



# Nopea luottamus virtuaalisen yhteiskehittämisen kontekstissa

## Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Maria Bastman

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Marraskuu 2023

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

**Bastman, Maria**

**Nopea luottamus virtuaalisen yhteiskehittämisen kontekstissa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2023, 69 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

## **Tiivistelmä**

Nykypäivän työelämässä korostuu virtuaalisuus ja sen mahdollistamat työskentelymuodot. Organisaatiot kehittävät uusia innovatiivisia ratkaisuja yhteistyössä muiden kanssa ilman fyysisiä lähikontakteja. Kuitenkin tehokas ja aikaansaava tuloksellinen työ uusien ihmisten ja työryhmien välillä vaatii kykyä muodostaa luottamusta nopeasti. Nopean luottamuksen käsitteen tutkiminen ja ymmärtäminen auttaa yhdistämään miten tätä ketterästi muodostuvaa luottamuksenmuotoa voi tukea myös virtuaalisen yhteiskehittämisen kontekstissa.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Työterveyslaitos toteuttavat yhdessä Virtuootit – Työpaikkojen virtuaalisen yhteiskehittämisen tutkimus- ja kehityshanketta. Hanketta rahoittaa Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Työterveyslaitos ja Työsuojelurahasto. Tutkimus- ja kehittämishankkeen tiimoilta löytyi tarve saada lisää tietoa nopean luottamuksen käsitteestä, jotta virtuaalista yhteiskehittämistä voitaisiin ymmärtää paremmin sen valossa. Tästä tarpeesta syntyi toimeksianto tätä YAMK opinnäytetyötä varten.

Toimeksiannon perusteella syntyi tutkimus nopean luottamuksen aiheesta virtuaalisen yhteiskehittämisen kontekstissa. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla nopean luottamuksen käsitteestä lähdettiin hakemaan tietoa perustuen olemassa oleviin tieteellisiin vertaisarvioituihin julkaisuihin. Aiheesta löytyi tietoa, mutta lähes kaikkia artikkeleja väritti alkuperäiskäsitteen julkaisseen tutkijoiden teemat. Nopean luottamuksen yhdistäminen virtuaaliseen yhteiskehittämiseen toi monimuotoisuutta ja laajuutta tutkimuksen aineistolle ja sen tulokinnalle.

Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin apuna teoreettista viitekehitystä ja siihen liittyviä käsitteitä. Näiden käsitteiden ympäriltä saatiin luotua moniulotteinen lähdemateriaali, jonka perusteella tutkimusongelmaan lähdettiin hakemaan vastausta. Tutkimuksen tutkimusongelmana oli selvittää, mitä nopean luottamuksen käsitteestä tiedetään tutkitun tiedon perusteella ja miten se tukee virtuaalista yhteiskehittämismuotoa.

Tutkimuksen tulosten perusteella nopea luottamus koostuu erotettavissa olevista elementeistä. Osa näistä elementeistä esiintyy myös virtuaalisen yhteiskehittämisen ympärillä, jolloin tutkimuksen kautta on mahdollista ymmärtää, mitkä seikat kannustavat nopean luottamuksen luomiseen virtuaalisissa yhteistyöympäristöissä.

## **Avainsanat (asiasanat)**

Nopea luottamus, virtuaalinen organisaatio, yhteiskehittäminen

**Bastman, Maria**

**Swift trust in the context of virtual co-creation. Descriptive literature review.**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2023, 69 pages.

Business Administration. Degree program in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

In today's working life, virtuality and the work modes it enables are emphasized. Organizations are developing new innovative solutions in collaboration with others without physical proximity. However, effective and productive work between new people and teams in a virtual context requires the ability to quickly build trust. Exploring and understanding the concept of swift trust can help grasp how this agile form of trust can also be leveraged in the context of virtual co-creation.

Jamk University of Applied Sciences and the Finnish Institute of Occupational Health conducted a project called "Virtuoosit - Virtual Co-Creation in Workplaces". The project is funded by Jamk University of Applied Sciences, the Finnish Institute of Occupational Health and the Finnish Work Environment Fund. The project team identified the need for more information on the concept of swift trust to better understand virtual co-creation in its light. This need led to a commission for a Master's thesis.

Based on this assignment, research on the topic of swift trust in the context of virtual co-creation was initiated. Through a descriptive literature review, information about the concept of swift trust was sought based on existing peer-reviewed scientific publications. Information about the topic was available, but almost all articles were influenced by the themes of the researchers who originally coined the concept. Combining swift trust with virtual co-creation brought diversity and breadth to the research material.

