



Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta

Kirsimarja Blomqvist

Sisällysluettelo

Johdanto	3
1. Mitä luottamus on ja mihin sitä tarvitaan?	6
2. Miten luotettavuutta arvioidaan?	10
3. Organisaation sisäinen luottamus	13
Sosiaalinen luottamus esihenkilön ja alaisen suhteessa	13
Luottamus organisaation ei-henkilöityviä tekijöitä kohtaan	16
Luottamus etätyössä	17
4. Luottamus ja tiimityö	21
5. Tiedon jakaminen, luovuus ja yhteiskehittäminen	24
Tiedon jakaminen ja käyttö	25
Luovuus ja yhteistyö	26
6. Organisaatioiden välinen yhteistyö	28
7. Luottamus kulttuurien välisissä kohtaamisissa	31
8. Luottamuksen kehittyminen ja rakentaminen vuorovaikutuksen käynnistyttyä	34
Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät ennen vuorovaikutusta	34
Luottamuksen kehittyminen vuorovaikutuksen käynnistyttyä	36
9. Rikkoutuneen luottamuksen jälleenrakentaminen	39
10. Luottamus muuttuvassa maailmassa	41
LIITE 1. Luottamuksen lähikäsitteet	44
LÄHTEET	47

Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta

Johdanto

Työelämä on murroksessa. Nopean teknologisen kehityksen ja globalisaation lisäksi koronapandemia ja energiakriisi koskettavat meitä kaikkia. Organisaatiomuutokset, ulkoistukset ja työnteon tapoja muuttavat IT-projektit kuuluvat työpaikan arkeen. Muutoksesta on tullut jatkuvaa, uuden oppimisesta ja kehittämisestä kaikkien työtä.

Muutos voi tuntua raskaalta tai innostavalta. Muistelemme kaiholla tehtaiden omia kouluja, sairaalayhteisöitä ja työtehtäviä, jotka periytyivät vanhemmilta lapsille. Leppoiset työpäivät, pitkät lounaat ja kahvitauot ovat monessa työpaikassa muisto menneestä. Päivistä on tullut intensiivisiä, ja työhön liittyvät ajatukset seuraavat meitä kotiin. Etsimme työn ja elämän tasapainoa.

Harva kuitenkaan haluaisi työpaikkaa, missä ei ole mahdollisuutta kehittyä ja vaikuttaa omaan työhön. Päinvastoin: Yhä useampi haluaa tehdä merkityksellistä työtä työyhteisössä, missä kehitysideoita ja näkemyksiä kuullaan.

Tehtaanpatruunoista ja pankinjohtajista on tullut isähahmon sijaan tavallisia ihmisiä. Työntekijöitä arvostetaan itsenäisesti ajattelevina oman työnsä parhaina osajina ja aikuisina ihmisinä, jotka tekevät työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Joustavasti erilaista osaamista yhdistävät työyhteisöt ovat muutoksessa vahvoja, sillä ne pystyvät vastaamaan muuttuviin tarpeisiin ja tilanteisiin nopeasti.

Yhteistyön johtamisessa luottamus on hierarkkista johtamista ja kontrollia tehokkaampaa. Sen merkitys korostuu, kun organisaation tuotteiden ja palveluiden tuottamiseksi tarvitaan tiedon jakamista yli ammatti- ja organisaatorajojen.

Parhaat ideat eivät synny käskyttämällä eikä ajattelua voi kontrolloida. Tieto on inhimillistä ja kokemusperäistä. Yhteistyöhön ei voi pakottaa, mutta sille voi luoda mahdollisimman suotuisat olosuhteet.

Luottamus vaikuttaa positiivisesti yhteistyössä tarvittavaan kommunikaatioon ja sitoutumiseen. Se lisää työtyytyväisyyttä, innovatiivisuutta ja tuottavuutta. Luottamus työkavereihin, esihenkilöihin ja työnantajaan vähentää myös sairaspöissaoloja ja halua ennenaikaiseen eläköitymiseen. Luottamusta tarvitaan tiimeissä, organisaatioissa ja niiden välisissä yhteistyöverkostoissa.

Kiinnostuin luottamuksesta työskennellessäni yritystutkijana 1990-luvun vaihteen lamassa Varsinais-Suomessa. Tehtävänäni oli rahoittaa yrityksiä ja rakentaa vientiyhteistyötä. Neuvostoliiton kaupan romahdettua tarvittiin uutta kansainvälistä kasvua. Nuorelle, melkein valmiille kauppatieteen maisterille tutustuminen yli 130 yrittäjään ja heidän yritystoimintaansa oli silmiä avaava kokemus. Yrittäjät puhuivat paljon siitä, miten he tarvitsivat luottamusta asiakkaalta, rahoittajalta ja kumppaneilta. Opin myös, että haastavinta kansainvälistyminen oli aineettomia palveluita ja korkean teknologian tuotteita valmistaville yrityksille. Paljon helpompaa oli myydä klapikoneita.

Luottamuksen mysteeri kiehtoi minua niin paljon, että tein tietointensiivisten kasvuyritysten ja kansainvälisten suuryritysten yhteistyön käynnistymisestä väitöskirjan. Sovelsin oppimaani työskennellessäni Soneran tutkimusyksikössä sekä teknologiayritysten riskirahoittajana Itä-Suomessa. Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa rakensin tiedekuntien välisen monitieteisen tutkimusyksikön ja työskentelin kansainvälisistä suhteista vastaavana vararehtorina. Työssäni olen nähnyt miten luottamus vaikuttaa ihmisten ja organisaatioiden toimintaan. Mielestäni luottamus on tietointensiivisen verkostotalouden näkymätön supervoima!

Työskennellessäni tietojohtamisen professorina luottamus on yksi tärkeimpiä tutkimusteemojani. Olen ohjannut aiheeseen liittyviä lopputöitä ja väitöskirjoja sekä ollut mukana perustamassa luottamukseen keskittyvää satojen tutkijoiden kansainvälistä verkostoa, tiedelehteä ja konferenssia. Kesällä 2023 tapaamme Suomessa.

Suomalainen luottamuspääoma on yksi arvokkaimpia aineettomia omaisuuksiamme. Harvassa maassa luotetaan yhtä vahvasti yhteiskunnan instituutioihin ja toisiin ihmisiin kuin Suomessa. Luottamus yhteiskunnan toimivuuteen ja instituutioihin on myös yksi syy siihen, miksi Suomi on ollut monena vuonna maailman onnellisin maa.

Luottamusta tarvitsee jokainen suomalainen. Sen merkityksen työelämässä oppii kantapään kautta, mutta siitä voi tulla myös itsestäänselvyys, johon ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Silloin ei huomata luottamusta murentavia tapahtumia, tai tilanteita, missä luottamusta pitää tietoisesti rakentaa.

Tämä työyhteisön pieni kirja luottamuksesta on kirjoitettu kaikille, joita luottamus kiinnostaa. Sen tarkoitus on tuoda tutkimuspohjaista tietoa tiiviissä ja helppolukuisessa muodossa. Mitä luottamus on? Miksi ja milloin sitä tarvitaan? Miten sitä voi rakentaa työelämän arjessa. Tärkeimmät tutkimusviitteet löytyvät luvuittain kirjasen lopusta.

Oivaltavia ja hyödyllisiä lukuhetkiä toivottaen!

Kirsimarja Blomqvist

Tietojohtamisen professori

LUT yliopiston kauppakorkeakoulu

Kiitokset

TYÖ2030-ohjelma tilasi minulta tiiviin ja helppolukuisen tutkimusperustaisen kirjan luottamuksesta ja sen merkityksestä suomalaisille työyhteisöille. Ilman ohjelman työjaostoa kirjanen ei olisi syntynyt. Lämpimät kiitokset heille sekä tekstiä kommentoineille toimittaja Terho Puustiselle ja Iris Blomqvistille sekä tekstin taittaneelle Tarja Lambergille.

1. Mitä luottamus on ja mihin sitä tarvitaan?

Luottamus on ihmisen halua ja kykyä asettua alttiiksi ja toimia tilanteissa, mihin sisältyy epävarmuutta ja riskiä. Luottaessaan ihminen on valmis uskomaan toisen hyviin aikomuksiin ja myönteiseen toimintaan itseä kohtaan. Luottaminen edellyttää aina jossain määrin haavoittuvuuden hyväksymistä, sillä vain harvoin voidaan varmuudella tietää, voiko muihin luottaa¹.

Luottamus syntyy ja elää suhteissa, missä on aina joku, joka on enemmän tai vähemmän luottavainen, ja joku tai jokin, jonka luotettavuutta arvioidaan. Toisten ihmisten lisäksi arvioimme tuotteiden, palveluiden, prosessien, organisaatioiden ja erilaisten systeemien kuten teknologian tai yhteiskunnan instituutioiden luotettavuutta.

Luottamus ilmenee luottavaisena asenteena ja se näkyy päätöksissä ja käyttäytymisessä. Luottamukseen vaikuttaa sekä suhteessa toimivien ihmisten **luottavaisuus** että ihmisten ja asioiden koettu **luotettavuus**².



Kuva 1. Luottamus, luottavaisuus ja luotettavuus Liisan ja Pekan suhteessa

Ihmisten luontainen luottavaisuus vaihtelee, toiset voivat olla hyvinkin luottavaisia ja toisten on vaikea luottaa muihin. Luottavaisuus on myös osin synnynnäinen persoonallisuuteen liittyvä luonteenpiirre. Persoonallisuuteen liittyvän melko pysyvän ominaisuuden lisäksi ihmisen luottavaisuuden kehittymiseen vaikuttavat myös elämän myötä syntyneet kokemukset ja oppiminen³. Luottamukselle luodaan pohjaa jo varhaislapsuudessa⁴, ja käsitys luottamuksesta kehittyy koulussa, työelämässä ja ihmissuhteissa syntyneiden kokemusten myötä.

Luottamus liittyy myös perusolettamuksiin, miten näemme muut ihmiset ja maailman⁵. Ovatko ihmiset lähtökohtaisesti hyviä? Voiko muihin ihmisiin luottaa? Onko elämä yhteistyötä vai kilpailua? Elämässä paljon vastoinkäymisiä ja pettymyksiä kokeneen ihmisen voi olla vaikea luottaa muihin. Hänen näkökulmastaan luottavainen ja optimistinen työkaveri voi vaikuttaa pumpulissa kasvaneelta sinisilmäiseltä ihmiseltä, jolle ei ole kertynyt ymmärrystä elämän realiteeteista.

Lähtökohtaisesti ajattelen, että useimmat ihmiset ovat luotettavia ja että he haluavat olla luottamuksen arvoisia. Näin ajatteleva voi nähdä maailman myönteisempänä ja olla halukkaampi yhteistyöhön muiden ihmisten kanssa. Hän näkee myös enemmän mahdollisuuksia. Luonnostaan luottavaiset ihmiset ovat usein optimistisia ja joidenkin tutkimusten mukaan myös onnellisempia⁶.

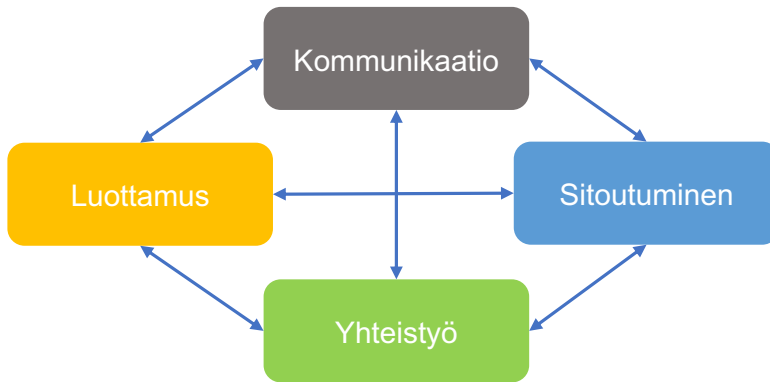
Kasvaminen ympäristössä, missä ihmiset luottavat useimpiin muihin ihmisiin, tukee luottavaisuuden kehittymistä ja halua toimia luotettavasti⁷. Suomalaisten luottamusta toisiinsa ja yhteiskunnan instituutioihin on myös pidetty yhtenä selittäväenä tekijänä sille, että Suomi on valittu vuodesta toiseen maailman onnellisimmaksi maaksi⁸.

Mihin luottamusta tarvitaan?

Elämään liittyy erilaisia epävarmuuksia ja riskejä. Täydellistä informaatiota ja sen tuomaa varmuutta ei yleensä ole tarjolla⁹. Ajaessamme töihin luotamme siihen, että muut autot pysyvät omilla kaistoillaan. Astuessamme työpaikan hissiin luotamme siihen, että se toimii. Luotamme, että työpaikan ruokalassa tarjottava ruoka on syötävää ja vesi juotavaa. Haluamme luottaa myös siihen, että työkaverit ja esihenkilöt ovat kyvykkäitä ja pyrkivät ajattelemaan työhön liittyviä asioita myös meidän näkökulmastamme.

Yhä useammat työtehtävät ovat ns. keskinäisriippuvia¹⁰, jolloin niitä ei ole mahdollista tehdä yksin. Tällöin on tärkeä voida luottaa toisiin ihmisiin. Siihen, että muut tekevät sen mitä lupaavat, ja pyrkivät yhteistyössä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Luottamuksella on suuri merkitys siihen, miten kommunikoimme, teemme yhteistyötä ja sitoudumme yhteistyöhön muiden ihmisten kanssa. Jos suhteessa on edes hieman luottamusta, se helpottaa kommunikointia. Kommunikointi vuorostaan lisää luottamusta, ja luottamuksen lisääntyminen lisää halukkuutta tehdä yhteistyötä. Onnistunut yhteistyö kasvattaa osaltaan luottamusta ja sitoutumista yhteistyöhön. Syntyy myönteinen kierre.



Kuva 2. Luottamus, kommunikaatio, sitoutuminen ja yhteistyö

Luottamus, kommunikaatio ja sitoutuminen ovat hyvän yhteistyösuhteen ominaisuuksia¹¹. Jos yhteenkin niistä tulee säröjä, se vaikuttaa muihin. Esimerkiksi jos luottamus laskee, se näkyy ennemmin tai myöhemmin heikentyvänä kommunikaationa, kitkana ja huonompana sitoutumisena yhteistyöhön.

Jos sitoutuminen on vähäistä ja kommunikaatio heikkoa, luottamuksen rakentumiselle jää vähän tilaa ja energiaa. Näiden yhteistyön pehmeiden tekijöiden merkitys korostuu tietointensiivisessä verkostoyhteistyössä, missä ihmiset työskentelevät erilaisissa projekteissa ja tiimeissä. Kukaan ei voi tehdä työtään yksin, vaan ihmiset tarvitsevat toisiaan ja tällöin hyvin toimivat yhteistyösuhteet ovat erityisen tärkeitä.

