

JAANA HAAPALA & UNNA LEHTIPUU:

LUOT  
TAMU  
LUOTTAMUSKYSYMYS  
KYSY  
MIYYS

ALMA TALENT 2021 HELSINKI

© Copyright 2021 Alma Talent Oy ja Jaana Haapala & Unna Lehtipuu

ISBN 978-952-14-4294-0

ISBN 978-952-14-4295-7 (e-kirja)

Kansi: Maria Mitrunen

Taiton ulkoasu: Maria Mitrunen

Taitto: Sirpa Puntti

Takakannen kuva: Meeri Utti

BALTO print, Liettua 2021

Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)


**Tilaa Luottamusksymys-kirja Alma Talent Shopista: [shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)**

# SISÄLLYS

<b>ESIPUHE: KENEEN SINÄ LUOTAT – JA MIKSI?</b>	11
<b>KIITOKSET</b>	17
<b>LUKU 1 LUOTTAMUS ON IHMELIIMA</b>	21
Luottamus mittaa riskinottoa	22
Luottamus vaatii uusintoja	25
Taistelu totuudesta – Edelman Trust	27
Onks luotto?	29
Vastuullisuus osoittaa hyvántahtoisuutta	33
<b>LUKU 2 LUOTTAMUS MURENEE</b>	37
Onko faktoilla enää väliä?	38
Valeutiset valtavirtaistuvat	41
Valikoiva uutiskuulo	43
Globaali vessanseinä	44

Ihmiskauppaa luottamuksella	47
Bottisotaa läppärillä	51
Yleistäminen ja harhaiset vahvistukset	53
Woke-kulttuuri muokkaa luottamusta	54
<b>LUKU 3 LUOTTAMUKSEN ANATOMIA JA KAAVA</b>	<b>59</b>
Luottamuksen olemus	59
Luottamus kysyy suorituskykyä	62
Luottamus on harmonicocktail	66
Luottamus on arvovalinta	70
Luottamus on rehellisyyttä	72
Luottamus versoo hyväntahtoisuudesta	75
Luottamuksen laskukaava	81
<b>LUKU 4 LUOTTAMUKSEN TYÖKALUPAKKI</b>	<b>93</b>
Luottamuslupaus on liittolupaus	94
Luottamusmatriisi navigointiin	101
Tunnettuusluottamus	102
Kokemusluottamus	114
Maineluottamus	131
Luottamuksen aste	140
Mainetta ja luottamusta voi tutkia	152
<b>LUKU 5 SANNA-MARI MYLLYNEN: NÄIN RAKENNAT LUOTTAMUSKULTTUURIN YRITYKSEN SISÄLLE</b>	<b>157</b>

<b>LUKU 6 LUOTTAMUKSEN KIELIOPPI</b>	<b>217</b>
Arvioi lähtökohtasi oikein	218
Ole ymmärrettävä	221
Personoi tieto	225
Hyödynnä plus-merkkistä viestintää	229
Konseptoi ideasi hyvin	231
<b>Sari Kuvaja: Voiko yritysten vastuullisuus- puheeseen luottaa?</b>	<b>233</b>
<b>Reetta Meriläinen: Kun media sanoittaa luottamusta</b>	<b>248</b>
Luotettavaa journalismia?	252
<b>LUKU 7 KUN LUOTTAMUS ON RIKKI</b>	<b>255</b>
Anteeksi on vahva sana	256
Tunne on median ajovoima	260
<b>Taneli Hassinen: Kikkakutosilla ei pitkän päälle pärjää</b>	<b>262</b>
Luottamuksen sanoitus kriisissä	268
Kriisi talon sisällä on luottamustesti	274
<b>JÄLKISANAT: LUOTTAMUS SUOJELUKOHTEEKSI</b>	<b>281</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>285</b>



Meitä on kahdenlaisia:  
luottamuksen rakentajia  
ja sen murtajia.  
Kumpaan sinä lukeudut?

## **ESIPUHE: KENEEN SINÄ LUOTAT – JA MIKSI?**

Otsikon esittämään luottamuskykyyn voit ehkä vastata nopeasti, mutta veikkaamme, että perustelujen löytäminen sille, mistä luottamuksesi syvimmiltään on syntynyt, vie enemmän aikaa. Maailmassa on käynnissä luottamuksen uusjako, joka tekee siitä arvokasta pääomaa. Vaikka yritys tai organisaatio olisi kerännyt rintapieleensä kaikki ajateltavissa olevat vastuullisuussertifiointit, todistukset ja erinomaisuuspokaalit, voit siltä silti puuttua kuluttajien, asiakkaiden, jäsenten tai suuren yleisön luottamus. Se, että jokin on ”ihan kiva ja toimiva” ei enää vakuuta. Vaarana on, että tuote tai palvelu jää ostamatta ja viestit lukematta.

