

**Kirsimarja Blomqvist**

## **LUOTTAMUS MURROKSESSA**

*(Työn tuuli-lehden julkaisu 2/2018)*

Luottamus tukee kommunikaatiota, sitoutumista ja yhteistyön tuloksellisuutta. Se vähentää vaihdantakustannuksia ja lisää vaihdannasta syntyviä hyötyjä. Perinteisen ja staattisen yhteiskunnan samankaltaisuuteen ja tuttuuteen perustuva luottamus ei tue globaalissa ja dynaamisessa toimintaympäristössä työskentelevien asiantuntijoiden työtä. Luottamuksen dynamiikan ymmärtäminen antaa mahdollisuuden rakentaa modernissa maailmassa toimivaa luottamusta. Teknologiavälitteisessä ja dynaamisessa tietotaloudessa korostuu kyky vastata erilaisten osapuolten odotuksiin, yhdistää sosiaalista ja ei-henkilöityvää luottamusta sekä rakentaa luottamusta nopeasti.

### **Avainsanat: luottamus, teknologinen murros, globalisaatio, asiantuntijuus**

Kiinnostuin luottamuksesta työskennellessäni 1990-luvulla kasvuyritysten parissa ja havaitessani, miten tärkeää asiakkaiden, rahoittajien ja kumppaneiden luottamus oli erityisesti tietointensiivisiä palveluita ja tuotteita kehittäville yrityksille. Aluksi halusin ymmärtää, miten yhteiskunta- ja taloustieteiden parissa tutkittua luottamusta voisi käsitellä työ- ja liike-elämässä. Kiinnostus johti ensin tutkimuspaperiin, missä määrittelin luottamuksen myönteisinä odotuksina toisen osapuolen osaamista ja hyväntahtoisuutta kohtaan (Blomqvist, 1997). Työ- ja liike-elämässä osaaminen on tärkeä yhteistyön edellytys, mutta myös hyväntahtoisuudella, eli sillä miten ja kenen hyväksi osaamista käytetään, on suuri merkitys. Myöhemmin havaitsin väitöskirjassani (2002), että erityisesti dynaamisessa teknologia liiketoiminnassa osaamisen ja hyväntahtoisuuden lisäksi myös ihmisten ja organisaatioiden identiteetillä on vaikutus koettuun luotettavuuteen. Muutoksessa haetaan jotain pysyvää, mitä yksilön tai organisaation selkeä ja vahva identiteetti voi tuoda. On helpompi tehdä riskipitoista ja haastavaa yhteistyötä kumppanin kanssa, joka tuntee itsensä, tavoitteensa ja pystyy tekemään päätöksiä.

**Ei-henkilöityvä luottamus vahvistaa organisaation luotettavuutta työntekijän silmissä**

Työntekijöiden luottamusta omaan organisaatioon mitattiin aiemmin työntekijöiden luottamuksena toisiin työntekijöihin ja esimiehiin. 2000-luvulla työntekijöiden kokemukset nopeasti muuttuvista ja kiireessä etäisiksi jäävistä esimiessuhteista saivat ajattelemaan, että henkilökohtaiseen luottamukseen perustuva suhde voi jäädä liian ohueksi. Päätimme perehtyä ei-henkilöityviin keinoihin rakentaa luottamusta (Kosonen et. al., 2008). Yhä teknologiavälitteisemmäksi muuttuva työ ja turhautuminen tietojärjestelmien takkuamiseen antoivat vihjeen siitä, että myös teknologialla voi olla merkitystä luottamuksella organisaation kyvykkyyteen. Nopeat ulkopuoliset rekrytoinnit ilman mahdollisuuden antamista omille työntekijöille toivat puolestaan kokemuksen epäreiludesta ja toimimattomista HR-prosesseista. Työntekijöiden hämmennys heidän lukiessaan sanomalehdistä oman organisaationsa uutisia kertoi puolestaan sisäisen viestinnän kriittisyydestä. Tämänkaltaiset signaalit kannustivat kehittämään organisatoriselle luottamukselle mittaria, mikä ottaisi paremmin huomioon työn teknologiaintensiivisyyden ja nopeat muutokset organisoitumisessa. Testasimme ideaa empiirisessä tutkimuksessa ja havaitsimme, että luottamuksen ei-henkilöityvillä tekijöillä oli vaikutusta työntekijöiden innovatiivisuuteen metsä- ja elektroniikkateollisuudessa (Ellonen et al., 2008; Ellonen et al., 2010). Tästä innostuneena jatkoimme työtä ja kehitimme sekä sosiaaliset että ei-henkilöityvät tekijät huomioivan mittarin organisaation luotettavuudelle (Vanhala et al., 2011). Se tarjoaa henkilöstöjohtamiselle strategisemmän mahdollisuuden seurata ja kehittää työntekijöiden kokemaa organisaation luotettavuutta.