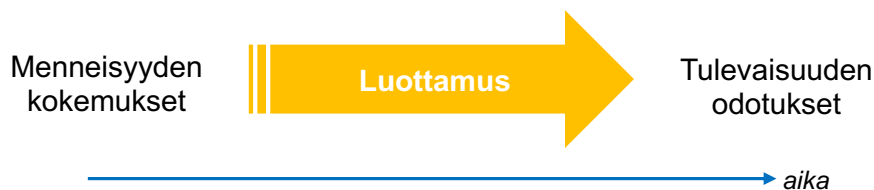
Luottamuksella on suuri merkitys työelämän arjessa. Työvuoroista ja ylitoista on helpompi sopia, kun voi luottaa siihen, että joustoa on puolin ja toisin. Neuvottelutilanteessa luottamus mahdollistaa eri osapuolten näkemysten esiintuomisen ja avoimen keskustelun. Neuvottelemisen ja sopimisen on helpompaa, jos pääluottamusmies ja paikallisjohtaja luottavat toisiinsa. Jos työpaikassa vallitsee luottamus, siellä voidaan käsitellä hankaliakin asioita. Myös yhteistoimintaneuvotteluissa tehtyihin päätöksiin on helpompi sitoutua, kun ne on viety läpi luottamuksen ilmapiirissä¹².

Luottamus vaikuttaa monin tavoin myös työntekijöiden hyvinvointiin. Työterveyteen liittyvissä tutkimuksissa on havaittu, että työntekijöiden kokemus esihenkilöiden ja organisaation oikeudenmukaisuudesta ja reiluudesta vähentää sairaspöissaoloja¹³. Luottamus esihenkilöihin ja työkavereihin hillitsee myös eläköitymisaikomuksia¹⁴.

Luottamus on monitasoinen ilmiö, missä eri kerrokset vaikuttavat toisiinsa. Jos yhteiskunnan eri instituutioihin kuten lainsäädäntöön ja sen toimeenpanoon voi luottaa, on yritysten ja kansalaisten helpompi sopia asioista keskenään¹⁵. Jos luottamus oikeuslaitokseen on alhainen, joudutaan mahdollisiin väärinkäytöksiin varautumaan kustannuksia nostavien varotoimien kuten monimutkaisempien sopimusten avulla¹⁶.

Luottamus omaan organisaatioon vaikuttaa työntekijöiden väliseen luottamukseen¹⁷. On helpompi luottaa uusiin työkavereihin, jos voi luottaa rekrytointiprosessiin ja siihen, että työtehtäviin palkattavilla ihmisillä on tarvittava osaaminen.

Luottamuksessa on myös aina kyse kokemuksista ja odotuksista. Luottamus on kuin silta menneisyyden ja tulevaisuuden välillä¹⁸. Aiemmat kokemukset vaikuttavat luottamukseen, mutta samalla punnitaan aina myös tulevaisuuteen liittyviä odotuksia.



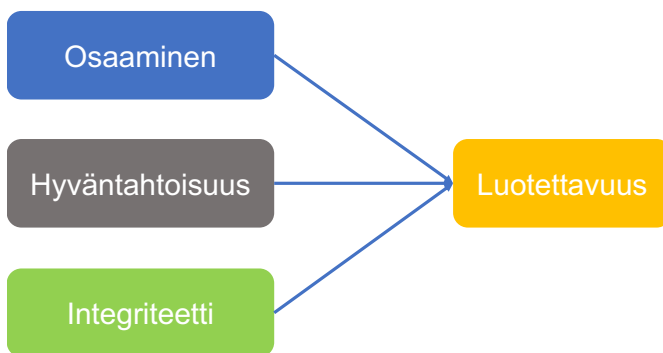
Kuva 3. Luottamus on silta menneisyyden ja tulevaisuuden välillä

Luottamus on erityisen tärkeää epävarmuuden vallitessa. Ihminen, joka suhtautuu luottavaisesti ja avoimesti uusiin ihmisiin ja tilanteisiin näkee niissä mahdollisuuksia. Työssä tämä voi tarkoittaa vaikkapa aloitteellisuutta ja uusien yhteistyösuhteiden rakentamista.

2. Miten luotettavuutta arvioidaan?

Arvioidessamme toisen ihmisen luotettavuutta hyödynnämme käytettävissä olevaa informaatiota ja muodostamme enemmän tai vähemmän tietoisin arvion toisen henkilön luotettavuudesta¹. Jotkut meistä ovat parempia lukemaan luotettavuuteen liittyviä informaatiovihjeitä kuin toiset. He voivat olla kokeneempia tai kuunnella tarkkaavaisemmin. Kokeneet ihmisten arvioijat, esimerkiksi työpaikkoihin paljon haastattelevat rekrytoijat arvioivat henkilön soveltuvuutta kyseiseen työtehtävään ja usein myös yhteensopivuutta tiimin muiden jäsenten kanssa.

Työelämässä arvioidaan yleensä ihmisen osaamista, hyväntahtoisuutta sekä integriteettiä, eli johdonmukaista ja eettistä toimintaa².



Kuva 4. Luotettavuuden arviointiin liittyvät ominaisuudet

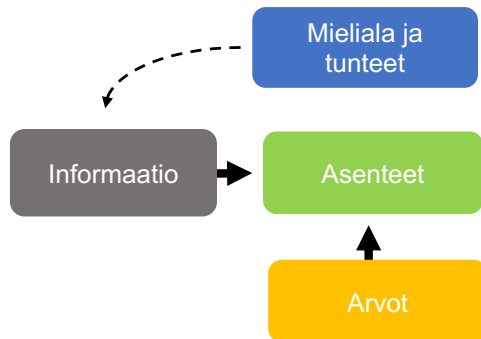
On luonnollista ja järkevää arvioida, onko henkilöllä tehtävässä tarvittavaa *osaamista*. Millaisia kykyjä henkilöllä on? Jos on kyse yhteistyöstä, arvioimme usein myös henkilön yhteistyötaitoja. Miten asiat kyseisen henkilön kanssa tulisivat sujumaan?

Arvioitaessa toisen *hyväntahtoisuutta* tarkoitetaan sitä, miten ihminen suhtautuu muihin ihmisiin. Millainen motivaatio hänellä on toisia ihmisiä kohtaan? Haluaako hän heille hyvää? Ihminen voi olla pätevä ja hoitaa työtehtävänsä, mutta toimia silti itsekkäästi ja tavoitella ensisijaisesti omaa etuaan. Työskentelemme mieluummin ihmisten kanssa, jotka osaavat asiansa ja ajattelevat myös muiden hyvää.

Toisen luotettavuutta arvioidessamme punnitsemme myös hänen *arvomaailmaansa* ja sen yhteensopivuutta omien arvojemme kanssa. Arvioimme myös sitä, miten ihmisen puheet ja teot vastaavat toisiaan. Jos henkilö puhuu yhtä ja toimii itse toisin, se ei herätä luottamusta. Kuuntelemme herkällä korvalla, miten toinen ihminen puhuu jostain muusta, joka ei ole läsnä. Jos henkilö puhuu työkaverista kielteiseen sävyyn selän takana, heräämme helposti miettimään, miten tämä puhuisi minusta, kun olen jossain muualla?

Meistä voi tuntua uusien ihmisten tapaamisen jälkeen enemmän vai vähemmän hyvältä. Voi olla, että olemme kovin innostuneita – mutta miksi? Tai meistä tuntuu, että kaikki ei ollut kohdallaan, mutta emme saa heti kiinni, mistä oli kyse. Silloin voi olla syytä pohtia syntyynyttä vaikutelmaa analyttisesti osaamisen, hyväntahtoisuuden ja integriteetin näkökulmasta.

Tunne toisen luotettavuudesta syntyy saatavilla olevasta informaatiosta, asenteista, arvoista ja tunteesta³. Se, mitä tiedämme henkilön osaamisesta, hyväntahtoisuudesta ja integriteetistä vaikuttaa arvioomme. Sen lisäksi myös oma mieliala ja tunteet antavat meille informaatiota. Tunne vaikuttaa usein enemmän kuin tulemme huomanneeksi.



Kuva 5. Mieliala ja tunteet luottamuksen kokemuksessa

Oma myönteinen tunnetila voi saada meidät näkemään toisen luotettavampana ja kielteinen tunnetila vähemmän luotettavana. Voimme arvioida myös iloiselta ja onnelliselta vaikuttavan henkilön luotettavammaksi kuin hän onkaan.

Tavatessamme vieraita ihmisiä luokittelemme heidät nopeasti osaamisen ja hyväntahtoisuuden perusteella⁴. Esi-isiämme tapaan rekisteröimme pääosin vaistonvaraisesti ja nopeasti, onko uusi tuttavuus ystävällinen vai vihamielinen. Niinpä ensivaikutelmassa toisesta ihmisestä välittyvä lämpö herättää luottamusta. Osaamisen arviointiin tarvitsemme enemmän informaatiota. Kohdatessamme uusia ihmisiä meidän on myös helpompi saada informaatiota toisen osaamisesta kuin tämän integriteetistä.

Luotettavuuden eri ulottuvuuksien arvottaminen (osaaminen, hyväntahtoisuus ja integriteetti) riippuu tilanteesta ja tehtävästä. Haluamme varmasti, että meidät leikkaava kirurgi on pätevä työssään, vaikka emme tietäisikään miten reilu ja muut huomioiva työkaveri tämä on. Kaikki ekonomit eivät ole päteviä veroneuvoja ja työssään pätevä ammattilainen voi olla myös krooninen myöhästelijä. Ihmisen suhtautuminen muihin ja hänen arvonsa näkyvät tämän toiminnassa yleensä vasta ajan myötä.

3. Organisaation sisäinen luottamus

Organisaatioissa työntekijän luottamus vaikuttaa suoraan tai välillisesti moniin organisaation toiminnalle tärkeisiin tekijöihin kuten työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja yhteistyöhön. Se vaikuttaa suoraan työntekijöiden asenteisiin, yhteistyöhön ja tuloksellisuuteen sekä välillisesti parantamalla esimerkiksi organisaation kommunikaatiota¹.

Työntekijän luottamus organisaatiossa muodostuu sosiaalisesta ja ei-henkilöityvästä luottamuksesta². Luottamus työkavereihin, lähiesihenkilöihin ja työntekijälle tuttuihin johtajiin on sosiaalista luottamusta. Organisaation kyvykyys, viestintä, rakenteet ja prosessit puolestaan rakentavat ei-henkilöityvää luottamusta organisaatiota kohtaan.

Sosiaalinen luottamus esihenkilön ja alaisen suhteessa

Esihenkilöt ovat roolinsa vuoksi luottamuksen rakentamisessa avainroolissa, mutta vastavuoroinen luottamus syntyy alaisen luottaessa esihenkilöön ja esihenkilön luottaessa alaiseen. Alaisen luottamus esihenkilöä kohtaan syntyy sekä esihenkilön luotettavuuden että suhteen arvioinnin perusteella.

Luottamus omaan esihenkilöön ja muuhun johtoon vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen. Se lisää työtyytyväisyyttä ja työn tuloksellisuutta. Luottamus näkyy myönteisesti työntekijän sitoutumisena organisaatioon, ja vastaavasti kielteisesti aikomuksena työpaikan vaihtamiseen. Se vaikuttaa informaation ja päätösten hyväksymiseen sekä siihen, että esihenkilön motiivit nähdään positiivisina³.

Esihenkilöt voivat tietoisesti rakentaa luottamuksellisia suhteita alaistensa kanssa toimimalla johdonmukaisesti, pitämällä huolen eettisestä ja johdonmukaisesta omasta toiminnasta, jakamalla päätösvaltaa sekä kommunikoimalla avoimesti ja selkeästi. Täsmällinen ja selityksiä tuova viestintä rakentaa luottamusta. Samoin vaikuttaa alaisen arvostaminen, huolenpito sekä kiinnostus tämän kehittymistä kohtaan⁴.

Erilaista työtä tekevät, eri ikäiset ja erilaisen työkokemuksen omaavat alaiset voivat odottaa esihenkilöltä erilaisia asioita voidakseen luottaa tähän. Kokenut alainen toivoo esihenkilön antavan paljon vapautta ja työnsä arvostusta, kokematon ja uudessa tehtävässä oleva kokenutta enemmän käytännön tukea ja opastusta.

Koronapandemiassa Marjan esihenkilö ei kysellyt avuntarpeita eikä työntekijöiden vointia. Toiveista huolimatta esihenkilö ei myöskään nähnyt tarvetta kehittää toimintaansa ja Marjasta tuntui, että esihenkilö mitätöi heidän ajatuksiaan ja tunteitaan. Yhteistyö on edelleen haastavaa eikä luottamus ole palannut entiselleen.

Marjan tarina kertoo myös tunteen merkityksestä erityisesti muutos- ja kriisitilanteessa. Voidaksemme luottaa muihin odotamme heidän välittävän myös hyvinvoinnistamme. Muutoksessa esihenkilöiltä vaaditaan enemmän koska myös alaisten odotukset kasvavat.

Teknologiavälitteisessä etätyössä päivittäiset arkiset kohtaamiset jäävät pois. Koska emme näe emmekä kuule toisiamme, katoamme ikään kuin toisiltamme, emmekä ole toisillemme lähellä ja läsnä. Työpaikallakin toisen kohtaaminen voi jäädä pinnalliseksi, mutta koska näemme Pentin työhuoneessaan, tai kuulemme Liisan askeleet käytävällä, tiedämme, että Pentti kirjoittaa ja Liisa kiiruhtaa palaverista toiseen.

Saara on voinut luottaa esihenkilöön myös etätyössä: ”Esihenkilöni pitää huolta siitä, että hän näkyy arjessamme. Hän vastaa sähköposteihin ja osallistuu Teams-keskusteluihin. Koskaan ei tarvitse ihmetellä, mihin hän on kadonnut.”

Myös alainen voi osoittaa luottamusta esihenkilöä kohtaan kysymällä tämän näkemystä, tai esittämällä kehitysehdotuksia tai huolia. Esihenkilöt joutuvat työssään ratkomaan paljon ongelmia, mikä voi tuntua raskaalta. Alaisten lähestymisen huolten ja ongelmien kanssa voi kuitenkin nähdä myös luottamuksen osoituksena. Hiljaiset alaiset voivat tuntua helpoilta, mutta hiljaisuus voi olla myös vihje heikommasta sitoutumisesta ja heidän panoksensa organisaation kehittymiselle voi jäädä vähäisemmiksi kuin aktiivisten ja äänekkäiden.

Luottamus organisaation ei-henkilöityviä tekijöitä kohtaan

Sosiaalisen luottamuksen lisäksi organisaation ei-henkilöityvät tekijät kuten toimivat ja reilut henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat työntekijöiden luottamukseen¹.

Luottamus ihmisten välisissä suhteissa on keskeistä organisaatioiden toimivuudelle, mutta sosiaaliset siteet toisiin ihmisiin voivat jäädä ohuiksi.

