

21.11.2006

Kauppätieteiden osasto
Tietojohtaminen

Luottamus ja vuorovaikutus organisaation menestystekijöinä

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteiden asettaminen ja tutkimuskysymykset.....	1
1.2	Viitekehys ja rajaukset.....	2
2	KESKEISET KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄT	2
2.1	Luottamus käsitteenä	2
2.2	Luottamuksen synty.....	4
2.3	Luottamus ja tiedonluominen.....	6
2.4	Luottamuksen persoonallisuuspsykologinen ja sosiologinen luonne	7
2.5	Luottamus, vuorovaikutus ja kommunikaatio	9
2.6	Arvojen, asenteiden ja yhteistyön kautta sitoutumiseen	9
2.7	Kommunikaatio synnyttää luottamusta	11
2.8	Kommunikaatio ja luottamus muutosten mahdollistajana	11
2.8.1	Viestintä organisaatiossa	13
2.9	Organisaatio tiedonluojana, siirtäjänä ja vuorovaikuttajana	15
2.9.1	Eksplisiittinen tieto	16
2.9.2	Hiljainen tieto	16
3	LUOTTAMUS JA VUOROVAIKUTUS ORGANISAATIOSSA	17
3.1	Luottamuksen muodot	17
3.2	Välineellinen ja sosiaalinen luottamus organisaatiossa	18
3.3	Luottamuksen ja vallan roolit organisaatiossa	19
3.4	Luottamus synnyttää luottamusta	20
3.4.1	Henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus.....	22
3.4.2	Ihmisten välinen luottamus.....	22
3.4.3	Institutionaalinen luottamus.....	23
3.5	Organisatorisen luottamuksen ulottuvuudet	24
3.5.1	Psykologinen sopimus	25
3.5.2	Psykologinen sopimus ja sisäinen viestintä rakentavat luottamusta	27
4	LUOTTAMUS JA ESIMIESTYÖ	28
4.1	Esimiehen rooli luottamuksen rakentajana ja vuorovaikuttajana	28
4.2	Hyvä johtaminen luottamuksen rakentamista	29
4.3	Korvaako luottamus kontrollin?.....	32
5	YHTEENVETO JA TULOKSET	33
6	LOPPUPÄÄTELMÄT	36
6.1	Tutkimuskysymykset	36
6.2	Oman työn arviointi.....	37
6.3.	Jatkotutkimus.....	37

LÄHTEET

Kuvaluettelo:

Kuva 1: Luottamus synnyttää luottamusta. (Blomqvist, K., Gaia-verkostofoorumi 7.9.2006).....	5
Kuva 2: Miksi luottamus on kriittinen tekijä (Blomqvist, K, Gaia-verkostofoorumi 7.9.2006).....	10
Kuva 3: Luottamuksen muodot.....	21

1 JOHDANTO

Yhä useammat suomalaiset kokevat joutuvansa töihin, hoito työnteosta puuttuu monilta työntekijöiltä ja sitoutuminen työhön, tehtäviin ja tavoitteisiin on entistä vaikeampaa. Työyhteisöjen sisällä asialle voitaisiin tehdä paljonkin, mutta globaalisuuden aatteen edessä ovat arvot joutuneet koetukselle. Voidaankin aiheellisesti kysyä onko ihminen ja työntekijä enää yrityksen ja työyhteisön tärkein voimavara? Työyhteisöissä kysymys on pitkälti luottamuksen ilmapiiristä, esimiesten taidoista, avoimesta vuorovaikutuksesta, toistensa tukemisesta ja auttamisesta. Jos työyhteisössä ei ole vuorovaikutuksesta syntyvää luottamusta asiat ovat heikosti, niin työntekijöiden kuin koko organisaationkin kannalta. Luottamuksen ja vuorovaikutuksen puute vaikuttaa suoraan henkilöstön tyytyväisyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen. Luottamuksella ja vuorovaikutuksella on siten oma tärkeä roolinsa työyhteisön tulosten kannalta. Monilla työpaikoilla tarvittaisiinkin enemmän vuorovaikutusta, luottamusta ja sosiaalista tukea. Johtamisen ja esimiestyön merkitys edellä mainittujen tekijöiden mahdollistajana ja edelleen kehittäjänä on keskeinen.

1.1 Tutkimuksen tavoitteiden asettaminen ja tutkimuskysymykset

Työn tarkoituksena on yleisesti selvittää luottamuksen ja vuorovaikutuksen välistä yhteyttä sekä luottamuksen roolia esimiesten työssä. Työssä kuvaan myös miten luottamus lisää vuorovaikutusta ja päinvastoin eli miten vuorovaikutus lisää luottamusta. Pyrin lisäksi kuvaamaan luottamuksen ja vuorovaikutuksen tärkeää roolia yhtenä organisaation menestystekijänä. Työn tavoitteena on selvittää mistä luottamus ja vuorovaikutus koostuvat, ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen esiintyykö organisaatiossa luottamusta ja vuorovaikutusta.

Työssäni päätutkimuskysymys on; Mikä on luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys organisaation menestystekijänä? Alatutkimuskysymyksen avulla selvitän

mikä on ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja avoimen dialogin yhteys luottamukseen ja toisaalta mikä on sen rooli luottamuksen rakentamisessa?

1.2 Viitekehys ja rajaukset

Viitekehysenä työssäni on organisaatio, tai työyhteisö. Käytän molempia termejä työssä rinnakkain ja niillä tarkoitetaan käsitteellisesti samaa asiaa. Työssä keskityn tarkastelemaan luottamusta ja vuorovaikutusta yhden yrityksen ja yhden organisaation kannalta. Kyseessä on siis yrityksen sisäinen toiminta. Yrityksen ja organisaation ulkopuoliset sidosryhmät, yhteistyökumppanit, asiakkaat tms. ulkopuoliset tahot ja niiden välinen luottamus ja vuorovaikutus ja näihin liittyvät kysymykset on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Työssä käsiteltävä organisaatio muodostuu siellä toimivista työntekijöistä, esimiehistä ja johdosta. Viitekehysenä oleva organisaatio voi olla toimintamalliltaan ns. perinteinen tai virtuaalinen. Luottamusta ja vuorovaikutusta käsitellään kuitenkin yleisellä tasolla, esim. virtuaaliorganisaation erityspiirteitä ei nosteta erikseen esiin. Työssä keskitytään tarkastelemaan luottamuksen ja vuorovaikutuksen välistä yhteyttä ja etsitään vastauksia edellisessä kappaleessa esitettyihin kysymyksiin ja tähän kontekstiin kirjallisuudesta löydettävien teorioiden ja eri tutkimusten avulla.

2 KESKEISET KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄT

2.1 Luottamus käsitteenä

Perinteisesti luottamus on ymmärretty psykologisena käsitteenä. Viimeaikoina sitä on tutkittu myös muiden tieteiden, kuten sosiaalipsykologian, filosofian, taloustieteen, oikeustieteen ja sosiologian näkökulmasta. Näiden mainittujen tieteidenalojen näkemykset luottamuksesta ovat hyvinkin erilaisia, jopa vastakkaisia, ja jokainen näistä eri tieteenaloista näkee luottamuksen omalla tavallaan. Taloustieteilijöiden järkiperäinen näkökanta on täysin vastakkainen filosofien asenteelliselle ja eettiselle näkökannalle. Sosiaalipsykologit ja filosofit tähdentävät henkilökohtaista ja henkilöiden välistä ulottuvuutta, kun taas talous- ja

oikeustieteilijät painottavat erityisesti organisaatioiden välistä luottamusta. (Blomqvist 1997, 283)

Luottamusta voidaan tarkastella monista erilaisista näkökulmista, sillä voidaan nähdä olevan ajallinen ulottuvuus jossa luottamus muodostaa ikään kuin sillan osapuolten menneiden kokemusten ja ennakoitavien tulevaisuuden tapahtumien välille. Tällöin luottamus muuttuu koko ajan. Esimerkiksi suhteen muodostuessa ei osapuolilla ole vielä kovinkaan paljon kokemusta yhteistyöstä ja keskinäisestä kanssakäymisestä, mutta suhteen kehittyessä osapuolet saavat enemmän kokemusta ja havaintoja toisistaan ja pystyvät näin paremmin arvioimaan toisiaan. (Blomqvist, 1997, 280)

Luottamus voidaan nähdä myös vuorovaikutusprosessin tuloksena, dynaamisena prosessina ja staattisena käsitteenä, kulttuurisidonnaisena ja tilanneriippuvaisena. Luottamus voidaan määrittää sisältäen sekä kyvykkyyden että hyväntahtoisuuden, ja se voidaan nähdä toimijan odotuksena toisen osapuolen osaamisesta ja hyväntahtoisuudesta. Osaaminen pitää sisällään mm. kyvykkyydet, taidot ja tietotaidon. Hyväntahtoisuus taas moraalisen vastuun ja positiiviset aikomukset toisia kohtaan. (Blomqvist, 1997, 282)

Osaaminen tarkoittaa sekä teknisiä taitoja, kyvykkyyttä ja yhteistyökykyä, kun hyväntahtoisuus puolestaan merkitsee moraalista vastuuta, positiivisia aikomuksia ja käyttäytymistä muita osapuolia kohtaan. Näitä ominaisuuksia tulee arvioida jollain tasolla jatkuvasti tässä kontekstissa, koska tietyissä valintatilanteissa luottamuksen kohde voi käyttäytyä omalta kannaltaan rationaalisesti, mikä saattaa tarkoittaa negatiivista asiaa luottavalle osapuolelle. (Blomqvist 2002, 283; McEvily et al, 2003, 93)

Luottamuksen käsite on sidoksissa tilanteeseen ja luottamussuhteessa oleviin ihmisiin, joten yhtä universaalista määritelmää luottamukselle on vaikea luoda. Usein luottamusta on myös hyvin vaikea mitata ja tarkastella. Luottamus voidaan

määritellä myös tilaksi, joka liitetään ihmisen positiivisiin odotuksiin toisten ihmisten käytösmalleja ja motiiveja kohtaan sekä halukkuuteen asettua haavoittuvaan asemaan suhteessa niihin joihin luottaa. Luottamuksen on määritelty myös liittyvän halukkuuteen sitoutua yhteistyöhön luotettavien ihmisten kanssa. Myös halukkuus olla riippuvainen toisesta henkilöstä on eräs luottamuksen määritelmä. (Costa 2003, 606–607)

Luottamus on vahvan myönteisesti latautunut käsite, koska yhteistoimintaa, työnjakoa ja ylimalkaan sosiaalista toimintaa on vaikeata ymmärtää ilman luottamusta. Toisaalta luottamuksella voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Luottamus ei ole vain voimavara, se sisältää myös riskejä, joiden laukeaminen saattaa muuttaa sekä yksityisen ihmisen että yhteisönkin toimintaa. (Ilmonen & Jokinen, 2002, 100–101)

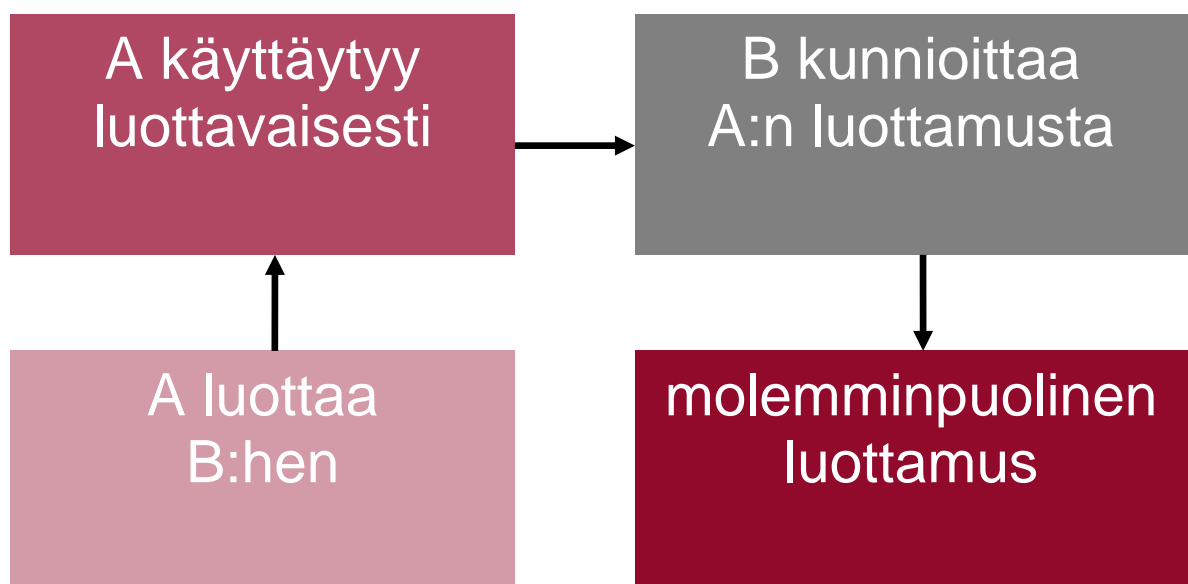
2.2 Luottamuksen synty

Luottamuksen mahdollistuminen edellyttää tietynlaisia olosuhteita. Tällaisina nähdään esimerkiksi epävarmuus, haavoittuvuus, mahdollisuus välttää riskejä tai tehdä arvioon perustuvia päätöksiä. Mikäli päätöksiä tehdään täydellisten pohjatietojen perusteella, kyseessä on järkiperäinen laskelmointi, jollei taas ole olemassa minkäänlaisia ennakkotietoja, kyse on vahvasta uskosta tai uhkapelistä. Jonkinlainen informaatio asiasta mahdollistaa luottamuksen syntymisen. Luottamuksen voidaan katsoa olevan arkipäivän elämässä sekoitus tunnetta ja rationaalista ajattelua. (Blomqvist, 1997, 281.)