### **Yritysten välisissä suhteissa sopimus ja luottamus täydentävät toisiaan**

Luottamuksella on merkittävä rooli myös yritysten välisissä suhteissa sekä vaihdantakustannuksia laskevana, että vaihdantahyötyjä nostavana tekijänä (Blomqvist al., 2002). Tutkiessamme suomalaisyritysten ensimmäisiä isoja ulkoistuksia opimme myös luottamuksen ja sopimusten välisestä suhteesta. Sopimus ei pelasta yritysten välistä suhdetta, mutta se luo yhteistä ymmärrystä siitä, mitä yhteistyössä ollaan tekemässä. Sopimusneuvotteluissa parhaimmillaan rakentuva luottamus puolestaan mahdollistaa paremman sopimuksen, ja myöhemmin joustavamman yhteistyön (Blomqvist et al., 2005). Käydessämme läpi aiempaa tutkimusta luottamuksen mittaamisesta yritysten välisissä suhteissa havaitsimme, että aiemmassa tutkimuksessa

luottamusta oli mitattu enemmän henkilöiden kuin yritysten välisenä luottamuksena (Seppänen et al., 2006). Molemmat ovat tärkeitä, sillä sekä henkilöityvä että ei-henkilöityvä luottamus vaikuttavat yritysten menestymiseen kumppanuussuhteissa (Seppänen, 2008).

### **Yritysten globalisaatio haastaa tuttuuteen ja samankaltaisuuteen perustuvan luottamuksen**

Perinteisessä Suomessa ihmisten ja kontekstin samankaltaisuus on rakentanut luottamusta lähes itsestään. On ollut helppo luottaa niihin, joiden toimintaa voi ymmärtää ja ennustaa yhteisen historian, kielen, koulutuksen ja arvomaailman myötä. Suomessa kasvaneen ja koulutetun metsä- tai ICT-teollisuudessa työskentelevän keski-ikäisen insinöörin on ollut helppo luottaa toiseen insinööriin, jonka taustat hän tuntee. Hitaasti muuttuvassa toimintaympäristössä luotettaviksi koetut vakaat instituutiot loivat perustan ihmisten välisille luottamussuhteille. Jaetut arvot, normit sekä yhteisen historian ja kokemusten myötä karttuva ymmärrys toisten toiminnasta mahdollistivat luottamuksen rakentumisen ajan myötä.

Yhteistyö kansainvälistä liiketoimintaa tekevien yritysten, mm. Koneen, Metson, UPM:n, Nokian ja Soneran kanssa nosti esille uusia tutkimuskysymyksiä: miten luottamus rakentuu silloin, kun monikansallisen yrityksen työntekijät työskentelevät virtuaalitiimeissä? Entä miten luottamusta voi rakentaa yli kulttuurirajojen? Luottamuksen rakentaminen kasvokkain suomalaisten kesken eroaa merkittävästi teknologiavälitteisistä kansainvälisistä tiimeistä. Virtuaaliyhteistyössä ei ole mahdollista tulkita toisen ilmeitä, eleitä ja kontekstia. Tutkiessamme kommunikaatiota virtuaalitiimeissä havaitsimme, että tiimien käynnistysvaiheessa jäsenten aloitteellisuus ja aktiivisuus ovat luottamuksen rakentumiselle keskeisiä (Henttonen & Blomqvist, 2005, kts. myös Jarvenpaa et al., 1998).

Luottamus on tärkeää ihmisten ja organisaatioiden toiminnalle yli kulttuurirajojen, mutta eri kulttuureiden odotukset luotettavuutta kohtaan eroavat toisistaan (Dietz et al., 2010). Tutkimuksessamme suomalaisten päämiesten ja kiinalaisten sekä venäläisten toimittajien välisiä suhteita kävi ilmi, miten kiinalaiset ja venäläiset arvostivat suomalaisin verrattuna enemmän henkilökohtaisia luottamukseen perustuvia suhteita (Jukka et al.,

2017a&b). Kulttuurirajojen yli rakentuessa suhteissa luottamusta voi rakentaa tuntemalla ja huomioimalla molempien osapuolen odotukset. Tällöin voi investoida esimerkiksi sekä henkilökohtaisiin luottamussuhteisiin, että ei-henkilöityvää organisatorista luottamusta rakentaviin tekijöihin.