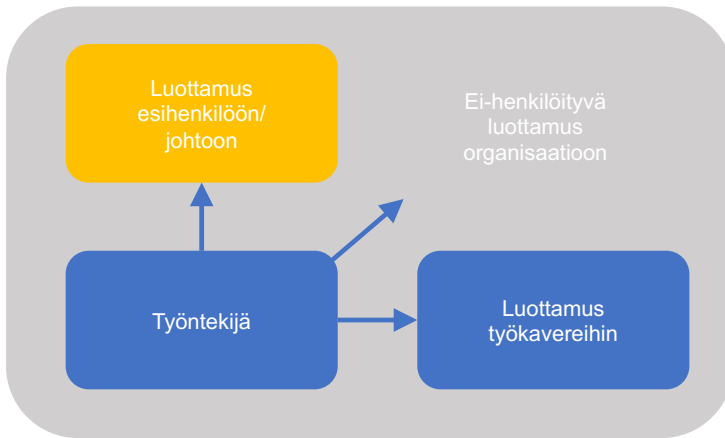
Teknologia-alalla työskentelevä ystäväni puuskahti taannoin, miten heillä esihenkilöt muuttuvat jatkuvasti ja ovat yhä nuorempia ja kokemattomampia. Palvelualan organisaatioissa myös itse asiantuntijana työskentelevä tiimin esihenkilö taas tuskaili sitä, miten hänellä oli yli 30 alaista ja kaikki eri puolella Suomea.

Esihenkilöt tekevät johtamistehtävän lisäksi usein asiantuntijatyötä, ja toisinaan myös vaihtuvat tiuhaan. Johdettavat tiimit voivat olla suuria ja eri puolella Suomea tai maailmaa. Silloin johtamistyöhön käytettävissä oleva aika ja kahdenkeskinen kommunikaatio alaisen kanssa saattaa jäädä vähäiseksi.

Keskusteluissa eri organisaatioiden työntekijöiden kanssa kävi ilmi myös teknologian merkitys. Jos tietoverkko on alhaalla tai työn tekemisessä tarvittavat tietojärjestelmät eivät toimi, voi työntekijä rinnastaa teknologiaan liittyvät ongelmat organisaation heikkoon kyvykkyyteen. Myös organisaatioiden sisäisten työmarkkinoiden toimimattomuus herättää helposti tunteen epärealiteudesta. Miksi kiinnostavia tehtäviä ei laiteta ensin sisäiseen hakuun?

Ehkä organisaatioiden olisikin tärkeä nähdä luottamus sen sosiaalista ulottuvuutta laajemmin ja vahvistaa sitä strategisesti? Havainnot sosiaalisen luottamuksen haavoittuvuudesta innoittivat meitä LUT yliopiston kauppakorkeakoulussa tutkimaan mitkä tekijät organisaatioissa voisivat olla sellaisia, että ne rakentaisivat työntekijöiden luottamusta riippumatta työntekijän suhteesta tämän esihenkilöön. Tutkiessamme asiaa gradu- ja väitöstutkimuksissa havaitsimme, että työn organisointi, kestävä ja kilpailukykyinen toiminta, organisaatioviestintä, teknologian toimivuus ja ylin johto ovat tekijöitä, mihin työntekijällä ei ole henkilökohtaista suhdetta, mutta ne vaikuttavat silti hänen käsitykseensä organisaation kyvykkyydestä^{2,3,4}.

Tutkiessamme kyselytutkimuksilla metsä- ja tieto- ja viestintäalan yritysten innovatiivisuutta havaitsimme, että sosiaalisten suhteiden lisäksi ei-henkilöityvät luottamusta rakentavat tekijät ovat yhteydessä työntekijöiden innovatiivisuuteen⁵.



Kuva 7. Työntekijän luottamus organisaatiossa

Organisaation ei-henkilöityvä luottamus tukee työntekijöitä lähiesihenkilöstä ja työkavereista riippumatta. Se luo organisaation luottamusperustan ja tukee ihmisten välisen luottamuksen syntymistä. Siksi organisaatioiden kannattaa kehittää sekä ihmisten välistä luottamusta että organisaation ei-henkilöityviä luottamusta rakentavia tekijöitä⁶.

Luottamus etätyössä

Nopea ja valmistelematon siirtyminen etätyöhön koronapandemiassa haastoi sekä esihenkilöt että alaiset. Siirtyminen virtuaaliseen vuorovaikutukseen muutti kommunikaatiota asiapitoisemmaksi. Satunnaiset kohtaamiset työpaikan käytävillä ja ruokalassa jäivät pois ja epävirallisia kohtaamisia täytyi luoda tietoisesti. Teknologiavälitteisen kommunikaation kapeampi kaista välitti myös heikommin ymmärrystä työkavereiden tilanteesta ja tunteista.

Alaistensa työskentelyä aiemmin samassa tilassa seurannut johtaja saattoi kokea epävarmuutta ja neuvottomuutta uudessa tehtävässä: miten johtaa ja tukea ihmisiä, joita ei näe? Koronapandemiassa vuonna 2020 toteutetun kansainvälisen tutkimuksen mukaan koronapandemian alkuvaiheessa 40 % johtajista oli epävarmoja osaamisestaan. Nämä johtajat myös epäilivät alaisten motivaatiota ja tuloksellisuutta etätöissä. Samalla he kokivat, ettei heidän oma esimiehensä luottanut heihin. Niistä alaisista, joita valvottiin paljon, lähes puolet koki mielenterveyshaasteita sekä ongelmia työn ja perheen haasteiden yhteensovittamisessa¹.

Suomessa työntekijät kokivat myös pandemian aikana hyvin vähän valvontaa². Meillä tehtiin suhteellisen paljon etätöitä jo ennen koronapandemiaa. Tilastokeskuksen mukaan 28 prosenttia suomalaisista tietotyöläisistä työskenteli joskus etänä³ ja koronakeväänä jopa 60 prosenttia suomalaisista siirtyi nopeasti etätöihin⁴. Tässä muutoksessa olimme Euroopan ykkösiä. Nopean muutoksen teki mahdolliseksi suomalaisten koulutustaso, digitaalinen infrastruktuuri ja yhteiskunnassa ja organisaatioissa vallitseva korkea luottamus. Monissa organisaatioissa oli kehitetty työskentelyn digitaalisia prosesseja ja omaksuttiin nopeasti hajautettua työtä tukevaa teknologiaa ja uusia toimintatapoja.

Luottamuksen ja etätöiden suhdetta käsittelevissä aiemmissä tutkimuksissa luottamuksen on todettu edistävän etätöihin sopeutumista⁵. Aiempi tutkimus etätöihin siirtymisestä ei ole täysin vertailukelpoista, sillä tutkimus on tehty toisenlaisissa olosuhteissa, missä etätöihin siirtymistä ehdittiin valmistella. Futuremote-tutkimusryhmässämme tehty tutkimus luottamuksen roolista äkillisessä muutoksessa tapahtuneesta etätöihin siirtymisestä ei tue tätä yksiselitteisesti⁶. Suomessa niin työntekijä- kuin esihenkilöasemassa olevien vastaajien luottamus on ollut jatkuvasti korkealla tasolla. Vielä julkaisemattoman ja vertaisarvioimattoman pitkittäistutkimuksemme mukaan näyttää myös siltä, että erityisesti kokemus työkavereiden ja esihenkilöiden luottamuksesta itseä kohtaan vaikuttaa myönteisesti etätöihin ja äkilliseen muutokseen sopeutumiseen⁷.

Luottamus esimieheen on säilynyt. Kun oma itsenäisyys ja esihenkilön luottamus minuun on vahvistunut entisestään, olen minäkin oppinut luottamaan enemmän itseeni. Toisaalta tiedän, että voin ottaa missä tahansa tilanteessa esihenkilöön yhteyttä, eikä minun tarvitse selvittää yksin.

Keväällä 2021 lähes vuoden etätöihin siirtymisen jälkeen tehdyn kyselytutkimuksen avoimista vastauksista näkyy myös, että vaikka valtaosalla luottamus on säilynyt hyvällä tasolla, pienellä joukolla se on laskenut ja vastaavasti osalla jopa noussut.

Luottamukseni ryhmän vetäjään on syventynyt tämän vaikeasti seurattavan ajan myötä. Tiedän, että hän luottaa minuun työtehtävissäni ja on kiinnostunut sekä pärjäämisestäni että tulevaisuudestani.

Luottamus esimieheen on kasvanut, vaikka hän antaakin minulle paljon vastuuta omasta työstäni ja sen suorittamisesta.

Etätökeskustelussa on ollut paljon kyse siitä, voiko esihenkilö luottaa työntekijään, jonka työskentelyä hän ei näe? Kysymys on lähtökohtaisesti hieman nurinkurinen, sillä harvassa työtehtävässä luodaan arvoa sillä, että vietetään tietty aika tietyssä paikassa. Enemminkin kyse on siitä, mitä työssä saadaan aikaan.

Jos työntekijän työn tulokselle on selkeät tavoitteet ja mittarit, kysymys siitä, missä ja miten työntekijä työskentelee, on vähemmän tärkeä. Kansainvälisessä 27 maan tutkimuksessa havaittiin, että noin puolet muualla kuin työpaikalla hybridityötä tekevät työntekijät olivat tuottavimpia ja tyytyväisimpiä. He kokivat myös työn ja muun elämän tasapainon parempana⁸.

Etätöiden yleistymiseen liittyy kuitenkin myös kielteisiä seurauksia. Eräs niistä on uusien työntekijöiden heikompi sitoutuminen organisaatioon. Pandemian aikana työtehtävää vaihtanut Pekka kertoo näin:

Uusi työni on todella kiinnostavaa ja haastavaa. Meillä on paljon kommunikaatiota tiimin ja esimiehen kanssa. Osa tapaamisista on ollut myös fyysisiä toimistolla tapahtuvia. Tuntuu vain siltä, että en ole kiinnittynyt organisaatioon, ja että tässä tilanteessa olisi tosi helppoa vaihtaa uudelleen toiseen työpaikkaan.

Tutkimusta luottamuksesta pandemian aikana on vielä niukasti. Ennen pandemiaa tehdyt tutkimukset osoittavat luottamuksen positiivisen vaikutuksen työntekijöiden sitoutumiseen. Pandemia-aikana tehdyissä selvityksissä taas nähdään, että hybridityöskentelyn salliminen on kriittistä sekä työntekijöiden rekrytoimiselle että sitoutumiselle työpaikkaan.

Voidaan kuitenkin ajatella, että työkavereiden on voitava luottaa siihen, että yhteistyössä tarvittavat työtehtävät tulevat tehdyksi sovitusti. Esihenkilön on puolestaan voitava luottaa siihen, että työntekijä tekee parhaansa työssään, vaikka ei näekään tätä. Työntekijän on tärkeä voida luottaa esihenkilöön, työkavereihin ja omaan organisaatioon. Jos luottamus joihinkin näistä murenee, se vaikuttaa kielteisesti työntekijän työn tekemiseen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin.

Työssä ei kuitenkaan ole kyse vain yksilön omien tavoitteiden saavuttamisesta – tehtiinpä sitä sitten työpaikalla tai jossain muualla. Kyse on siitä, miten työyhteisö pääsee yhdessä lyhyen ja pitkän välin tavoitteisiinsa. Tällöin on kyse myös siitä, miten työntekijät auttavat ja tukevat toisiaan ja miten työyhteisö rakentaa yhteistä tulevaisuutta.

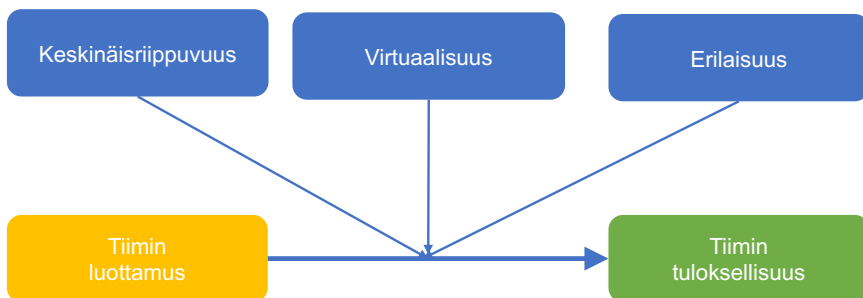
4. Luottamus ja tiimityö

Työpaikoilla suurin osa työstä tehdään tiimeissä, joiden tuloksellisuus riippuu yhteistyön onnistumisesta. Jos tiimiläiset luottavat toisiinsa ja vetäjäänsä, he tekevät työtä tiimin tulosten eteen. Jos tiimin luottamus on matala, kunkin työpanos suuntautuu omiin tuloksiin¹.

Luottamus vaikuttaa suoraan tiimin kommunikaatioon ja sitoutumiseen ja välillisesti tiimin tuloksellisuuteen². Tiimin jäsenten luottamus muihin tiimiläisiin lisää tiimiläisen työtyytyväisyyttä, tiedon jakamista, ongelmanratkaisua, kehittämistä ja sitoutumista organisaatioon³.

Tiimit tarvitsevat toimiakseen luottamusta toisten osaamiseen ja hyvántahtoisuuteen. Jos tiimiläiset luottavat toistensa asiaosaamiseen, he sitoutuvat paremmin tiimin tehtävän suorittamiseen. Jos tiimiläiset luottavat toistensa hyvántahtoisuuteen, he ovat myös valmiita jakamaan arvokasta kokemusperäistä tietoa tiimin tehtävän ratkaisemiseksi¹.

Luottamus on tiimin tuloksen kannalta sitä tärkeämpää, mitä enemmän tiimin jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia, mitä enemmän tiimi työskentelee virtuaalisesti, ja mitä erilaisempia tiimiläiset ovat keskenään^{1, 4}. Virtuaalisuus, erilaisuus, uutuus ja vieraus kuitenkin haastavat luottamuksen rakentumisen.



Kuva 8. Luottamuksen vaikutus tiimin tuloksellisuuteen

Kun tiimin tehtävän suorittaminen ja tavoitteen saavuttaminen vaatii jäsenten yhteistyötä, luottamusta tarvitaan enemmän kuin silloin, jos tiimin tavoitteen saavuttaminen edellyttää vähemmän vuorovaikutusta. Virtuaalitiimeissä luottamus syntyy yleensä hitaammin, mutta ajan myötä luottamuksen taso voi kehittyä samaksi kuin kasvokkain työskentelevissä tiimeissä⁵. Fyysinen läheisyys ei ole välttämättömyys.

Tiimin jäsenen luottamukseen vaikuttaa se, miten hän luottaa vetäjään, muihin tiimiläisiin ja miten hän arvioi muiden luottavan toisiinsa. Tiimitason luottamuksen syntymiseen vaikuttaa taas se, miten jäsenet luottavat toisiinsa ja vetäjään⁶. Tiimin toiminnan alkuvaiheessa syntyvä luottamus vaikuttaa luottamuksen kehittymiseen. Tutkiessamme suomalaisten kansainvälisesti toimivien yritysten virtuaalitiimejä⁷ eräs haastateltavista kertoi näin:

Tiedän heti, että työskentely tulee olemaan sujuvaa joidenkin ihmisten kanssa ja haastavaa toisten kanssa... toisilta saan nopeasti vastukset ja toisilta en. Tämä käsitys muodostui ensivaikutelman perusteella ja se on toiminut juuri näin!

Virtuaalitiimeissä aktiivinen toiminta on erityisen tärkeää. Parhaimmillaan tiimiin syntyvä luottamus tukee yhteistyön syntymistä, mikä puolestaan lisää luottamusta. Näin syntyy myönteinen kehä⁸. Tiimin vetäjän tuki ja työskentelyn seuranta sekä tiimin saama informaatio työskentelyn edistymisestä lisäävät luottamusta. Toinen haastateltavistamme kertoo näin⁷:

Avoimuus ja rehellisyys rakentavat luottamusta... tiedät, että asia on hoidettu ja missä projekti on menossa... myönteinen palaute ja avoimuus, rehellinen palaute ja kehitysehdotukset rakentavat luottamusta.