Blomqvistin (2002) mukaan luottamus syntyy vuorovaikutuksessa luottavan osapuolen ja luottamuksen kohteen välillä. Luottavan osapuolen taipumus eli kyky ja tahto luottaa kasvaa kun luottamuksen kohde osoittaa johdonmukaisella käyttäytymisellään luotettavuutensa. Luottavan yksilön kykyyn luottaa vaikuttavat arvot, asenteet, kokemukset sekä omaksutut filosofiat. Vastaavat piirteet organisationaalisella tasolla ovat organisaation arvot ja organisaatiokulttuuri, avoimuus, kannustimet, esimerkit ja johtamisfilosofia. Luottamuksen kohteen luotettavuuteen vastaavasti vaikuttavat yksilötasolla arvot ja asenteet, osaaminen,

hyvä tahto ja käyttäytyminen. Organisaatiotason luottamuksen kohteen piirteitä taas ovat arvot ja kulttuuri, maine ja toiminta.

Luottamuksen syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ja tulevat vuorovaikutusmahdollisuudet. Odotukset toisten myönteisestä toiminnasta voivat myös edistää luottamuksen kokemista. Luottamus kehittyy yleensä asteittain ja on siten prosessin tulos. Luottamus synnyttää luottamusta ja epäluottamus johtaa epäluottamukseen. Luottamuksen haureudella tarkoitetaan, että se on vaikea aloittaa, se kasvaa hitaasti ja se on helppo murtaa. Särkynyttä luottamusta on vaikea korjata. (Bijlsma ja Koopman, 2003, 547, Blomqvist, 1997, 271–272)



Kuva 1: Luottamus synnyttää luottamusta. (Blomqvist, K.)

Luottamus syntyy ihmisten arvoista, asenteista, mielialoista ja tunteista. Yksilön arvomaailma ohjaa hänen käyttäytymistään luomalla kehyksen ja kriteerit, joilla ympäröivän maailman ja tapahtumien analysointi tehdään. Yhteinen arvomaailma luo siten perustan yhteisön jäsenten väliselle luottamukselle. Yksilön tunteet ja tuntemukset ovat luottamuksen peruspilarit, jotka ensihetkestä lähtien määräävät luottaako yksilö toiseen. Tällaiset, joko positiiviset tai negatiiviset signaalit

välittyvät helposti yksilöltä toiselle. Ihmiset jotka kokevat itsensä luottamuksen arvoisiksi, myös luottavat helposti toisiin ihmisiin. (Jones et al., 1998, 531–532)

Hakonen et al. (2004) ja Ilmonen (2000) esittävät että yleensä luottamukseen liitetään riskinotto ja itsensä asettaminen tavallaan haavoittuvan asemaan. Luottamuksen voidaan katsoa syntyvän, kun yhteisö jakaa keskenään joukon moraalisia arvoja siten, että se synnyttää samalla odotuksia säännönmukaisesta ja vilpittömästä käytöksestä. Moraaliset arvot tuottavat näin ollen myös luottavaisuuden.

2.3 Luottamus ja tiedonluominen

Koska luottamus on osittain tunne, osittain sosiaalisesti opittu kokemus, sekä myös kollektiivinen ilmiö, sen yksikäsitteinen määrittäminen on vaikeaa. Luottamuksessa on keskeistä aina myös konteksti. Kun luottamusta tarkastellaan tiedonluomisen yhteydessä, on paikallaan ymmärtää luottamus sekä yksilöllisenä että kollektiivisena ilmiönä. Molemmat näkökulmat vaikuttavat toisiinsa, sillä tiedonluominen sisältää aina sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä prosesseja. Tarkasti ottaen luottamus tulisi ymmärtää kolmella tavalla, yksilön luottamuksena toiseen yksilöön, yksilön luottamuksena instituutioon sekä kollektiivisesti koettuna luottamuksena.

Luottamus rakentaa suotuisaa ilmapiiriä uudelle tiedolle. Tiedonluomisen ilmapiiriä pitää yllä ennen kaikkea hyvä vuorovaikutusilmapiiri, johon sisältyy avoimuus, tiedon luotettavuus ja tiedon virtaaminen. (van den Hoof & deRidder, 2005, 117–118) Luottamusta esiintyy tiedonluomisen yhteydessä epäsuorasti, sitoutuneena eri toimintoihin. Nonaka ja Takeuchi pitävät organisaation tehtävänä edistää tiedonluomista, luomalla riittävät edellytykset innovatiivisuudelle. He mainitsevat, että samassa yhteydessä organisaation on tärkeää määrittää omat tavoitteensa, mikä lisää sitoutumista. Myös Polanyin (1958), mukaan yhteinen sitoutuminen on tiedonluomisen perusta. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 75) Niin ikään Krogh & al. kirjoittavat, että yksilöiden välinen luova mentaalinen tila, joka henkii rakkautta,

välittämistä, luottamusta ja yhteistä sitoutumista on tiedonluomisen perusta. (van den Hoof & deRidder, 2004, 117).

Edellä esitetyn perusteella sitoutumisella ja yhteisillä arvoilla on merkitystä tiedonluomisen ilmapiirin rakentajana. Tässä yhteydessä myös luottamuksella on keskeinen asema, sillä organisaation yhteisiä tavoitteita ja arvoja ei voida määrittää ilman luottamusta. Kun yhteisiä tavoitteita ollaan luomassa, meillä täytyy olla olemassa luottamus siihen, että vain tekemisen ja toteuttamisen kautta me pääsemme haluamaamme tavoitteeseen. Vasta kun tällainen luottamus on olemassa, ihmiset vapautuvat panostamaan kaikkensa tavoitteen saavuttamiseksi. Toisaalta, yhteisten arvojen määrittäminen on mahdotonta ilman luottamusta. Mikäli on olemassa epäily, että tavoitteita ei ole edes tarkoitus noudattaa, kukaan ei ole motivoitunut niitä määrittämään. Toisin sanoen, tiedonluomisen mahdollistavan ilmapiirin syntyminen edellyttää yksilöiden välistä luottamusta, yksilöiden luottamusta yhteisöön sekä kollektiivista luottamusta. Kollektiivinen luottamus ilmenee nimenomaan sitoutumisessa, sillä vahvasti sitoutuneiden ihmisten luottamus on korkea (van den Hoof & deRidder, 2004, 119).

2.4 Luottamuksen persoonallisuuspsykologinen ja sosiologinen luonne

Persoonallisuuspsykologisesta näkökulmasta luottamus ymmärretään pohjimmiltaan yksilön sisäisenä ilmiönä, mutta se voidaan nähdä myös suhdeilmiönä (Ignatius & Kokkonen, 2005, 133). Luottamus syntyy keskinäisen vuorovaikutuksen varmistaman tuntemuksen pohjalta (Ilmonen, 2000, 22). Hyvinvoinnin ja identiteetin eheyden kannalta ihminen tarvitsee luottamuksen kokemuksia jo lapsesta alkaen (Kotkavirta, 2000, 56). Misztal määrittelee luottamuksen uskomuksena siihen, että jonkun henkilön aikomus toimia on meidän näkökulmastamme riittävä (Nahapiet & Ghoshal, 2000, 138). Jonesin mukaan luottamus on puolestaan tunnepitoinen tapa nähdä toinen henkilö luottamuksen arvoisena, eli se on optimistinen asenne toisen hyväntahtoisuutta ja vastavuoroisuutta kohtaan. (Kotkavirta, 2000, 57.)

Sosiologisesta näkökulmasta luottamus nähdään yksilöiden välisenä ja yhteisöllisenä sosiaalisena ilmiönä (Lewis & Weigert, 2001, 967–968). Lewis & Weigert esittävät, että sosiologisesti ymmärrettynä luottamuksella on emotionaalinen, kognitiivinen ja behavioraalinen ulottuvuus. Emotionaalinen luottamus perustuu tunteeseen, kognitiivinen luottamus johonkin 'hyvään rationaaliseen syyhyn' ja behavioraalinen luottamus taas puolestaan käyttäytymiseen. (Lewis & Weigert, 2001, 972–973.) Emotionaalinen luottamus on vahvasti yksilön sisäinen asia, eli se on hyvin lähellä psykologista näkemystä luottamuksesta. Kognitiivisen luottamuksen syntyminen perustuu joihinkin tiettyihin rationaalisiin syihin. Kognitiivisen luottamuksen taustalla vaikuttaa se, kuinka ihminen ajattelee toisesta ihmisestä (McAllister, 1995, 25). Siihen liittyviä tekijöitä ovat mm. kompetenssi, kyvykkyys, vastuuntuntoisuus, uskottavuus, luotettavuus ja riippuvuus. Tyypillisesti kognitiivinen luottamus edeltää luottamussuhteessa emotionaalista luottamusta, joka puolestaan perustuu tunteeseen ja siihen, kuinka ihminen tuntee toisia kohtaan (McAllister, 1995, 25). Emotionaalinen luottamus liittyy mm. huolenpitoon, välittämiseen, hyvántahoisuuteen, sitoutumiseen ja keskinäiseen kunnioitukseen..

Toisaalta sosiologiassa puhutaan myös henkilökohtaisesta luottamuksesta ja systeemisestä luottamuksesta (Lewis & Weigert, 2001, 972–973). Henkilökohtainen luottamus perustuu henkilöiden väliseen tunnesiteeseen, kun taas kollektiivinen luottamus siihen, että "kaikki näyttää olevan järjestyksessä" (Lewis & Weigert, 2001, 973). Perinteiset yksinkertaiset yhteisöt perustuvat pääasiassa henkilökohtaiseen luottamukseen, kun taas monimutkaiset modernit yhteiskunnat enemmän systeemiseen luottamukseen (Lewis & Weigert, 2001, 973), joskin henkilökohtainen luottamus on myös niissä tärkeää. Seligman puolestaan erottaa henkilöitä kohtaan tunnetun luottamuksen instituutioita kohtaan tunnettua luottamuksesta. Käsite luottamus (trust) on henkilöitä kohtaan tunnettua luottamusta ja luottavaisuus (confidence) on instituutioita kohtaan tunnettua luottamusta. (Ilmonen, 2000, 29)

2.5 Luottamus, vuorovaikutus ja kommunikaatio

Luottamus työyhteisössä perustuu vuorovaikutuksen avoimuuteen ja käsitykseen siitä, että yhteisön jäsenillä on yhteinen intressi. Yhteisöön kuulumisen vastaa yksilöllisiin tarpeisiin, ja toisaalta yksilöt tuovat oman panoksensa yhteisöön kartuttaen sen pääomaa. Lisääntyvä luottamus lisää avoimuutta ja rohkeutta etsiä asioille uusia, luovia ratkaisuja. Tätä kautta syntyy mahdollisuus kasvattaa sosiaalista ja henkistä pääomaa. Luottamus voidaan näin ollen nähdä avaimena sekä ihmisten työhyvinvointiin että organisaation menestymiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 26)

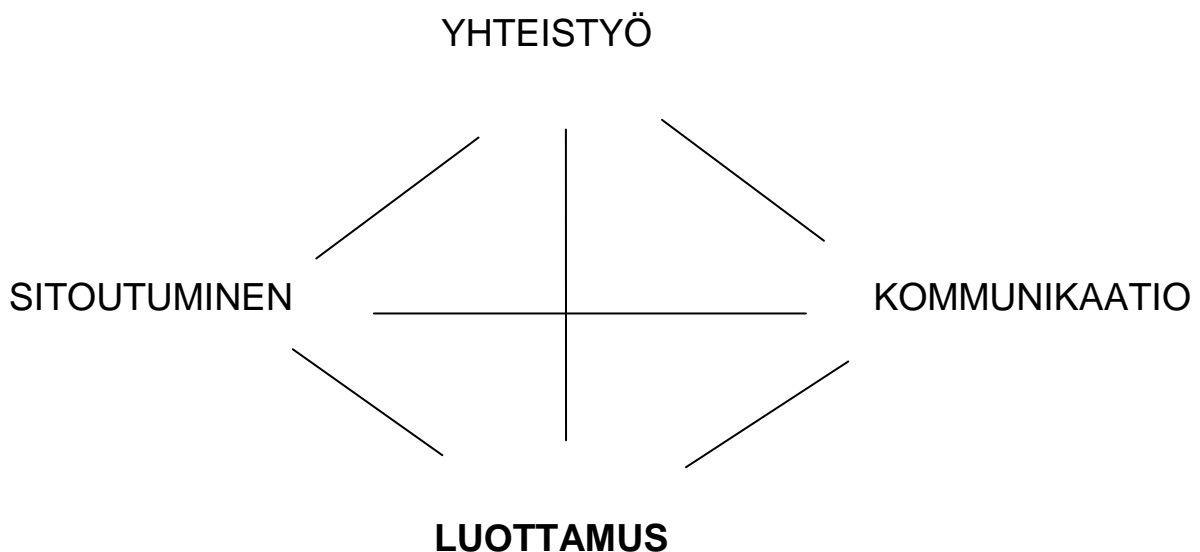
Chiu (2002, 197) määritelmän mukaan kommunikaatio voi olla yksilöiden hallussa olevaa tietoa, ryhmien välistä tai sisäistä tiedon kulkua. Anderson ja Narus (1990, 44) taas ovat määritelleet kommunikaation olevan muodollista tai epämuodollista aiheellisen tiedon levittämistä oikea-aikaisesti.

