

## 5.6 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusprosessin aikana syntyi useita ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi. Sisäisen suhteen johtamisen ymmärtäminen ja määrittely mahdollistaa ilmiön tutkimisen laajemminkin suomalaisissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa. Tutkimuksen painopiste voisi olla kvantitatiivinen, jos halutaan tarkastella ilmiötä suomalaisessa julkisyhteisö- ja yritys kentässä. Kohdeyritysten valinnassa voisi vertailua tehdä pörssiyhtiöiden ja tavallisten pk-yritysten välillä. Mielenkiintoa uskoisin löytyvän myös tutkimusasetelmaa kohden, jossa taloudellisilla mittareilla menestyneitä yrityksiä ja omistaja- ja palkkajohtajavetoisia yrityksiä vertailtaisiin keskenään sisäisen suhteen johtamisen näkökulmasta. Sisäisen markkinoinnin johtajuuteen liittyy kolme teemaa, jotka kaipaavat lisää tutkimusta: 1) markkinointimix, 2) verkosto ja 3) kilpailustrategia.

### 1. Sisäisen suhteen johtamisen markkinointimix ja luottamus

Jatkotutkimusta voidaan kohdentaa myös markkinointimixiin sisäisen asiakkuuden näkökulmasta. Kotler (2005) toteaa, että markkinoinnin työkaluna on pitkään käytetty taktisia markkinoinnin kilpailukeinoja (4P), jotka ovat tuote (product), hinta (price), saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). Markkinointimixiin on vuosien varrella esitetty erilaisia laajennuksia: esimerkiksi viidettä p:tä (people), joka sisältäisi henkilöstöön kohdistuvan motivoinnin. Perinteiset kilpailukeinot ovat yhä hyödyllinen tapa markkinoinnin suunnittelussa. 4P on saanut osakseen kritiikkiä, koska se heijastelee enemmän myyjän kuin ostajan maailmaa. Kotler toteaa, että asian korjaamiseksi voidaan esittää markkinoinnin 4C:tä, joka painottaa asiakkaan näkökulmaa. 4C:ssä korostuu asiakkaan arvo (customer value), kustannukset (customer costs), mukavuus (customer convenience) ja informaatio (customer communication). Kotler esittää, että taktisten asioiden rinnalle tarvitaan strategisia päätöksiä segmentoinnista, kohdistamisesta ja asemoinnista. (Kotler 2005, 58–59.) Kotlerin esittämällä asiakas keskeisten kilpailukeinojen painotuksella on yhteys tämän tutkimuksen sisäisen asiakkaan painotukseen. 4P- tai 4C- ajattelun rinnalle voidaankin esittää uudet 4LP:tä, jotka saavat määrittelynsä sisäisen suhteen johtamisen kehyksistä. Kun 4P ja 4C määrittelevät markkinointia kohdistuen ulkoiseen asiakkaaseen, niin 4LP kohdistuu sisäisten asiakkaiden (esimiesten ja alaisten) vuorovaikutukseen (ks. taulukko 16).

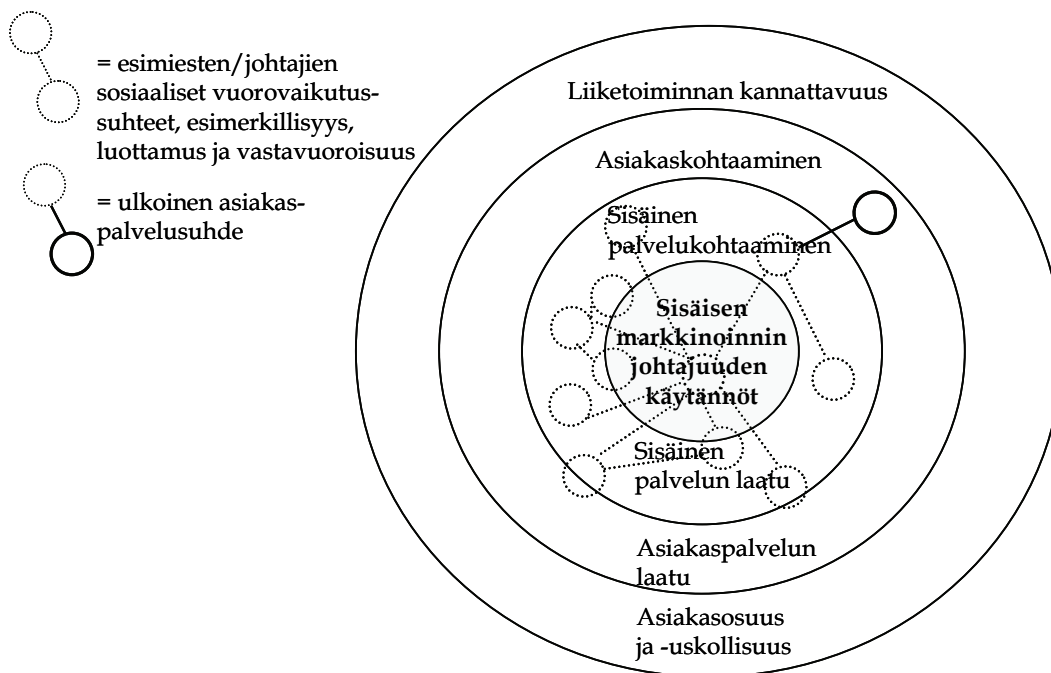
TAULUKKO 16 Ulkoisista kilpailukeinoista (4P) sisäisiin kilpailukeinoihin (4LP)

4P	4C (customer)	4LP (Leadership)
Product	Value	Proper Relationship
Price	Costs	Profit Chain
Place	Convenience	Perceptile Role Model
Promotion	Communication	Planned Dialogue
Segmentation, Tarketing ja Positioning		Personal Trust

Tutkimuksen empiriassa tutkittiin sisäisten asiakkaiden vuorovaikutussuhteiden ja suhteen tasojen muodostumista sisäisen markkinoinnin johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tulosta voi määrittellä perinteisen 4P- ja 4C-kilpailukeinojen näkökulmasta johtajuuden 4LP-kilpailukeinoilla. Nämä ydintekijät kaipaavat jatkotutkimusta. Johtajuuden tuotteena voidaan pitää henkilökohtaista suhdetta, hintana koko sisäisten asiakkaiden synnyttämän palveluketjun tuottoa, jakeluna sisäisten asiakkaiden läsnäoloa, saavutettavuutta ja esimerkillisyyttä sekä viestintänä henkilökohtaista viestintää. Tutkimus toi esille viitteitä siitä, että luottamus on johtamisen situaatioissa erittäin syvä primääriinen kehys. Luottamus näyttäisi olevan suhteen keskeinen tekijä, joten sen rooli on strateginen. Näyttää siltä, että se myös kehystää ja siten määrittää useimpia tulkintoja erilaisissa esimies-alailanteissa. Tutkimusta tulisi mielestäni kohdistaa luottamukseen ja syventää tämän tutkimuksen tulosta siitä, miten luottamus rakentaa erilaisia sisäisiä asiakastasoja palveluketjuissa.

## 2. Sisäisen suhteen johtaminen sosiaalisessa verkostossa

Kuviossa 45 havainnollistan tämän tutkimuksen perustalta nousevaa uutta tutkimuskohdetta eli millainen on sisäisen suhteen johtamisen ja verkoston yhteys liiketoiminnan kannattavuuteen. Tässä tutkimuksessa kohteena olivat yksittäiset esimies-alaisvuorovaikutussuhteet, mutta tutkimus ei pystynyt ottamaan kantaa, miten esimiessuhteista ja alais-alaisuuhteista muodostuva kokonainen sosiaalinen verkosto vaikuttaa sisäisiin asiakaskohtaisiin, ulkoiseen asiakaspalveluun ja sitä kautta liiketoiminnan kannattavuuteen.

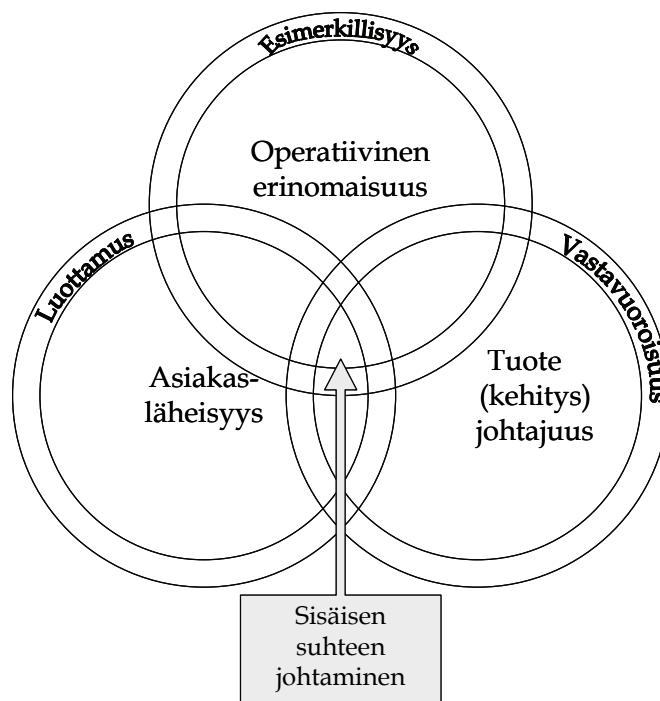


KUVIO 45 Sisäisen suhteen johtamisverkoston yhteys liiketoiminnan kannattavuuteen

Tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että ristiriitaiset tulkinnat tapahtumista ja toiminnoista aiheuttavat ongelmia organisaation henkilöstön välisiin suhteisiin. Tutkimusta voitaisiin kohdistaa esimiesten ja alaisten välisiin ristiriitaisiin kokemuksiin sekä tulkintoihin ja niiden mahdollisiin vaikutuksiin ulkoisiin asiakassuhteisiin.

### 3. Sisäisen suhteen johtaminen kilpailustrategiana

Kiinnostavan jatkotutkimuksen mielestäni tarjoaa kilpailustrateginen näkökulma. Miten operatiivinen erinomaisuus, asiakasläheisyys ja tuote(kehitys)keskeisyys ovat yhteydessä sisäisen markkinoinnin ihmisten johtamiseen? Kuviossa 46 havainnollistan tätä mahdollista uutta tutkimusta. Siinä sisäisen suhteen johtaminen rajaa keskeisen alueen kilpailustrategioiden leikkauksipisteessä. Sisäisen suhteen johtamisen keskeistä todellisuuden ydintä ovat esimerkillisyys-, luottamus- ja vastavuoroisuuskehikset. Voiko kilpailustrategian toteutumisessa kiinnittää pelkästään huomiota ulkoisen asiakasrajapinnan toiminnan kehittämiseen teknisenä lähestymistapana vai edellyttäisikö todennäköinen onnistuminen myös sisäisen suhteen johtamisen kehittämistä?