Tiimin vetäjä voi rakentaa luottamusta selkeyttämällä tiimin tavoitetta ja rooleja jotta kaikki ymmärtävät mitä heiltä odotetaan. Myös yhteisten haasteiden, aikaansaannosten ja onnistumisten sanoittaminen rakentaa luottamusta. Yhteisistä toimintatavoista, kokouksista, teknologian käytöstä ja rajoista sopiminen luo ennustettavuutta ja on virtuaalisessa työskentelyssä erityisen tärkeää⁹.

Pysyvien tiimien sijaan ihmiset työskentelevät yhä enemmän lyhytaikaisissa tiimeissä. Tiimeissä voi olla erilaisia ihmisiä, jotka eivät tunne toisiaan. He tulevat usein erilaisista ammatillisista taustoista ja eri yksiköistä. Jotkut tiimiläiset saavat organisaatiolta kuukausipalkkaa, toiset työskentelevät keikkatyöläisinä ja kolmannet ovat kenties asiakkaan tai toimittajan edustaja. Koska tiimin jäsenet usein työskentelevät samanaikaisesti useissa tiimeissä, myös yhteisen ajan vähyyks haastaa luottamuksen syntymisen. Haastetta lisää tiimiläisten vaihtuvuus. Yhteistyön hyödyt ovat kuitenkin suuret sillä ilman yhteisponnistelua moni ongelma jäisi ratkaisematta ja mahdollisuudet menisivät ohi.

Tällainen työskentely on yhä yleisempiä, kun työelämässä ratkotaan monimutkaisia ongelmia ja pyritään tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin hyödyntämällä tietoa ja osaamista eri puolilta organisaatiota ja sen ulkopuolelta. LUT yliopiston kauppakorkeakoulussa kehittämämme Fast expert teams-toimintamalli sopii hyvin tällaiseen työskentelyyn¹⁰.

Luottamuksen dynamiikasta lisää kappaleessa [Luottamuksen kehittyminen ja rakentaminen](#).

5. Tiedon jakaminen, luovuus ja yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisessä tavoitteena on sananmukaisesti kehittää yhdessä jotakin uutta. Onnistumiseen tarvitaan avointa ja rohkeaa erilaisten ideoiden esittämistä. Uusien ajatusten synnyttäminen yhdessä edellyttää osallistujilta halua jakaa omia näkemyksiä sekä kuulla muiden ajatuksia ennakkoluulottomasti. Jakamista varten tarvitaan laadukasta vuorovaikutusta, missä ihmiset ovat halukkaita luottamaan toisiinsa ja jakamaan ideoita ja näkemyksiään.

Perinteisen kokoustamisen sijaan tarvitaan yhteinen henkinen ja fyysinen (tai virtuaalinen) tila, missä ihmiset uskaltavat osallistua omina itsenään ja esittää omia ajatuksiaan, luottaen siihen, että heitä arvostetaan ja kuullaan¹.

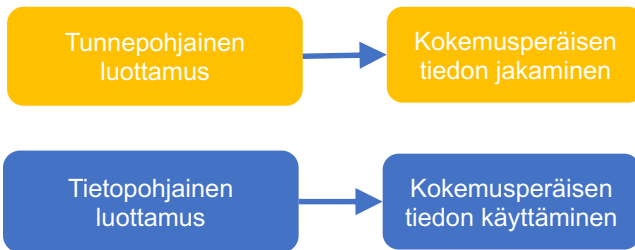
Työroolissa pysyttelemisen on turvallista, mutta keskustelu voi silloin jäädä kapeaksi. Se, että uskallamme jakaa avoimesti omia ajatuksiamme, näkemyksiämme, sekä tuoda esiin ehkä vasta kehkeytymässä olevia ideoita, vaatii luottamusta ja luo pohjaa laajemmalle ymmärrykselle tai jopa läpimurroille.

Tiedon jakaminen ja käyttö

Organisaatioissa, missä ihmiset luottavat toisiinsa, jaetaan tietoa helpommin ja matalalla kynnyksellä. Silloin ei tarvitse pelätä, että joku käyttäisi jaettua tietoa väärin. Tiedon jakaminen ja saaminen kytkeytyy vahvasti myös suhteiden vastavuoroisuuteen. Reiluus on tärkeä luottamusta rakentava ja jakamista edistävä tekijä. Nautimme reilusta pelistä ja hyvästä tekemisen meiningistä.

Tietotyötä tekevä Timo kertoo, että ei voi luottaa työkaveriinsa, joka ei jaa informaatiota muille: "Tuntuu siltä, että ideat kyllä kelpaavat, mutta en saa koskaan mitään takaisin. Olen väsynyt olemaan se antava osapuoli."

Parhaimmillaan yhteiskehittämisessä sekä jaetaan että käytetään osallistujien kokemukseräistä tietoa. Jotta tähän päästään, osallistujien täytyy voida luottaa toisten osaamiseen ja hyväntahtoisuuteen – siihen, ettei esitettyjä ideoita teilaeta eikä niille naureta. Osallistujien täytyy myös arvostaa muiden yhteiskehittämiseen tuomia ideoita ja näkemyksiä². Mitä erilaisempia keskustelun osapuolet ovat, sitä enemmän tarvitaan herkkyyttä toisenlaisten näkökulmien kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen.



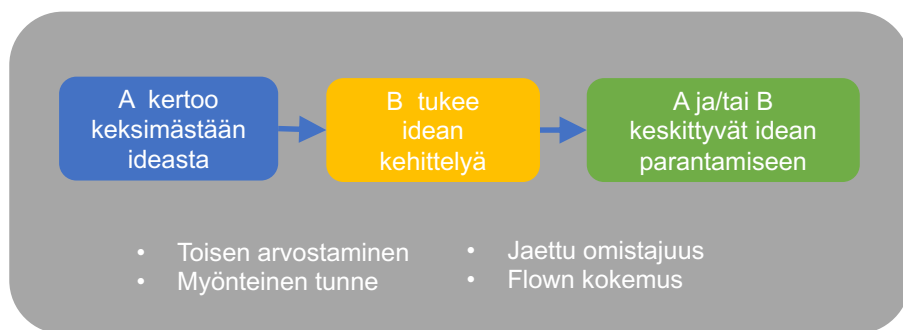
Kuva 9. Tunne- ja tietopohjainen luottamus kokemukseräisen tiedon jakamisessa ja käyttämisessä

Toisten tiedon käyttäminen edellyttää myös luottamusta tiedon oikeellisuuteen. Onkin tärkeä tunnistaa ja tunnustaa tiedon rajat. Mitä tietoa voi esittää varmasti? Missä oman asiantuntemuksen rajat tulevat vastaan?

Yhteiskehittämiseen liittyy luonnostaan paljon epävarmuutta. Siksi olisi tärkeää, että osallistujat voivat tuoda keskusteluun myös epävarmaa tietoa, heikkoja signaaleja ja aavistuksia, joiden todenperäisyyttä voidaan sitten tutkia yhdessä.

Luovuus ja yhteistyö

Luovuus määritellään usein kyvyksi tuottaa uusia ja hyödyllisiä ideoita. Innovatiivinen toiminta pitää puolestaan sisällään uusien ja hyödyllisten ideoiden omaksumisen, tuottamisen ja käyttämisen³. Uusien ideoiden esittäminen, kehittäminen, ja eteenpäin vieminen vaativat esittäjältä rohkeutta. Ne voivat aiheuttaa myös vastustusta. Luottamus toisten hyväntahtoisuuteen lisää tiedon jakamista, mikä puolestaan lisää mahdollisuutta uusien ja hyödyllisten ideoiden tuottamiselle. Ideoiden kertojan täytyy voida luottaa siihen, ettei uusille tai jopa kummalliseltakin tuntuville ideoille vitsailla ivallisesti, eikä häntä pidetä niiden takia hölmönä.



Kuva 10. Ideoiden kehittyminen luovassa vuorovaikutuksessa

Luottamus mahdollistaa ideoiden kertomisen. Hyvä vuorovaikutus tukee luottamuksen rakentumista. Toisen kysymykset, rakentava palaute, neuvot ja kannustus auttavat idean kehittämisessä. Myönteinen kokemus kaikessa tässä lisää luottamusta⁴.

Luovuuteen vaikuttaa myös johtaminen ja toimintaympäristö. Henkilöityvän luottamuksen lisäksi organisaation toimintapolitiikat, normit ja viestintä olivat yhteydessä työntekijöiden luottamukseen ja yksiköiden innovatiivisuuteen⁵.

Tutkittaessa yritysten tuotekehitystä havaittiin, että tuotekehitykseen, asiakastarpeiden analysointiin ja innovaatioihin liittyvien systemaattisten prosessien ja rakenteiden käyttöönotto vaikutti positiivisesti työntekijöiden luottamukseen sekä luovuuteen. Kun ideoiden esittäjä voi luottaa siihen, että johto haluaa hänen parastaan ja että myös hän hyöttyy ideoiden esittämisestä, hän on valmis viemään ideoita käytäntöön⁶.

Liiallinen luottamus voi kuitenkin myös vähentää luovuutta⁷. Voidaankin ajatella niin, että jos minä luotan liikaa, enkä kyseenalaista lainkaan, jätän itse pohtimatta asian, jolloin vain osa ryhmän kapasiteetista tulee käyttöön. Luovuutta tavoittelevassa ryhmässä onkin hyvä olla jonkin verran luovaa kitkaa ja haastamista, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Kitka voi olla joskus enteillä huonoa, mutta aina se ei ole sitä!

Erilaisista ihmisistä koostuvan ryhmän jäsenten kokemuseräistä tietoa pidetään kaikkein arvokkaimpana tietona. Aiemmin ajateltiin, että organisaatio loisi tiedon jakamiselle parhaat olosuhteet, mutta nykyisin monet tehtävät vaativat tiedon jakamista yli organisaatorajojen.

6. Organisaatioiden välinen yhteistyö

Luottamuksella on tärkeä rooli myös työpaikan yhteistyösuhteissa muihin organisaatioihin. Se vähentää yhteistyöstä johtuvia vaihdantakustannuksia eli kumppaneiden etsimiseen ja neuvotteluihin menevää aikaa, sekä tekee sopimisen helpommaksi. Luottamus vähentää myös valvonnan kustannuksia ja helpottaa ristiriitojen sopimista. Sopimalla ongelmatilanteet ajoissa voidaan säästyä myös oikeudenkäyntikustannuksilta.

Yhteistyöhön liittyvien vaihdantakustannusten laskemisen lisäksi luottamus mahdollistaa strategisemman yhteistyön eli sen, että osapuolet ovat halukkaita investoimaan yhteistyöhön. Pienimuotoisen yhteistyön ja alihankintasuhteiden sijaan voidaan kehittää syvempiä kumppanuuksia, missä kumpikin osapuoli ottaa riskiä ja panostaa yhteistyön kehittämiseen. Organisaatioiden välinen luottamus vähentää siten yhteistyön kustannuksia ja lisää yhteistyön hyötyjä¹.

Myös organisaatioiden välisessä luottamuksessa on kyse avainhenkilöiden välisestä luottamuksesta sekä ei-henkilöityvästä luottamuksesta^{2,3}. Sosiaalinen luottamus on tärkeä, mutta se ei riitä organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Jos organisaatioiden välinen luottamus on vain ihmisten välisen luottamuksen varassa, se on haavoittuvainen silloin, kun ihmiset vaihtavat tehtävää tai työpaikkaa. Esimerkiksi toimittajasuhteet ja toimittajan yhteistyöhön tekemät investoinnit vaarantuvat, jos suhteista vastaavalla uudella avainhenkilöllä on erilainen näkemys toimittajista ja vaikkapa ulkoistuksen luonteesta kuin tehtävää aiemmin hoitaneella henkilöllä⁴.

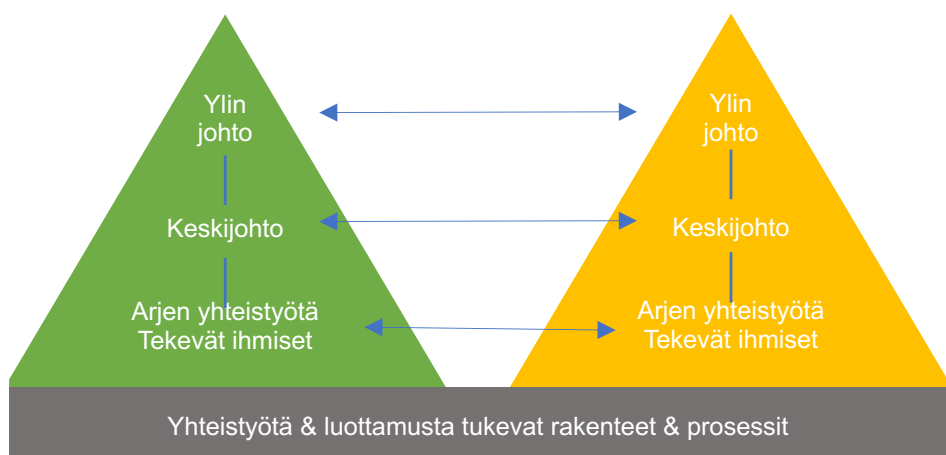
Autoteollisuudessa aasialaiset autovalmistajat kuten Toyota investoivat toimittajasuhteiden pitkäjänteiseen kehittämiseen ja kumppanuuksiohjelmaan. Toimittajat puolestaan uskalsivat investoida päämiehen tarpeisiin soveltuviin koneisiin ja laitteisiin, koska luottivat päämiehen ennakoitavaan toimintaan. Näin toimitusketjun kustannukset laskivat ja paransivat toimitusverkoston kilpailukykyä.

LUT väitöstutkimuksessa analysoitiin konepaja- ja elektroniikkavalmistajien sekä toimittajien avainhenkilöitä ja organisaatiota kohtaan koetun vastavuoroisen luottamuksen merkitys ja osoitettiin sen kilpailukykyä parantavana merkitys. Luottamus vähentää yhteistyön kustannuksia ja lisäsivät tuloksellisuuteen vaikuttavia hyötyjä kuten tiedon jakamista⁵.

Organisaatioiden välisissä verkostoissa ja ekosysteemeissä luottamus rakentuu tai murenee arjen monissa kohtaamisissa ja teoissa. Operatiivisella ja strategisella tasolla toimivat ihmiset (esimerkiksi myyjät, ostajat ja koordinaattorit) antavat organisaatioiden välisille suhteille kasvot. He suunnittelevat, neuvottelevat, sopivat ja kehittävät yhteistyöhön liittyviä asioita ja samalla rakentavat tai heikentävät toiminnallaan suhteen luottamusta.

Rajapinnoissa toimivien avainhenkilöiden lisäksi myös oman organisaation sisäisellä luottamuksella on vaikutusta siihen, miten yhteistyö toimii⁶. Jos talon sisällä ei ole riittävästi luottamusta, ei myöskään kommunikaatio ja sitoutuminen yhteistyöhön ole riittävä. Sisäinen luottamuksen puute voi näkyä ikävästi rajapinnoissa, jolloin se horjuttaa sekä yhteistyön toimivuutta että kumppanin luottamusta.