Useat tutkijat (mm. Fisher et al. 1997, 55; Griffin & Hauser, 1996, 195; Mohr et al. 1996, 103) painottavat kommunikaation tärkeyttä yhteistyölle, organisaation eri osien ja eri toimijoiden välisille suhteille ja tiedon jakamiselle. Ilman kommunikaatiota ei ihmisten välistä järjestäytyneitä ja päämäärähakuista yhteistoimintaa voitaisi ylläpitää. Tästä seuraa että tiedon liikkuminen on keskeinen organisaation toimimiseen vaikuttava tekijä ja avain tietämyspohjaiseen kilpailuun. Siinä missä aineellisen varallisuuden arvo laskee sitä käytettäessä, tieto on aineetonta varallisuutta, jonka arvo kasvaa sitä käytettäessä ja laskee, jos sitä ei käytetä (Sveiby, 2001, 346).

2.6 Arvojen, asenteiden ja yhteistyön kautta sitoutumiseen

Henkilön arvoilla, asenteilla, yhteistyökyvyllä ja kommunikaatiotaidoilla voidaan katsoa olevan suuri merkitys luotettavuuden, luottamuksen ja sitä kautta sitoutumisen syntymisessä. Luottamus ja luotettavuus ovat tärkeitä elementtejä,

kun tietoa vaihdetaan. Salaaminen ei kuulu luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen ja kommunikointiin. Kun tieto kulkee avoimesti, yritys ja organisaatio pystyvät paremmin ja ajantasaisemmin reagoimaan tuleviin tilanteisiin. Vallitsevalla yrityskulttuurilla on ratkaiseva merkitys, kun mietitään, miten yrityksissä tietoa jaetaan. Yrityksen jaettu visio mahdollistaa osallistumisen, yhteinen visio luo luottamusta ja positiivista asennetta, jonka kautta luonteva yhteistyö mahdollistuu yrityksen eri tasoilla; tiimeissä, ryhmissä ja osastoilla.



Kuva 2: Miksi luottamus on kriittinen tekijä (Blomqvist, K.)

Kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat ihmisten välistä toimintaa ja vuorovaikutus käsitteenä on paljon laajempi kuin viestintä. Vuorovaikutuksessa olevien ihmisten käsityksiin toisistaan vaikuttavat myös muut kuin suorassa keskinäisessä viestinnässä syntyneet mielikuvat ja odotukset (Nissinen, 2004, 158). Kommunikaatiolla ja vuorovaikutuksella on kaksi tärkeää konkreettista ulottuvuutta: kommunikaation määrä ja laatu. Johtamiskäyttämisen käsitteen taustalla on oletus siitä, että ihmiset kykenevät keskenään vuorovaikutukseen. Mikäli ihmiset eivät pystyisi vuorovaikutussuhteeseen toistensa kanssa, niin laadukkaalle johtamiskäyttämiselle ei olisi edellytyksiä. Laadukas ihmisten

johtaminen edellyttää keskusteluyhteyden syntymistä ja olemassaoloa. (Nissinen, 2004, 155–159)

2.7 Kommunikaatio synnyttää luottamusta

Kommunikaatio on yksi ilmentymä luottamuksesta organisaatiossa. Kun kommunikaatio ja tiedottaminen toimivat, organisaatiossa työtä tekevät henkilöt luottavat organisaatioon. Ainoastaan kommunikaation määrällä ei ole merkitystä, vaan myös sillä miten se tehdään. Henkilökohtainen kanssakäyminen on tärkeää jotta voidaan kokea toimittavan luottamuksellisessa ympäristössä. (Jo & Shim, 2005, 278).

Gilsdorf (1998) on todennut, että monet virheet muutosjohtamisen liittyvissä projekteissa voidaan linkittää suoraan epäonnistumiseen kommunikoinnissa. Ihmisten johtaminen menestyksekkäästi vaatii kommunikointia ja Hargien ja Tourishin (1993) mukaan kommunikoinnin laatu organisaation muodostavien ihmisten välillä on ratkaiseva muuttuja organisaation menestyksessä. Jotkut kirjoittajat ovat jopa tunnistaneet positiivisen linkin organisaation informaatiovirran, jatkuvien poissaolojen tason ja tuottavuuden välillä. Pohjimmiltaan sisäinen kommunikointi on kietoutunut yhteen organisaation rakenteen, ympäristön, voiman ja kulttuurin kanssa niin voimakkaasti, että monet teoriat organisaation kommunikoinnista väittävät, että organisaatiota ei olisi olemassa ilman kommunikaatiota. Siksi sisäinen kommunikointi ei ole ainoastaan ratkaiseva muuttuja suhteessa organisaation menestykseen, vaan se on esiaste koko organisaation olemassa ololle. (Kitchen & Daly, 2002, 47)

2.8 Kommunikaatio ja luottamus muutosten mahdollistajana

Kommunikaatiota on pidetty avainasiana mm. muutosten menestyksekkäässä läpiviennissä. Kommunikaation avulla yritysjohto on voinut valmistella ihmisiä muutokseen valmistamalla heitä positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin, joita muutos on tuomassa mukanaan. Avoimella tiedottamisella ihmiset saadaan suhtautumaan positiivisemmin tulevaan muutokseen sekä herättämään heissä

luottamusta ja sitoutumista organisaatiota kohtaan. Avoimen tiedottamisen on myös koettu alentavan sekaannusta ja vastustusta, joita muutoksesta saattaa aiheutua. Organisaation on pystyttävä kaatamaan raja-aidat avoimen kommunikoinnin ympäriltä, mikäli se haluaa toimia tehokkaasti. Tyypillisempiä kommunikointiongelmia, joita yrityksen sisäisessä kommunikoinnissa voi ilmetä, ovat informaation salailu, viestin väärin ymmärtäminen, ”viidakkorumpu” ja huhut, asioiden määrätietoinen vääristely sekä tahallinen asioiden väärin tulkitseminen. Jopa erilaisen kielen käyttö eri työntekijöille tai työryhmille voi vaikuttaa sisäisen kommunikoinnin tehokkuuteen. Näiden ongelmien ilmeneminen vaikuttaa varmasti myös luottamuksen alenemiseen ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. (Kitchen & Daly, 2002, 50)

Muutosten läpiviemisessä yrityksissä ja organisaatioissa ei voida luottaa pelkästään teknologiseen ja tekniseen kehitykseen. Avainasemassa ovat ihmiset joilla on tietoa, ja jotka luovat yksilötasolla uutta tietoa, sekä oppivat ja ratkaisevat erilaisia ongelmia. Organisaatio toimiikin parhaimmillaan sosiaalisena yhteisönä jossa yhteistyöllä, vuorovaikutuksella ja kommunikoinnilla on suuri merkitys. Yksilötason tieto liikkuu ja kehittyy ihmisten välisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä, muuttuu kollektiiviseksi tiedoksi, ja auttaa näin omalta osaltaan organisaatiota selviämään muutostilanteiden aiheuttamista haasteista. (Turvani, 2001, 320–321)

Weisenfeld et al. ovat tutkineet kommunikaation vaikutusta yksilöiden asenteisiin ja organisaatiota kohtaan. Tutkimuksessa on todettu, että kommunikaatio voi vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja myös sen myötä vahvasti organisatoriseen identiteettiin (Weisenfeld et al., 1999). Kommunikaatio voi vahvistaa organisaation jäsenen identiteettiä, koska se tarjoaa organisaation jäsenille mahdollisuuden luoda ja jakaa heidän omakohtaisia havaintoja organisaatioon määritellyistä piirteistä – sen normeista, arvoista ja kulttuurista. Tietämys näistä organisaation faktoista voi luoda eräänlaisen ”yhteisen asian” tunteen työntekijöiden välillä. Kommunikaatio auttaa luomaan tätä tunnetta, koska se tarjoaa sosiaalisen asiayhteyden, joka johtaa sosiaalisen läsnäolon ahaa-elämykseen ja luo yhteisen päämäärän ja tavoitteet sekä yhteenkuuluvuuden tunteen organisaation jäsenten

välille. Tämä tarjoaa organisaation jäsenille selkeän kuvan organisaation identiteetistä ja näin ollen se voi myös vahvistaa jäsenten identiteettiä. Tutkimus väittää, että yksilöiden kommunikointi keskenään parantaa organisaation sitoutumista, koska tiheä kommunikointi johtaa yksilöiden tunteeseen, että heillä yhdessä on suurempi kontrolli organisaatiossa. Lisäksi yleinen käyttäytyminen voi johtaa yksilöiden positiivisempiin tunteisiin organisaatiota kohtaan ja siksi he tuntevat kuuluvansa vahvemmin organisaatioon (Weisenfeld et al, 1999). Näiden tunteiden kautta yksilöt sitoutuvat organisaatioon ja tehtäviinsä - luottamus on ollut keskeisessä roolissa ja vähitellen eri rakennusvaiheiden kautta avoimen kommunikaation avulla rakennettu luottamus sitouttaa yksilöt organisaatioon, mikä on tärkeää ainakin silloin, kun hyvät ihmiset halutaan pitää talossa.

Luottamuksen merkitys kommunikaatiossa perustuu mm. siihen että henkilöt, jotka kokevat saavansa positiivista palautetta, muodostavat todennäköisemmin luottamuksellisia suhteita työyhteisöissään. Tällä on positiivista jatkovaikutusta yrityksen toimintaan. (Jo & Shim, 2005, 278)

Luottamus nousee keskeiseksi voimavaraksi organisaatioissa, työryhmissä ja verkostoissa. Niissä toimiessa on osattava hoitaa ihmissuhteita ja hyödynnettävä sekä yhdistettävä erilaista osaamista, jotta yhteiset tavoitteet saavutettaisiin. Tavoitteiden saavuttamiseksi on organisaatioissa pystyttävä jakamaan myös osaamista. Keskeinen tekijä osaamisen jakamisessa ja tiedonkulussa on luottamus. Kun työntekijät luottavat toisiinsa, he jakavat tietonsa myös muille. (Jokivuori & Ruuskanen, 2004, 54–55).

2.8.1 Viestintä organisaatiossa

Organisaatio, sen ominaispiirteet ja johtaminen ovat läheisesti yhteydessä yhteistyön mahdollistumiseen ja tiedon liikkumiseen (Mendelson & Pillai, 1999, 253; Käser & Miles, 2002). Organisaatorakenne ja se tapa, jolla työt järjestetään, vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja kaikkeen toimintaan. Organisaatiossa toimii yhtä aikaa monia rakenteita ja ryhmiä, virallisiin

määrittelyihin perustuvia toimintoja ja epävirallisia, sosiaalisten suhteiden varaan perustuvia toimintoja.

Sisäistä luottamusta voidaan edesauttaa sisäisen viestinnän kehittämisellä. Myönteisesti koettu viestintä ja viestintäilmasto lisää yleistä tyytyväisyyttä ja parantaa tuloskykyä. Mitä avoimempaa, luottavaisempaa ja alaisiin keskittyvämpänä viestintä koetaan, sitä tyytyväisempiä ihmiset ovat työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. Viestintästrategiat, -politiikka ja -ohjelmat ovat vahvoja välineitä henkilöstön motivoinnissa organisaation tavoitteisiin. Myös yhteisön tehokkuus ja sisäisen viestinnän toimivuus on riippuvaisia toisistaan. (Juholin, 2001, 110)

Mitä avoimempaa, luottavaisempaa ja alaisiin keskittyvämpänä viestintä koetaan, sitä tyytyväisempiä ihmiset ovat työhönsä esimiehiinsä ja koko organisaatioon (Juholin, 2001, 113). Avoin viestintä ja panostus tiedottamiseen ovat tärkeitä ja arvostettavia asioita. Sisäinen viestintä lisää luottamusta ja turvallisuuden tunnetta organisaatioon. On selkeästi nähtävissä, että myös viestinnän nopeudella ja ennen kaikkea oikea-aikaisuudella on suuri merkitys luottamuksen rakentumisessa sekä sen ylläpidossa. Institutionaalisen luottamuksen voidaan katsoa rakentuvan hyvin pitkälti organisaation sisäisen viestinnän avulla.