Luottamuksen puute vaikeuttaa yhteisen hyvän toteutumista ja hidastaa myös kestävä kehityksen etenemistä – olkoonpa puhe ilmastonmuutoksesta, kulutustottumuksista, maahanmuutosta, yrityksen vastuullisuudesta tai pandemialta suojautumisesta. Ilman luottamusta syntyy ilmapiiri, joka ruokkii

vastakkainasettelua, polarisaatiota, vihapuhetta, epäluuloa ja epävarmuutta. Liisa Jaakonsaari toteaa pitkällä meppikokemuksellaan haastattelussa: ”Jopa EU on kyvytön, jos sen jäsenmaat eivät luota toisiinsa. Viimeisinä meppikausinani erilaiset jakolinjat korostuivat ja toivat kielenkäyttöön uusia ilmaisuja kuten uudet ja vanhat jäsenmaat, itäiset ja läntiset.”<sup>1</sup> Luottamuksen puute ajaa ihmisiä, yhteisöjä, yrityksiä ja organisaatioita samaan kurimukseen, toinen toistensa leimaamiseen ja epäluulon kasvuun.

Kun luottamuksen olemus on olennaisesti muuttumassa, myös sen rakentamisen perusteet muuttuvat. Kun aiemmin saattoi yhteys omaan yleisöön syntyä kuin itsestään, on luottamusta nykymaailmassa rakennettava tietoisemmin. Siihen tulee panostaa ja sen luonnetta ymmärtää. Vielä muutama vuosi sitten brändien herättämää luottamusta riitti mittaamaan se, tekeekö yritys mitä se sanoo tekevänsä. ”Nyt luottamusta puntaroidaan sillä, uskooko asiakas niihin perustuksiin ja siihen merkitykseen ja tarkoitukseen (*purpose*), jolle yritys tai brändi toimintaansa rakentaa”, kuvasi muutosta Accenture Strategyn johtaja Rachel Barton<sup>2</sup>.

Kuluttajilla on yhä enemmän mahdollisuuksia tehdä valintoja muunkin kuin hinnan tai valikoiman perusteella. Monille onkin merkityksellistä millaisia arvoja brändit liputtavat ja sopivatko nämä yhteen heidän omien arvostustensa kanssa. Tulevaisuudessa siintääkin jo aika, jossa brändit hahmotetaan laajempina kokonaisuuksina, jolloin ne voivat edustaa kaikkea tuotteista ja palveluista yhteisöihin sekä kansalaisaktivismiin saakka. Brändeistä tulee silloin yleisönsä äänitorvia ja kaiuttimia, joiden kautta ihmiset saattavat ilmoille mielipiteitään, asenteitaan ja kanavoivat käyttäytymistään. Brändeillä ja brändien kautta vaikuttaminen kasvaa, jolloin niiden merkitys ja vastuu korostuvat.



Ketään ei lähtökohtaisesti kiinnosta yritysten tiedotteet tai pr-tempaukset, mutta yritykset, jotka tekevät oikeasti jotain tärkeää, keräävät ihmisten huomion ja suosion. Sellaiset brändit onnistuvat luottamuspuolan aikakautena rakentamaan siltää yleisöönensä sekä hankkimaan parhaat osaajat käsiinsä.

Tätä mannerlaattojen värähtelyä tukee alkamassa oleva iso varallisuuden muuttoliike, The Great Wealth Migration. Esimerkiksi 45 miljoonassa yhdysvaltalaisessa kotitaloudessa arviolta noin 30 biljoonaa dollaria varallisuutta siirtyy suurilta ikäluokilta milleniaaleille jo seuraavan 25 vuoden aikana. Se ei tarkoita vain rahan siirtoa vaan myös vallan siirtoa. Summa on hengästyttävän suuri. Myös Suomessa uudet sukupolvet perivät mittavia omaisuuksia, ja raha etsii uutta kotia. Uusille sukupolville viivan alle jäävät luvut eivät riitä näytöksi yrityksen kiinnostavuudesta, vaan myös sen yhteiskunnallinen vaikuttavuus on heille merkittävä osto- tai sijoituskriteeri, jopa kolme kertaa merkittävämpi peruste kuin suurelle ikäluokalle<sup>3</sup>. Vuoteen 2050 mennessä milleniaalit ovat planeetan rikkain sukupolvi, joka kirjoittaa hyvän bisneksen kriteerit uusiksi. Määrällisesti heitä on vähemmän kuin suuren sukupolven edustajia, eli taloudellinen valta keskittyy harvempiin käsiin. Kehen ja millaiseen bisnekseen he luottavat ja minkä tarkoituksen parissa he haluavat työskennellä?<sup>4</sup>

Luvassa on siis valtava summa investointeja, asiakkaita ja kiinnostusta niitä yrityksiä kohtaan, jotka herättävät mielenkiinnon ja luottamusta kykyynsä toteuttaa lupauksensa. Sosiaalinen media ja julkinen keskustelu on kuin suurennuslasi, joka tekee näkyväksi kaiken, mitä yritys sanoo, tekee ja ajattelee. Se siirtää vallan asiakkaalle arvioida, onko yritys luottamuksen arvoinen.