Organisaatioiden välistä yhteistyötä tehdään käytännössä monella tasolla. Luottamusta organisaatioiden välisissä suhteissa rakentaa sekä rajapinnassa toimivat ihmiset, organisaatioiden johto että organisaatioiden yhteistyötä tukevat rakenteet ja prosessit.



Kuva 11. Luottamus organisaatioiden välisessä yhteistyössä

Yhteistyön käynnistyksessä ja tärkeimmissä käänneissä ylimmällä johdolla on tärkeä rooli. Säännöllisen yhteydenpidon lisäksi ylintä johtoa tarvitaan, jos suhteeseen tulee kriisejä ja erityisesti silloin, jos luottamusta ei pystytä muutoin palauttamaan. Tällöin ylimmän johdon tapaaminen ja siinä sovittavat luottamusta rakentavat toimenpiteet voivat olla luottamuksen jälleenrakentamiselle riittävän merkittävä signaali ja konkreettinen teko.

Arjen yhteistyötä tehdään kuitenkin yleensä keskijohdon ja työntekijöiden kesken. Esimerkiksi ulkoistuksia tai kumppanuuksia käynnistettäessä yhteistyöstä syntyvät kustannukset kohdistuvat ennen kaikkea operatiiviselle tasolle. Strategiset ja operatiiviset hyödyt syntyvät yleensä vasta myöhemmin. Siksi organisaatioiden välisen kommunikaation lisäksi myös organisaation sisäisellä kommunikaatiolla on keskeinen rooli riittävän luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiselle.

Juridisia sopimuksia on pidetty organisaatioiden välisissä suhteissa sekä luottamuksen esteenä, että sitä rakentavana tekijänä. Takavuosina Suomessa tehtiin paljon "kättä päälle" -yhteistyötä, mutta kansainvälisyys ja yhteistyön monimutkaisuus on lisännyt tällaisen toiminnan riskejä. Nykyisin juridiset sopimukset ovat myös Suomessa tavanomainen osa yhteistyötä.

Tutkiessamme erästä ensimmäistä teollisuusyrityksen ulkoistushanketta havaitsimme, että edes parhaimpien juristien tekemä sopimus ei suojannut toimittajasuhteiden kaikilta ongelmilta. Sopimus oli myös niin raskas ja vaikeaselkoinen, että päämiehen avainhenkilöiden oli vaikea ymmärtää miten yhteistyössä pitäisi toimia.

Toisen toimittajan kanssa yhteistyö käynnistyi epäonnistuneella toimituksella, mutta toimittaja keskittyi ensin hoitamaan asiakkaan toimituksen kuntoon ja sopi sitten syntyneiden kustannusten jakamisesta. Asiakaslähtöinen ja ripeä ongelmanratkaisu rakensi päämiehen luottamusta toimittajaa kohtaan. Sen seurauksena yhteistyölle tehtiin kevyempi ja molempien osapuolten tarpeita palveleva sopimus.

Luottamus ja sopimukset täydentävät toisiaan. Parempi luottamus edistää parempia sopimuksia. Kun osapuolet tekevät sopimuksen, he joutuvat kirjaamaan sen, mitä yhteistyössä on tarkoitus tehdä. Parhaimmillaan sopimukset lisäävät yhteistä ymmärrystä siitä, mitä osapuolilta odotetaan ja mihin he ovat sitoutuneet⁷.

7. Luottamus kulttuurien välisissä kohtaamisissa

Luottamuksen rakentuminen on kerroksellista. Kulttuuri vaikuttaa luottamuksen kehittymiseen niin yhteiskunnan instituutioiden, organisaatioiden kuin yksilön taustan ja arvojen kautta¹.

Kansallisella tasolla kyse on siitä, mikä tietystä kulttuurissa kasvaneen henkilön näkökulmasta on oikein tai väärin, hyvää tai huonoa. Kulttuuri vaikuttaa myös käsityksiin siitä, mitkä työn tekemisen tavat ovat hyviä ja toimivia. Kansallinen kulttuuri heijastuu myös kommunikointiin. Esimerkiksi suomalaisten kommunikoinnissa kontekstin ymmärtäminen on tärkeää.

Suomalaisille mikään ei ole kyllä tai ei, sanoo vuosia sitten maahan muuttanut chileläinen Lucas: "Se on vähän kuin kylään kutsuttaessa sanotaan, että on "mahdollisuus", ruokailla tai mennä saunaan, kuitenkin kaikki suomalaiset syövät ja menevät saunaan. Kun ulkomaalainen tarvitsee tai kysyy jotain, hänen täytyy aina kysyä hyvin selkeästi, tai asia jää epäselväksi."

Individualistisissa työkuultuureissa henkilökohtaiseen elämään liittyvä informaatio, tila ja aika erotetaan mielellään työstä². Suomalaisessa työkuultuurissa henkilökohtaisuuden ja tunteiden kytkeytymistä työhön on aiemmin pidetty jopa epäammattimaisena käytöksenä.

Sen sijaan kollektiivisissa kulttuureissa henkilökohtainen ja työelämä limittyvät vahvasti toisiinsa. Kollektiivisina kulttuureina voidaan pitää esimerkiksi Kiinaa, Turkia, Ukrainaa ja Venäjää. Tätä joukkoa yhdistää erityisesti henkilökohtaisten suhteiden arvostus. Näissä maissa yhteistyösuhteen laatuun liittyvät tekijät kuten huolenpito ja hyväntahtoisuus voivat korostua osaamistakin tärkeämpinä piirteinä. Luottamuksen tunne-elementti voi nousta tai jopa tärkeämmäksi kuin tiedollinen ulottuvuus².

Henkilökohtaisten suhteiden merkitys ja luottamukselliset suhteet esihenkilöön korostuvat erityisesti maissa, missä yhteiskunnan instituutiot ovat heikkoja eikä organisaatioihin luoteta³. Esimerkiksi ukrainalaisten ja saksalaisten yritysten kulttuurinen ja institutionaalinen tausta ovat hyvin erilaiset. Saksassa vahvat instituutiot rakentavat luottamusta, Ukrainassa taas henkilökohtaiset suhteet⁴. Myös monissa aasialaisissa kulttuureissa henkilökohtaisten suhteiden muodostaminen on edellytys yhteistyön rakentumiselle².

Kun haastattelimme suomalaisten yritysten kiinalaisten alihankkijoiden avainhenkilöitä⁵ esiin nousi suomalaisten päämiesten pyrkimys nojautua yritysten väliseen ei-henkilöityvään luottamukseen. Taustalla vaikutti lahjontaan sotkeutumisen pelko, vaikka henkilökohtaisten suhteiden ei tarvitse tarkoittaa lahjontaa. Tässä tapauksessa kiinalaiset usein vain odottivat, että heitä kohdeltaisiin yksilöinä. Toive oli mahdollista toteuttaa esimerkiksi tutustumalla heihin, esittelemällä suomalaista kulttuuria ja viemällä tuliaisiksi jokin pieni itse valittu muistoesine suomalaisen kotikaupungista.⁶

Ihmisen kulttuurinen tausta vaikuttaa luottavaisuuden asteeseen, eli kykyyn ja haluun luottaa. Yksilökeskeisissä maissa kuten Pohjoismaissa yleistetty luottavaisuus on keskimäärin korkeampi kuin monissa kollektiivisissa maissa, missä luotetaan valikoidusti omaan piiriin kuuluviin ihmisiin, eikä niinkään yleisesti muihin ihmisiin.

Tässä erotomme esimerkiksi Kiinasta ja Venäjästä^{7,8}. Kiinassa *guanxi* tarkoittaa luottamusta ihmisiin, joilla on samanlainen tausta koulutuksen, sukutaustan tai maantieteellisen alueen vuoksi. Guanxi vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten ryhmän jäsenet luottavat toistensa osaamiseen ja hyväntahtoisuuteen sekä ovat valmiita tekemään yhteistyötä.

Kulttuuritaustan lisäksi luottavaisuuteen vaikuttavat myös persoonallisuus, aiemmat kokemukset sekä taloudelliset ja sosiaaliset olosuhteet⁹. Joskus mietin ovatko suomalaiset niin tottuneita meillä vallitsevaan korkeaan luottamukseen, etteivät he jaksakaan nähdä aina vaivaa sen rakentamiseen. Samankaltaisuus edistää luottamusta luonnostaan, sillä samankaltaista on helpompi ennakoita. Silloin myös työtä luottamuksen rakentamiseksi tarvitaan vähemmän. Toisin on kulttuurien välisissä kohtaamisissa, missä tarvitaan molemminpuolista sopeutumista ja aktiivista luottamuksen rakentamista.

Italiasta Suomeen muuttanut Laura kertoo, miten luottamuksen rakentuminen ja suomalaisten sisäpiiriin pääseminen kestää hyvin kauan. Hän on päättänyt toimia siten, että pääsee ajan myötä sisäpiiriin ja varoo tekemästä mitään väärin, ettei rikkoisi hitaasti kehittyvää luottamusta.

Kansallisten kulttuurien lisäksi myös uskonto, organisaatio- ja ammatillinen kulttuuri vaikuttavat luottamukseen. Toinen ihminen ei ole ainoastaan kiinalainen tai katolinen, vaan hän voi olla tehnyt pitkän työuran amerikkalaisessa yrityksessä, puhua sujuvaa ruotsia, ja harrastaa suomalaista tangoa.... Stereotypiat johtavat helposti harhaan. Modernissa kansainvälisessä maailmassa ihmiset nähdäänkin yhä enemmän mosaiikkina, mikä koostuu monenlaisista paloista¹⁰.

Aiemman tutkimuksen perusteella tiedetään, että kansallisesta kulttuurista riippumatta johdon kyvykkyys, organisaation tuki ja reiluus rakentavat työntekijöiden luottamusta eri maissa¹¹.

Luottamuksen kokemuksessa on kuitenkin paljon samaa kulttuuritaustasta riippumatta. Tutustuminen ja pyrkimys toisen ymmärtämiseen tarjoavat hyvät lähtökohdat luottamuksen kehittymiselle ja tietoiselle rakentamiselle missä tahansa suhteessa.

Saaran organisaatiossa käynnistettiin nopeasti yhteistyö tuntemattoman ja toisella puolella maailmaa sijaitsevan IT-asiantuntijatiimin kanssa. Heidän kotimaansa, osaamisensa ja toimintansa olivat Saarelle vieraita ja yhteistyön käynnistyminen tuntui hankalalta.

Uuden tiimin avainhenkilöt matkustivat Suomeen perehtyäkseen Saaran organisaatioon ja tehtäviin. Kulttuurierot olivat huomattavia, mutta niistä keskusteltiin avoimessa ja positiivisessa hengessä. Esimerkiksi kieltäytyminen ja hankalista asioista suoraan puhuminen olivat vieraille vaikeita kasvojen menettämisen pelon vuoksi. Suomessa vierailijat tutustuivat Saaran organisaation työkuultuuriin ja vapaa-ajan toimintaan. Vastavuoroisesti suomalaisille esitettiin Zoomin välityksellä hieno ja humoristinen esitys IT-asiantuntijatiimin kulttuurista. Saaran tiimi ja vieraat myös kehittivät yhdessä henkilöstöyksikön kanssa ratkaisuja kulttuurieroihin.

8. Luottamuksen kehittyminen ja rakentaminen vuorovaikutuksen käynnistyttyä

Perinteisesti luottamuksen on ajateltu syntyvän hitaasti ajan myötä¹. Työpaikan luottamukselliset yhteistyösuhteet syntyvät yleensä yhdessä tehtyjen työtehtävien ja yhteisten kokemusten myötä. Tutustuessaan toisiinsa ihmiset saavat informaatiota ja kokemuksia, minkä perusteella he voivat arvioida toistensa luotettavuutta. Organisaatioiden välisissä verkostoissa riittävän luottamuksen syntyminen yhteistyön tueksi voi viedä vuosiakin. Yhteistyöstä säästöjä ja muita hyötyjä hakevan näkökulmasta tämä tapahtuu aivan liian hitaasti.

Esimerkiksi uuden projektin, tai tiimin työskentelyn käynnistymisessä tarvitaan nopeasti rakentuvaa luottamusta². Jos luottamus ei rakennu riittävän nopeasti, voi lupaava yhteistyö hiipua. Joskus luottamus voi syntyä kuitenkin nopeasti ja ehkä hieman yllättävästikin.³

Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät ennen vuorovaikutusta

Kun ihmiset tapaavat ensimmäisen kerran, heillä ei ole omakohtaista kokemusta toisen luotettavuudesta. Ennen vuorovaikutusta koettuun luottamukseen vaikuttaa kunkin henkilökohtainen ja luontainen taipumus luottaa muihin. *Luottavaisuudella* onkin suurin merkitys juuri tällaisissa tilanteissa, missä informaatiota on vähän⁴.

Uudessakin tilanteessa sen *tavanomaisuus* herättää luottamusta. Myös erilaiset *sopimukset* sekä *sosiaalisesti hyväksyttävä ja tavanomainen käyttäytyminen* voivat luoda luottamusta⁵.

Itse tilanteesta saatavan informaation lisäksi muodostamme helposti oletuksia henkilön luotettavuudesta *luokittelemalla* hänet sosiaalisesti – esimerkiksi sillä perusteella mitä hän tekee työkseen tai mistä organisaatiosta hän tulee.⁶ Arvelemme niin, että pelastustoimen työntekijä pystyy toimimaan kriisitilanteessa ja että pappi käyttäytyy eettisesti. Kasvuyrittäjä ottaa todennäköisesti enemmän riskiä kuin kaupungin lakimies. Näin ennakkokäsitys toisen luotettavuudesta voi perustua mielikuvaan henkilön edustamasta ryhmästä ilman henkilökohtaista vuorovaikutusta. Ennakkokäsitys voi perustua myös *aiempiin kokemuksiin* toisista samankaltaisista henkilöistä ja tilanteista. Teemme vaistonvaraisesti tällaista nopeaa sosiaalista luokittelua, vaikka se voi olla myös harhaanjohtavaa.

Samoin käsitys toisen *samankaltaisuudesta* voi herättää luottamusta. Tällöin arvioija voi ajatella jakavansa myös arvomaailman ja asenteet toisen henkilön kanssa. Myös *kokemus samaan ryhmään kuulumisesta* rakentaa luottamusta. Kokemus toisen erilaisuudesta ja eri ryhmään kuulumisesta voi puolestaan vähentää sekä luottamusta että halukkuutta tarkastella asiaa hänen näkökulmastaan⁷.

Myös ihmisten ja taustaorganisaatioiden aiemmasta toiminnasta kertova *maine*⁸ rakentaa luottamusta. Hyvämaineiseen tahoon liitetään myönteisiä odotuksia, jolloin käynnistyvään yhteistyöhön suhtaudutaan lähtökohtaisesti positiivisesti.

LUT-yliopiston tietojohdamisen koulutusohjelmaan valitut aikuisopiskelijat luottavat välittömästi jonkin verran toisiinsa. Luottamus syntyy sen tiedostamisesta, että ohjelman kaikki osallistujat ovat läpäisseet tiukan valintaseulan, sillä vain noin 6–7 prosenttia hakijoista pääsee sisään. Kaikki kuuluvat samaan työn ohessa maisteriopintoja suorittavaan LUT opiskelijaryhmään, ja heillä on yhteinen kiinnostus tietojohdamiseen.