KUVIO 46 Sisäisen suhteen johtamisen kilpailustrateginen yhteys (mukailtu Treacy ja Wierseman 1995)

Tutkimusprosessin jälkeen voinen todeta, että tutkimus on tuonut uutta sisältöä sisäisen markkinoinnin suhteen johtamisen ilmiöön. Toivon, että sisäisen suhteen johtamisen tutkimuksen kehittyminen olisi kiihdyttämässä liiketaloudellista ymmärrystä henkilöstön merkityksestä organisaatioiden tuloksen tekijänä. Asia lienee ymmärretty laajasti tutkijoiden ja koulutusta järjestävien tahojen puolella, jos mittarina pidetään sitä, kuinka paljon keskustelualaa ihmisten johtaminen saa eri medioissa. Arjen liiketoiminnassa ja organisaatioiden strategisissa henkilöstö- tai markkinointisuunnitelmissa ilmiö saanee usein arvon vain suunnitelmatasolla. Haasteena käytännön johtajille jää sisäisen suhteen johtamisen toteuttaminen organisaatioiden käytännössä joka päivä. Tutkijoille jätän jatkotutkittavaksi, ovatko sisäisen markkinoinnin johtamisen nyt löytyneet piirteet ja ominaisuudet yhteisiä yleisimminkin länsimaisessa tai suomalaisessa kulttuurissa.

## LOPUKSI

Kirjoitan tähän loppuun kaksi ajatusta, joista ensimmäinen koskee laadullisen tutkimusprosessini kokemusta, jonka tuntematon henkilö on kirjoittanut. Tämän saman kirjoitimme ystäväni Timo Jorosen kanssa kasvatustieteen graduamme joskus muinoin vuonna 1991 ja sen sanoma on yhä osuva.

*"Löytämäni vastaukset herättävät vain lukuisia uusia kysymyksiä. Jollain tavoin tunnen olevani hämmentyneempi kuin koskaan aiemmin, mutta uskon, että hämmennykseni on siirtynyt korkeammalle tasolle ja olen hämmentyneempi tärkeämmistä asioista kuin ennen."*

(Tuntematon, Field ja Morse 1985.)

Toisen ajatuksen lainaan Lauri Tähkältä, jonka filosofinen laulun riimitys on pysäyttänyt minut usein. Se kuvaa kokemustani tutkimusprosessista ja tutkimukseen valittua vaikeasti ymmärrettävää sekä hyväksyttävää goffmanilaisuutta.

*"Ei valhe oo viisautta tyhempää. Onko totuus viisasta, valhe kiärää. Jos valhe on suoraa ja totuus väärää. Kuka valheen säätää ja totuuden määrää?"*

(Lauri Tähti, kappaleessa "Pauhaava Sydän", 1. kappale levyltä Tuhannen riemua)



## SUMMARY

The objective of this study was to increase the understanding of the management of internal marketing. The theoretical objective was to specify the mutual relation of the concepts of internal marketing and management. On the basis of an analysis of the two concepts and of research literature, a managerial model of the management of internal marketing was built as a theoretical frame of reference. The empirical part of the study examined how the members of the personnel in the case organisation built their perception of internal marketing management in their mutual interaction on the basis of their experiences and their feelings. On the basis of the frame of reference model and the empirical results, the theoretical results of the study were introduced to the scientific discussion of the field and the managerial implications were presented.

The study had a qualitative approach. It can be described as a story about an experimental process in the spirit of Goffman. The result can be regarded as a proposal which can be experimented with and applied to other cases in different contexts. (Cf. Verhoeven 1993.) I chose a certain project organisation as the research subject of the empirical part. The qualitative material consisted of 26 interviews, participant observation, the documents of the company and four telephone conversations.

I chose the theories and concepts of the discipline of internal marketing and management. First I examined the concept of internal marketing and the development of the theory since the 1970's and made an extensive review on the research conducted on internal marketing until these days.

From the dimensions of internal marketing I chose the relations and the quality of service in which there are points of reference also to the discipline of management. A common phenomenon and concept to both disciplines is trust. In the leadership of internal marketing internal relationships are social situations between subordinates and their superiors.

From the leadership theories I chose the LMX theory, servant leadership and transformational leadership because they examine leadership as a result of interaction. Thus the present study can be seen as an encouragement for the point of view that the disciplines of marketing and management have plenty of common ground. In figure 1 the dash line illustrates what has been the emphasis of internal marketing study in the field of marketing and leadership.

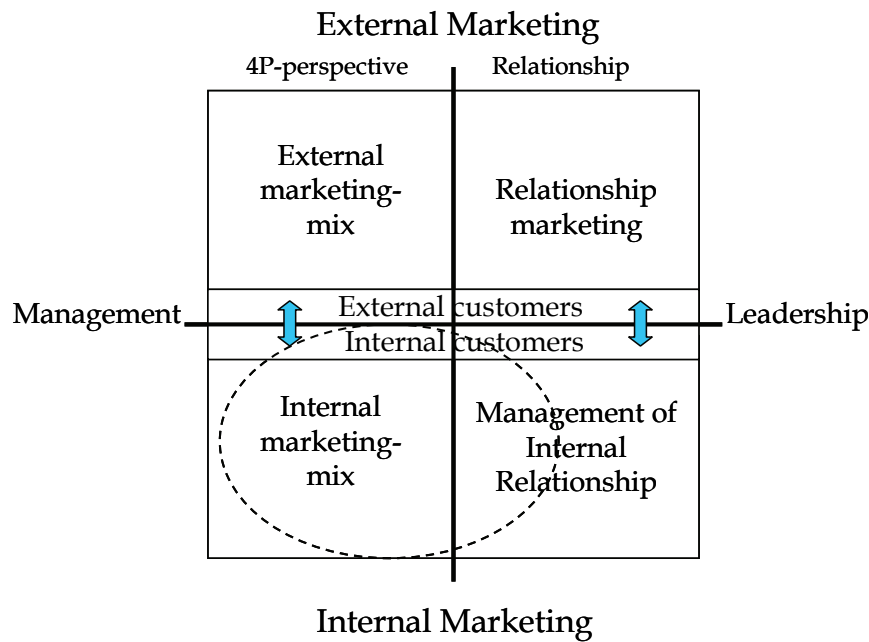


FIGURE 1 The position of studies of internal marketing in the field of marketing and leadership

Research on the management of internal marketing has been scant and scattered. The phenomenon of internal marketing management was not found in the empirical material as an independent area of management, nor was this even expected to happen, but it appeared as a phenomenon which can be examined through its own criteria and definitions. The perception of the existence of the phenomenon required a literature analysis so that it was possible to examine the features which are related to the phenomenon. The empirical and theoretical parts of the study raised features of internal marketing management which had not been perceived earlier. The present study is an important phase of development for the research on internal marketing with regard to solidifying its theory.

I used case study as the strategy of the acquisition of data. Theme analysis, content analysis and Goffman's frame analysis were used as the instruments of analysis and interpretation. With regard to philosophy of science the approach in the present study was that of social constructivism. In the study the logic of reasoning was linked to a theory-bound analysis (Tuomi and Sarajärvi 2003, 98). I used the following research questions in this study on internal marketing management:

### Main question

How is internal marketing constructed as a management process in interaction between the members of an organization?

### Sub questions

1. What are the concepts of internal marketing and management and what is their mutual relation?
2. What kind of internal customer levels are created as a result of interaction between the superiors and subordinates?

The expedition began by examining the concepts and theories of internal marketing followed by the examination of the concepts and theory of management. The objective was to study and define the mutual relationship between the concepts of internal marketing and management. The analysis of the related literature found 26 different definitions of internal marketing. The analysis showed that the concept of internal marketing is highly disintegrated. The same state of affairs could be seen when analysing what kind of different schools, research tasks and points of view the researchers of internal marketing have produced during the fairly short lifespan of the discipline. Based on the above mentioned definitions of internal marketing, it was possible to compress seven basic claims as starting points:

1. the employees are the primary object of internal marketing (e.g. Berry 1984; Hogg and Carter 2000),
2. the superiors and subordinates are handled as internal customers who have their own needs (e.g. Stershic 1990; Benoy 1996 ),
3. internal marketing is a management philosophy in which the central matter is the relations of the internal customers (e.g. Cahill 1995; Grönroos 2001),
4. internal marketing contains a service task (a part of the service chain) (e.g. Sasser and Arbeit 1976; George 1990),
5. maintaining and developing internal motivation of the superiors and subordinates are the basic elements in internal marketing (e.g. Benoy 1996; Grönroos 2001),
6. internal marketing maintains and improves customer orientation (e.g. Grönroos 1982; Varey 1995 ),
7. internal marketing has an objective which is the external and internal customers' success (e.g. George 1990; Ballantyne etc. 1995.)

The examination of the development of the concept of internal marketing showed that research in the field started by examining people's motivation and satisfaction, which in the 2000's led to the interest in studying the management of internal relationships. The analysis of the development of the concept and its definition showed that there was a gap in this research area. On the basis of the literature analysis, the quality of service, relationships and leadership were chosen as the points of view for studying the management of internal marketing.

In internal marketing the internal relationships between subordinates and the superiors were defined as social interaction situations, in other words, as

service meetings between internal customers. According to researchers, internal social situations form service chains the fluency and quality of which have an effect on the internal and external customers. From the point of view of internal marketing management, the quality of service as a concept was determined as behaviour and operations in the interaction process by the internal customers, i.e. the superiors and their subordinates.

The examination of the theories of management revealed that the present management definitions also emphasise the construction of management as social interaction between people in the same way as internal marketing. A common topic of research interest in management and marketing is internal and external relationships of an organisation, in other words its internal and external customers. The present study suggests a definition of the concept of internal marketing management, which specifies the relationship between the concepts of internal marketing and management. It can be presented as follows:

*Internal marketing is a research (and functional) point of view in which the concepts of marketing and research results are used in the study of management questions. The most central application area is the study of relationship and network management which is a common area of interest for both marketing and management. The management of internal marketing is determined as a management process of internal and external interactive relationships. These concepts are connected with each other in the same focus.*

Figure 2 illustrates the mutual connection of the concepts of internal marketing and management. Tension is created between the concept of management in the top left corner and that of marketing in the right bottom corner. Customer groups, external and internal, are common to both disciplines. The dash line illustrates the interface that the organisation has with its internal and external customers. Marketing, in much the same way as management, builds interdependencies with external and internal customers. Figure 2 with its four fields, namely internal marketing, external marketing, management of external relations/networks and the internal management of an organisation, illustrates the most central concept of this study in the focal point of the fields: the management of internal marketing from the point of view of relationships.