Tiedon hyödyt ilmenevät kolmessa muodossa – pääsy, ajoitus ja opastaminen. Pääsy tarkoittaa sitä, että saadaan arvokasta tietoa. Kysymys on tiedonjakelukanavista ja päätöksistä mitä jaetaan ja kenelle. Ajoituksessa on kysymys mahdollisuudesta saada tietoa aikaisemmin kuin se olisi saatavilla ilman tiettyjä kontakteja tai kanavia. Opastaminen tarkoittaa opastamista tiedon käyttöön, tiedon vaihtoon sekä niihin motivoimista. (Nahapiet & Ghoshal, 1998, 143–144)

2.9 Organisaatio tiedonluojana, siirtäjänä ja vuorovaikuttajana

Luottamusta lisäävät neljä perustekijää: avoin viestintä, työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon, kriittisen tiedon jakaminen ja tuntemusten sekä odotusten jakaminen. Näistä kaikkein tärkein organisatorista luottamusta lisäävä tekijä on viestintä. (Gilbert & Tang, 1998, 322)

Viestintä ja vuorovaikutus ovat olennainen osa organisaatioiden toimintaa. Sisäisen viestinnän organisointi on riippuvainen organisaation toimintatavoista ja kulttuurista. Ilman selkeää organisointiakin ihmiset voivat olla tyytyväisiä, kunhan tietävät, mistä tietoa tarvittaessa saa ja miten voi halutessaan vaikuttaa. 2000-luvun taitteessa yhä suuremmalla osalla työyhteisöistä ja niiden jäsenistä on käytössään intranet ja internet, joista on saatavissa valtavat määrät omaa yhteisöä, sen toimialaa ja näkymiä koskettavaa tietoa. Ainoa vaatimus on, että ihmiset tietävät, missä tietoa on. Organisaation jokaisella jäsenellä on periaatteessa viestintävastuu. Jokainen on vastuussa sekä tiedon etsinnästä että sen levittämisestä yhteisön muille jäsenille. Erityisvastuullisia ovat johto ja esimiehet. (Juholin, 2001, 109–110)

Yritys tulee ymmärtää sosiaalisena yhteisönä, joka on erikoistunut nopean ja tehokkaan tiedon luomiseen ja siirtämiseen. Kaikilla tietoprosesseilla on hiljainen ulottuvuus. Organisaation tietopääoma koostuu neljästä elementistä, jotka jakautuvat kahteen dimensioon eli ulottuvuuteen. Ensimmäisessä ulottuvuudessa ovat näkyvä (explicit) sekä hiljainen (tacit) tieto ja toisessa yksilöllinen (individual) ja sosiaalinen (social) tieto. Sisäisen viestinnän avulla tulee kehittää menetelmät, joilla saadaan myös hiljainen tieto näkyviin (Nahapiet & Ghoshal, 2000, 119). Sekä työtyytyväisyyden että viestintätyytyväisyyden tutkimus on ollut laajaa 1990-luvun puolenvälin jälkeen. Pääjohtopäätös näissä tutkimuksissa on ollut, että yhteisön viestinnällä ja työtyytyväisyydellä on yhteys toisiinsa ja että tyytyväisyys viestintään ennakoii tyytyväisyyttä omaan työyhteisöön ja sitoutumista siihen. (Juholin, 2001, 113)

Sisäisen viestinnän osuus institutionaalisen luottamuksen syntyyn on merkittävä. Avoimuudella on yleisestikin luottamusta edistävä ja ylläpitävä vaikutus, ja sitä sisäinen viestintä hyvin onnistuessaan on - avoimuutta. Jos työntekijä kokee, että organisaation asioista tiedotetaan avoimesti, nopeasti, oikea-aikaisesti ja samanaikaisesti koko henkilöstölle, luottamus ja tyytyväisyys organisaatiota kohtaan lisääntyvät. Mikäli työntekijä taas tuntee tyytyväisyyttä organisaatiota kohtaan, lisää se henkilön sitoutumista siihen. Avoimella sisäisellä tiedottamisella on myös merkitystä yhteishengen ja turvallisuuden tunteen luojana. Nämä ovat tekijöitä, jotka lisäävät yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyttä ei voi organisaatiossa kokea, ellei luottamusta organisaatiota kohtaan ole.

2.9.1 Eksplisiittinen tieto

Eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto on muodollista, systemaattista ja tarkkaan määriteltyä. Sitä voidaan viestiä, jakaa ja prosessoida helposti. Sitä voidaan myös yhdistellä jo olemassa olevaan muuhun eksplisiittiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on kuitenkin vain pieni osa kaikesta organisaation hyödynnettävissä olevasta tiedosta. Nonaka ja Takeuchi (1995) kritisoivat tiedon eksplisiittistä luonnetta. Heidän käsityksensä mukaan tieto on luonteeltaan sosiaalista ja sille on ominaista jatkuva muuntuminen. Nonaka ja Takeuchi korostavatkin yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välisiä vuorovaikutusprosesseja, jotka mahdollistavat uuden tiedon luomisen.

2.9.2 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on tietoa, jota ei voida esittää eksplisiittisessä muodossa. Se syntyy yksilön kokemusten, kulttuurin, mentaalisten mallien sekä myös motivaation kautta ja välittyy läheisessä yhteistyössä ja myötäelämisessä.

Sosialisaatiossa, josta tietospiraali alkaa, hiljaista tietoa siirtyy henkilöltä toiselle. Tällöin ihminen omaksuu toiselta tietoa ilman sanallista vuorovaikusta (Nonaka & Takeuchi, 1995, 62) toisin sanoen tieto välittyy tietynlaisessa symbioottisessa tilassa, jossa välittyvät mm. jaetut mentaaliset mallit tai tekniset taidot. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 71) Tämä tapahtuu usein yhdessä työskennellen ja koska kysymyksessä on tieto, jota ei voida kuvata sanoin, sen siirtyminen henkilöltä

toiselle edellyttää vankkaa henkilökohtaista luottamusta, yhteisen sanattoman kielen ja myös positiivisen yksilöiden välisen emotionaalisen luottamussuhteen.

Hiljaisen tiedon jakamisessa luottamuksen merkitys on keskeinen, koska kyseessä on yksilön mentaalisten mallien, kokemusten tai kulttuurin siirtämisestä joko toiselle yksilölle tai ryhmälle (Nahapiet & Ghoshal, 2000, 138). Tiedetään myös, että yhteisöissä, joissa luottamus on korkea, ihmiset ovat halukkaampia sosiaaliseen kanssakäymiseen ja yhteistyöhön (Nahapiet & Ghoshal, 2000, 138), mikä puolestaan tukee hiljaisen tiedon välittymistä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Yhteenvetona voidaan todeta, että hiljaisen tiedon välittämisessä on merkitystä emotionaalisella luottamuksella, mutta työympäristössä myös kognitiivisen luottamuksen merkitys on tärkeä.

3 LUOTTAMUS JA VUOROVAIKUTUS ORGANISAATIOSSA

3.1 Luottamuksen muodot

Luottamus liittyy kaikkiin ihmisen toimintoihin ja elämäntilanteisiin. Se perustuu kokemuksiin ja sosiaaliseen oppimiseen ja siten myös kulttuuriin (Blomqvist 1997, 283). Putnamin (1993) mukaan se on sosiaalisen pääoman tärkein osa (Ilmonen, 2000, 22). Myös Lesser (2000) näkee luottamuksen tärkeänä organisaatiossa. Yrityksen tehtävänä on järjestää kokemuksia, jotka rakentavat yhteistä luottamusta ja jossa ihmiset pääsevät myös mittaamaan toistensa luottamusta. (Lesser, 2000, 14) Tällöin he rakentavat kaikkien kumppanuussuhteiden perustana olevaa molemminpuolista riippuvuutta, mikä lisää luottamusta (Stähle & Grönroos, 2001, 152).

Luottamusta käsittelevässä kirjallisuudessa erotetaan yleensä kaksi erillistä luottamuksen muotoa; ihmisten välinen luottamus (trust) ja instituutiota ja systeemejä kohtaan tunnettu luottavaisuus (confidende). Ilmonen (2000) yhdistää nämä kaksi käsitettä luottamusrakenteeksi seuraavalla tavalla; ”Luottamus ihmisiin viriää parhaiten siellä, missä on luottavaisuuttakin, toisin sanoen siellä missä on

luottavaisuutta tukevia sosiaalisia olosuhteita”. Luottamusrakenne tai luottamus sosiaalisena pääomana merkitsee sitä, että luottamus ei ole pelkästään ihmissuhteiden tai ihmisten ominaisuuksien varassa, vaan liittyy organisaation johtamisjärjestelmään, kulttuuriin sekä rakenteisiin ja prosesseihin, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa myös ihmisten väliseen luottamukseen. Tämä puolestaan heijastuu luottamuksen ilmapiiriin, joka voidaan yleistää luottamukseksi koko organisaatiota kohtaan. Näin luottamus muodostuu organisaation sosiaalisesti pääomaksi. Se ei merkitse pelkästään ihmisten hyvinvointia, vaan myös siitä johtuvaa organisaation menestymistä. (Ilmonen 2000, 28).

Tyler erottaa välineellisen luottamuksen (instrumental trust) ja sosiaalisen luottamuksen (social trust) tutkimuksessaan luottamuksesta organisaatioiden yhteydessä. Hänen mukaansa sosiaalinen luottamus perustuu luottavan osapuolen päättelyyn siitä, mitkä ovat luottamuksen kohteen motiivit ja toimiiko tämä luottavan osapuolen etujen mukaisesti. Välineellinen luottamus puolestaan perustuu luottavan osapuolen arvioon luottamuksen kohteen käyttäytymisen ennakoitavuudesta ja/tai tämän osaamisesta. (Tyler, 2003, 559)

3.2 Välineellinen ja sosiaalinen luottamus organisaatiossa

Tyler erottaa lisäksi motiivi-perusteisen luottamuksen. Tähän luottamuksen muotoon vaikuttaa kaksi sosiaalista tekijää. Ne ovat samanlaiset taustat ja arvot, sekä tunne siitä että osapuolet ymmärtävät miksi toinen osapuoli toimii kuten toimii. Tällaisella motiiviperusteisella luottamuksella on positiivinen vaikutus esimerkiksi suhtautumisessa esimiehiin. Kun työntekijät luottavat esimiehen motiiviin huolehtia heidän eduistaan, he toimivat annettujen ohjeiden ja tehtyjen päätösten mukaisesti. Motiivi-perusteisella luottamuksella on voimakas vaikutus asenteisiin ja ulkoiseen roolikäyttäytymiseen. Työntekijät nauttivat työstään, hyväksyvät säännöt ja toimivat tiiminsä hyväksi vapaaehtoisesti, sisäisesti motivoituneina. (Tyler, 2003, 559–561)

Luottamus on avain organisaatioiden suorituskykyyn, koska luottamuksen kautta voidaan päästä vapaaehtoiseen yhteistyöhön. Tällainen yhteistyön muoto tulee yhä tärkeämmäksi, kun sitä verrataan käskytyks ja kontrollointityyppiseen johtamiseen, joka ei ole mitenkään tehokasta. Ihmiset työskentelevät yhä enemmän sellaisissa olosuhteissa, joissa heidän suorituskykyään ei voida helposti havaita. Luottamus onkin siirtynyt rationaalisesta ja laskennallisesta luottamuksesta sosiaalisen luottamuksen eri muotoihin, joissa motiiviperusteinen luottamus muodostuu yhä tärkeämmäksi. (Tyler, 2003, 566–567)

3.3 Luottamuksen ja vallan roolit organisaatiossa

Organisaation haasteena on ymmärtää, mitä luottamus koko organisaation tasolla merkitsee organisaation toimivuudelle. Organisaation prosesseja ja käytäntöjä täytyy jatkuvasti tarkkailla, koska niillä on merkitys luottavaisten suhteiden syntymiselle. Johdon tulisi saada koulutusta, että se ymmärtäisi eron henkilöiden välisen ja organisatorisen luottamuksen välillä. Työntekijät hyötyvät organisatorisen luottamuksen käsitteen tärkeyden ymmärtämisestä. Työtyytyväisyyden kasvaminen, valmius innovointiin ja mahdollisuus identifioida itsensä menestyksekkään organisaation jäseneksi ovat läheisesti yhteydessä luottamuskäsitteeseen. (Shockley-Zalabak et al, 2000, 43)

Bachmanin (2003) mukaa organisaation luottamuksen luonteessa voidaan erottaa kolme luottamuksen muotoa. Ensimmäinen henkilökohtainen luottamus, joka perustuu kokemuksiin pitkällä aikavälillä. Toiseksi systeemi luottamus, joka perustuu toimintoihin ja rakenteisiin ja kolmanneksi institutionaalinen luottamus, jossa on kysymys olemassa olevista ei-henkilöityvistä sosiaalisista säännöistä. Instituutio on ei-henkilöityvä kasvoton viestintäverkosto, jossa luottamuksen syntyminen on kiinni siitä miten osatekijöiden viestintä ja vuorovaikutus onnistuu. Toisin sanoen Bachmanin mainitsemista kolmesta luottamuksen muodosta institutionaalinen luottamus on kahden edellisen synteesi. Henkilökohtainen luottamus ja systeemi luottamus vaikuttavat siten institutionaalisen luottamuksen syntyyn.