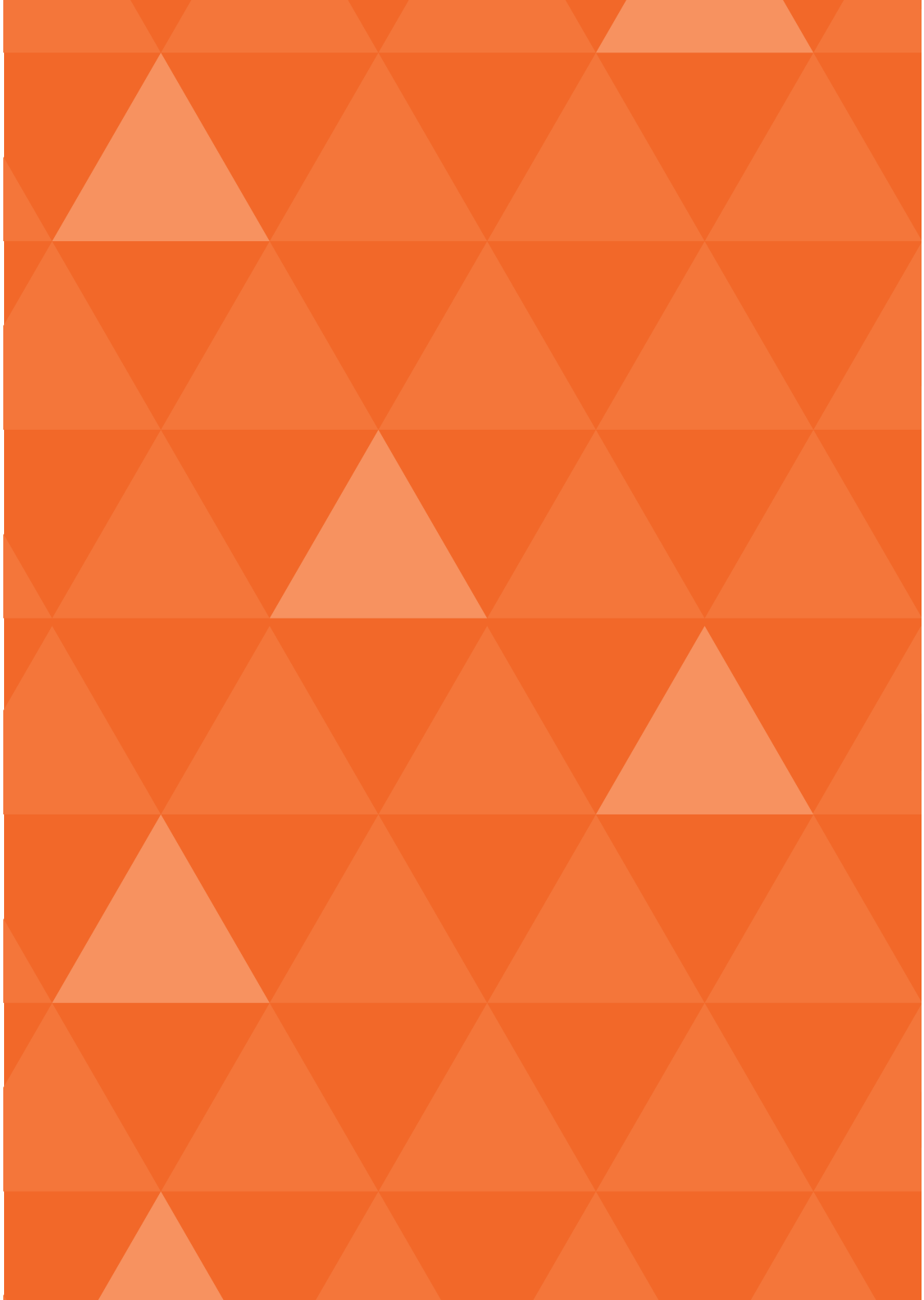
Asiakas ei käytä eurojaan vain ostaakseen vaan äänestääkseen rahoillaan, olipa kyse tuotteista, osakkeista tai palveluista.