Tällaisessa tilanteessa opiskelijat luottavat helposti toisten kyvykkyyteen. Opiskelijat kuuluvat samaan ryhmään, jota voisi sanoa jopa heimoksi. Heillä on myös yhteinen kiinnostuksen kohde ja tavoite: valmistuminen tietojohdamisen ammattilaisiksi.

Vaikka meillä ei olisi omakohtaista kokemusta uusien ihmisten luotettavuudesta, luotamme heihin herkemmin, jos meille tuttu ja luotettu henkilö tuntee heidät tai tekee jo yhteistyötä heidän kanssaan. Eräs työelämässä luottamusta rakentava tekijä onkin suositus. Meiltä kysytään usein mielipidettä jostain tuntemastamme henkilöstä. Kysyessään mielipidettämme kysyjä luottaa siihen, että voimme antaa luotettavaa informaatiota toisen henkilön luotettavuudesta. Näin toimimme verkostoissa ns. *luotettuna kolmantena osapuolena*⁹ ja lainaamme meitä kohtaan koettua luottamusta suosittelemallemme henkilölle.

Suosituksia antaessamme tuemme aktiivisesti luottamuksen rakentamista verkostoissa. Jos kuitenkin kävisi niin, että suosittellemme harkitsematta henkilöä tehtävään, mihin hänellä ei olisikaan tarvittavaa osaamista, luottamus meitä itseämme kohtaan voi laskea. On siis hyvä kertoa tarkemmin, kuinka hyvin ja mistä yhteydestä tunnemme kyseisen henkilön, sekä siitä, mihin hänessä voi kokemuksemme mukaan luottaa.

Luottamuksen kehittyminen ja rakentaminen vuorovaikutuksen käynnistyttyä

Nopeasti syntynyt luottamus on ehdollista. Sitä koetellaan yhteistyön käynnistyttyä ja se voi olla myös helpommin särkyvää kuin hitaammin kehittynyt luottamus. Vastasyntynyt luottamus tarvitsee vahvistamista.

Vuorovaikutuksen myötä saamme informaatiota toisen henkilön luotettavuudesta, esimerkiksi tämän kyvykkyydestä, hyväntahtoisuudesta ja integriteetistä. Yhteistyössä syntyvät kokemukset joko vahvistavat tai heikentävät lähtötilanteen käsitystä toisen luotettavuudesta. Tämä informaatio muokkaa aiempaa käsitystämme.

Vuorovaikutuksessa aktiivinen toiminta yhteistyön edistämiseksi antaa näyttöä siitä, että odotukset olivat oikeutettuja. Se näkyy esimerkiksi kommunikaatiossa ja sovittujen asioiden vauhdittamisessa. Luottavainen käyttäytyminen näkyy puolestaan informaation jakamisena, delegoimisena, riskin ottamisena ja valvonnan vähentämisenä¹⁰.

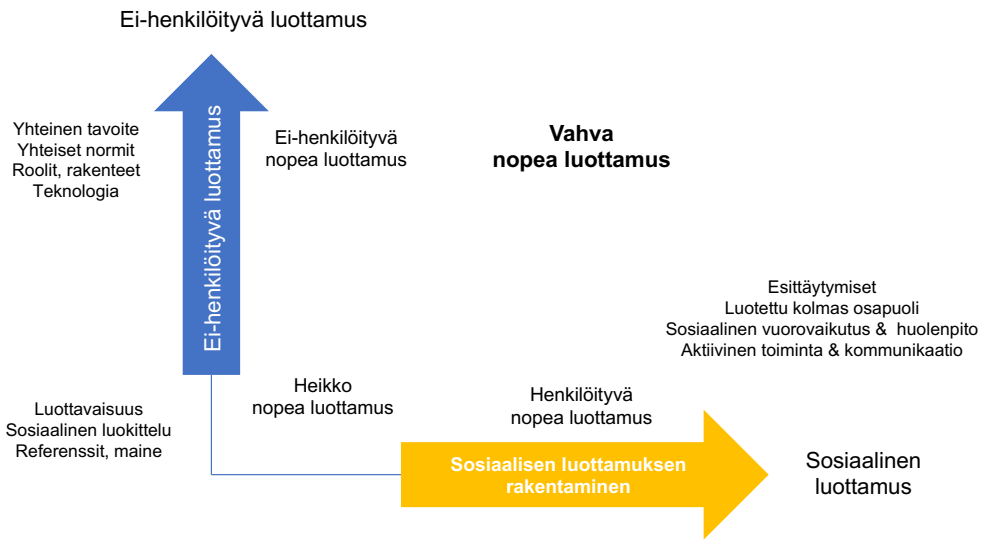
Ryhmän vetäjä luo omalla toiminnallaan luottamusta toimimalla roolimallina sekä esittelemällä osapuolet toisilleen. Tällöin hän myös "lainaa" häntä kohtaan koettua luottamusta esittelemälleen uudelle henkilölle. Myös se, miten vetäjä suhtautuu ryhmään kuuluviin henkilöihin viestittää muille ryhmän jäsenille voiko heihin luottaa. Selkeät roolit rakentavat luottamusta. Kukin tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitä voi odottaa toiselta. Ryhmän yhteinen tavoite voi rakentaa käsitystä yhteisistä arvoista, mitkä puolestaan lisäävät uskomusta toisten luotettavuuteen.

Käsitys toisten luotettavuudesta luo myönteisiä odotuksia. Myönteiset odotukset helpottavat myös yhteisistä toimintaperiaatteista sopimista ja yhteisten toimintatapojen noudattaminen vahvistaa puolestaan käsitystä toisten luotettavuudesta¹¹. Yhteistyön menestymisen edellytykset paranevat.

Koronakriisissä maaliskuussa 2020 Suomea uhkasi pula korkeatasoisista FFP2/3 hengityssuojaimista. LUTin akatemiatutkija Katri Laatikainen kuuli tilanteesta sairaalalääkärinä työskentelevältä sisareltaan ja muisti seminaariesityksen toisen alan innovaatiosta, mitä voitaisiin mahdollisesti käyttää käytettyjen hengityssuojainten puhdistamisessa uusiokäyttöön.

Katri otti yhteyttä työn kautta tutustumiinsa henkilöihin, jotka auttoivat häntä ja esittelivät hänet verkostoissa muille avaintoimijoille. Eri organisaatioista tulevien asiantuntijoiden kriisiryhmän ydin koottiin vuorokauden aikana. Ryhmä tutki innovaation käyttökelpoisuuden, testasi sen toimivuuden, kytki mukaan yliopistolliset sairaalat, suunnitteli logistiikan ja koulutuksen sekä rakensi täyden mittakaavan pilottilaitoksen vain kuudessa viikossa.

Kriisiryhmään tuli mukaan yli 30 eri alan asiantuntijaa 12 erilaisesta organisaatiosta. Suurin osa heistä ei tuntenut toisiaan etukäteen ja kommunikatio oli täysin teknologiavälitteistä (tavalliset ja neuvottelupuhelut, MS Teams, tekstiviestit, WhatsApp ja sähköpostit). Katri toimi ryhmän koordinaattorina ja minä koordinaatioryhmän puheenjohtajana. Kriisiryhmän onnistumiseen vaikutti ratkaisevasti nopeasti syntynyt vahva luottamus.



Kuva 12. Nopean ja vahvan luottamuksen tietoinen rakentaminen

Nopea ja vahva luottamus rakennettiin hyödyntämällä sekä sosiaalisia että ei-henkilöityviä luottamuksen rakennusaineita. Koordinaatioryhmän jäsenet olivat hyvämaineisia suomalaisia eri alojen huippuammattilaisia. Avainhenkilöt esittelivät Katrin omien verkostojensa kontakteille ja toimivat siten verkostojen luotettuina kolmansina osapuolina. Itse esittelin puheenjohtajan roolissa ryhmän tavoitetta ja osaamisesta kommunikoimalla tehokkaasti ja mahdollisimman selkeästi. Katri käytti paljon aikaa keskustellakseen ryhmän asiantuntijoiden kanssa ja ymmärtääkseen heidän näkökulmansa. Puheluita otettiin sadoittain. Hän viesti johdonmukaisesti ryhmän tavoitteesta ja osoitti toiminnallaan arvostavansa asiantuntijoiden näkemyksiä.

Ryhmä organisoitui nopeaksi koordinaatioryhmäksi ja erikoistuneiksi alaryhmiksi, joiden vetäjät raportoivat koordinaatioryhmälle. Yhteistyörakenteiden lisäksi ryhmä sopi rooleista, vastuista ja turvallisen teknologian käytöstä. Kriisitilanteesta nopeasti käynnistyneelle työskentelylle järjestettiin myöhemmin myös sopimuspuitteet ja rahoitus. Työskentely dokumentoitiin tarkasti ja siitä raportoitiin huolellisesti ulkopuoliselle auditointiryhmälle. Auditoidijat tutustuivat dokumentaation ja varmistivat prosessin laadun ja hengityssuojainten turvallisen uusiokäytön kriisitilanteen varalta^{12,13}.

9. Rikkoutuneen luottamuksen jälleenrakentaminen

Luottamuksen heikkeneminen vaikuttaa kielteisesti yhteistyöhön, tiedon jakamiseen, sitoutumiseen, ja tuloksellisuuteen¹.

Luottamuksen heikkenemistä vaikeampi tilanne on luottamuksen menettäminen. Sanotaan, että luottamuksen rakentaminen kestää kauan ja sen voi menettää hetkessä. Luottamuksen menettäminen on kuitenkin yleensä pidempi, erilaisten tapahtumien, tekojen tai tekemättä jättämisten summa. Työyhteisössä siihen on voinut liittyä ajan myötä syntyneitä pettymyksiä niin organisaatiota, työkavereita, esihenkilöitä ja johtoakin kohtaan.

Työntekijän odotukset työnantajaa kohtaan muodostavat käsityksen, jota sanotaan psykologiseksi sopimukseksi². Nämä usein sanoittamattomat käsitykset voivat syntyä jo työpaikkailmoituksesta ja työhaastatteluista. Jos työntekijälle syntyy käsitys siitä, että työpaikka tarjoaa runsaasti koulutus- ja etenemismahdollisuuksia, hän voi pettyä havaitessaan mahdollisuudet käytännössä paljon heikommiksi.³

Organisaatiomuutosten ja säästötoimien seuraukset voidaan hyväksyä paremmin, jos niihin johtaneet neuvottelut ovat olleet reiluja. Erityisesti irtisanomiseen johtavat prosessit voivat olla hyvin raskaita kaikille osapuolille⁴. Työelämän arjessa vähäisemmätkin muutokset voivat aiheuttaa tahattomasti luottamusta vaurioittavia tilanteita. Tilanteen korjaaminen vaatii aktiivista työstämistä työyhteisön kanssa.

Se, miten rikkoontunutta luottamusta voi rakentaa uudelleen riippuu tilanteesta^{5,6}, ja siitä, mikä luottamuksen ulottuvuus (kyvykkyys, hyväntahtoisuus, tai integriteetti) on vahingoittunut. Joidenkin tutkimusten mukaan ihmisten on helpompi antaa anteeksi kyvykkyuden puutteisiin kuin hyväntahtoisuuteen tai integriteettiin liittyvät pettymykset. Yhteistoiminta- ja muutosneuvotteluihin liittyvässä tutkimuksessa on havaittu, että esihenkilöiden ja johdon eettisellä käyttäytymisellä ja hyväntahtoisuudella on suuri merkitys niin irtisanotuille kuin taloon jäävillekin työntekijöille⁷. Tätä ei aina ymmärretä riittävästi.

Luottamuksen rikkouduttua on tärkeä pyrkiä ensin tunnistamaan tapahtuneen luottamusrikon luonne, selvittää sen syyt, sekä tunnustaa tapahtuneen kielteinen vaikutus. Näin tapahtunut tehdään näkyväksi ja yksilö ja/tai organisaatio ottaa siitä vastuun⁸.

Luottamuksen korjaaminen alkaa tilanteen tunnustamisella. Sitä seuraavat luottamusrikon analysointi, korjaustoimenpiteiden suunnittelu vastaavien tilanteiden estämiseksi ja tehtyjen muutosten tehokkuuden arviointi.

Yleensä tieto luottamusrikoista leviää helposti organisaatiossa. Mitä useampia osapuolia tilanne koskettaa, sitä laajempia toimenpiteitä luottamuksen jälleenrakentaminen vaatii. Käytännössä tilanne vaatii aina asian selvittämisen sekä asianosaisten kuulemisen. Mikäli todetaan, että luottamusrikko on tapahtunut, voi anteeksipyyntö voi olla toimiva keino, mutta vain jos se on aito ja rehellinen. Joskus tarvitaan myös toimenpiteitä syillisille osapuolille sekä taloudellisia korvauksia uhrille. Luottamukseen liittyvän tunne-elementin vuoksi toimenpiteet on syytä suunnitella huolellisesti ja empaattisesti, jotta ne olisivat tehokkaita. Mitä aikaisemmin luottamusrikko havaitaan ja siihen tartutaan, sitä todennäköisempää on onnistuminen. Useimmiten tilanteet vaativat kokonaisvaltaista selvittämistä ja eri korjaustoimien yhdistämistä (anteeksipyyntö, korvaukset ja korjaavat toimenpiteet)⁶.

Organisaatiot voivat myös käynnistää selvityksiä, pyytää anteeksi, rangaista osallisia ja muuttaa prosesseja, rakenteita ja kulttuuria^{9,10}. Edelläkävijäorganisaatiot ovat ottaneet käyttöön organisaatitasoisia rakenteita ja prosesseja työntekijöiden rikkoontuneen luottamuksen korjaamista varten¹¹.

Luottamuksen monitasoisuuden ja systeemisyden vuoksi työntekijöiden luottamuksen heikkenemisellä on usein yhteys myös ulkoisten sidosryhmien luottamukseen organisaatiota kohtaan.

10. Luottamus muuttuvassa maailmassa

Luottamus on toimivan yhteiskunnan ja ihmisten hyvinvoinnin perusta. Se on näkymätön ja mittaamattoman arvokas resurssi, mitä voisi verrata puhtaaseen ilmaan tai veteen. Luottamus on kuin meille arvokas Suomen puhdas luonto, emmekä huomaa sen heikkenemistä ennen kuin luottamus on laskenut huomattavasti.

Maailmassa luottamusta on kuitenkin entistä vähemmän. Suurvaltojen konfliktit, ääriiliikkeet, terveyttä, turvallisuutta ja demokratiaa uhkaavat kriisit syövät ihmisten luottamusta tulevaisuuteen. Edelmanin 28 maassa v. 2022 julkistaman luottamusbarometrin mukaan luottamuksen sijaan maailmassa vallitsee epäluottamus. Jopa 59 % kyselyn vastaajista kokee lähtökohtaisesti epäluottamusta ja on valmis luottamaan vasta saatuaan todisteen luotettavuudesta. Yhä useampi näkee maiden johdon ja median yhteiskuntaa jakavana eikä yhdistävänä voimana. Instituutiot, mukaan lukien yritykset ja kolmas sektori, eivät ole onnistuneet pandemian ja ilmastonmuutoksen torjunnassa. Edelmanin raportti maalaakin synkän kuvan yhteiskuntia uhkaavasta epäluottamuksen kehästä, missä kansalaiset pelkäävät johtajien ja median valehtelevan¹.