Luottamus ja valta ovat kaksi keskeistä keinoa organisaation sisäisten suhteiden koordinointiin. Luottamuksen eri muotoja ja valtaa yhdistelemällä voidaan uudelleen rakentaa kaksi erityistä organisaation valvontamuotoa, vahvasti säännöstelty tai heikosti määritelty organisaatio. Vahvasti säännöstelty organisaatio ruokkii yksilöiden luottamusta tehokkaalla tavalla. Heikosti määritellyssä organisaatiossa sitä vastoin yksittäiset yritykset luoda yhteistyötä toimijoiden kesken tulevat yhä tärkeämmiksi. Se, kuinka hyvin organisaation toimintatavat ja rakenteet, prosessit tukevat henkilöiden välisten suhteiden kehittymistä, on suoraan verrannollinen institutionaalisen luottamuksen määrään. (Bachman, 2003)

Liikemaailma – kontekstissa luottamus, jaetaan kolmeen portaittaiseen tasoon: Uhkaan (deterrence-based) perustuva luottamus, tietoon perustuva luottamus (knowledge-based) ja tunnistamiseen (identification-based) perustuva luottamus. Edellisen tason saavuttaminen, johtaa seuraavalle tasolle eli aina syvempään luottamukseen. Ensimmäisellä tasolla luottamus perustuu yhteistyön eli luottamuksen rikkoontumisesta aiheutuvaan sanktion uhkaan. Toisen tason luottamus perustuu tietoon, että toisen osapuolen kyvyt ovat riittävän tunnetut, jolloin luotettavuus on mahdollista. Kolmannen tason luottamus perustuu täydelliseen yhteisymmärrykseen ja toisen arvostukseen. (Lander et. al, 2004, 509; Kramer & Tyler, 1996, 8)

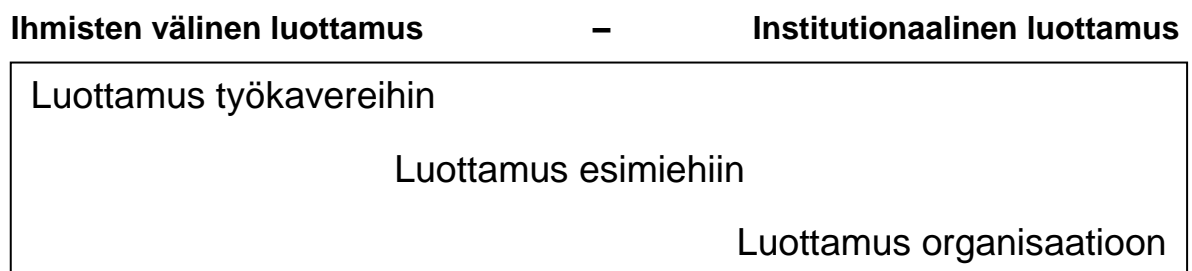
3.4 Luottamus synnyttää luottamusta

Luottamuksen esiintymisestä organisaatioissa seuraa monia positiivisia vaikutuksia, kuten kommunikoinnin tehostuminen, oppiminen ja ongelmien parempi ratkaisutaito (Blomqvist, 1997, 283). Luottamus alentaa transaktiokustannuksia (Creed ja Miles, 1995, 26, Bijlsma ja Koopman, 2003, 547.), tehostaa neuvotteluprosesseja, lisää yleistä tyytyväisyyttä työhön ja johtoon sekä tehostaa yksilön ja yksikön toimintaa. Lisäksi luottamus mahdollistaa

tilanteita, joissa syntyy positiivisia tulkintoja toisten käyttäytymisestä, jotka puolestaan edistävät organisaation yhteistyötä (McEvily et al., 2003, 91). Luottamus lisää sekä informaation uskottavuutta että organisaation sitoutumista, päätöksiin sitoutumista ja henkilökunnan halukkuutta pysyä työpaikassaan, se lisää tiimityytyväisyyttä ja vastavuoroista oppimista (Bijlsma ja Koopman, 2003, 547).

Vuorovaikutuksella ja viestinnällä avulla pyritään motivoimaan henkilöstö tekemään oikeita asioita, mutta samalla vuorovaikutuksella ja viestinnällä on oma tärkeä roolinsa organisaatiossa olevan tiedon jalostajana. Hiljaista tietoa ei organisaatiossa liiku, jos yksilöiden välinen vuorovaikutus ei toimi.

Johtamisessa ja esimiestyössä yhdistyvät molemmat luottamuksen muodot, ihmisten välinen ja institutionaalinen luottamus. Luottamus johtajaa tai esimiestä kohtaan on luottamusta henkilöön, alaisen ja esimiehen välillä olevaa henkilökohtaista kahden ihmisen välistä luottamusta, mutta alaisen näkökulmasta kyseessä on myös institutionaalinen luottamus. Esimies edustaa yritystä ja organisaatiota ja hänen toimintansa ja käyttäytymisensä muodostaa samalla kuvaa ja luottamuksen kokemisen tunteita koko yritystä, organisaatiota ja työyhteisöä kohtaan. Tästä syystä johtaminen ja esimiestyö ovat keskeisessä roolissa koko organisaation menestyksellisen toiminnan mahdollistajana. Vaikka jokaisella työyhteisön jäsenellä on omalta osaltaan vastuu siitä millainen luottamuksen ilmapiiri ja vuorovaikutus työpaikalla vallitsee, nousee johtajan ja esimiehen rooli ja vastuu kuitenkin keskeisimmäksi.



Kuva 3. Luottamuksen muodot

3.4.1 Henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus

Blomqvistin (1997) mukaan on kaksi aivan eri asiaa, luottaako yksittäiseen henkilöön vai organisaatioon. Luottamus organisaatioon voi perustua tapaan, joka saa organisaation toimimaan luotettavalla tavalla. Kyse voi olla organisaation omistajan tai johtajan persoonasta, keskittyneestä päätöksen teosta tai organisaation kulttuurista, jotka saavat organisaation käyttäytymään tietyllä luottamusta herättävällä tavalla. Organisaation arvoja ja uskomuksia, joita tuetaan sisäisillä palkitsemisysteemeillä ja päätöksentekomenetelmillä, jotka sopivat organisaationkulttuuriin, voidaan pitää organisatorisena luottamuksena, jota esiintyy erityisesti pitkäaikaisissa institutionaalisissa suhteissa. Yritystasolla luottamus perustuu yrityksen hyvään maineeseen ja resursseihin joissa siis on osittain kyse eri yritysten henkilöiden välisestä luottamuksesta.

Toisaalta henkilökohtainen ja organisatorinen luottamus sulautuvat yhteen. Tämä tulee esiin erityisesti johtamisen ja esimiestyön yhteydessä, jolloin henkilöityvää ja ei-henkilöityvää luottamusta on hankala erottaa toisistaan.

Blomqvistin (1997) mukaan myös yhden yksittäisen henkilön opportunistinen toiminta voi aiheuttaa koko organisaation luottamuksen menetyksen. Toisaalta luotettavien henkilöiden useat yhteydenotot voivat luoda yrityksen välille luottamusta, vaikka organisaatiot eivät ole luottaneet toisiinsa aikaisemmin. Yritysten välisessä luottamuksessa luottamuksen mahdollisesta menetyksestä kärsivät yritykset, eivät yksilöt.

3.4.2 Ihmisten välinen luottamus

Ihminen edellyttää toisilta ihmisiltä rehellisyyttä. Aito ja rehellinen työkaveri on luotettava, ja häneltä voi edellyttää vähintään sovittujen asioiden tekemistä. Avoimuus ja luottamus kulkevat kaiken aikaa käsi kädessä. molemmat voi myös menettää hetkessä. Niiden uudelleen rakentaminen on pitkälinen, joskus jopa elinikäinen, prosessi.

Yhteistyö rakentuu keskinäisen riippuvuuden varaan. Pieniä ja suuria toiminnallisia sopimuksia on runsaasti. Tehokas kommunikointi ja toisen tekemiseen luottaminen ovat välttämättömiä asioita. Ilman näitä tärkeitä perusarvoja yhteistyö ei toimi. Toisiinsa luottavat ihmiset auttavat toisiaan ennen kuin apua edes varsinaisesti tarvitaan.

Monet tutkijat ovat kuvanneet luottamusta odotusarvona; ihmiset käyttäytyvät, kuten toivoisivat muidenkin käyttäytyvän. Luottamuksen kulmakiviä ovat henkilökemia, käyttäytymismallit, kulttuuri ja arvot. Edellytyksenä luottamuksen syntymiselle on se, että edellä mainitut ominaisuudet todetaan ja ymmärretään. (Kiiskinen et al., 2002, 118)

3.4.3 Institutionaalinen luottamus

Luottamus organisaation sisällä voi kohdistua työkavereihin tai esimiehiin tai organisaatioon itseensä. Tätä ei-henkilöityvää, organisaatioon kohdistuvaa luottamusta kutsutaan institutionaaliseksi luottamukseksi. Lähdekirjallisuudessa ei-henkilöityvästä luottamuksesta käytetään myös nimitystä organisatorinen luottamus. Organisatorisella ja institutionaalisella luottamuksella tarkoitetaan samaa asiayhteyttä.

Kirjallisuudessa puhutaan luottavaisuuden käsitteestä instituutioiden yhteydessä. Luottavaisuus eroaa luottamuksesta siten, että sosiaaliset siteet ovat siinä instituution välittämiä. Luotetaan ja ollaan vakuuttuneita siitä, että instituution edustaja pitää instituutioon liitetyt lupaukset, pätevyyden ja sopimukset, vaikka edustajaa ei tunneta. Luottavaisuuden ja luottamuksen välillä on merkittävä ero. Luottavaisuus tarkoittaa sitä, että tiedämme, mitä odottaa vuorovaikutustilanteessa, kun taas luottamusta tarvitaan silloin, kun ei tiedetä, mitä odottaa. Luottavaisuudessa luotetaan ensin instituutioon sitten henkilöön. Luottamuksessa päinvastoin. Luottamusta tarvitaan, kun kommunikoidaan tuntemattomien kanssa ja kun toisesta ei voi saada tietoa. Oikeudenmukaisuus on

yksi luottamustekijä institutionaalisen luottamuksen kehittämisessä. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus on vahvasti yhteydessä luottamukseen. (Ilmonen & al., 2002, 90-91)

Tutkijat ja yritysteoriat korostavat organisaation saamia hyötyjä liittyen sosiaaliseen pääomaan ja tietopääomaan, jotka ovat institutionaalisen luottamuksen rakennuspalikoita. Organisaatioilla on kyky luoda ja jakaa tietoa. Kykyä pitää kehittää, sillä sosiaalinen pääoma helpottaa uuden tietopääoman luomista. Organisaatiossa instituutiona kehittyy korkean tason tietopääomaa, koska organisaatiossa on olemassa tiheä sosiaalinen pääoma. Organisaatiossa kehittyy luottamus, kun jaetaan arvokasta tietoa oikeudenmukaisesti oikeissa kanavissa oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Oikeudenmukaisuus ja luottamus vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen, asenteisiin ja terveyteen sekä organisaation toimintaan. (Jokivuori, 2005, 138, 142)

3.5 Organisatorisen luottamuksen ulottuvuudet

Organisatorinen luottamus on luonteeltaan monimutkainen, kommunikaation perustuva ja dynaaminen. Mishra on jakanut tämän luottamuksen neljään eri dimensioon, joita ovat organisaation kyvykkyys, avoimuus, huolenpito ja luotettavuus. Kyvykkyys tarkoittaa sitä, että yksilö voi luottaa organisaation kykyyn menestyä ja olla kilpailukykyinen. Avoimuus tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenet voivat luottaa siihen, että organisaation johtamistavat ovat avoimia ja johtamistyyliä vilpittömiä. Huolehtimisen dimensio selittää luottamusta siihen, että ketään ei käytetä hyväksi. Vilpittömäksi koettu tiedottaminen koetaan organisaatiota kohtaan tunnettua luottamusta nostavana tekijänä. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että voidaan luottaa siihen, että toinen toimija tekee mitä sanoo. (Mishra, 1996, Ref. Shockley-Zalabak et al., 2000, 38–39) Tähän näkemykseen voidaan lisätä vielä samaistumisen dimensio. Se ottaa huomioon organisaation arvot ja normit. Kun yksilö samaistuu niihin, hän luottaa paremmin organisaation kykyyn toimia eri tilanteissa. (Shockley-Zalabak et al, 2000, 42)

Luottamus vaikuttaa päätöksenteon ja toiminnan tehokkuuteen helpottamalla informaation hankkimista ja tulkintaa. Luottamus edistää lisäksi organisaation rutiinien toimivuutta, kun myönteinen luottamuskäyttäytyminen ymmärretään niin, ettei luotettu osapuoli käytä hyväkseen toisen haavoittuvuutta. Luottamuksen lisäksi myös luotettavuus nähdään tehokkaana organisoimisperiaatteena. Luotettavuudella tarkoitetaan ominaisuutta olla luottamuksen arvoinen. (McEvily et al., 2003, 99–100)

Organisatorisella luottamuksella tarkoitetaan työntekijällä olevaa luottamuksen tunnetta työnantajastaan sekä sitä, että hän saa työnantajaltaan tukea; työntekijän uskoa siihen, että työnantaja on reilu ja huolehtii sitoumuksistaan ja että organisaation toiminta on viime kädessä eduksi myös työntekijöille. Tutkimukset ovat osoittaneet, että jos organisaatiossa ei tunneta tämänkaltaista luottamusta, se aiheuttaa turvattomuuden tunteen lisäksi sitoutumattomuutta, lisää poissaoloja ja vaikuttaa alentavasti yrityksen tulokseen. (Gilbert & Tang, 1998, 322).