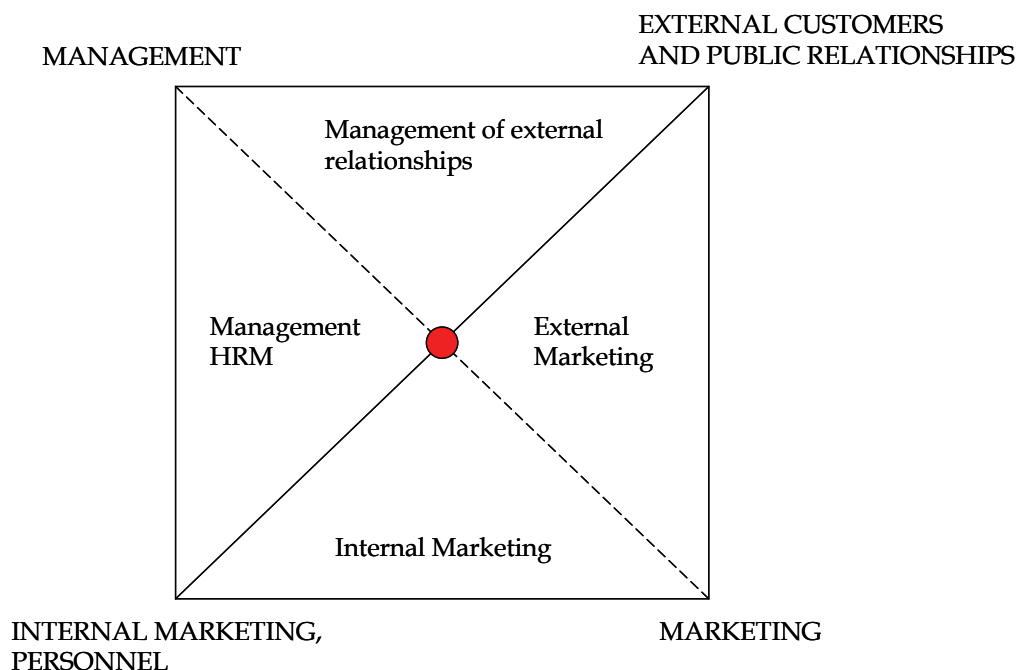


FIGURE 2 Management's relation to marketing and the focal point of this study

The main question of the study was how the internal customers, on the basis of their experiences, see the idea of internal marketing as management: "How is internal marketing constructed as a management process in interaction between the members of an organization?" In my study I found the most central interpretations (frames) through which the management of internal marketing can be understood especially from the point of view of the management of the people in the case company. Interpretation is done through several different frames and every one of them forms its own reality. The frames are intertwined in many ways. The concentration of the interpretations around three primary frames and their conversions, namely the exemplariness frame, trust frame and reciprocity frame as well as around the theatrical conversion frame is the central empirical finding of the study. These frames together build the manuscript of the play. The theatrical frames interpret the progress of the play, its variations and feints. In the variations it is possible to see deviations from the manuscript of internal relations management, the flow of events either follows or does not follow the manuscript. The feints are intentional deviations from the manuscript.

Exemplariness in the management of internal relations is a model given by a superior in the daily routines of an organisation, compliance to a common set of rules and operations which are in accordance with the organisation's values and uniform objectives. This, among other things, means that a superior's work is internal service.

Trust was a central factor in the creation of relationships in this study. A confidential relationship between subordinates and their superiors improved service orientation and willingness for cooperation between the parties, which in the spirit of the service chain concept was also seen as a factor affecting the service received by the external customers. In the process of giving and

receiving feedback reciprocity of interaction is a central factor in the relationship of a superior and subordinate. This contains the ability to listen, empowerment skills, ability to give and take feedback and encouragement to decision-making. The opportunity of the employees' extensive participation in the strategy work of the organisation is a positive factor with regard to cooperation and internal service.

The problem of internal customer levels was approached with the second sub-question of the study: "What kind of internal customer levels are created as a result of interaction between the superiors and subordinates?" The internal customer levels are: 1) an internal occasional customer, 2) a controlled, disappointed internal customer, 3) a service-minded, satisfied internal customer, 4) and a partner, a reliable internal customer (fig. 3). The core of the differences of the internal customer levels is in the three interpretative factors of internal relations management, in other words reciprocity, trust and exemplariness.

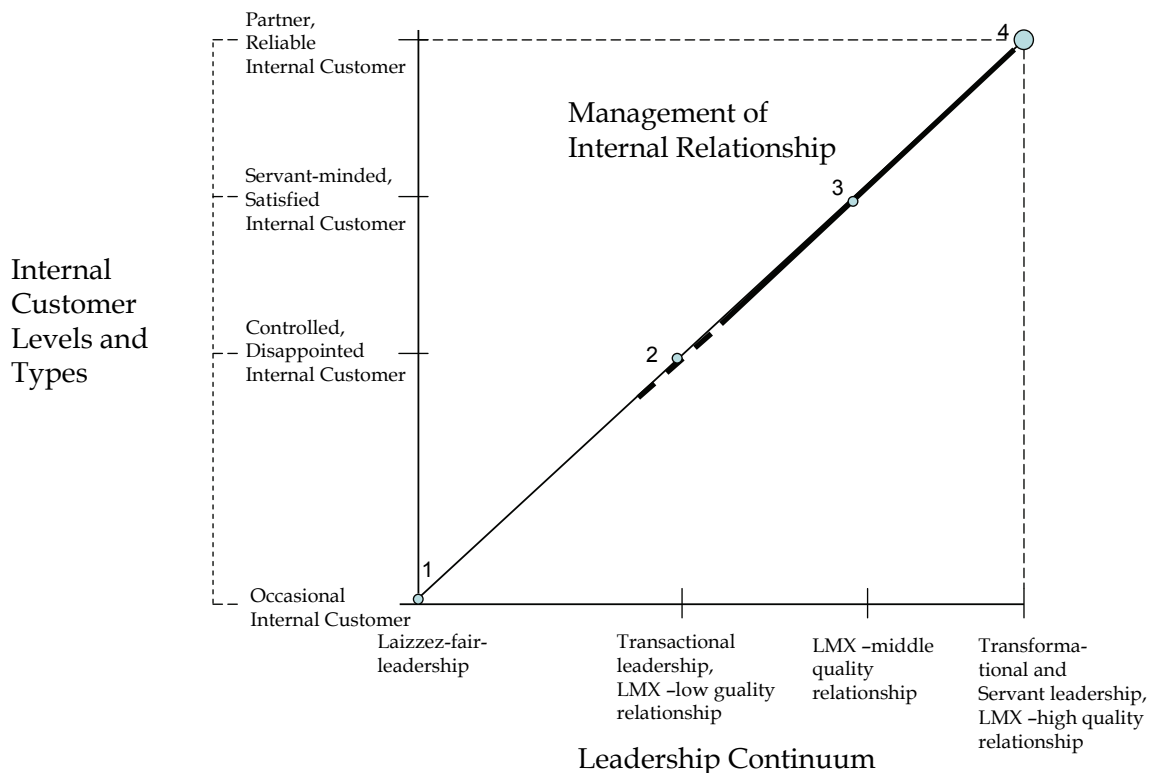


FIGURE 3 Management of Internal Relationships

The theoretical contribution of the study is the determination of the mutual relation of the concepts of internal marketing and management. The theoretical significance of the study is the determination of the management of internal relationships, which extends the foundation of the discipline of internal marketing. On the basis of the results of this study it can be claimed that the concepts of management are useful for the examination of internal marketing and its management. The study supports the views of Grönroos (2001) and of Davis (2001), Craen and Cashman (1975), Greenleaf (1977), Bass (1985), George

(1990), Church (1995), Lytle, etc. (1998) Sargeant and Asif (1998), Varey and Lewis (1999), Vareyn (2000), on the significance of social interaction in leadership.

The empirical study analysed the theory-based frame of reference. Figure 4 presents a managerial model of the management of internal relations, which is based on the frame of reference of this study and on the empirical study. On the basis of the study, exemplariness, confidence and reciprocity are the elements affecting the creation of the relationship between the superiors and their subordinates. These factors can be regarded as the central dimensions of the management of internal relations. They also have a central role in the creation of the levels of internal client connections.

The empirical study brought additional confirmation to the role of the internal service chain in internal marketing. Several internal social situations create service chains (Sup., 1 Superior, internal customer - Sup., 2 Superior, internal customer - Sub., 3 Subordinate, internal customer - Sub., 4 Subordinate, internal customer - C1 external customer). One important new aspect was the possibility of communicating about innovations in the internal service chain. If there are major problems in the internal relations, the staff members are more likely to hold back new ideas and innovations.

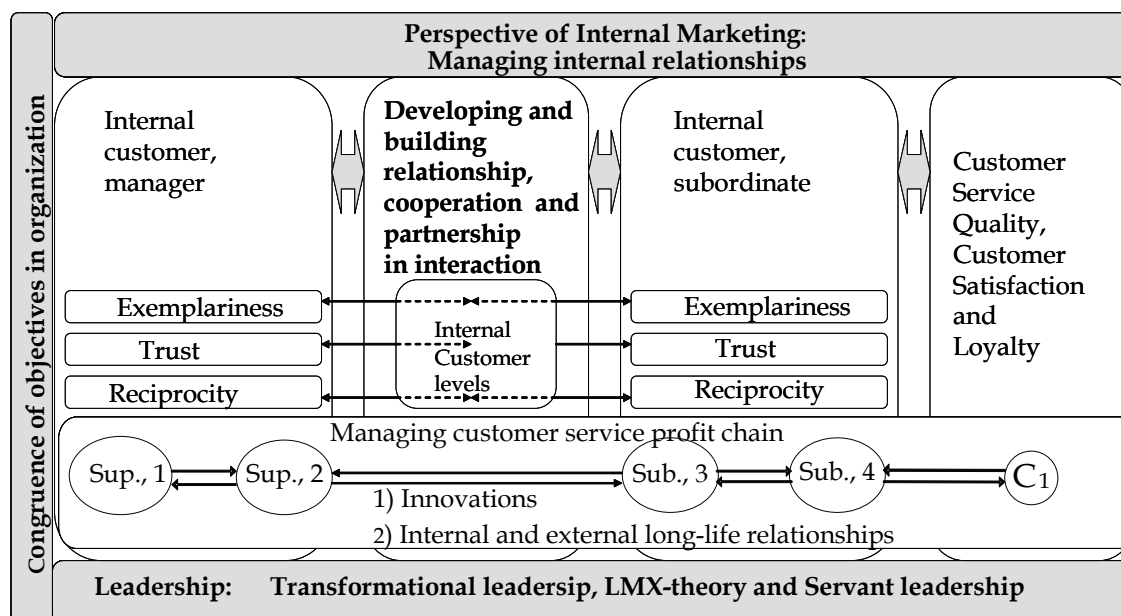


FIGURE 4 Managerial model of managing internal relationships

The contribution of this study to the theory of internal marketing is the specification of leadership as being based on interaction between superiors and subordinates and on factors affecting this interaction. Management of internal relations is social interaction and its control in the above mentioned relations.

The relationship between a superior and subordinate can be defined as a dynamic process instead the stage model (LMX, transformational). In this respect, Goffmann's (1986) frame analysis strengthens and extends the

understanding of the materialisation of leadership in interdependent relationships. The relationship changes according to different situations, because when the situations change, the primary frames and conversion frames will be activated. The frames assume new significances according to which the quality of the relationship is determined.