### **Dynaamisessa toimintaympäristössä hitaasti rakentuva luottamus ei riitä**

Taloudelliset ja teknologiset epäjatkuvuudet vaikuttavat organisaatioiden rakenteisiin ja toimintaan. Muutos vakaasta ja ennustettavissa olevasta yhteiskunnasta osaksi keskinäisriippuvaa ja dynaamista kansainvälistä yhteisöä vaikuttaa myös luottamuksen dynamiikkaan. Perinteisen yhteiskunnan ennustettavuus ja tutustuminen hitaasti ajan myötä eivät tue riittävästi luottamuksen rakentumista.

Tutkijat ovat havainneet ihmisten arvioivan joissain tilanteissa toisten luotettavuutta hyvin nopeasti, esimerkiksi vaarallisilla alueilla työskentelevät taksinkuljettajat lukevat asiakkaaseen liittyviä riskejä pukeutumiseen ja eleisiin liittyvistä signaaleista (Bacharach & Gambetta, 2000). Myös nopeasykkeisessä teknologiabisneksessä paljon mahdollisia kumppaneita tapaavat riskisijoittajat (Blomqvist & Cook, 2018) sekä johtajat ja yrittäjät (Blomqvist, 1998, 2005) päättävät jo ensitapaamisella haluavatko he käyttää aikaa tutustumiseen ja yhteistyömahdollisuuksien kartoittamiseen. Tällaisissa nopeissa, ehkä vain minuutteja kestävässä kohtaamisissa ihmiset arvioivat uuden henkilön luotettavuutta tämän puheen, käyttäytymisen ja koetun tunnetilan perusteella (Blomqvist, 1998; Blomqvist, 2005; Blomqvist & Cook, 2018). Kyky rakentaa luottamusta nopeasti on tärkeää, sillä se tarjoaa mahdollisuuden uusien verkostosuhteiden rakentamiselle.

### **Kompleksisten ongelmien ratkaiseminen ja uusiin mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttävät erilaisten asiantuntijoiden luottamuksellista yhteistyötä**

Lyhytkestoisissa projektiryhmissä (Meyerson et al., 1996; Wildman et al., 2012) ja virtuaalitiimeissä (Jarvenpaa et al., 1998) selkeät tavoitteet, tehtävät ja roolit sekä proaktiivinen toiminta edesauttavat luottamuksen rakentumista toisilleen vieraiden ihmisten kesken. Aiemmassa väliaikaisia ryhmiä käsittelevässä empiirisessä tutkimuksessa luottamuksen on nähty rakentuvan ennen kaikkea kognitiivisten eikä niinkään emotionaalisten tekijöiden varaan.

Kompleksisten ongelmien ratkaisemisessa ja uusiin mahdollisuuksiin tartuttaessa tavoitteet ovat kuitenkin usein aluksi epäselviä ja keskinäisriippuvaa osaamista vaativat tehtävät edellyttävät yhdessä työstämistä. Projektiryhmään voi tulla matkan varrella uusia jäseniä ja roolit voivat vaihdella joustavasti. Erityisesti uutta luovassa tietointensiivisessä yhteistyössä tarvitaan sekä kokemusperäistä asiantuntijatietoa että avointa, keskinäiseen luottamukseen perustuvaa kommunikaatiota. Tällöin on tärkeää tuntea ihmiset myös työrooliensa takana, sillä uutta tietoa luova yhteistyö edellyttää myönteiseen tunteeseen ja henkilökohtaisiin suhteisiin perustavaa luottamusta. (Blomqvist & Cook, 2018). Myös digitaalisilla alustoilla tapahtuva tietointensiivinen yhteistyö erilaisten ja toisilleen vieraiden asiantuntijoiden kesken edellyttää myönteistä tunnepohjaista kommunikaatiota (Blomqvist & Vartiainen, 2018).

### **Luottamus datan ja tekoälyn aikana**

Datasta on tulossa tärkeä resurssi niille, jotka osaavat sitä hyödyntää. Sen hyödyntäminen vaatii kuitenkin kontekstin ja liiketoimintamahdollisuuksien ymmärrystä, sekä laajalti yhteistyötä mm. data-analyttikkojen, liiketoiminnan kehittäjien ja palveluiden käyttäjien kanssa. Asiakkaan ja kumppaneiden luottamus on tärkeä tekijä datan jakamiseen liittyvässä verkostoyhteistyössä. Luotettavan maineen omaavana maana Suomella voisi olla mahdollisuus rakentaa suhteellista kilpailuetua vahvuksiimme liittyvissä palveluissa.