Suomi ei ole mukana Edelmanin mittauksessa ja OECD raportin mukaan Suomessa luottamus yhteiskunnan instituutioihin on edelleen vahvaa ja Euroopassa korkeimmalla tasolla. V. 2019 64 % suomalaisista luotti hallintoon, kun OECD maissa keskimäärin vain 45 %. Marraskuussa 2020 peräti 86 % suomalaisista piti poliittisilta johtajilta saatavaa informaatiota luotettavana. Maailman mittakaavassa Suomi ja Pohjoismaat erottuvat poikkeuksena. Emme kuitenkaan ole maailmasta erillinen lintukoto eikä suomalaisessa yhteiskunnassa oleva vahva luottamus ei ole enää itsestäänselvyys. Myös Suomessa luottamus hallintoon on laskenut, vuosien 2017–2019 aikana 12 prosenttiyksikköä².

Perinteisessä suomalaisessa yhteiskunnassa luottamus syntyi samankaltaisten ja tuttujen ihmisten kesken. Koettiin yhteenkuuluvaisuutta ja oltiin tuttuja jotain kautta. Ehkä oli käyty samoja kouluja, asuttu samoilla seuduilla, tai ainakin tunnettiin joku yhteinen tuttava. Meitä yhdistivät myös monet suomalaiseen kulttuuriin ja elämäntapaan liittyvät asiat.

Onkin paljon helpompaa luottaa toisiin samankaltaisiin ihmisiin, joilla on yhteinen historia ja käsitys yhteisestä tulevaisuudesta. Samankaltaisten kanssa on helpompi kommunikoida, heitä on helpompi ymmärtää ja myös ennustaa miten he toimisivat uusissa tilanteissa. Tällöin riski – ja myös tarve luottaa ja rakentaa luottamusta – on pienempi. Kuten ruotsiksi sanotaan, "lika barn läker best".

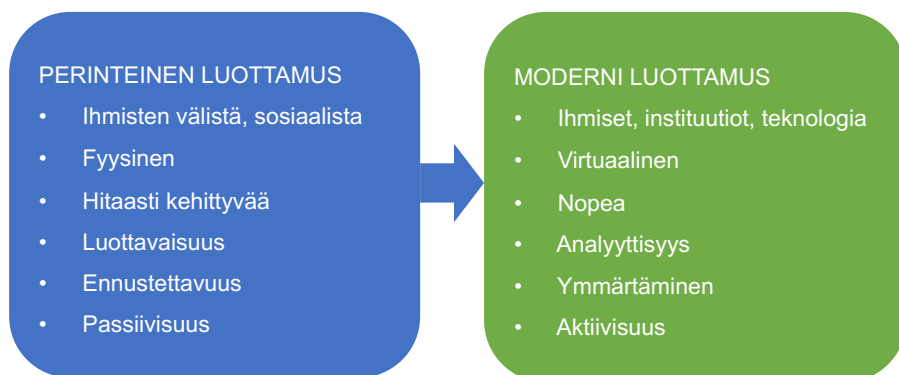
Tähän samankaltaisten suomalaisten näennäisesti helppoon yhteistyöhön sisältyy kuitenkin suuri riski. Suomi ei elä toisten suomalaisten paitoja pesemällä. Innovaatiot ja yhteiskunnan monet haasteet tarvitsevat erilaisista taustoista, osaamisista ja näkemyksistä syntyviä uusia ideoita, niiden kehittämistä ja yhdistämistä. Ekonomistien termiä käyttämällä voisikin sanoa, että samankaltaisuutta lisäämällä saadaan vain mittakaavaetua, kun kompleksisten ongelmien ratkaisemisessa ja uusien mahdollisuuksien kartoittamisessa tarvitaan erilaisuudesta syntyvää synergiaa.

Nykymaailmassa tarvitaan kykyä kytkeytyä muihin ja itsestä erilaisiin ihmisiin. Ilman jatkuvaa kehittämistä, oivaltamista ja uudistumista Suomi taantuu eikä meillä ei ole sitä tulevaisuutta mitä toivomme itsellemme ja tuleville sukupolville.

Meidän onkin opittava rakentamaan luottamusta myös toisenlaisista taustoista ja verkostoista tulevien erilaisten ihmisten kesken. Niin kansainvälisessä kaupassa myydessämme suomalaista osaamista maailmalle, kuin työskennellessämme Suomessa vieraiden ihmisten kanssa. Kasvokkain sekä teknologiavälitteisessä kommunikaatiossa ja virtuaalisissa palavereissa.

Nopealiikkeisessä, epäjatkuvuuksia sisältävässä maailmassa luottamusta on rakennettava tietoisesti, aktiivisesti ja usein myös nopeasti. Lentokoneessa, kaupan kassajonossa tai työpaikan ruokalassa syntyvä keskustelu eritaustaisten ja erilaisista verkostoista tulevien ihmisten kesken voi olla ratkaiseva mahdollisuus nähdä ongelma uudella tavalla, tai kriittinen kontakti resursseja tuovaan uuteen yhteistyöhön. Luottamus vaikuttaa meihin joka päivä, kaikissa kohtaamisissa ja tilanteissa.

Nopea teknologinen kehitys muuttaa toimialoja, työn organisointia ja työtehtäviä. Automaatio ja kehittyneiden teknologioiden kuten tekoälyn³ tai lohkoketjuteknologian käyttöönotto⁴ muuttavat myös työpaikan vuorovaikutusta ja vaikuttavat luottamukseen muita ihmisiä, organisaatiota ja sen tuotteita kohtaan.



Kuva 13. Luottamus muuttuvassa maailmassa

Tahto ja kyky rakentaa ja säilyttää työpaikan luottamus muuttuvissa tilanteissa on modernin luottamuksen perusta. Samalla pitää säilyttää herkkyyks tilanteille, mitkä uhkaavat rikkoa luottamuksen. Onkin parempi kommunikoida enemmän ja tarttua hankaliin tilanteisiin nopeammin kuin vaieta ja jäädä odottamaan.

Jos luottamus heikkenee työpaikalla, sillä on monia kielteisiä seurauksia, mm. sitoutumisen väheneminen. Kommunikaatio rakentaa luottamusta ja ajantasainen tilannekuva tukee työntekijöiden mahdollisuutta toimia viisaasti muuttuvissa tilanteissa. Avoin kommunikaatio tukee myös yhteistä kokemusta siitä, että työpaikoilla ollaan samassa veneessä.

Vahvat instituutiot ja suomalaisessa kulttuurissa oleva yleistetty luottamus muihin ihmisiin ovat hyvä lähtökohta kohdata uudet ihmiset ja tilanteet mahdollisuuksina. Luottavaisuuden lisäksi työelämän nopeasti muuttuvissa tilanteissa tarvitaan myös analyttistä luottamusta ja tarvittaessa tilanteiden uudelleenarviointia. Siksi toistan kaikkein tärkeimmän: Luottamusta on rakennettava tietoisesti ja aktiivisesti, joka päivä. Ilman huolenpitoa luottamus kuihtuu ja menetämme jotain suomalaisuuteen kuuluvaa, minkä arvoa kokonaisuudessa on mahdotonta mitata. Jos taas pidämme luottamuksesta huolen ja rakennamme sitä tilanteiden ja olosuhteiden muuttuessa tuemme myös suomalaisen yhteiskunnan hyvinvointia ja tulevaisuutta.

LIITE 1.

Luottamuksen lähikäsitteet

Luottamus kytkeytyy sitä lähellä oleviin käsitteisiin, minkä yhteyttä pyrin seuraavassa selventämään. Psykologinen sopimus, psykologinen turvallisuus ja sosiaalinen pääoma ovat luottamusta lähellä olevia käsitteitä. Luottamus ja epäluottamus taas eivät ole saman jatkumon päädyt, vaan eroavat olennaisesti toisistaan.

Psykologinen turvallisuus

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan käsitystä siitä, mitä seurauksia riskien ottamisesta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on¹. Jos ryhmässä vallitsee psykologinen turvallisuus ihmiset ovat valmiita jakamaan tietoa, esittämään parannuksia ja tekemään aloitteita.

Edgar Schein ja Warren Bennis esittelivät 1960-luvulla psykologisen turvallisuuden tuovan yksilölle turvaa muutostilanteissa, sillä sen vallitessa ihmisten ei tarvitse käyttää resursseja itsensä suojaamiseen². Myöhemmin 1990-luvulla William Kahn toi esiin psykologisen turvallisuuden myönteisen merkityksen työn imulle. Hän määritteli sen mahdollisuutena olla oma itsensä ilman pelkoa kielteisistä seurauksista³.

Amy Edmondsonin tutkimus organisaation psykologisesta turvallisuudesta ja sen vaikutuksesta tiedon jakamiseen ja oppimiseen on tehnyt käsitteen tunnetuksi erityisesti tiimitasolla⁴. Luottamus ja arvostus vaikuttavat myönteisesti psykologiseen turvallisuuteen. Psykologisen turvallisuuden käsite on lähellä tiimin luottamuksen ilmapiirikäsitettä⁵. Kun ymmärrämme ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä, opimme lisää siitä, miten ihmisiä rohkaistaan tuomaan esiin näkemyksiään, ratkomaan ongelmia, ja oppimaan muutoksessa.

Epäluottamus

Ihmisten, organisaatioiden ja kansojen suhteessa voi olla enemmän tai vähemmän luottamusta. Luottamuksen puute ei kuitenkaan aina tarkoita epäluottamusta. Voi olla niin, että luottamusta on vain hyvin vähän tai ei lainkaan, mutta kyse ei ole vielä epäluottamuksesta, joka on hyvin voimakas tunne.

Epäluottamusta kokeva henkilö epäilee toisen aikomuksia itseään kohtaan. Hänellä on siis kielteisiä odotuksia toisen osapuolen motiiveista, aikomuksista ja käyttäytymisestä. Epäluottamus voi syntyä esimerkiksi siitä, että epäluottamuksen kohteena oleva osapuoli jättää tietoisesti jakamatta toiselle tärkeää informaatiota. Siihen voi liittyä myös kokemus petoksesta tai pahantahtoisuudesta.

Sekä luottamukseen että epäluottamukseen liittyy tulevaisuuteen suuntaavia odotuksia. Luottava henkilö hyväksyy tilanteeseen liittyvän epävarmuuden ja riskin, kun taas epäluottamusta kokeva henkilö ei koe myönteisiä odotuksia ja vierastaa siksi myös riskin ottamista.

Suhteessa voi olla samanaikaisesti luottamusta ja epäluottamusta. Tällöin luottamus ja epäluottamus kohdistuvat eri asioihin: henkilö voi ehkä luottaa työkaverin kyvykkyyteen, mutta huonojen kokemusten myötä ei välttämättä siihen, että tämä ei laittaisi omaa etuaan työkaverin edun edelle.

Psykologinen sopimus

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän erilaisia työntekijän ja työnantajan suhteeseen liittyviä odotuksia. Ne voivat olla liittyä suhteeseen liittyviin velvollisuuksiin, lupauksiin tai muihin käsityksiin suhteen laadusta ja vastavuoroisuudesta.

Työntekijän kokemus psykologisen sopimuksen vastavuoroisuuden toteutumisesta on kriittinen, sillä se vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja tuloksellisuuteen¹.

Psykologinen sopimus eroaa juridisesta sopimuksesta, koska se on näkymätön, ihmisen mielessä oleva henkilökohtainen käsitys velvollisuuksista, vastavuoroisuudesta ja sen toteutumisesta. Tämä tekee sen myös haastavaksi, sillä työntekijällä ja työnantajaa edustavalla esimiehellä voi olla erilainen käsitys siitä, mistä on "sovittu".

Psykologinen sopimus syntyy lähes itsestään. Meillä kaikilla on oma käsitys siitä, millainen suhde meillä on työnantajan kanssa. Saman tiimin jäsenillä voi olla erilaisia käsityksiä, jotka perustuvat tiimiläisten aiempiin kokemuksiin, henkilön ominaispiirteisiin ja toiveisiin.

Se voi syntyä jo työpaikkailmoituksen tekstistä, missä kuvataan työtehtävää ja millaista työntekijää tehtävään haetaan. Haastavaksi ja itsenäiseksi kuvattu työtehtävä voi osoittautua käytännössä tiukasti johdetuksi ja rutiininomaiseksi. Myös työhaastattelussa käydyt keskustelut luovat työntekijän odotuksia työssä etenemis- ja koulutusmahdollisuuksista. Psykologisen sopimuksen näkökulmasta olisi tärkeää, että työnhakutilanteessa syntyvät odotukset ovat realistia ja käytäisiin läpi työnhakijan ja työyhteisön vahvuuksien ja heikkouksien näkökulmasta.

Esihenkilö-alaiskeskusteluissa keskustellaan molemminpuolisista odotuksista, mutta virallisten keskusteluiden välillä tapahtuu paljon asioita, jotka muokkaavat näkymätöntä sopimusta. Siksi keskustelua odotuksista olisi hyvä käydä useammin. Esimerkiksi uudet teknologiat ja työskentelytavat tuovat muutoksia niihin käsityksiin, mitä työntekijällä on ollut suhteestaan työnantajaan.

Psykologista sopimusta on tärkeää päivittää aktiivisesti, ettei se ajan myötä haperru ja aiheuta kielteisiä seurauksia.

Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sosiaalisista suhteista syntyvää hyötyä ja arvoa. Se koostuu luottamuksesta, verkostosuhteista ja normeista¹.

Sosiaalista pääomaa on tutkittu 1960-luvulta lähtien. Sosiaalisen pääoman on havaittu luovan arvoa niin yksilöiden, ryhmien, organisaatioiden kuin yhteiskuntien kehityksessä.² Se tuo arvokasta informaatiota verkostoista ja vahvistaa hyvinvointia. Sen avulla yksilöt saavat nopeammin tietoa esimerkiksi uusista työpaikoista ja yrityksen eri yksiköt toimivat tehokkaammin yhdessä³

Suomessa Markku Hyypä havaitsi rannikolla asuvien suomenruotsalaisten elävän pitempään ja terveempänä. Terveellisen kalaa sisältävän ravinnon sijaan syyksi osoittautui sosiaalinen pääoma. Suomenruotsalaiset harrastivat ahkerasti kuorolaulua, kyläilivät mielellään toistensa luona ja osallistuivat talkoisiin⁴ Professori Lea Pulkkinen pitkittäisaineistot osoittavat puolestaan lasten sosiaalisen alkupääoman myönteisen merkityksen myöhemmässä kehityksessä.⁵ Sosiaalisella pääomalla on keskeinen rooli yksilöiden, organisaatioiden ja kansakuntien hyvinvoinnissa ja menestyksessä.^{6,7} Luottamus on sosiaalisen pääoman keskeinen, ellei kaikkein keskeisin osa.