## LÄHTEET

- Adler, P. S. ja Kwon, S. W. 2002. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27, 17–40.
- Ahmed, P. K. ja Rafiq, M. 2002. *Internal Marketing. Tools and concepts for customer-focused management*. Great Britain: Biddles Ltd.
- Ahmed, P. K. ja Rafiq, M. 2003. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing* 37 (9), 1177–1186.
- Ahmed, P. K. ja Rafiq, M. ja Saad N. M. 2003. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing* 37 (9), 1221–1241.
- Adobor, H. 2005. Trust as sensemaking: the microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research* 58, 330–337.
- Alasuutari, P. 2001. *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Alasuutari, P. 2001b. *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alasuutari, M. 2006. Kulttuuriset kehykset kasvatusvuorovaikutuksessa. Teoksessa *Kasvatusvuorovaikutus*. Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A. R. ja Rasku-Puttonen, H. (toim.) Tampere: Vastapaino.
- Arregle, J-L. Hitt, M. A., Sirmon, D. G., Very, P. 2007. The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies* 44 (1), 73–95.
- Aspara, J. 2007. Emergence and translations of management interests in corporate branding in the Finnish pulp and paper corporations. A study with an actor-network theory approach. *Sarja Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis*. A. Helsinki School of economics A-292. Helsingin kauppakorkeakoulun väitöskirja. Helsinki: HSE Print.
- Avolio, B. J. ja Bass, B. M. 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly* 6 (2), 199–218.
- Bailey, J. ja Axelrod, R. H. 2001. Leadership lessons from Mount Rushmore: an interview with James MacGregor Burns. *The Leadership Quarterly* 12, 113–127.
- Ballantyne, D. 1997. Internal Networks for Internal Marketing. *Journal of Marketing Management* 13, 343–366.
- Ballantyne, D. 2000. The strengths and weaknesses of internal marketing. Teoksessa Varey, R. J. ja Lewis B. R. (edit.) 2000. *Internal Marketing: directions for Management*. London: Routledge, 43–60.
- Ballantyne, D. 2003. A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing* 37 (9), 1242–1260.
- Ballantyne, D., Christopher, M. ja Payne, A. 1995. Improving the quality of Services Marketing: Service (Re)design is the Critical Link. *Journal of Marketing Management* 11, 7–24.

- Banatu-Gomez, M. B. 2004. Great Leaders Teach Exemplary Followership and Serve As Servant Leaders. *The Journal of American Academy of Business*. March, 143–151.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. ja Sharma, B. 2001. The impact of internal marketing on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management* 6, 61–76.
- Barbuto, J. ja Wheeler, D. 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management* 31 (3), 300–326.
- Barling, J., Weber, T. ja Kelloway, E. K. 1996. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology* 81 (6), 827–832.
- Barnes, B. R. ja Morris, D. S. 2000. Revising quality awareness through internal marketing: an exploratory study among French and medium-sized enterprises. *Total Quality Management* 11 (4/5 ja 6), 473–483.
- Barnes, B. R., Fox, M. T. ja Morris, D. S. 2004. Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization. *Total Quality Management* 15 (5–6), 593–601.
- Bass, B. M. 1985a. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. 1985b. Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics* 13 (3), 26–40.
- Bass, B. M. ja Avolio, B. J. 1990. Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training* 14 (5), 21–27.
- Bass, B. M. ja Avolio, B. J. 1990b. The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development* 4, 231–272.
- Bass, B. M. 1990. From Transactional Leadership to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18 (3), 19–31.
- Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Leadership Psychology* 8 (1), 9–32.
- Bass, B. M. ja Riggio, R. E. 2006. *Transformational Leadership*. USA, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Basu, R. ja Green, S. 1997. Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology* 27, 477–499.
- Beazley, H. ja Beggs, J. 2002. Teaching Servant-Leadership. *Teoksessa Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century* (ed.) Spears, L. C. ja Lawrence, M. New York: John Wiley & Sons, inc.
- Bennis, W. ja Nanus, B. 1986. *Johtajat ja johtajuus*. Tampere: Tampereen Kirjapaino Oy.

- Benoy, J. W. 1996. Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing* 16 (1), 54–59.
- Berger, P. L. ja Luckmann, T. 2003. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Berry, L. 1984. *The Employee As Customer*. Teoksessa *Service Marketing*. (toim.) Lovelock, C. Kent Publishing: Boston, Usa.
- Berry, L. L. 1987. Big ideas in service marketing. *Journal of Service Marketing* 1 (1), 5–10.
- Berry, L. ja Parasuraman, A. 1991. *Marketing Services: Competing through quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L. L. ja Parasuraman A. 2000. Services marketing starts from within. Teoksessa Varey, R. J. ja Lewis B. R. (edit.) (2000) *Internal Marketing: directions for Management*. Routledge: London, 173–191.
- Berry, L. L. 2005. Relationship Marketing. Teoksessa *Relationship Marketing, Volume 1*. Egan J. ja Harker, M. J.(ed.), Great Britain: TJ International Ltd, 56–64, Lähde: Berry, L. L. ja Schostack, G. L. ja Upah, G. D. (ed.) *Emerging Perspectives on Services Marketing* (1983). Chicago: American Marketing Association, 25–28.
- Berscheid, E. 1994. Interpersonal relationships. *Annual Review of Psychology* 45(1), 79–129.
- Berson, Y. ja Avolio, B. J. 2004. Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly* 15 (5), 625–646.
- Best, J. 1989. Extending the constructionist perspective: A conclusion—and an introduction. Teoksessa Best, J. (ed.) *Images of Issues. Typifying contemporary social problems*. New York: Aldine de Gruyter, 243–253.
- Bigley, G. A. ja Pearce, J. L. 1998. Straining for shared meaning in organizational science. *Academy of Management Review* 23, 405–421.
- Blois, K. J. 1999. Trust in Business to Business Relationships: An Evaluation of its status. *Journal of Management Studies* 36 (2), 197–215.
- Bono, J. E. ja Judge, T. A. 2003. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal* 46 (5), 554–571.
- Borg, P. 2005. Realismin perusteet. Koulutustilaisuus syksy 2005. [www.socca.fi/arvo/aineistot/realismin\\_perusteet.ppt](http://www.socca.fi/arvo/aineistot/realismin_perusteet.ppt). Luettu 12.5.2008.
- Brady, N. 2004. In search of market orientation. An experiment in key account management. *Marketing Intelligence & Planning* 22 (2), 144–159.
- Brewer, J. D. 2000. *Ethnography. Understanding Social Research*. Great Britain: Biddles Limited, Guildford and Kings Lynn.
- Brooks, R. F., Lings, I. N. ja Botschen M. A. 1999. Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts. *The Service Industries Journal* 19 (4), 49–67.
- Brookes, N. J., Morton, S. C., Dainty, A. R. J. ja Burns, N. D. 2006. Social processes, patterns and practices and project knowledge management: A theoretical framework and an empirical investigation. *International Journal of Project Management* 24, 474–482.

- Brower, H. H., Schoorman, F. D., Tan, H. H. 2000. A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly* 11 (2), 227-250.
- Bruhn, M. 2003. Internal service barometers. Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland. *European Journal of Marketing* 37 (9), 1187-1204.
- Bryman, A. 1992. *Charisma & Leadership in Organizations*. London: Sage Publications.
- Burns, J. M. 1979. *Leadership*. Alkuperäinen 1978. New York: Harper & Row Publishers.
- Burr, V. 2003. *Social constructionism*. London: Routledge.
- Burr, V. 2007. *Sosiaalipsykologian ihmiskäsityksiä*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Burrell, G. ja Morgan, G. 1989. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Great Britain: Biddles Ltd.
- Buttle, F. 1996. *Relationship Marketing*. Teoksessa Buttle, F. (ed.) *Relationship Marketing. Theory and Practice*. Great Britain: Paul Chapman Publishing Ltd., 1-16.
- Butler, J. K. 1991. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management* 17, 643-663.
- Cahill, D. J. 1995. The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing* 9 (4), 43-51.
- Carrillat, F. A., Jaramillo, F. ja Locander, W. B. 2004. Market-Driving Organizations: A Framework. *Academy Of Marketing Science Review* 5, 1-14. <http://www.amsreview.org/articles/carrillat05-2004.pdf>. Luettu 10.2.2006.
- Caruana, A. ja Calleya, P. 1998. The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing* 16 (3), 108-116.
- Chaston, I. 1994. Internal customer management and service gaps within the UK manufacturing sector. *International Journal of Operations and Production Management* 14 (9), 45-59.
- Chowdhary, N. ja Saraswat, B. P. 2003. Service leadership study. *Journal of Services Research* 3(2), 105-123.
- Chowdhury, S. 2005. The Role of Affected and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Management Issues* 17 (3), 310-326.
- Christopher, M., Payne, A. ja Ballantyne, D. 2005. *Relationship Marketing*. Teoksessa *Relationship Marketing, Volume 1*. Egan J. ja Harker, M. J.(ed.), Great Britain: TJ International Ltd, 65-92, Lähde: Christopher, M., Payne, A. ja Ballantyne, D. (ed.) 1991. *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, 3-33.

- Church, A. H. 1995. Linking leadership behaviours to service performance: do managers make a difference? *Managing Service Quality* 5 (6), 26–31.
- Cimhanzi, J. 2004. The impact of marketing/HR integrations on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing* 38 (1/2), 73–98.
- Collins, B. ja Payne, A. 1991. Internal Marketing: A New Perspective for HRM. *European Management Journal* 9 (3), 261–270.
- Collins, C. J. ja Clark, K. D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal* 46 (6), 740–751.
- Conger, J. A. 1998. Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership Quarterly* 9 (1), 107–122.
- Covey, S. R. 2002. Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century. *Teoksessa Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century* (ed.) Spears, L. C. ja Lawrence, M. New York: John Wiley & Sons, inc., 27–34.
- Crosby, L.A., Evans, K.R. and Cowles, D. 1990., "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing* 54 (3), 68–81.
- Crosby, A. L. ja Johnson S. L. 2003. Watch What I Do. Leadership behaviour sends the strongest message. *Marketing Management*, November–December, 10–11.
- Cummings L. L, Bromiley P. 1996. The Organizational Trust Inventory (OTI): development and validation. *Teoksessa Kramer R.M, Tyler T.R, (ed.). Trust in organizations: frontiers of theory and research. Usa: Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 302–330.*
- Czaplewski, A. J., Ferguson, J. M. ja Milliman J. F. 2001. Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success. *Marketing Management* 10 (3), 14–17.
- Dansereau F., Graen, G. B. ja Haga, W. J. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance* 13, 46–78.
- Dansereau, F. 1995. A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing this approach under fire. *The Leadership Quarterly* 6 (4), 479–490.
- Davis, T. R. V. 2001. Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision* 39 (2), 121–130.
- Dean, A. M. 2004. Links between organisational and customer variables in service delivery. *International Journal of Service Industry* 15 (4), 332–350.
- Deluga, R. J. 1994. Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 57 (4), 315–326.
- DePree, M. 2002. Servant-Leadership: three things necessary. *Teoksessa Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century* (ed.) Spears, L. C. ja Lawrence, M. New York: John Wiley & Sons, inc., 89–100.