Uusi kuluttajasukupolvi haluaa parantaa maailmaa, ei vain kuluttaa. Siksi yrityksen eetoksella, eettisillä arvoilla, aitoudella ja orientaatiolla yhteistä hyvää kohti, on suuri merkitys. Pelkät sertifikaatit eivät riitä, vaan ollakseen luotettava, yrityksen on puhuttava, hengitettävä ja toimittava arvojensa mukaisesti. Se vaatii aktiivista läsnäoloa ihmisten elämässä ja arjessa.

Tämä vaatii päivitystä myös brändinrakentamiseen. Markkinointiosastolla on jo pidempään liimailtu uusia p-kirjaimia klassiseen 4P-malliin, jotta se vastaisi paremmin uusien kohderyhmien korvasyyhyyn. Perinteiset peet – *product, price, place, promotion* – ovat saaneet rinnalleen asiakaskokemuksen (*people*), vastuullisuuden (*planet*) ja merkityksellisyyden (*purpose*) ja intohimon (*passion*). Joukkoon voisi lisätä vielä yhden peen, *playn*. Tekemisen on oltava mukavaa, jopa nautinnollista. Luottamuksen syntyyn tarvitaan näitä kaikkia.

Mistä luottamus syntyy, mikä sitä murentaa ja miten sitä voi yrityksen liiketoiminnassa, brändin rakentamisessa ja viestinnässä rakentaa iskunkestäväksi? Miten yritys rakentaa sellaisen luottamuskulttuurin, jossa työntekijät voivat lunastaa brändin lupauksen? Mitä tuhoa luottamuksen puute saattaa aiheuttaa yrityksen sisällä ja kuinka välttää sellainen tilanne? Entä miten luottamusta voi sanoittaa, niin hyvinä kuin kriisin päivinä sekä vastuullisuustyössä? Tämän kirjan sivuilla etsimme vastauksia näihin kysymyksiin asiantuntijoiden kanssa. Osa heistä on ollut mukana kirjoittamassa kirjaa, osa haastateltavina, osa tutkimustensa kautta. Kirja tarjoaa työkaluja luottamuksen olemuksen ymmärtämiseen, sen rakentamiseen ja tutkimiseen.

Toivomme, että tämän kirjan luettuasi tai kuunneltuasi sinulla on uutta ymmärrystä ja uusia työkaluja siihen, miten yrityksesi, järjestösi tai brändisi voi kasvattaa ja ylläpitää luottamusta tärkeisiin sidosryhmiinsä kuten työntekijöihin, asiakkaisiin ja suureen yleisöön. Luottamus syntyy silloin kun tarkoitus, sanat ja teot kohtaavat.



## KIITOKSET

Tässä teoksessa kohtaavat ja käyvät dialogia monen asiantuntijan oivallukset ja löydökset. Kanssamme kirjan kirjoittamiseen ovat osallistuneet henkilöstön kasvun ja kehittymisen johtaja **Sanna-Mari Myllynen** (SOK), vastuullisuuspalvelujen johtaja **Sari Kuvaja** (Third Rock), johtaja **Kari Väisänen** (T-Media), kriisiviestinnän asiantuntija **Taneli Hassinen**, päätoimittaja **Reetta Meriläinen** ja retoriikan asiantuntija **Antti Mustakallio**.

Merkittävän panoksen asiantuntijoina kirjan teemaan ovat antaneet professori ja luottamustutkija **Kirsimarja Blomqvist** ja luottamuksen jälleen rakentamista tutkiva **Tiina Kähkönen**, joiden teorioita on käytetty kirjan luvuissa.

Lisäksi kirjan ideoita ja teorioita ovat kanssamme ajatuskumppaneina sparranneet johdon valmentaja **Siru Heino**, artisti ja ratkaisukeskeinen terapeutti **Mia Haffren**, brändiasiantuntija **Martti Laaksonen**, luova johtaja **Tommi Laiho**, viestintäjohtaja **Liisa Eerola**, markkinointijohtaja **Kati Ståhlberg-Laaksonen**,

toimitusjohtaja **Timo järvinen**, tutkija-konsultti **Salla Gantsi** ja viestintäjohtaja **Outi Hohti** (SOK), organisaatiopsykologi **Anna-Mari Heikkilä** ja neuvonantajat **Maisa Savolainen** ja **Raili Tanskanen**.

Kiitos kaikille kirjaan haastatelluille yrityksille, jotka esimerkillänne todistatte luottamuksen voiman.

Iso kiitos myös Alma Talentin taitavalle väelle, erityisesti kustannuspäällikkö Suvi Aallolle ja kustannustoimittaja Kukka Kortesuomalle, luottamuksesta ideaan sekä graafikko Maria Mitrunen ulkoasusta. Kiitos myös taustatoimittaja Emma Richardsonille.

*Osoita luottamusta, saat luottamusta.*

Helsingissä 30.3.2021

Jaana Haapala ja Unna Lehtipuu