LÄHTEET

Luku 1. Mitä luottamus on ja mihin sitä tarvitaan

1. Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 271–286.
2. Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
3. Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105–108.
4. Erikson, E. H. (1964). *Childhood and Society*. New York: Norton.
5. Reimann, M., Schilke, O., & Cook, K. S. (2017). Trust is heritable, whereas distrust is not. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(27), 7007–7012.
6. Muurinen, C., Laine, M., Pentti, J., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M., ... & Oksanen, T. (2014). Vertical and horizontal trust at work as predictors of retirement intentions: the Finnish Public Sector Study. *Plos One*, 9(9), e106956–e106956.
7. Rotter, B. J. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26: 443–452.
8. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
9. Schilke, O., Reimann, M., & Cook, K. S. (2021). Trust in social relations. *Annual Review of Sociology*, 47, 239–259.
10. Wrightsman, L. S. 1991. Interpersonal trust and attitudes toward human nature. In P. J. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (toim.), *Measures of personality and social psychological attitudes*. Volume 1: Measures of social psychological attitudes: 373–412. San Diego: Academic Press.

Luku 2. Miten luotettavuutta arvioidaan

1. Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909.
2. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
3. Dietz, G. (2011). Going back to the source: Why do people trust each other? *Journal of Trust Research*, 1(2), 215–222.
4. Lee, J. I., Dirks, K. T., & Campagna, R. L. (2022). At the Heart of Trust: Understanding the Integral Relationship Between Emotion and Trust. *Group & Organization Management*, <https://doi.org/10.1177/10596011221118499>

Luku 3. Organisaation sisäinen luottamus

1. Dirks, K. T., & de Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 247–276.
2. Searle, R. and Al-Sharif, R. (2021). Multilevel trust and human resource management. Kirjassa *Understanding Trust in Organizations. A multilevel Perspective*. (Toim). Nicole Gillespie, C. Ashley Fulmer, and Roy J. Lewicki, SIOP Organizational Frontiers Series, Routledge, ss. 277–306.
3. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–53.
4. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
5. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.
6. Gillespie, A.G., & Leon, M. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607.
7. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606–632.

Organisaation ei-henkilöityvä luottamus

1. Searle, R. and Al-Sharif, R. (2021). Multilevel trust and human resource management. Kirjassa *Understanding Trust in Organizations. A multilevel Perspective*. (Toim). Nicole Gillespie, C. Ashley Fulmer, and Roy J. Lewicki, SIOP Organizational Frontiers Series, Routledge, ss. 277–306.
2. Ellonen, Riikka (2005). The relationships of organizational cultures, trust, and innovativeness, Pro gradututkielma, Tietojohtaminen, Kauppatieteiden tiedekunta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/35623>
3. Multaharju, Sirpa (2006). Institutionaalinen luottamus – yrityksen ei-henkilöityvä luottamuksen ulottuvuus työntekijän näkökulmasta, Pro gradututkielma, Tietojohtaminen, Kauppatieteiden tiedekunta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/30676>
4. Vanhala, Mika (2007). Institutional trust – development of the construct and the scale. Pro gradututkielma, Tietojohtaminen, Kauppatieteiden tiedekunta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/30663>
5. Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160–181.
6. Vanhala, M., Puumalainen, K., & Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust. *Personnel Review*, 40(4), 485–513.

Luottamus etätyössä

1. Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 30, 06–20.
2. Kovalainen, A., Poutanen, S., & Arvonon, J. (2022). Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. *Työelämän tutkimus*, 20(3), 333–361.
3. Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021). Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedos-tot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf.
4. Sutela, H. (2020). Kun mahdollon kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätyön läpimurron Suomessa. Tietotrendit blogikirjoitus. <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton-kavi-mahdolliseksi-tietotyon-yleisyys-mahdollisti-etatyon-lapimurron-suomessa/>
5. Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383–405.
6. van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6966. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966>
7. Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2022). *Working from home around the world* (No. w30446). National Bureau of Economic Research.

Luku 4. Tiimityö ja luottamus

1. De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150.
2. Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2017). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169–184.
3. Feitosa, J., Grossman, R., Kramer, W. S., & Salas, E. (2020). Measuring team trust: A critical and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 479–501.
4. Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73(1), 3–34.
5. Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16–33.
6. Nienaber, A. M. I., Holtgrave, M., & Romeike, P. D. (2018). Trust in teams: A review across levels. Kirjassa Searle, R., Nienenbar, A., & Sitkin, S. (Toim). *The Routledge Companion to Trust*. London: Routledge, 105–128.
7. Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107–119.
8. Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29–64.
9. Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift Trust in Global Virtual Teams: Trusting Beliefs and Normative Actions. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 45–56.
10. Fast expert teams-työkirja: <https://online.flippingbook.com/view/34406969/>

Luku 5. Tiedon jakaminen, luovuus ja innovaatiot

1. Miles, R. E., Snow, C. C., & Miles, G. (2000). TheFuture. org. *Long Range Planning*, 33(3), 300–321.
2. Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128–140.
3. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
4. Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 409–422.
5. Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160–181
6. Brattström, A., Löfsten, H., & Richtnér, A. (2012). Creativity, trust, and systematic processes in product development. *Research Policy*, 41(4), 743–755.
7. Bidault, F., & Castello, A. (2010). Why too much trust is death to innovation. *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 33.

Luku 6. Luottamus organisaatioiden välillä

1. Blomqvist, K., Kyläheiko, K., & Virolainen, V. M. (2002). Filling a gap in traditional transaction cost economics: Towards transaction benefits-based analysis. *International Journal of Production Economics*, 79(1), 1–14.
2. Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2):141–159.
3. Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249–265.
4. Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57–68.
5. Seppänen, R. (2008). Trust in inter-organizational relationships. Lappeenranta University of Technology. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 328. Diss. Lappeenranta University of Technology.
6. Blomqvist, K., & Levy, J. (2006). Collaboration capability—a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(1), 31–48.
7. Blomqvist, K., Hurmelinna, P., & Seppänen, R. (2005). Playing the collaboration game right—balancing trust and contracting. *Technovation*, 25(5), 497–504.

Luku 7. Luottamus kulttuurien välisissä kohtaamisissa

1. Dietz, G., Gillespie, N., & Chao, G. T. (2010). Unravelling the complexities of trust and culture. *Organizational trust: A cultural perspective*, Toimittanut Mark N.K.Saunders, Denise Skinner, Graham Dietz, Nicole Gillespie ja Roy J. Lewicki, Cambridge companions to management, Cambridge. ss. 3–41.
2. Wasti, S. A., & Tan, H. H. (2010). 12 Antecedents of supervisor trust in collectivist cultures: evidence from Turkey and China. *Organizational trust: A cultural perspective*, Toimittanut Mark N.K.Saunders, Denise Skinner, Graham Dietz, Nicole Gillespie ja Roy J. Lewicki, Cambridge companions to management, Cambridge. ss. 311–335.
3. Child, J., & Möllering, G. (2003). Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment. *Organization Science*, 14(1), 69–80.
4. Möllering, G., & Stache, F. (2010). Trust development in German-Ukrainian business relationships: dealing with cultural differences in an uncertain institutional context. *Organizational trust: A cultural perspective*, Toimittanut Mark N.K.Saunders, Denise Skinner, Graham Dietz, Nicole Gillespie ja Roy J. Lewicki, Cambridge companions to management, Cambridge. ss. 205–226.
5. Jukka, M., Blomqvist, K., Li, P. P., & Gan, C. (2017). Trust-distrust Balance: Trust Ambivalence in Sino-Western B2B Relationships. *Cross Cultural and Strategic Management*, 24(3), 482–507.
6. Bjørnskov, C. (2008). Social trust and fractionalization: A possible reinterpretation. *European Sociological Review*, 24(3), 271–283.
7. Michailova, S., & Hutchings, K. (2006). National cultural influences on knowledge sharing: A comparison of China and Russia. *Journal of Management Studies*, 43(3), 383–405.
8. Jukka, M., Andreeva, T., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2017). A cross-cultural perspective on relational exchange. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(7), 937–950.
9. Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601–620.
10. Chao, G. T., & Moon, H. (2005). The cultural mosaic: A metatheory for understanding the complexity of culture. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1128–1140.
11. Searle, R., Weibel, A., & den Hartog, D. N. (2011). Employee trust in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 26, 143–191.

Luku 8. Luottamuksen kehittyminen ja rakentaminen

1. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
2. Blomqvist, K. (2005). Trust in a dynamic Environment-Fast trust as a threshold condition for asymmetric technology partnership formation in the ICT Sector. Trust in Pressure: Investigations of trust and trust building in uncertain circumstances, ss. 127–147.
3. Blomqvist, K., & Cook, K. S. (2018). Swift trust: State-of-the-art and future research directions. Kirjassa Searle, R., Nienenbar, A., & Sitkin, S. (Toim). *The Routledge Companion to Trust*. London: Routledge *The Routledge companion to trust*, ss. 29–49.
4. Bigley, G. A., & Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organizational science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23, 405–421.
5. McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473–490.
6. Kramer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Toim. Roderick M. Kramer ja Tom R. Tyler. Sage Publications, London. ss. 357–389.
7. Williams, M. (2012). Building and rebuilding trust: Why perspective taking matters. In R. M. Kramer & T. L. Pittinsky (Eds.), *Restoring trust in organizations and leaders: Enduring challenges and emerging answers*. New York, NY: Oxford University Press. ss. 171–184
8. Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. Trust in organizations: Frontiers of theory and research, 166, 195.
9. Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 870.
10. Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022.
11. Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift Trust in Global Virtual Teams: Trusting Beliefs and Normative Actions. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 45–56.
12. Laatikainen, K., Mesilaakso, M., Kulmala, I., Mäkelä, E., Ruutu, P., Lyytikäinen, O., ... & Koivisto, J. (2022). Large-scale decontamination of disposable FFP2 and FFP3 respirators by hydrogen peroxide vapour, Finland, April to June 2020. *Eurosurveillance*, 27(11), 2100119.
13. Blomqvist, K., Hurmelinna-Laukkanen, P., and Laatikainen, K. (2021). Leveraging trust and control in temporary emergency team leadership, a paper presented at Academy of Management conference, August. A paper presented at Academy of Management Conference, July 30–August 4th, 2021.

Luku 9. Rikkoutuneen luottamuksen jälleenrakentaminen

1. Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N. and Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, Vol. 130, 98–109
2. Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.
3. Henderson, K. E., Welsh, E. T., & O' Leary-Kelly, A. M. (2020). "Oops, I Did It" or "It Wasn't Me:" An examination of psychological contract breach repair tactics. *Journal of Business and Psychology*, 3(5), 347–362.
4. Vuosmaa, S., Blomqvist, K and Vanhala, M. (2019). Organisaation tukitoimintojen vaikutus esimiehen organisatoriseen luottamukseen irtisanomisiin johtaneissa yt-prosesseissa. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 38 No. 2, 125–140
5. Dirks, K. T., Lewicki, R. J., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *Academy of Management Review*, 34(1), 68–84.
6. Gillespie N and Dietz G (2009) Trust repair after organization-level failure. *Academy of Management Review* 34(1): 127–145.
7. Kähkönen, T. (2020). Employee trust repair after organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1143–1161.
8. Kramer, R., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *Academy of Management Annals*, 4(1), 245–277
9. Bachmann R, Gillespie N and Priem R (2015) Repairing trust in organizations and institutions: Toward a Conceptual Framework. *Organization Studies* 36(9): 1123–1142.
10. Gillespie, N., Dietz, G., & Lockett, S. (2014). Organizational reintegration and trust repair after an integrity violation: A case study. *Business Ethics Quarterly*, 24(3), 371–410.
11. Sala, G. R., & Pratt, M. G. (2022). How Organizations Influence Interpersonal Trust Repair: The Case of a French Antiterrorist Unit. *Academy of Management Journal*, <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1093>

Luku 10. Luottamus muuttuvassa maailmassa

1. Edelman Trust barometer (2022). <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>.
2. OECD (2021), Drivers of Trust in Public Institutions in Finland, Building Trust in Public Institutions, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/gov/drivers-of-trust-in-public-institutions-in-finland-52600c9e-en.htm>
3. van der Werff, L., Blomqvist, K., & Koskinen, S. (2021). Trust Cues in Artificial Intelligence: A Multilevel Case Study in a Service Organization. In *Understanding Trust in Organizations* (pp. 307–333). Routledge.
4. Wang, W., Lumineau, F., & Schilke, O. (2022). *Blockchains: Strategic implications for contracting, trust, and organizational design*. Cambridge University Press.

LIITE Luottamuksen lähikäsitteet

Psykologinen turvallisuus

1. Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
2. Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach. New York: Wiley.
3. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
4. Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. Kirjassa Roderick Kramer ja Karen S. Cook (2004) Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches, ss. 239–272.
5. Butler Jr, J. K. (1999). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group & Organization Management*, 24(2), 217–238.

Epäluottamus

1. Bijlsma-Frankema, K., Sitkin, S. B., & Weibel, A. (2015). Distrust in the balance: The emergence and development of intergroup distrust in a court of law. *Organization Science*, 26(4), 1018–1039.
2. Guo, S. L., Lumineau, F., & Lewicki, R. J. (2015). Revisiting the foundations of organizational distrust. *Foundations and Trends in Strategic Management*, 1, 1–88.
3. Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598.
4. Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438–458.
5. Sitkin, S. B., & Bijlsma-Frankema, K. M. (2018). Distrust. Kirjassa Searle, R., Nienenbar, A., & Sitkin, S. (Eds). *The Routledge Companion to Trust*. London: Routledge, ss. 50–61.

Psykologinen sopimus

1. Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.

Sosiaalinen pääoma

1. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
2. Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24.
3. Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
4. Hyyppä M.T. (2002). Elinvoimaa yhteisöstä. Sosiaalinen pääoma ja terveys. Jyväskylä: PS-kustannus
5. Pulkkinen, L. (2003). Sosiaalinen alkupääoma ja lapsen sosiaalinen kehitys. *Futura* 22: 33–45.
6. Fukuyama, F. (1996). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Simon and Schuster.
7. Cook, K. S. (2022). *Advanced Introduction to Social Capital*. Edward Elgar Publishing.



TYÖ2030-ohjelman tilaaman kirjan on kirjoittanut LUT yliopiston kauppakorkeakoulussa työskentelevä tietojohtamisen professori Kirsimarja Blomqvist.

Tämä työyhteisön pieni kirja luottamuksesta kertoo siitä, mitä luottamus on ja miten se toimii työelämässä. Kirjasta löydät vastuksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Miten ihmiset arvoivat toisten ihmisten luotettavuutta?
- Mitkä tekijät vaikuttavat luottamukseen esihenkilön ja alaisen suhteessa?
- Mistä organisaation sisäinen luottamus koostuu?
- Miten organisaatioiden välinen luottamus vaikuttaa tuloksellisuuteen?
- Miten luottamus vaikuttaa tiedon jakamiseen ja käyttämiseen?
- Miten kulttuuri vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen?
- Miten rikkoutunutta luottamusta voi rakentaa uudelleen?
- Miten luottamus ja psykologinen sopimus liittyvät toisiinsa?
- Mitä yhteistä on luottamuksella ja psykologisella turvallisuudella?
- Miten luottamusta voi rakentaa nopeasti teknologiavälitteisessä yhteistyössä?

Julkaisun nimi: Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta

Julkaisun kirjoittaja: Kirsimarja Blomqvist

Sarja: TYÖ2030-julkaisuja

Sähköinen julkaisu ISBN 978-952-391-088-1