Ilmosen (2000) mukaan institutionaalisen luottamuksen voi nähdä ns. organisaation kattokäsitteenä, jonka sisällä on mm. sosiaalisen pääoman käsite. Sosiaalisen pääoman käsitteeseen kuuluvat sosiaaliset verkostot ja niiden organisoitumisen tavat, luottamus ja normatiiviset säännöt. Tämä kehä pyörii yleistyneen matalan organisaation sisällä toimintaprosesseissa ja luo samalla koko ajan rakennusaineita nykyään vahvasti vaaditulle institutionaalisen luottamuksen synnylle.

3.5.1 Psykologinen sopimus

Termi psykologinen sopimus tulee usein esille organisatorisesta luottamuksesta puhuttaessa. Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän kirjoittamattomia ja ääneen lausumattomia odotuksia siitä, mitä hän tulee samaan työnantajalta vastapainoksi omasta työpanoksestaan. Psykologinen sopimus kokoaa yhteen monenlaisia organisaatiotutkimukseen liitettäviä asioita, ja antaa näin oivallisen

viitekehyyksen tutkittaessa työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta (Kallio, 2002, 7).

Psykologinen sopimus määrittää sen mitä toinen odottaa saatavansa vastapainoksi omasta panoksestaan. Psykologista sopimusta ei solmita tietoisesti, vaan sen oletetaan olevan olemassa. Psykologinen sopimus voidaan määritellä ”ryhmäksi uskomuksia, joita kukin osapuoli on oikeutettu saamaan ja sitoutunut antamaan vastapainona toisen osapuolen työpanokselle työympäristössä” (Morrison et al., 1997, 228)

Psykologisen sopimuksen käsite on peräisin 1960-luvulta, jolloin esim. Schein kuvasi työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. 1980- ja 90-luvuilla psykologisen sopimuksen käsitettä ovat tutkineet erityisesti Rousseau ja Guest. Rousseau'n (1995) mukaan psykologinen sopimus tarkoittaa yksilön uskomuksia yksilön ja organisaation väliseen vuorovaikutussuhteen ehdoista, joita organisaatio muokkaa. Se on yksilön käsitys hänen ja organisaation molemmin puoleisista velvollisuuksista toisiaan kohtaan. Antaessaan työpanoksensa ja lojaliteettinsa organisaatiolle yksilö uskoo organisaation takaavan hänelle turvatuksen työpaikan ja eteenpäin pääsymahdollisuuksia. Työntekijät, jotka täyttävät oman osansa psykologisesta sopimuksesta, katsovat voivansa luottaa tulevaisuuteensa. Guestin et al. (2002) mukaan positiivisen psykologisen sopimuksen mallin mukaan organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat positiivisen psykologisen sopimuksen syntyyn. Työntekijät arvioivat sopimuksen sisältöä ja toimivuutta sen perusteella, tuntevatko itsensä kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja voivatko he luottaa organisaatioon/työnantajaan. Jos yksilön omat odotukset toteutuvat positiivisesti, seurauksena on asenteellisella tasolla sitoutuminen, työtyytyväisyys, turvallisuuden tunne ja toimivat työsuhteet sekä toiminnan tasolla motivaatio, tehokkuus, organisaation puolesta toimiminen ja päätös pysyä organisaatiossa.

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan siis niitä odotuksia ja uskomuksia, joita sekä työntekijöillä että organisaatiolla on toisiaan kohtaan. Institutionaalisen luottamuksen eräänä peruspilarina voidaan pitää sitä, miten yksittäisen työntekijän ja organisaation, jota usein edustaa esimies, välinen vuorovaikutus pelaa.

Työntekijän näkökulmasta psykologinen sopimus on henkilökohtainen. Siihen vaikuttavat ratkaisevasti yksilön omat tavoitteet ja se, millaista informaatiota hän ympäriltään saa ja miten hän sen tulkitsee. Yritysorganisaatiossa työtoverit, esimiehet samoin kuin organisaation arvot ja tavoitteet muokkaavat psykologista sopimusta.

3.5.2 Psykologinen sopimus ja sisäinen viestintä rakentavat luottamusta

Siinä missä kirjallisessa sopimuksessa sovitaan palkasta ja työtehtävistä, teemme mielessämme psykologisen sopimuksen lukuisista muista asioista. Esimerkiksi oletamme, että esimies antaa tunnustusta ja kohtelee alaisia tasapuolisesti, tai että saamme vaikuttaa omaan työhömmme. Toisaalta on muistettava että myös esimiehemme ovat tehneet sopimuksen. He odottavat meiltä hyviä alaistaitoja sitä, että olemme apuna työkavereillemme, rakennamme hyvää henkeä ja pyrimme tekemään työmme vähän paremmin kuin ennen.

Psykologisella sopimuksella ja sisäisellä viestinnällä on kiistatta tärkeä osa institutionaalisen luottamuksen rakentamisessa. Organisaation ja työntekijän välinen psykologinen sopimus on tärkeä - vaikkakin näkymätön - institutionaalista luottamusta tukeva rakennuspalikka. Siinä on kyse molemminpuolisista velvollisuuksista ja oikeuksista, joille suhde perustuu. Sitä voisi verrata talon perustuksiin ja runkoon, jotka pitävät taloa pystyssä, mutta eivät välttämättä näy ulospäin. Sisäinen viestintä on talon näkyvä osa, kuten ikkunat, ulkoseinät ja katto. Hyvältä ja kestävältä näyttävä talo luo kuvan kestävästä ja hyvin perustetusta rakennuksesta, jossa on turvallista asua ja jossa haluaa asua pitkään. Asumismukavuuteen vaikuttaa toki moni muukin asia kuin pelkkä asuinrakennus. Institutionaalisen luottamuksen rakentamisessa psykologinen sopimus ja sisäisen viestintä sekoittuvat ja yhdistyvät.

Hyvää työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta kuvaavat sanat; luottamus, kunnioitus ja oikeudenmukaisuus. Avoin kommunikointi ja rehellisyys työympäristössä on kaiken perusta ja se luo ympäristön jossa mahdolliset konfliktit ja erimielisyydet pystytään selvittämään rakentavasti. (Niehoff & Robert 2001, 5)

Työympäristön muuttuminen, väärinymmärrykset ja se, että odotukset eivät välttämättä ole yhteisesti jaettuja, voivat aiheuttaa säröjä vuorovaikutussuhteeseen, mikä voi johtaa sopimuksen rikkoutumiseen. Siksi keskustelu, palaute ja sisäinen viestintä ovat oleellisia kehitystä eteenpäin vievän vuorovaikutussuhteen aikaansaamiseksi. Hyvät johtamiskäytännöt sekä tukea antava organisaatiokulttuuri johtavat positiiviseen psykologiseen sopimukseen, jota oikeudenmukaisuus ja luottamus kuvaavat. Tästä seurauksena syntyy sitoutuminen ja työtyytyväisyys, jotka johtavat organisaation kannalta myönteisiin tuloksiin, tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja joustavuuteen. (Kallio, 2002)

Hyvät suhteet esimiehen ja alaisen välillä edesauttavat keskustelua työodotuksista. Vaikka odotukset eivät aina toteutuisikaan, tieto siitä, miksi näin kävi, voi auttaa poistamaan kielteiset tekijät, jotka haittaavat sekä työntekijää että organisaatiota. Jos työntekijää rohkaistaan keskustelemaan avoimesti odotuksistaan ja jatkuvasti päivittämään niitä, työvoiman vaihtuvuus yrityksessä vähenee ja työsuhteista tulee tehokkaampia. (MLP, 2004, <http://www.mlp.fi/?page=85&group=83>)

Kun työntekijä voi luottaa organisaation täyttävän oman osuutensa sopimuksesta, luottamus organisaatiota kohtaan kasvaa ja se lisää yksilön panostusta työhön ja sitoutumista organisaatioon.

4 LUOTTAMUS JA ESIMIESTYÖ

4.1 Esimiehen rooli luottamuksen rakentajana ja vuorovaikuttajana

Johtamisessa ja esimiestyössä yhdistyvät niin henkilöityvä kuin ei henkilöityvä, institutionaalinen luottamus. Esimiehen toiminnalla onkin keskeinen rooli siinä millaisiin tuloksiin työyhteisö parhaimmillaan pystyy ja siihen millainen henki työyhteisössä vallitsee. Molemminpuolinen luottamus ja vuorovaikutus ovat tärkeitä koko työyhteisön menestyksen kannalta.

Luottamuksesta on tullut muuttuvan yritys ympäristön ja yritykselle asetettujen vaatimusten myötä yksi organisaation osia yhdessä pitävä voima. Johtajat ja esimiehet ovat organisaatiotoiminnan ja –rakenteen muotoilijoita, tiedon jakajia ja välittäjiä ja heillä on tärkeä rooli luottamuksen säilyttämisessä ja kehittämisessä, niin päivittäisessä esimiestyössä kuin muutostilanteissakin. (Atkinson & Butcher, 2003, 282–284)

Luottamuksen rakentamisen ja kontrolloivan johtamisen yhteys on hyvin suoraviivainen. Mikäli johtaja pystyy johtamaan luottamuksen avulla, hänen ei tarvitse turvautua voimakkaaseen kontrolliin. Mikäli taas johtaja ei pysty rakentamaan luottamusta, on hänen turvauduttava kontrolloivaan johtamiseen varmistuakseen edes jonkinlaisista tuloksista. (Nissinen, 2004, 83–84)

Luottamuksen rakentaminen on yksi johtamisen kulmakivistä. keskinäinen luottamus on vahvin normaalin vuorovaikutuksen tukipilari. Lähtökohtana on, että esimies pyrkii toimimaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Turhia lupauksia ei anneta, mutta annetut lupaukset pidetään. Toiminta on johdonmukaista ja päätöksenteko onnistuu. Luottamusta rakentaa erityisesti se, että esimies pystyy tarvittaessa asettamaan alaistensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. Johtajalla on rohkeutta seisoa sanojensa ja alaistensa takana, jolloin eettinen ja moraalinen perusta johtamiselle on vahva, koska esimies käyttää legitiimiä valtaansa harvoin eikä koskaan saavuttaakseen oman etunsa. (Nissinen, 2004, 42)

4.2 Hyvä johtaminen luottamuksen rakentamista

Luottamuksen merkitys johtamisen ja organisaation tehokkuudessa on keskeinen. Luottamus voidaan nähdä hierarkkisen kontrollin korvikkeena, jossa se toimii kuin öljy poistaen kitkaa. Luottamuksen juuret ovat yksilön suhteissa ja sitä esiintyy niin henkilöiden välisissä suhteissa kuin myös yleisesti. Luottamusta ei voi siksi kokonaan sisällyttää vain henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Myös ilman

historiaa olevia luottamuksen muotoja on olemassa ja luottamusta voi esiintyä täysin vierailta ihmisillä. Käsitteellisesti onkin tärkeää erottaa yleisluontoinen luottamus, joka perustuu rooleihin, järjestelmiin ja maineeseen. Kummankinlainen luottamus on tärkeää, mutta niitä on sovellettava erilaisissa johtamisen asiakisällöissä. Esim. virtuaalisissa rakenteissa voidaan luottamuksen nähdä perustuvan enemmän yleisluontoiseen luottamukseen. (Atkinsson & Butcher, 2003, 282–284).