- Detert, J. R. ja Burris, E. R. 2007. Leadership behaviour and employee voice. Is the door really open? *Academy of Management Journal* 50 (4), 869–884.
- Dirks, K. T. ja Ferrin, D. L. 2001. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science* 12 (4), 450–467.
- Doney, P. M. ja Cannon, J. P. 1997. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 61, 35–51.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., Uhl-Bien, M. 1992. Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators. *Journal of Management* 18 (1), 59–77.
- Dunne, P. A. ja Barnes J. G. 2000. Internal marketing – A relationships and value-creation view. Teoksessa Varey, R. J. ja Lewis B. R. (edit.) (2000) *Internal Marketing: directions for Management*. London: Routledge, 192–220.
- Edvardsson, B., Larsson G. ja Setterlind S. 1997. Internal Service Quality and Psychosocial Work Environment: An Empirical Analysis of Conceptual Interrelatedness. *The Service Industries Journal* 17 (2), 252–263.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research: *Academy of Management Review* 14 (4), 532–550.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. ja Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, 133–157. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Farrel, A. M, Souchon, A. L. ja Durden, G. R. 2001. Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions. *Journal of Marketing Management* 17, 577–593.
- Fetterman, D. M. 1998. *Ethnography. Step by Step*. Applied Social Research Methods Series: 17. Usa: Sage Publications.
- Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Field, P. A. ja Morse, J. M. 1985. *Hoitotyön kvalitatiivinen tutkimus*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Flipo, J-P. 1986. Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies. *European Journal of Marketing* 20 (8), 5–14.
- Flipo, J-P. 2000. Effectiveness implies leaving myths aside. Teoksessa Varey, R. J. ja Lewis B. R. (edit.) (2000) *Internal Marketing: directions for Management*. London: Routledge, 63–74.
- Foreman, S. K. ja Money, A. H. 1995. Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management* 11, 755–768.

- Forsberg, H. 1998. Perheen ja lapsen tähden: etnografia kahdesta lastensuojelun asiantuntijakulttuurista. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan väitöskirja. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.
- Friedman, H. H., Langbert, M. ja Giladi, K. 2000. Transformational Leadership. *National Public Accountant* 45(3), 8-11.
- Frost, F. A. ja Kumar, M. 2000. INTSERVQUAL - an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation. *Journal of Services Marketing* 14 (5), 358-377.
- Gelade, G. A. ja Young, S. 2005. Test of a service profit chain model in retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78 (1), 1-22.
- George, W. R. 1990. Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research* 20 (1), 63-70.
- George, W. R. ja Grönroos, C. 1989. Developing customer conscious employees at every level - internal marketing. Teoksessa Congram, C. A. ja Friedman, M. L. (toim.) *Handbook Of Services Marketing*, AMACOM.
- Gergen, K. J. 1999. *An invitation to Social Construction*. Great Britain: The Cromwell Press Ltd.
- Gerstner, C. R. ja Day, D. V. 1997. Meta-analysis review of leader-member exchange theory: Correlation and construct issues. *Journal of Applied Psychology* 82 (6), 827-844.
- Gilmore, A. 2000. Managerial interactions of internal marketing. Teoksessa Varey, R. J. ja Lewis B. R. (ed.) (2000) *Internal Marketing: directions for Management*. London: Routledge, 75-92.
- Goffman, E. 1971. *Arkielämän roolit*. (Alkup. 1959.) Porvoo: Wsoy.
- Goffman, E. 1976. *Gender Advertisement*. Harper and Row.
- Goffman, E. 1986. *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*. Toinen painos. Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts.
- Goleman, D. 1997. *Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva*. Keuruu: Otava.
- Gordon, T. 1970. A theory of healthy relationships and a program of parent effectiveness training. Teoksessa Hart, J. ja Tomlinson, M. (toim.) *New directions in client-centered therapy*. Boston: Houghton Mifflin, 407-425.
- Gounaris, S. P. 2003. Trust and commitment influences on consumer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research* 58 (1), 126-140.
- Gounaris, S. P. 2006. Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research* 59, 432-448.
- Graen, G. B. 1976. Role-making processes within complex organizations. Teoksessa Dunnette, M. D. (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Usa: Rand McNally College Publishing, 1201-1245.
- Graen, G., Novak, M. A. ja Sommerkamp, P. 1982. The effects of leader-member exchange and jobdesign on productivity and satisfaction: Testing a dual

- attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance* 30, 109–131.
- Graen, G., Liden, R. C. ja Hoel, W. 1982. Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology* 67, 868–872.
- Graen, G. B., Scandura, T. A., Graen, M. R. 1986. A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology* 71(3), 484–491.
- Graen, G., Wakabayashi, M., Graen, M. R. ja Graen, M. G. 1990. International generalizability of American hypotheses about Japanese management progress: A strong inference investigation. *Leadership Quarterly* 1, 1–23.
- Graen, G. B. ja Uhl-Bien M. 1995. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* 6 (2), 219–247.
- Graham, J. W. 1991. Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly* 2 (2), 105–119.
- Greene, W. E., Walls, G. D. ja Schrest L. J. 1994. Internal Marketing. The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing* 8, 5–13.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant Leadership*. New York: Paulista Press.
- Greenleaf, R. K. 1996a. On becoming a servant-leader: the Private Writings of Robert K. Greenleaf. The operator versus the conceptualizer. An Issue of *Management Talents*. Frick, D. M. ja Spears, L. C. (editors), San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Greenleaf, R. K. 1996b. On becoming a servant-leader: the Private Writings of Robert K. Greenleaf. The strategies of a leader. Frick, D. M. ja Spears, L. C. (editors), San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Greenleaf, R. K. 2002. Essential of Servant-Leadership. *Teoksessa Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century* (ed.) Spears, L. C. ja Lawrence, M. New York: John Wiley & Sons, inc., 19–26.
- Gremler, D. D., Bitner, M. J. ja Evans K. R. 1994. The Internal Service Encounter. *International Journal of Service Industry Management* 5 (2), 34–56.
- Grint, K. 2003. Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human Relations* 58 (11), 1467–1494.
- Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kenttätutkimukset*. Juva: Wsoy.
- Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. *Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Toim.* Aaltola, J. ja Valli, R. Chydenius Instituutin julkaisu 2/2001. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Grönroos, C. 1982. *Strategic management and marketing in the service sector*. Swedish School of Economics and Business Administration research reports. Helsinki.
- Grönroos, C. 1989. *Defining Marketing: A Market-Oriented Approach*. *European Journal of Marketing* 23 (1), 52–60.



- Grönroos, C. 1990. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research* 20, 3–11.
- Grönroos, C. 1994. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision* 32 (2), 4–20.
- Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 1999. Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research* 46, 327–335.
- Guba, E. G. ja Lincoln, Y. S. 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (ed.) *Handbook of Qualitative Research*. Usa: Sage Publications, 105–117.
- Gummesson, E. 1987. Lip service—a neglected area in service marketing. *Journal of Service Marketing* 1 (1), 19–24.
- Gummesson, E. 1994. Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management* 5 (5), 5–20.
- Gummesson, E. 1996. Relationship marketing an imaginary organizations: a synthesis, *European Journal of Marketing* 30 (2), 31–44.
- Gummesson, E. 2000. Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. Teoksessa Varey, R. J. ja Lewis B. R. (edit.) (2000) *Internal Marketing: directions for Management*. Routledge: London, 27–42.
- Gummesson, E. 2002. *Total Relationship Marketing*. Toinen painos. London: Butterworth–Heinemann.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative research in marketing. Road-map for wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing* 39 (3-4): 309–327.
- Gupta, A. K. ja Rogers, E. M. 1991. Internal marketing: integrating R & D and marketing within the organization. *Journal of Services Marketing* 5 (2), 55–68.
- Hakkarainen, P. 1992. Suomalainen huumeekysymys. Huumausaineiden yhteiskunnallinen paikka Suomessa toisen maailmansodan jälkeen. *Alkoholitutkimussäätiön julkaisuja* 42. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hallowell, R. 1996. The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Customer Profitability: An Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management* 7 (4), 27–42.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A. ja Zornitsky, J. 1996. Internal Service Quality and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human Resource Planning* 19 (2), 20–31.
- Hallowell, E. M. 1999. The Human Moment at Work. *Harvard Business Review*. Vol. 77 (1), 58–66.
- Harris, L. C. ja Ogbonna, E. 2001. Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing* 35 (5/6), 744–764.

- Hartline, M. D. ja Ferrel, O. C. 1996. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing* 60, October, 52-70.
- Heiskala, R. 1991. Goffmanista semioottiseen sosiologiaan. *Sosiologia* 2, 90-107.
- Heiskala, R. 1997. Society as Semiosis. Neostucturalist theory of culture and society. Research Reports 231. Department of Sociology. University of Helsinki. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hersey, P. ja Blanchard, K. H. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heskett, J. L. ja Jones, T. O. ja Loveman, G. W. , Sasser, W. E. ja Schlesinger, L. A. (1994) Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* 72 (2), 164-174.
- Hetland, H. ja Sandal, G. M. 2003. Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12 (2), 147-170.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ho, S. K. 1997. Are ISO 9000 and TQM routes for logistics excellence? *Logistics Information Management* 10, 275-283.
- Hogg, G. ja Carter, C. 2000. Employee attitudes and responses. Teoksessa Varey, R. J. ja Lewis, B. (toim.) *Internal Marketing: Directions for Management*, London: Routledge, 109-124.
- Hogg, G., Carter, S. ja Dunne, A. 1998. Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture. *Journal of Marketing Management* 14, 879-895.
- Hooper, D. T. ja Martin, R. 2008. Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly* 19, 20-30.
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review* 20 (2), 379-403.
- Howell, J. M. ja Hall-Merenda, K. E. 1999. The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational leadership and transactional leadership and distance on predicting follower performance.
- Howatson-Jones, I. L. 2004. The Servant Leader. *Nursing Management* 11 (3), 20-24.
- Hoyt, C. L. ja Blascovich, J. 2003. Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environments. *Small Group Research* 34 (6), 678-715.
- Hui, C. H., Chiu, W. C. K., Yu, P. L. H., Cheng, K. ja Tse, H. H. M. 2007. The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (80), 151-172.
- Huttunen, R., Tynjälä, P. ja Heikkinen, H. 2004. Voiko konstruktivisti olla realisti? Esitelmä Aikuiskasvatuksen tutkijatapaamisessa 13.2.2004. [joyx.jonsuu.fi/~rhuttun/voiko.ppt](http://joyx.jonsuu.fi/~rhuttun/voiko.ppt). Luettu 12.5.2008.

- Hyväri, I. 2006. Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management* 24, 216–225.
- Hyväri, Irja. 2007. Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions. Doctoral Thesis. Helsinki School of Economics 2007. A-290. <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>. Luettu 20.4.2008.
- Ilmonen, K. 2004. Sosiaalinen pääoma: uusi ihmekäsite vai käyttökelpoinen hypoteesi? Teoksessa Rahkonen, K. (toim.) *Sosiologia nykikeskusteluja*. Tampere: Tammer-Paino.
- Ireland, R. D. ja Hitt, M. A. 2005. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive* 19 (4), 63–77.
- Jago, A. G. 1982. Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science* 28(3), 315–336.
- Jensen, C., Johansson, S. ja Löfström, M. 2006. Project relationships – A model for analyzing interactional uncertainty. *International Journal of Project Management* 24, 4–12.
- Jin, X-H. ja Ling, F. Y. Y. 2005. Constructing a framework for building relationships and trust in project organizations: two case studies of building projects in China. *Construction Management and Economics* 23, 685–696.
- Jokinen, K. ja Saaristo, K. 2004. *Sosiologia*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Jones, M. 2002. Servant-Leadership and the imaginative life. Teoksessa *Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century* (ed.) Spears, L. C. ja Lawrence, M. New York: John Wiley & Sons, inc., 35–46.
- Jones, G. R. ja George, J. M. 1998. The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review* 23 (3), 531–546.
- Jones, E., Busch, P. ja Dacin, P. 2003. Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal ja intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research* 56 (4), 323–340.
- Johnson, J. C. 1990. *Selecting ethnographic informants. Qualitative Research Methods Series 22*. USA: Sage Publications Ltd.
- Joseph, E. E. and Winston, B. E. 2005. A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (1), 6–22.
- Judge, T. A. ja Piccolo, R. 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* 89, 755–768.
- Jung, D. I, Chow, C. ja Wu, A. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly* 14 (4–5), 525–544.
- Juuti, P. 2008. Ovatko hyvät esimiehet managereita tai liidereitä – vai molempia. <http://www.jto.fi/blogit/paulinpohdintoja>. Luettu 12.5.2008.