Tekoälyn kehittämiseen ja soveltamiseen liittyy paljon epävarmuutta, kompleksisuutta ja läpinäkyvyyden puutetta. Millaista dataa se hyödyntää ja miten? Voidaanko luottaa kehittäjien ja päätöksentekijöiden osaamiseen ja hyväntahtoisuuteen? Miten eettisyys toteutuu tekoälypalveluiden kehittämisessä ja käyttöönotossa? On hyvin mahdollista, että tekoäly muuttaa aiempia käsityksiämme luottamuksen dynamiikasta. Tutkimme parhaillaan, millaisia odotuksia ja kokemuksia tekoälyn kehittämiseen ja käyttöönottoon osallistuvilla sidosryhmillä on luottamuksesta ennen ja jälkeen tekoälyn käyttöönottoa.

### **Tutkimus ja kehittäminen ovat aina yhteistyötä**

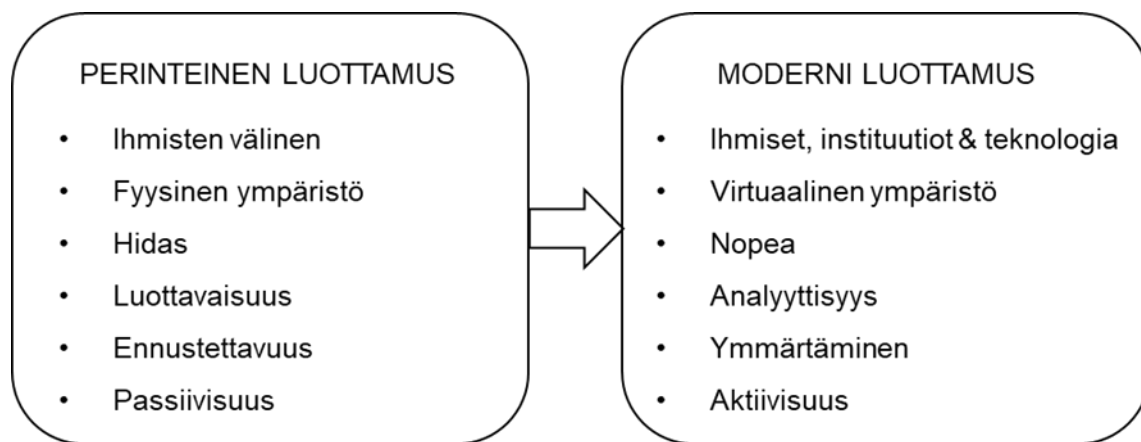
Teknologisessa murroksessa tarvitaan yhä enemmän tieteenalojen rajat ylittävää lähestymistä ihmisen, organisaation ja teknologian ymmärtämiseksi sosioteknisinä

systeemeinä. Tutkimuksen ja kehittämisen näkökulmasta tämä tarkoittaa monialaista yhteistyötä eri tieteenalojen tutkijoiden ja asiantuntijoiden kesken.

Tutkimus etenee pienin askelin ja yhteistyössä. Omaan luottamusta käsittelevään tutkimukseeni liittyy koti- ja kansainvälistä yhteistyötä eri näkökulmista kiinnostuneiden nuorten sekä kokeneempien tutkijoiden kanssa. Erittäin tärkeässä roolissa on ollut yhteistyö yritysten ja enenevässä määrin myös julkissektorin kanssa. Uudet tutkimusideat syntyvät aiemman tutkimuksen tuntemisesta, kiinnostavista keskusteluista ja yhteistyöstä eri sidosryhmien kanssa.

Globalisaatio, tietointensiivisyys ja teknologiavälitteisyys muuttavat edelleen organisoitumista ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Uskon, että epävarmassa, kompleksisessa ja vaikeasti ennustettavassa maailmassa luottamuksen suhteellinen merkitys työ- ja liike-elämässä kasvaa entisestään. Yleistetyn luottavaisuuden sijaan tarvitaan analyttistä arviointia toisen osapuolen luotettavuudesta eri tilanteissa. Myös kyvystä rakentaa luottamusta nopeasti erilaisten osapuolten kesken, sekä taidosta tarttua tilanteisiin, mitkä uhkaavat murentaa luottamusta tulee asiantuntijoille ja esimiehille yhä tärkeämpää. (kuva 1)

Teknologinen kehitys mahdollistaa hajallaan olevan erikoistuneen osaamisen yhdistämisen nopeiksi tiimeiksi, mitkä pystyvät ratkomaan kompleksisia ongelmia ja tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin digitaalisilla alustoilla. Uudet teknologiavälitteiset organisoitumismuodot tarjoavat merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia, mutta teknologia on vain mahdollistava tekijä. Arvon luominen edellyttää inhimillistä ymmärrystä, luottamukseen pohjaavaa syvällistä yhteistyötä ja uuden tiedon luomista erilaisten asiantuntijoiden ja sidosryhmien kanssa. Tässä luottamuksen dynamiikan ymmärtämisellä on keskeinen rooli.