Tärkein kriteeri hyvälle johtamiselle on, että johtamisen keskipisteenä on ihminen. Työyhteisöt muodostuvat tänä päivänä pääosin eri alojen asiantuntijoista, joilla on jokaisella oma roolinsa organisaatiossa. Siksi ihmisiä ei voi johtaa joukkoina, vaan yksilöinä ja ryhminä, tiimeinä. Tärkeää on kiinnittää huomiota ihmisten työ hyvinvointiin ja motivoitumiseen työhönsä – ne luovat perustan luottamuksen rakentumiselle sekä tulokselliselle toiminnalle. Luottamusta luovan johtamisen olennaisia piirteitä ovat vuorovaikutteisuus, avoin tiedon ja näkemysten vaihto sekä kannustava ja vastuunottoon motivoiva ilmapiiri. Lisäksi johtamisella ja johtajilla on oltava organisaatiossa selkeä rooli suunnan näyttäjänä, toiminnan organisoiijina ja kannustajina. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 195)

Johtamisen ja johtamisjärjestelmän kautta luottamusta rakennettaessa on kiinnitettävä huomiota; tavoitteiden määrittämiseen ja viestintään organisaatiossa, organisaatorakenteen ja prosessien toimivuuteen, toimintatapaan ja toimintaa ohjaaviin normeihin sekä ihmisten ja osaamisen johtamiseen. Kun nämä osa-alueet on selkeästi määritelty ja ne ovat keskenään tasapainossa, voidaan johtamisen olevan laadukasta ja tehokasta. Selkeys eri osa-alueista antaa kaikille organisaatiossa toimiville yhtäläiset rajat ja suunnan. Rajat luovat turvallisuutta ja suuntavat luottamusta niin, että laivalla on kippari ja että kaikki organisaation jäsenet ovat yhdessä vaikuttamassa laivan kulkuun. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 196).

Esimiehet epäonnistuvat johtamisessa, jos heillä on väärä asenne johtamiinsa henkilöihin. Esimiehet eivät voi menestyksekkäästi johtaa organisaation jäseniä, joita he eivät kunnioita ja joihin he eivät luota. Esimerkiksi muutostilanteissa edellytys tehokkaalle johtamiselle lähtee lähes aina esimiesten periaatteellisesta sitoutumisesta alaiensa kunnioittamiseen. (O'Toole, 1995, 37-48)

Bijlsma ja van de Blunt (2003) ovat tutkineet mitä esimiehet voivat tehdä saavuttaakseen luottamuksen. Aiempien tutkimusten mukaan henkilöt, jotka kokevat tulevansa kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti kokevat esimiehensä hyväntahtoisina ja luotettavina. Oikeudenmukaisuus ja kunnioitus ovat kuitenkin melko yleisiä termejä eivätkä ne anna juurikaan apua siihen miten esimiehet voisivat toimia saadakseen alaisensa tuntemaan tulevansa kohdelluksi näin.

Bijlsma-Frankema et al. (2005) ovat tutkineet muun muassa esimiehiä kohtaan tunnetun luottamuksen merkitystä yrityksen suorituskyvylle. Tutkimuksen mukaan esimiehiä ja kollegoja kohtaan tunnettu luottamus edisti selkeästi toiset huomioon ottavaa käytöstä johtaen näin parantuneeseen suorituskykyyn.

Luottamusta tarvitaan jotta organisaation jäsenet voivat ja uskaltavat luopua omaneduntavoittelustaan eli organisatorisen asemansa suojelemisesta, ja alkavat sen sijaan ottamaan huomioon myös muiden organisaation jäsenten tarpeet. Esimiesten tehtävänä on luoda luottamusta tukevat olosuhteet näyttämällä aitoa mielenkiintoa organisaationsa jäsenien hyvinvointia kohtaan ja asettamalla sekä ylläpitämällä luotettavan käyttäytymisen standardit. Mikäli johto ja esimiehet epäonnistuvat luottamuksen rakentamisessa, ei ole olemassa muuta tapaa estää opportunistista käyttäytymistä organisaatiossa. (Bijlsma-Frankema et al. 2005, 207)

Kun esimiehet ja työntekijät luottavat toisiinsa, he suuremmalla todennäköisyydellä ovat avoimempia toisiaan kohtaan ja ovat vapaita ilmaisemaan mielipiteitään

toiminnasta. Tämä johtaa pienempään stressiin, vähempään konfliktien määrään ja samalla parempaan työssä viihtymiseen. Luottamuksella voidaanakin katsoa olevan vaikutusta (joko positiivista tai negatiivista) henkilöstön työtyytyväisyyteen heidän kokemansa esimies-alaisuuden kautta. Luottamus esimieheen vaikuttaa siis työtyytyväisyyteen. (Lau & Sholihin, 2005, 396)

Esimiehen on löydettävä kultainen keskitie eli rakennettava luottamusta, mutta säilytettävä esimies-alainen suhde. Menestyksellä inhimillisen pääoman johtaminen perustuu esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen, ei kaveruuteen. Luottamus on inhimillisen pääoman johtamisen edellytys, ilman luottamusta merkittävä osa henkilöstön hiljaisesta tiedosta ja osaamisesta jää hyödyntämättä. Luottamuksen mukana myös tuottavuus lisääntyy.

4.3 Korvaako luottamus kontrollin?

Bijlsma ja Koopman ovat tutkineet luottamuksen ja kontrollin välistä suhdetta. Asia nähdään merkittävänä, koska melkein kaikki luottamukseen liitettävät positiiviset seuraukset on aikaisemmin katsottu manageriaalisen kontrollin ansioksi. Useiden tutkijoiden mielestä luottamus, alentaessaan transaktiokustannuksia, korvaa kontrollin. Mitä korkeampi luottamus suhteessa vallitsee, sitä matalammat ovat valvonta- ja kontrollointikustannukset. Lisäksi organisaatiomuoto vaikuttaa toiminnan tehokkuuden vaatiman luottamuksen ja kontrollin määrään. Tutkijat näkevät, että lisääntynyt luottamuksen tarve ei välttämättä tarkoita vähentyntä kontrolloimisen tarvetta, koska luottamuksen rikkomista todennäköisesti esiintyy lisääntyvästi tilanteissa, joissa haavoittuvuus kasvaa. Luottamus ja kontrolli ovatkin nähtävä enemmän toisiaan täydentävinä kuin korvaavina. (Bijlsma et al., 2003, 550)

Organisaatorakenteiden madaltuessa ja muuttuessa entistä enemmän tiimivetoisiksi, on myös päätöksentekovastuuta jaettu. Mikäli luottamusta ei esiinny, kukaan ei uskalla ottaa vastuuta, eikä myöskään riskejä joita

innovatiivisuus usein edellyttää. Tällöin ryhmän tehokkuus katoaa ja tyytymättömyys lisääntyy. Työtyytyväisyyden ja työtehtävään sitoutumisen ja luottamuksen välillä on löydettävissä selvä yhteys. Luottamus tiimin jäsenten välillä näkyy työtyytyväisyytenä, sitä kautta sitoutumisena tehtäviin ja edelleen tiimin tehokkuuden kasvuna. Tiimin jäsenten keskinäinen luottamus on verrannollinen tiimin jäsenten asenteeseen organisaatiota kohtaan. (Costa, 2003, 605-606)

5 YHTEENVETO JA TULOKSET

Luottamuksen määrittelemisen yksiselitteisesti on vaikeaa. Luottamus liittyy yksilöiden hyvinvointiin, yksilöiden välisiin suhteisiin ja niiden laatuun sekä siten myös ryhmiin ja organisaatioihin. Tiedonluominen organisaatiossa edellyttää yksilöiden välistä luottamusta, yksilöiden luottamusta yhteisöön sekä kollektiivista luottamusta. Kollektiivinen luottamus ilmenee mahdollisesti sitoutumisessa, sillä vahvasti sitoutuneiden henkilöiden luottamus on korkea, mikä taas synnyttää kollektiivisesti koettua luottamusta. Tämän vuoksi organisaation yhteisten tavoitteiden, arvojen ja pelisääntöjen määrittelemisen edistää sitoutumista ja kollektiivisen luottamuksen rakentumista. Yksilötasolla tiedonluomisen perusta on luova tila, joka syntyy välittämisestä, luottamuksesta, sitoutumisesta yhteiseen toimintaan ja siitä että on aikaa paneutua asioihin.

Sosiologisesta näkökulmasta luottamuksen ulottuvuudet, emotionaalinen, kognitiivinen ja behavioraalinen, ilmenevät myös tiedonluomisessa. Emotionaalista luottamusta esiintyy pääasiassa yksilöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa, hiljaisen tiedon välittämisessä ja vuorovaikutustilanteissa. Kognitiivista ja behavioraalista luottamusta taas ilmenee pääasiassa sekä yksilöiden, ryhmien että organisaation välisissä suhteissa. On kuitenkin tärkeää huomata, että luottamus on aina sekoitus järkeä että tunnetta, eli jokapäiväisissä luottamuskokemuksissa on sekoittuneena luottamuksen kaikkia ulottuvuuksia.

Luottamusta esiintyy tiedonluomisen eri vaiheissa kätkeytyneenä sen eri toimintoihin ja ihmisten välisiin suhteisiin. Luottamus vaikuttaa tiedonluomisen eri

vaiheissa positiivisesti, ja voidaan jopa sanoa, että ilman luottamusta organisaatiossa ei voi syntyä uutta tietoa, sillä sosiaaliset vuorovaikutussuhteet, kommunikointi, yhteistyö ja tiedon jakaminen perustuvat kaikki luottamukseen.

Luottamuksen esiintymisestä organisaatioissa seuraa monia positiivisia vaikutuksia, kuten kommunikoinnin tehostuminen, oppiminen ja ongelmien parempi ratkaisutaito. Luottamus alentaa transaktiokustannuksia, tehostaa neuvotteluprosesseja, lisää yleistä tyytyväisyyttä työhön ja johtoon sekä tehostaa yksilön ja yksikön toimintaa. Lisäksi luottamus mahdollistaa tilanteita, joissa syntyy positiivisia tulkintoja toisten käyttäytymisestä, jotka puolestaan edistävät organisaation yhteistyötä. Luottamus lisää sekä informaation uskottavuutta että organisaation sitoutumista, päätöksiin sitoutumista ja henkilökunnan halukkuutta pysyä työpaikassaan, se lisää tiimityytyväisyyttä ja vastavuoroista oppimista.

Luottamus rakentaa tiedonluomisen ilmapiiriä. Tiedonluomisen ilmapiiriä pitää yllä ennen kaikkea hyvä vuorovaikutusilmapiiri, johon sisältyy avoimuus, tiedon luotettavuus ja tiedon virtaaminen. Tiedonluomisen ilmapiiri syntyy ihmisistä, jotka ovat motivoituneet ja sitoutuneet työskentelemään jonkin asian tai idean vuoksi. Vahvasti sitoutuneilla ihmisillä myös luottamus on korkea. Erityisesti tämä on havaittavissa epämuodollisesti syntyneissä yhteisöissä, jotka voivat syntyä ja hajota itsestään ja rakentua taas uudelleen, mahdollisesti eri kokoonpanossa. Rakentava kommunikointi-ilmapiiri perustuu myös luottamukselle. Korkea luottamus taas edistää sosiaalista vuorovaikutusta ja lisää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta eli se toimii siteenä epävarmuudessa.

Luottamus edistää tiedonvaihtoa, tiedonvirtauksia ja tiedon luomista. Tiedonvaihtaminen käsittää tiedon keräämisen, sisäistämisen sekä tiedon jakamisen ja yhdistelyn niin yksilöllisellä kuin organisationaalisellakin tasolla. Näiden vaiheiden jatkuva toistuminen synnyttää uutta tietoa.

Luottamus lisää halukkuutta sosiaaliseen kanssakäymiseen ja niin ikään tiedon vaihtamiseen. Sosiaalinen kanssakäyminen taas puolestaan vahvistaa vuorovaikutusilmapiiriä. Lisäksi luottamus lisää avoimutta nähdä asiat toisin, mikä edesauttaa hyvän tiedonluomisilmapiirin kestävyyttä ja auttaa yhdistelmään tietoa uudella tavalla, mikä on keskeinen kyky uuden tiedon luomisessa. Usein juuri kyky

nähdä asiat toisin luo jo itsessään uutta tietoa. Korkea luottamus lisää sosiaalista vuorovaikutusta, halukkuutta tiedon vaihtoon ja se toimii henkilöitä yhdistävänä siteenä epävarmuudessa.

Ihmiset ovat myös motivoituneita tiedon sisäistämässä ja hankkimisessa, mikäli he tietävät, että se on tärkeää ja arvostettua. Näin ollen välittäminen ja rakentava vuorovaikutus, jotka perustuvat luottamukseen ovat tärkeitä tiedon sisäistämässä. Tiedetään myös, että mitä enemmän ihminen kerää ja sisäistää tietoa, sitä halukkaampi hän on myös sitä jakamaan.

Eräänlaisen ongelmakohdan muodostavat sitoutumisen ja luottamuksen keskinäinen vuorovaikutus. Koska tiedetään, että vahvasti sitoutuneiden ihmisten luottamus on korkea, voidaan ajatella, että sitoutuminen synnyttää luottamusta. Tätä tukee myös mm. Nonakan teoria, sillä sekin pitää tiedonluomisessa tärkeänä yhteisiä tavoitteita ja sitoutumista. Näin ollen tiedon luomisen keskeinen edellytys olisikin sitoutuminen, joka lisää luottamusta.

Voidaan myös havaita että yrityksen vahva brändi ja vahva sisäinen karisma voi siirtyä yksilöön ja kohentaa myös yksilön identiteettiä. Organisaation tulee pitää huolta siitä, että se elää niin kuin opettaa, eli organisaation arvojen on toteuduttava arjessa, suunniteltujen strategioiden on toimittava ja visioita kohtaan on pyrittävä määrätietoisesti hyvin toimivien prosessien avulla. Organisaation vakuuttava ja laadukas toiminta luo ilmapiiriä, joka vaikuttaa institutionaalisen luottamuksen kehittymiseen. Tämä tukee hyvin Mishran ja Shockley-Zalabak et al. 'n olettamusta organisaation viidestä ulottuvuudesta, joita ovat organisaation kyvykkyys, avoimuus, huolenpito, luotettavuus ja samaistuminen.