- Kakkuri-Knuuttila, M-L. 2002 (toim.) Argumentti ja kritiikki: lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. 4. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Keller, S. B. 2002. Internal relationship marketing: a key to enhanced supply chain relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 32 (8), 649–668.
- Kettunen, P. 1997. Iso pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Juva: Wsoy-Kirjapainoyksikkö.
- Kim, W. C ja Mauborgne, R. 1993. Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academic Management Journal* 36(3), 502–526.
- Kiviniemi, K. 1997. Opettajuuden oppimisesta harjoittelun harhautuksiin. Aikuisopiskelijoiden kokemuksia opetusharjoittelusta ja sen ohjauksesta luokanopettajakoulutuksessa. Kasvatustieteen väitöskirja 132. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- van Knippenberg, D., De Cremer, D. ja van Knippenberg, B. 2007. Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16 (2), 113–140.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. ja Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. 2003. *Marketing Management*, 11. painos. USA: Prentice Hall.
- Kotler, P. ja Armstrong, G. 2004. *Principles of marketing*. USA: Prentice Hall.
- Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta. Markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Maskun Kirjapaino Oy: Masku.
- Kotter, J. P. 1990. *A force for Change: How Leadership Differs From Management*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading Change*. New York: The Free Press.
- Kouzes, J. M. ja Posner, B. Z. 2002. *The leadership Challenge*. Usa: A Wiley Imprint.
- Kumar, N. 1996. The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review* 74 (6), 92–106.
- Kumar, N., Scheer, L. ja Kotler, P. 2000. From Market Driven to Market Driving. *European Management Journal* 18 (2), 129–142.
- Lambert, L. 2002. Toward a deepened theory of constructivist leadership. Teoksessa Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D. P., Cooper, J. E., Lambert, M. D., Gardner, M. E., Szabo, M. (2002) *The Constructivist Leader*. Toinen painos. New York: Teachers College Press.
- Lambert, L. 2003. Leadership redefined: an evocative context for teacher leadership. *School Leadership & Management* 23 (4), 421–430.
- Lane, C. 1998. Introduction: Theories and issues in Study of Trust. Teoksessa C. M. Lane & Bachmann (Eds.), *Trust Within and Between Organizations – Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, 1–30.
- Lapidot, Y. Kark, R. ja Shamir, B. 2007. The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly* 18 (1), 16–34.

- Latvala, E. ja Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. ja Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: Ws Bookwell Oy, 21–43.
- Lee, C. ja Chen, W-J. 2005. The Effects of Internal marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry. *International Journal of Management* 22 (4), 661–672.
- Lewis, B. ja Entwistle, T. 1990. Managing the Service Encounter: A focus on the Employee. *International Journal of Service Industry Management* 1 (3), 41–52.
- Leviwiski, R. J. ja Bunker, B. B. 1996. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Teoksessa Kramer, R. M. ja Tyler, T. (ed.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. California: Sage Publications.
- Levy, P. E. ja Williams, J. R. 2004. The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future.
- Liao, H. ja Chuang, A. 2007. Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships. *Journal of Applied Psychology* 92 (4), 1006–1019.
- Liden, R. C., Wayne, S.J. ja Stilwell, D. 1993. A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology* 78 (4), 662–674.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ja Sparrowe, R. T. 2000. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology* 85 (3), 407–416.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ja Henderson, D. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly* 19 (2), 161–177.
- Lincoln, Y. S. ja Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lings, I. N. 1998. Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management* 14 (4), 325–351.
- Lings, I. N. 1999. Balancing Internal and External Market Orientation. *Journal of Marketing Management* 15 (4), 239–263.
- Lings, I. N. 2004. Internal market orientation. Construct and consequences. *Journal of Business Research* 57, 405–413.
- Lings, I. N. 2005. Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research* 7 (3), 290–305.
- Lord, R. G. ja Brown, D. J. 2001. Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly* 12 (2), 133–152.
- Lowen, K. B., Kroeck, K. G. ja Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytical review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly* 7, 385–425.

- Luhtakallio, E. 2005. Kehysanalyysi mediakuvien sukupuolirepresentaatioiden tutkimuksessa. *Sosiologia* 3, 189–204.
- Lukka, K. ja Kasanen, E. 1993. Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 4, 348–379.
- Lytle, R. S., Hom, P. W. ja Mokwa, M. P. 1998. SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation. *Journal of Retailing* 74 (4), 455–489.
- Lämsä, A-M. & Savolainen, T. 2000. Managerial commitment to strategic change. *The Leadership & Organization Development Journal* 21 (6), 297–306.
- Marshall, G. W., Baker, J. ja Finn, D. W. 1998. Exploring internal customer service quality. *Journal of Business & Industrial Marketing* 13 (4/5), 381–392.
- Martin, C. A. ja Bush, A. J. 2006. Psychological climate, empowerment, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager-salesperson dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (3), 419–438.
- Mayer, R. C. ja Davis, J. H. 1999. The Effect of Performance Appraisal System on Trust for Management. A field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology* 84 (1), 123–136.
- Mayer, R. C. ja Gavin, M. B. 2005. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal* 48 (5), 874–888.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ja Schoorman, F. D. 1995. An Interactive Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* (20) 3, 709–734.
- McAllister, D. J. 1995. Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal* 38 (1), 24–59.
- McGee-Cooper, A. ja Trammel, D. 2002. From Hero-as-leader to Servant-as-leader. Teoksessa *Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century* (ed.) Spears, L. C. ja Lawrence, M. New York: John Wiley & Sons, inc., 141–152.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. *Metodologia-sarja* 4. Painettu Virossa.
- Morgan, R. M. ja Hunt, S. D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (3), 20–38.
- Morris, D.N, Barnes B. R. ja Lynch, J. E. 1999. Relationship marketing needs total quality management. *Total Quality Management* 10 (4/5), 659–666.
- Morrow, J. L. (Jr.), Hansen, M. H., Pearson, A. W. 2004. The Cognitive and Affective Antecedents of General Trust Within Cooperative Organizations. *Journal of Managerial Issues* 16 (1), 48–64.
- Mueller, B. H. ja Lee, J. 2002. Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *Journal of Business Communication* 39, 220–244.

- Mudie, P. 2000. Internal marketing. A step too far. Teoksessa Varey, R. J. ja Lewis B. R. (edit.) (2000) *Internal Marketing: directions for Management*. London: Routledge, 254–280.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F.D., Jacobs, T. O. ja Fleishman, E. A. 2000. Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. *Leadership Quarterly* 11 (1), 11–35.
- Murrow, J. ja Murrow, C. A. 2003. Marketing for Keeps. *Marketing Health Services*. Vol. 23 (1), 28–32.
- Müller, R. ja Turner, R. 2007. Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management* 25, 21–32.
- Mäkelä, K. 1990. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Määttä, J. Turtia, M. ja Rönqvist, T. 2006. Liiketoimintaosaaminen suomalaisissa ICT-yrityksissä – Tikas hankkeen loppuraportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö. <http://ktm.elinar.fi> Luettu 7.9.2006.
- Möller, K. ja Halinen, A. 1999. Business Relationships and Networks. Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management* 28 (5), 413–427.
- Möller, K. ja Halinen, A. 2000. Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal Of Marketing Management* 16, 29–54.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus ja dialoginen asiakastyö. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Naudé, P., Desai, J. ja Murphy J. 2003. Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing* 37 (9), 1205–1220.
- Niiniluoto, I. 1999. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorian muodostus. Keuruu: Otava.
- Northouse, P. G. 1997. *Leadership: Theory and practice*. California: Sage Publications.
- Northouse, P. G. 2007. *Leadership: Theory and practice*. 4<sup>th</sup> ed. California: Sage Publications.
- Nurmi, R. 1992. *Johtaminen kilpailuetuna*. Uppsala: NINA Tryckeri.
- Nurmi, R. 2000. *Johtaminen ja esimiestyö. Johtaminen II*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Näsi, J. 1980. Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteissä. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 11. Tampere: Tampereen yliopisto.
- O'Malley, J. 2005. Service Leadership. *Marketing Health Services* 25 (4), 12–13.
- Papasolomou-Doukasis, I. 2003. Internal Marketing in the UK Retail Banking Sector: Rhetoric or Reality? *Journal of Marketing Management* 19, 197–224.
- Papasolomou, I. ja Vrontis, D. 2006. Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management* 15 (1), 37–47.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Usa: Sage Publications.

- Payne, A., Christopher, M., Clark, M. ja Peck, H. 1995. Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers. Butterworth-Heinemann. Great Britain: Hartnolls Ltd.
- Pepper, A. 2003. Leading professionals: A science, a philosophy and a way of working. *Journal of Change Management* 3 (4), 349–360.
- Pheng, L. S. ja Teo, J. A. 2004. Implementing Total Quality Management in Construction Firms. *Journal of Management in Engineering*, January, 8–15.
- Piccolo, R. F. ja Colquitt, J. A. 2006. Transformational leadership and job behaviours: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 49 (2), 327–340.
- Piercy, N. ja Morgan, N. 1991. Internal Marketing – The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning* 24 (2), 82–93.
- Pillai, R., Schriesheim, C. ja Williams, E. 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-study sample. *Journal of Management* 25(6), 897–933.
- Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Laatu keskus Helsinki. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Pitt, L.F. ja Foreman, S. K. 1999. Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective. *Journal of Business Research* 44, 25–36.
- Peräkylä, A. 1990. Kuoleman monet kasvot. Tampere: Vastapaino.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Puroila, A-M. 2002a. Erving Goffmanin kehysanalyysi sosiaalisen todellisuuden jäsentäjänä. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 41. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Puroila, A-M. 2002b. Kohtaamisia päiväkotiarjessa – kehysanalyttinen näkökulma varhaiskasvatustyöhön. Kasvatustieteen väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.
- Quester, P. G. ja Kelly, A. 1999. Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: an exploratory study. *Journal of Applied Management Studies* 8 (2), 217–229.
- Rafiq, M. ja Ahmed, P. K. 1993. The Scope of Internal Marketing; Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management* 9 (3), 219–232.
- Rafiq, M. ja Ahmed, P. K. 2000. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing* 14 (6), 449–462.
- Rafiq, M. ja Ahmed, P. K. 2000b. A meta-model of internal marketing. Teoksessa Varey, R. J. ja Lewis B. R. (edit.) (2000) *Internal Marketing: directions for Management*. London: Routledge, 223–237.
- Ranki, S. 2007. Johtoryhmä tarvitsee johtajan. *Fakta* 28.2/maaliskuu, 45.
- Reeves, C. A. ja Bedhar, D. A. 1994. Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review* 19, 419–441.
- Reichheld, F. F. 2001a. Lead for Loyalty. *Harvard Business Review*, 76–84.
- Reichheld, F. F. 2001b. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. 2. edition. Usa: Harvard Business School Press.