The implementation of the research involved the use of theoretical frameworks and related concepts. A multidimensional source material was created based on these concepts, which served as the basis for seeking answers to the research problem. The research questions focused on elucidating the concept of swift trust based on scientific knowledge and how it supports virtual co-creation.

Based on the research findings, swift trust consists of distinguishable elements. Some of these elements are also present around virtual co-creation. Through this research is possible to understand, which factors encourage building swift trust in virtual co-creation environments.

### **Keywords/tags (subjects)**

Swift trust, virtual organization, co-creation

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Nopea luottamus ja virtuaalinen yhteiskehittäminen .....</b>	<b>7</b>
2.1	Nopea luottamus.....	8
2.1.1	Nopea luottamus käsitteenä .....	8
2.1.2	Tilapäisryhmät .....	13
2.1.3	Psykologinen turvallisuus .....	18
2.2	Virtuaalinen yhteisö .....	21
2.2.1	Virtuaalisuus ja luottamus ryhmässä.....	22
2.2.2	Virtuaalisen ryhmän haasteet.....	25
2.3	Yhteiskehittäminen .....	27
2.3.1	Luottamus organisaatioiden välisessä yhteistyössä .....	28
2.3.2	Virtuaalinen yhteiskehittäminen tulevaisuuden mallina .....	32
2.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	34
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen .....</b>	<b>36</b>
3.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	36
3.2	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina .....	37
3.3	Aineiston haku ja valinta .....	39
3.4	Aineiston analysointi .....	43
<b>4</b>	<b>Kirjallisuuskatsauksen tulokset .....</b>	<b>48</b>
4.1	Virtuaalisten työryhmien tilapäisyys.....	48
4.2	Psykologisen turvallisuuden merkitys.....	50
4.3	Virtuaalinen yhteistyö .....	51
4.4	Organisatorinen luottamus .....	53
<b>5</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>55</b>
5.1	Tulosten tarkastelu.....	55
5.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimus.....	58
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset.....	60
	<b>Lähteet .....</b>	<b>63</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>67</b>
	Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto julkaisujärjestyksessä .....	67
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa .....	7

Kuvio 2. Nopean luottamuksen malli .....	12
Kuvio 3. Luottamuksen teoreettinen viitekehys STAT-järjestelmässä .....	17
Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	35
Kuvio 5. Analyysin perusteella aineistosta esiin nousseita teemoja .....	47
Kuvio 6. Nopeaan luottamukseen kannustavat elementit virtuaalisen yhteiskehittämisen sisällä .....	58

## **Taulukot**

Taulukko 1. Nopean luottamuksen käsite .....	8
Taulukko 2. Luottamuksen käsite .....	9
Taulukko 3. Tilapäisryhmän käsite .....	14
Taulukko 4. Luottamuksen muodostamisen edellyttämät piirteet tilapäisryhmissä. ....	15
Taulukko 5. Psykologisen turvallisuuden käsite.....	19
Taulukko 6. Virtuaalisen yhteisön käsite .....	22
Taulukko 7. Yhteistyön käsite .....	28
Taulukko 8. Yhteiskehittämisen käsite.....	28
Taulukko 9. Organisatorisen luottamuksen käsite .....	29
Taulukko 10. Tutkimuksen keskeisten käsitteiden esiintyvyys lähdeaineiston julkaisuissa.....	45
Taulukko 11. Esimerkki aineiston luokittelusta ja avainsanoista.....	46
Taulukko 12. Pää- ja yläluokat aineiston analyysiin perustuen .....	47

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kirjallisuuskatsauksen keinoin nopean luottamuksen käsitettä ja sitä, miten se tukee virtuaalista yhteiskehittämistä. Aiheesta löytyy hajanaisesti tutkittua tietoa, ja tavoitteena oli saada hyvä yleiskäsitys teeman tiimoilta jatkokäyttöä varten. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona ja se tukee Virtuoosit – Työpaikkojen virtuaalisen yhteiskehittämisen (online co-creation) tutkimus- ja kehittämishanketta. Tutkimushanketta rahoittaa Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Työterveyslaitos ja Työsuojelurahasto. Tutkimushankkeen toteuttajina toimivat Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Työterveyslaitos.