Esimiehiä kohtaan tunnettu luottamus on tärkeä tekijä organisaation menestykselle ja onnistumiselle. Luottamus esimiehiin kasvattaa organisaation tehokkuutta.

Luottamuksen voidaan sanoa vaikuttavan positiivisesti työyhteisön tehokkuuteen, suhteisiin muiden ryhmien välillä, esimiehen arvostukseen, kommunikaatioon, ongelmanratkaisuun, toimimiseen muutostilanteissa, sitoutumiseen ja

päätöksentekoon. Luottamuksella voi kuitenkin olla myös negatiivisia vaikutuksia, mikäli ryhmässä vallitsee liian tiivis me-henki ja se vaikuttaa muun muassa selviytymiseen muutostilanteissa.

Luottamus on kriittinen tekijä yhä tehokkaamman kommunikaation, yhteistyön ja tiedon synnyttäjänä. Luottamus mahdollistaa myös avoimen ilmapiirin organisaatiossa. Luottamusta ei voida rakentaa, mutta sille voidaan luoda edellytykset kannustamalla ja rakentamalla oikeanlaiset luottamuksen syntyä tukevat olosuhteet.

6 LOPPUPÄÄTELMÄT

6.1 Tutkimuskysymykset

Tässä työssä oli tarkoituksena selvittää luottamuksen ja vuorovaikutuksen välistä yhteyttä, sekä kuvata luottamuksen ja vuorovaikutuksen tärkeää roolia organisaation menestystekijänä. Laajan lähdeaineiston avulla kysymystä kartoitettiin eri näkökulmista.

Päätutkimuskysymyksenä oli *Mikä on luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys organisaation menestystekijänä?* Alatutkimuskysymyksenä tarkastelin *Mikä on ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja avoimen dialogin yhteys luottamukseen ja rooli luottamuksen rakentamisessa?* Tutkijoiden mukaan luottamuksella ja vuorovaikutuksella on selvä yhteys. Luottamus synnyttää vuorovaikutusta ja vuorovaikutus luottamusta. Organisaatio tarvitsee luottamuksen ilmapiiriä ja avointa kommunikointia ja jatkuvaa vuorovaikutusta menestyäkseen ja saavuttaakseen tuloksia. Jos luottamusta ja vuorovaikutusta ei työyhteisöstä löydy jää siellä olevia resursseja ja sosiaalista pääomaa hyödyntämättä. Myös tiedonluomisen kannalta luottamuksella ja vuorovaikutuksella on keskeinen rooli.

6.2 Oman työn arviointi

Aihe on kiinnostava. Luottamus ja vuorovaikutus ja erityisesti niiden puuttuminen ja vaikutus työyhteisön toimintaan ovat olleet jo vuosia mielenkiintoni kohteena. Näiden monesti taka-alalle ja vähälle huomiolle jäävien tekijöiden ymmärtäminen ja huomioiminen erityisesti johtamisessa ja esimiestyössä vaikuttaa voimakkaasti siihen miten tehokkaasti työyhteisö toimii, miten ihmiset viihtyvät työssään ja mikä on ihmisten sitoutumisen ja motivaation aste päivittäisessä toiminnassa.

Luottamus ja vuorovaikutus ovat käsitteinä laajoja ja jo pelkästään käsitteiden moninaisuus ja erilaiset tulkinnat aiheuttavat oman hankaluutensa mm. aiheen rajauksessa ja työn hallinnassa. Tässä työssä on poimittu eri tutkijoiden tutkimuksista tärkeimmät tekijät joiden avulla voidaan hahmottaa luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitystä organisaation tehokkaan toiminnan kontekstissa.

6.3. Jatkotutkimus

Tällainen kirjallisuustutkimus luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta antaa vain hyvin pintapuolisen kuvan näiden tekijöiden roolista organisaation menestystekijänä. Tämän työn jatkoksi tarkoitukseni on syventyä luottamus ja vuorovaikutus teemaan samassa kontekstissa. Aiheen pohjalta on tarkoitus tehdä tutkimus tietointensiivisessä organisaatiossa, jossa kyselyjen ja haastattelujen avulla voidaan tutkia organisaatiossa työskentelevien näkemyksiä luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta ja niiden vaikutuksesta organisaation toimintaan ja ihmisten työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työhönsä sitoutumiseen.

LÄHTEET

Kirjat, julkaisut ja artikkelit:

Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990). A Model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, pp. 42-58

Atkinson, S. & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of managerial psychology*. Vol. 18:4. pp. 292-304

Bachman, R., (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: a conceptual framework. *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Edward Elgar Publishing 2003. pp. 59-74

Bijlsma, K. M., van de Blunt, G. g. (2003). Antecedents of Trust in Managers: A "bottom up" approach. *Personal Review* Vol. 32 No. 5 pp. 638-664

Bijlsma-Frankema, K. & Lein Woolthuis R., (2005). *Trust under Pressure*. (2005). Great Britain: MPG Books Ltd

Blomqvist, K., (1997), *The Many Faces of Trust*. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, Iss. 3, pp. 271-286

Blomqvist, K., (2002). *Partnerring in the Dynamic Enviroment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*. Doctoral Dissetation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 122. Lappeenranta University of Technology.

Chiu, M-L. (2002). An organizational view of design communication in design collaboration. *Design Studies* 23. 2002, pp. 187-210

Creed, W., E. ja Miles, R., E. (1995), Trust in Organizations. A Coceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Kramer, R., M. ja Tyler, T., M., Frontiers of theory and Research. Sage Publications, Thousand Oaks.

Costa A. C. (2003). Work Team Trust and Effectiveness. Personal Review Vol. 32 No. 5 pp. 605-622

Fisher, r., Maltz, E. & Jaworski, B. (1997). Enchanching Communication Between Marketing and Engineering. The Moderating Role of Relative Fuctional Identification. Journal of Marketing, 61, pp. 54-70

Gilbert,J. & Tang, T., (1998): An examination of organizational trust antecedents. Public Personnel Management, Vol. 27 No 3 pp.321-336

Gilsdorf, J.W. (1998). Organizational rules on communicating: how employees are and are not learning the ropes. The Journal of Business Communication. Vol. 35 No. 2

Griffin, A & Hauser, J. (1996). Intergrating R&D and Marketing: A review and Analysis of the Literature. Journal of Product Innovation Management, 13, pp. 191-215.

Guest, D.E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. Human Resource Management Journal. Vol. 12. No 2, pp.22-38

Hakonen, M. & Kokko, N. & Vartiainen, M., Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä. Psykologia 2/2004. 39. vsk. pp. 125-133.

Hargie, O.D.W. & Tourish, D. (1993). Assessing the effectiveness of communication in organisations: The communication audit approach. Health Services Management Research. Vol. 6 No. 4.

Ignatius, E. ja Kokkonen, M. (2005). Viisi suurta persoonallisuuden piirrettä luottamuksen ja itsetunnon selittäjinä. Psykologia. Vol. 39. No 2. 2005. pp. 133-144

Ilmonen, K., (2000) Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Ilmonen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. SoPhi. Jyväskylä, 2000

Ilmonen, K., & Jokinen, K., (2002), Luottamus modernissa maailmassa, SoPhi, Jyväskylä 2002

Ilmonen, K., & Jokivuori, P., & Kevätsalo, K., Luottamus, luottavaisuus ja paikallinen sopiminen. Kansantaloudellinen aikakauskirja – 98. vsk. - 1/2002. pp. 56-69

Jo, S. & Shim, S.W., (2005), Paradigm shift of employee communication; The effect of management communication on trusting relationships, Public Relations Review 31 (2005), pp. 277-280

Jokivuori, P., (toim.) (2005). Sosiaalisen pääoman kentät. Kopijyvä Oy, Jyväskylä

Jokivuori, P. & Ruuskanen, P. (2004)., "Arjentalous, Talous tunteet ja yhteiskunta", Sphi, Jyväskylä (Jyväskylän yliopisto)

Jones, G.T. & George, J.M., (1998), The Experience and Evolution of Trust; Implications for Cooperation and Teamwork, Academy of Management review, vol. 23, Iss.3, pp. 531-546

Juholin, E., ja Inforviestintä Oy (2001), Viestintä strategiasta käytäntöön. Karisto Oy, Hämeenlinna

Kallio, L., (2002). Mitä henkilöstökyselyn tulokset kertovat psykologisesta sopimuksesta. Psykologian lisensiaattitutkimus. Joensuu (Joensuun yliopisto)

Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. (2002). Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo WSOY

Kitchen, P.J. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 7 No. 1

Kotkavirta, J. (2000), Luottamus instituutioihin ja yksilöllinen hyvinvointi. Teoksessa Ilmonen (toim.). Sosiaalinen pääoma ja luottamus. SoPhi. Jyväskylä. pp. 55-68

Kramer, R.M & Tyler, T.R. (eds.) Trust in Organizations. Frontiers of theory and research. SAGE Publications, Thousand Oaks. 1996, pp.357-389

Kurtz, C.F. and Snowden, D.J., (2003). The New Dynamics of Strategy: Sense-Making in a Complex and Complicated World. IBM Systems Journal, Vol. 42, No. 3

Käser, P.. & Miles, R.E. (2002). Understanding Knowledge Activists Successes and Failures. Long Rang Planning. Vol. 35, pp. 9-28

Lander, M.C., Purvis, R.L., McCray, G.E., Leigh, W. (2004). Trust-building mechanisms utilized in outsourced IS development projects: a case study. Information & Management 41. 2004. pp. 509-528

Lau, C. & Sholihin, M., (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? The British Accounting Review 27 (2005), pp. 389-413

Lesser, E. L., (2000). Leveraging Social Capital in Organisations. Teoksessa Lesser, E.L. (2000), "Knowledge and Social Capital – Resources for the knowledge-based economy", Butterworth-Heinemann, Boston. Pp. 3-16

Lewis, J. D.,; Weigert, A., (1985). Trust as Social Reality. Social Forces. Volume 63:4, June (1985). pp. 967-983

McEvily, B. & Perrone, V. & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. Organization Science. Vol. 14:1, pp. 91-106

McAllister, D. J., (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, 38(1), pp. 24-59

Mendelson, H. & Pillai, R.R. (1999). Information Age Organizations, Dynamics and Performance. Journal of Economic Behavior & Organization, 38, pp. 253-281

Mishra, A.K. (1995). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R.M.Kramer & T.R. Tyler (Eds.), Trust in Organizations: Frontiers of theory and research, pp. 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage

Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristic of Partnership success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. Strategic Management Journal, 15, pp. 135-152

Morrison, E. & Robinson S. 1997. When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. Academy of Management Review (1). 226-256

Mäkipeska, M., & Niemelä, T., (2005). Haasteena Luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Oy

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23(2): pp. 242-266

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (2000). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. Teoksessa Lesser, E.L. (2000), "Knowledge and Social Capital – Resources for the knowledge-based economy", Butterworth-Heinemann, Boston. pp. 119-158

Niehoff, B.P. & Paul, R.J., 2001. The Just Workplace: Developing and Maintaining Effective Psychological Contracts. *Review of Business*. Spring 2001. 22 ½, 5-8

Nissinen V., Syväjohtaminen, Talentum Media, Karisto Oy, Helsinki, (2004)

Nonaka, I. and Takeuchi, H., (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. Oxford. (1995)

O'Toole, J., (1995). *Leading Change*. USA: Jossey-Bass Inc

Ståhle, P., Grönroos, M., *Dynamic Intellectual Capital, Knowledge Management in Theory and Practice*. WSOY, (2001)

Rosseau, D.M., 1995. *Psychological Contracts in Organization, Understanding Written and Unwritten Agreements.*, CA. USA: Thousand Oaks

Sveiby, K-E. (2001). A Knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 4, pp. 344-358.

Turvani, M. (2001). "Microfoundations of knowledge dynamics within the firm". *Industry and Innovation*; Dec 2001; 8, 3; pp. 309-323

Tyler, T.R. (2003), Trust within organizations. Personnel review. Vol. 32. pp. 556-568

Van den Hoof, B. and de Ridder, J.A. (2004). Knowledge Sharing in Context: the Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. Journal of Knowledge Management. Vol.8. No. 6. (2004). pp. 117-130

Wiesenfeld, B.M. & Raghuram, S. & Garud, R. (2000). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification In a Virtual Organization. Organization Science. Vol. 10. No. 6

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000), Organizational Trust : What it Means, Why It Matters. Organizational Development Journal, vol 18, 4. pp. 35-47

Internet –lähteet:

Modular Learning Processes MLP (2004), Työodotukset - Teoreettinen tausta. [viitattu 09.11.2006]. Saatavilla <http://www.mlp.fi/?page=85&group=83>