**Kuva 1. Perinteisestä moderniin luottamukseen**

## Lähteet

- Bacharach, M. & Gambetta, D. (2001). Trust in signs. *Trust in society*, 2, 148-184.
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13, 271-286.
- Blomqvist, K. (1998). The role and means of trust creation in partnership formation between small and large technology firms: A preliminary study of how small firms attempt to create trust in their potential partners. Teoksessa W. Daring & R. Oakey (toim.), *New Technology-Based Firms in the 1990's*, vol. IV (s. 81-98). Oxford: Paul Chapman Publishing.
- Blomqvist, K. (2005). Trust in a dynamic environment: fast trust as a threshold condition for asymmetric technology partnership formation in the ICT Sector, in K. M. Bijlsma-Frankema and R. J. A. Klein Woolthuis (eds) *Trust under Pressure: Empirical Investigations of the Functioning of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances*, (s. 208–34). Cheltenham: Edward Elgar.
- Blomqvist K., Hurmelinna P., Seppänen R. (2005) Playing the collaboration game right – balancing trust and contracting. *Technovation*, Vol. 25, No. 5, 497-504.
- Blomqvist, K. & Cook, K. (2018). Swift trust - state-of-the-art and future research directions. Teoksessa R. H. Searle, A-M. I. Nienaber & S. B. Sitkin (toim.), *The Routledge Companion to Trust* (s. 29-49). New York: Routledge.
- Blomqvist, K. & Vartiainen, M. (2018). Knowledge co-creation in a digital expert platform, *EGOS conference 2018*, Tallinn.
- Dietz, G., Gillespie, N. & Chao, G. T. (2010). Unravelling the complexities of trust and culture. Teoksessa M. N. K. Saunders (toim.), *Organizational trust: A cultural perspective* (s. 3-41). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ellonen R., Blomqvist K. & Puumalainen K. (2008). Trust in organizational Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11, 160-181.
- Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K. & Jantunen A (2010). HRM practices, innovativeness and performance – The mediating role of organizational trust. *International Journal of Strategic Change Management*, 2, 241-261.
- Henttonen K. & Blomqvist K. (2005). Managing distance in a dynamic environment – The role of trust in a global virtual team in a telecommunications company. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82.
- Jukka, M., Blomqvist, K., Li, P. & Gan, C. (2017). Trust-distrust balance: trust ambivalence in Sino-Western B2B relationships, *Cross Cultural & Strategic Management*, 24, 482-507.



Jukka, M., Andreeva, T., Blomqvist, K. M. & Puumalainen, K. (2017). A cross-cultural perspective on relational exchange. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32, 937-950.

Järvenpää, S. L., Knoll, K. & Leidner, D. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams? *Journal of Management Information Systems*, 14, 29–64.

Kosonen, M., Blomqvist, K. & Ellonen, R. (2008). Trust and its impersonal nature. Teoksessa G. Putnik & M. Cunha (toim.). *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations* (s. 1683-90). Hershey, New York: Idea Group.

Seppänen R., Blomqvist, K. and Sundqvist S (2007). Measuring Inter-organizational Trust - A Critical Review of the Empirical Research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 2, 249-265.

Seppänen, R. (2008). Trust in inter-organizational relationships. Lappeenranta University of Technology.

Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust - the development of the construct and the scale. *Personnel Review*, 40, 485 - 513.

Wildman, J. L., Shuffler, M. L., Lazzara, E. H., Fiore, S. M., Burke, C. S., Salas, E., & Garven, S. (2012). Trust development in swift starting action teams: A multilevel framework. *Group & Organization Management*, 37(2), 137-170.

**Kirsimarja Blomqvist** työskentelee tietojohdamisen professorina Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, missä hän tutkii ja opettaa luottamukseen, tietojohdamiseen, verkostoyhteistyöhön ja innovaatiotoimintaan liittyviä teemoja. Hän myös alustaa tutkimusaiheistaan koti- ja ulkomaisissa seminaareissa ja vetää yliopistolla Digitalisaatio ja uudet organisoitumismuodot-tutkimusryhmää.