- Reynoso, J. ja Moores, B. 1995. Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management* 6 (3), 64–83.
- Reynoso, J. F. ja Moores, B. 1996. Internal Relationships. Teoksessa Buttle, F. (ed.) *Relationship Marketing. Theory and Practice*. Great Britain: Paul Chapman Publishing Ltd., 55–73.
- Riegelsberger, J., Sasse, M. A. ja McCarthy J. D. 2005. The mechanics of trust: A framework for research and design. *International Journal of Human-Computer Studies* 62, 381–422.
- Robinson, S. 1996. Trust and the breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly* 41(4), 574–599.
- Rost, J. C. 1993. *Leadership in for the twenty-first century*. Westport: Preager.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. 1998. Not So Different after all: A Cross-discipline View of Trust. *Academy of Management Review* 23 (3), 393–404.
- Rousseau, D., ja Tijoriwala, S. 1999. What's good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology* 84 (4), 514–528.
- Russell, R. F. ja Stone, A. G. 2002. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (3), 145–157.
- Räsänen, P. 2005. Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Räsänen, P., Anttila, A-H., Melin, H. (toim.) *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.
- Saarela-Kinnunen, M. ja Eskola, J. (2001) *Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?* Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Toim. Aaltola, J. ja Valli, R. Chydenius Instituutin julkaisuja 2/2001. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sako, M. 1998. Does trust improve business performance? Teoksessa C. M. Lane & Bachmann (Eds.), *Trust Within and Between Organizations – Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, 88–117.
- Salo, U-M. 1999. Ylös tiedon ja taidon ylämäkeä. *Tutkimus koulun maailmoista ja järjestyksistä*. Lapin yliopiston julkaisuja 24.
- Sargeant, A. ja Asif, S. 1998. The strategic application of internal marketing – an investigation of UK banking. *International Journal of Bank Marketing* 16 (2), 66–79.
- Sasser, W. E. ja Arbeit, S. P. 1976. Selling jobs in the service sector. *Business Horizon* 19 (3), 61–65.
- Saura, I. G., Contrí, G. B. ja Taulet, A. C. 2005. Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management* 16 (5), 497–525.
- Savolainen, T. 1994. *Laadun johtaminen: käsitteellinen tarkastelu ja laatu järjestelmän kehittämissuunnitelman käynnistämisen kuvaus esimerkkiyrityksessä*. Yrityshallinnon lisensiaatin työ. Taloustieteellinen osasto. Jyväskylän yliopisto.

- Scandura, T. A. 1999. Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly* 10 (1), 25–40.
- Schneider, B. ja Bowen, D. E. 1993. The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial. *Organizational Dynamics* 21(4), 39–52.
- Schneider, B. 1994. HRM – A Service Perspective: Towards a Customer-focused HRM. *International Journal of Service Industry Management* 5 (1), 64–76.
- Schriesheim, C. A., Castro S. L. ja Cogliser, C. C. 1999. Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly* 10 (1), 63–113.
- Scott, J. ja Marshall, G. 2005. *A Dictionary of Sociology*. Oxford University Press. Oxford Reference Online. Luettu 12.12.2005, 1–2. [<http://www.oxfordreference.com/views>]
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. ja Santora, J. C. 2008. Defining and Measuring Servant Leadership Behaviours in Organizations. *Journal of Management studies* 45 (2), 402–424.
- Sennett, R. 2007. *Uuden kapitalismin kulttuuri*. Tampere: Vastapaino.
- Sheard, A. G. ja Kakabadse, A. P. 2002. Key roles of the leadership landscape. *Journal of Managerial Psychology* 17 (2), 129–144.
- Sheppard, B. H. ja Sherman, D. M. 1998. The grammars of trust: a model and general implications. *Academy of Management Review* 23 (3), 422–437.
- Sherony, K. M. ja Green, S. G. 2002. Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology* 87, 542–548.
- Siekkinen, K. 2001. Syvähaastattelu. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Toim. Aaltola, J. ja Valli, R. Chydenius Instituutin julkaisuja 2/2001. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutoksen hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Singh, J. 2000. Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing* 64 (2), 15–34.
- Smith, R. M. ja Farnsworth, K. A. 2002. Servant-Leadership in Community Colleges. Teoksessa *Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century* (ed.) Spears, L. C. ja Lawrence, M. New York: John Wiley & Sons, inc., 211–221.
- Spangenberg, H. ja Theron, C. C. 2005. Promoting ethical follower behaviour through leadership of ethics: The development of the ethical leadership inventory (ELI). *South African Journal of Business Management* 36 (2), 1–18.
- Spears, L. C. 2002. Tracing the Past, Present, and Future of Servant-Leadership. Teoksessa *Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century* (ed.) Spears, L. C. ja Lawrence, M. New York: John Wiley & Sons, inc., 1–16.
- Stake, R. E. 1994. Case studies. Teoksessa *Denzin, N. K. ja Lincoln, Y. S. (toim.) Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 236–247.

- Stech, E. L. 1997. *Psychodynamic Approach*. Teoksessa Northouse, P. G. *Leadership: Theory and practice*. California: Sage Publications, 184–203.
- Stershic, S. F. 1990. The flip side of customer satisfaction research. *Marketing Research* 2 (4), 45–50.
- Stogdill, R. M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stone, A. G., Russell, R. F. ja Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal* 25 (4), 349–361.
- Strauss, B. 1995. Internal Services: classification and quality management. *International Journal of Service Industry Management* 6 (2), 62–78.
- Strauss, B. ja Hoffman, F. 2000. Minimizing internal communication gaps by using Business Television. Teoksessa Varey, R. J. ja Lewis B. R. (edit.) (2000) *Internal Marketing: directions for Management*. London: Routledge, 142–159.
- Sutinen, P. 2005. Vanhempana ja aikuisena uusperheessä. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 203.
- Sztompka, P. 2000. *Trust: A Sociological Theory*. Port Chester, NY, USA: Cambridge University Press, <http://site.ebrary.com/lib/jyvaskyla/>
- Syrjälä, L. ja Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51. Oulu: Oulun yliopisto.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. ja Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työpajoja*. Rauma: West Point Oy.
- Tansuhaj, P., Randall, D. ja McCullough, D. 1988. A service marketing management mode: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Service Marketing* 2 (1), 31–38.
- Tichy, N. ja Devanna, A. 1986. *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Tordera, N., González-Romá, V. ja Peiró, J. M. 2008. The moderator effect of psychological climate on the relationship between leader - member exchange (LMX) quality and role overload. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 17 (1), 55–72.
- Treacy, M. ja Wiersema, F. 1995. *The Discipline of Market Leaders*. Addison-Wesley.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tähkä, Lauri. 2009. Pauhaava sydän - laulu. 1. kappale levyltä Tuhannen riemua. <http://lyriikat.org/nayta/50142/>. Luettu 14.5.2009.
- Törrönen, J. 1999. Juomisen vapaus ja vastuu. Sosioemioottinen analyysi alkoholipoliittisesta liberalismista maallikkoajattelussa. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia 234. Väitöskirja: Helsingin yliopisto.
- Ugboro, I. O. ja Obeng, K. 2000. Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management* 5 (2), 247–272.

- Varey, R. J. 1995. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management* 6 (1), 40–63.
- Varey, R. J. ja Lewis B. R. 1999. A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing* 33 (9/10), 926–944.
- Varey, R. J. 2000. A broader conception of internal marketing. A social constructionist perspective. Teoksessa Varey, R. J. ja Lewis B. R. (edit.) (2000) *Internal Marketing: directions for Management*. London: Routledge, 281–290.
- Varey, R. J. ja Lewis B. R. (ed.) 2000. *Internal Marketing: directions for Management*. London: Routledge.
- Varey, R. J. ja Lewis, B. R. 2000b. End-view. *Directions for management*. Teoksessa Varey, R. J. ja Lewis B. R. (edit.) (2000) *Internal Marketing: directions for Management*. London: Routledge, 293–301.
- Veloutsou, C., Saren, M., Tzokas, N. 2002. Relationship marketing: What if . . . ? *European Journal of Marketing* 36 (4), 433–449.
- Verhoeven, J. C. 1993. An Interview With Erving Goffman 1980. *Research on Language and Social Interaction* 26 (3), 317–348.
- Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopiston väitöskirja no 109. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Voima, P. 2000. Internal relationship management. Broadening the scope of internal marketing. Teoksessa Varey, R. J. ja Lewis B. R. (edit.) (2000) *Internal Marketing: directions for Management*. London: Routledge, 238–253.
- Voss, M. D., Calantone, R. J. ja Keller, S. B. 2005. Internal service quality. Determinants of distribution center performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35 (3), 161–176.
- Voss, M. D., Keller, S. B., Ellinger, A. E. ja Ozment, J. 2004. Differentiating the Suppliers of Job Products to Union and Non-Union Frontline Distribution Center Employees. *Transportation Journal* 43 (2), 37–58.
- Väliverronen, E. 2005. Kehysanalyysi mediatutkimuksessa. Luettu 8.12.2005, [<http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali7.htm>]
- Wahlgrén, A. 1995. Toimitusjohtajan ulkoinen työkäyttäytyminen: rooli-teoreettinen näkökulma. *Lisensiaatintyö: Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos. Jyväskylän yliopistopaino.*
- Walumba F. O., Wang, P. Lawer, J. J. ja Shi, K. 2004. The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 515–530.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. ja Chen, Z. X. 2005. Leader-Member Exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal* 48 (3), 420–432.
- Washington, R. R. 2007. Empirical relationships between theories of servant, transformational, and transactional leadership. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.

- Wasmer, D. J. ja Brunner, G. C. 1991. Using organizational culture to design internal marketing strategies. *Journal of Service Marketing* 5 (1), 35–46.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K. ja van Dick, R. 2009. The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing* 73, 123–145.
- Whetstone, J. T. 2002. Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review* 11 (4), 385–392.
- White, S. S. ja Schneider, B. 2000. Climbing the Commitment Ladder: The Role of Expectations Disconfirmation on Customers' Behavioral Intentions. *Journal of Service Research* 2 (3), 240–253.
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L., Murray, B. 2004. Transformational leadership, goal difficulty, and job design: independent and interactive effects on employee outcomes. *Leadership Quarterly* 15 (5), 593–606.
- Williams, S. J. 1986. Appraising Goffman. *The British Journal of Sociology* 37 (3), 348–369.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L. ja Whittington, J. L. 1998. A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *The Leadership Quarterly* 9 (1), 55–84.
- Woodall, T. 2001. Six Sigma and Service Quality: Christian Grönroos Revisited. *Journal of Marketing Management* 17, 595–607.
- Yau, O. H. M., McFetridge, P. R., Chow, R. P.M., Lee, J. S.Y., Sin, L. Y.M., Tse, A. C.B. 2000. Is relationship marketing for everyone? *European Journal of Marketing* 34 (9/10), 1111–1128.
- Yin, R. K. (1994) Case study research. Design and Methos. Second Edition. Applied Social Reserch Methods Series 5. Usa: Sage Publications.
- Young, D. S. 2002. Foresight: The Lead that the Leader has. Teoksessa Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century (ed.) Spears, L. C. ja Lawrence, M. New York: John Wiley & Sons, inc, 245–256.
- Yukl, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* 15 (2), 251–289.
- Yukl, G. 1999. An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1), 33–48.
- Yukl, G. 1999b. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly* 10 (2), 285–306.
- Yukl, G. 2002. Leadership in organizations. Viides painos. Prentice Hall: NewJersey.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. ja Parasuranam, A. 1996. The Behavioral Consequence of Service Quality. *Journal of Marketing* 60, 31–46.
- Zimmerer, T. W. ja Yasin, M. M. 1998. A leadership profile of american project managers. *Project Management Journal* 29, 31–38.

**LIITE 1****AVOIN HAASTATTELURUNKO SISÄISEEN MARKKINOITIIN JOHTAMISENA**

→ Runko, joka tutkijalla oli haastatteluissa mukana. Lisäksi tukena olivat yrityksen osastokohtaiset toimintasuunnitelmat  
 → Aluksi keskustelua henkilön työstä ja viimeisestä henkilöstötyytyväisyystutkimuksesta sekä toimintasuunnitelmista

Miten johtajuus ja ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet sisäisessä markkinoinnissa luovat ja ylläpitävät palvelun laatua ja asiakaskeskeisyyttä?

**TYÖTYVÄISYYS JA PALVELUN LAATU**

Millainen on työtyytyväisyys ja palvelun laatu (sis. ja ulk.)?

Mitä palvelun laatu on sisäisten asiakkaiden kokemana? (käsitykset ja merkitykset)

Vastataanko sisäisen asiakkaan tarpeisiin?

Mistä syntyy työmotivaatio?

**TYÖKUORMA**

Miten organisaatio toimii kuormatilanteissa?

**TYÖNKUVA / TEHTÄVÄKUVIEN SELKIYTTÄMINEN  
SISÄISET PROSESSIT JA SUHTEET**

Miten organisaatiot toimivat yhteistyön ja luottamuksen rakentamisessa?

Mikä on vuorovaikutussuhteiden/henkilösuhteiden merkitys asiakassuuntautuneisuuteen?

Millaisia taitoja organisaation vuorovaikutussuhteiden ylläpito ja kehittäminen ja koko suhdeverkoston johtaminen vaatii?

Empaattisuus? Miten organisaatiossa osataan asettua toisten asemaan?(jr)?

**SISÄINEN ASIAKASKESEISYYS**

Miten asiakaskeskeisyys ymmärretään eri henkilöstöryhmissä? (käsitykset ja merkitykset)

Millaista asiakaskeskeinen työ on organisaation eri työntekijäryhmien toteuttamana?

Asiakastytyväisyyden avaintekijät vs. työtyytyväisyyden avaintekijät → seuranta

**VIESTINTÄ - TIEDOTUS (tulevat tapahtumat, muutokset, tavoitteet)**

Esim. Miten lomautuksista viestitettiin?

**KOULUTUS, OSAAMINEN JA AMMATTITAITO (arviointi) OPPIMINEN**

Miten arvioidaan henkilöstön oppimista?

Suhtautuminen koulutukseen → oppiminen → miksi tehdään, annetaan perusteluja

**JOHTAJUUS JA JOHDON KYVYT**

Miten uusi johtamisen strategia osataan, käytetään?

Mitä on johtajuus?

Miten ylin johto luo sisäistä markkinointia? Mikä on ylimmän johdon johtamisen strategia saada organisaatio omaksumaan aidon asiakaskeskeisyyden?

Miten se ylläpidetään?

Miten ja millaisilla sisäisen markkinoinnin johtamiskäytänteillä voidaan vaikuttaa asiakaskeskeisyyden syntyyn ja ylläpitoon?

Organisaation tarjoaa vision → sen viestintä

Organisaation koon merkitys

**TAVOITTEIDEN SEURANTA****ESIMIESTEN YKSIMIELISYYS**

Millainen on johdon päätöksentekoprosessi?

**VIRHEEN HYVÄKSYMINEN - NIIHIN TARTTUMISEN OIKEUS**

**VALTAISTAMINEN** eli vastuun ja vallan antaminen

**ARVOT JA TOIMINTATAVAT**(ylin johto luo arvoja ja edellytyksiä ja viestii)

Millaiset ovat talon arvot? Miten suhtaudut niihin?

→ Miten tavoitteet, visio, arvot ja strategiat on viestitetty?

**LUOTTAMUS JA YHTEISTYÖ/ LUOTETTAVUUS****PALAUTTEEN ANTO****VUOROVAIKUTUSTAIDOT****KANNUSTUS → Millaista?**

Vision / tavoitteiden suuntaisesta työstä palkitseminen

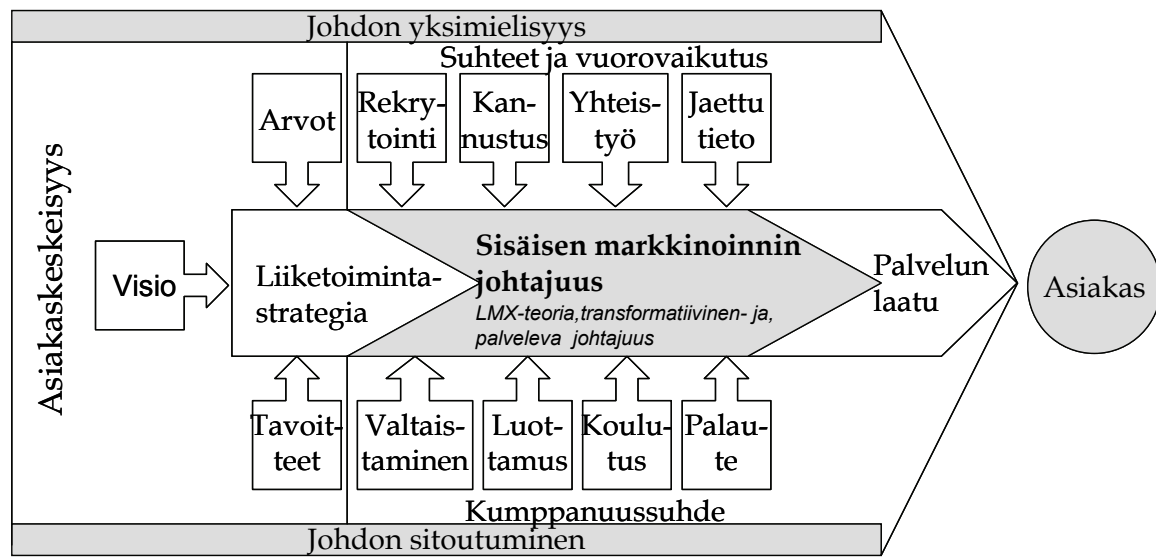
**PEREHDYTTÄMINEN (työhön ja rooliin)REKRYTOINTI**

Työhönottosuunnitelma, suunnitelma valtuuttamiseen

**YHTEISTYÖ**→ motivointi

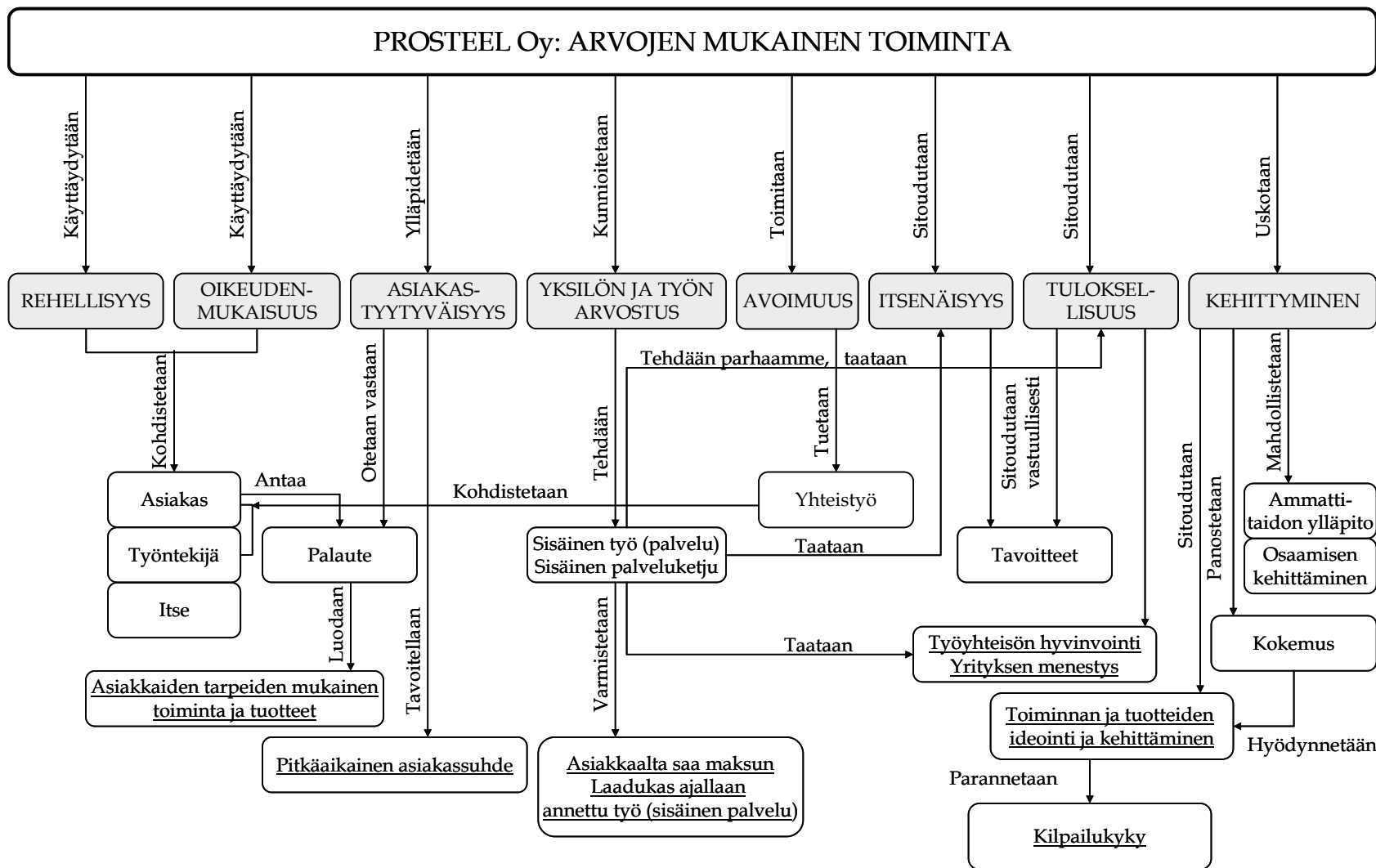
**HUOM! LAATUKÄSIKIRJA**

Tehty asiakkaille, mutta mikä on laatuajattelun merkitys toiminnan kehittäjänä?



KUVIO Haastattelujen apuna alustava viitekehys





Käsittekartta-analyysi Prosteel Oy:n arvoista. Lähde: Strategia- ja toimintasuunnitelma 2005

## Prosteel Oy: Käsittekartta-analyysi johtamisen strategiasta