Luottamus on perusta hyvälle yhteistyölle ja toimiville ihmissuhteille. Perinteisesti on ajateltu, että luottamus kasvaa ajan kuluessa ja perustuu tuttuuden tunteelle. Nopea tai ketterä luottamus käsitteenä antaa uuden näkökulman luottamuksen rakentamiseen ja sen ylläpitoon. Tutkimusten mukaan luottamusta on mahdollista muodostua, vaikka ryhmällä ei olisi pitkää yhteistä kokemuspohjaa tai aikaisempaa yhteyttä. Nopeaa luottamusta esiintyy usein tilapäisryhmissä, jossa koonnutaan asiantuntijuuden tai tietyn teeman ympärille. (Meyerson, Weick & Kramer 1996, 166–167.) Psykologisen turvallisuudentunteen luominen nopeasti vaihtuvassa ympäristössä on avainasemassa ketterälle luottamukselle ja sen mahdollistamiselle. Yhteiskehittämisessä nopeaa luottamusta ruokkii muun muassa proaktiivisuuden ja yhteistyön vahvistaminen. (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 188.)

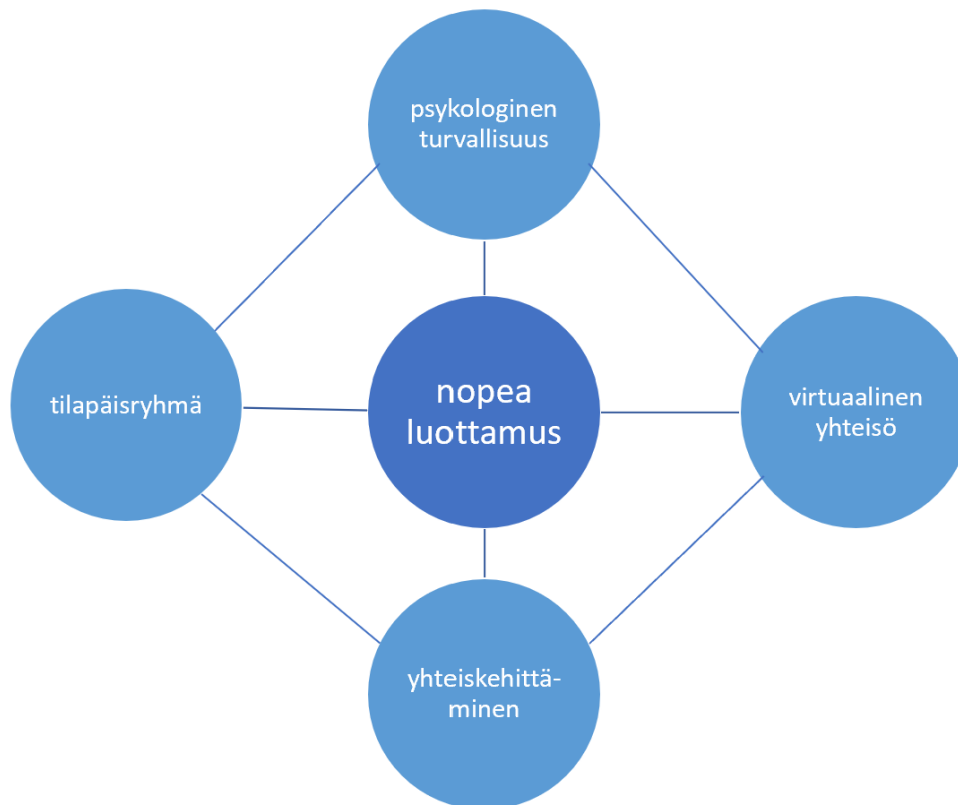
Elämme parhaillaan yhteiskunnassa ja maailmassa, jossa virtuaaliset kohtaamiset ovat lisääntymässä. Viimeistään COVID-19-pandemian myötä on opittu toimimaan myös virtuaalisesti ja luomaan uusia tapoja toimia tehokkaasti etäyhteyksien välityksellä. Työpaikkojen välinen yhteistyö ja -kehittäminen on saanut uusia muotoja virtuaalisen kanssakäymisen myötä. Yhteistyön ja ihmissuhteiden vaatima luottamus ei kuitenkaan ole kadonnut, vaikka fyysisesti tapahtuva kohtaaminen on vähentynyt (Newell & Swan 2000, 1287). Teknologiavälitteisessä ja muuttuvassa tietotaloudessa korostuukin valmius täyttää erilaisten sidosryhmien odotukset sekä taito yhdistää sosiaalista ja ei-henkilöityvää luottamusta (Vanhala, Puumalainen & Blomqvist 2011, 486).

Kirjallisuuskatsaus toteutettiin kuvailevana narratiivisena yleiskatsauksena ja sen tarkoituksena oli tutkia vertaisarvioituja tieteellisiä julkaisuja nopean luottamuksen aihepiiristä, korostaen virtuaalista kanssakäymistä ja yhteiskehittämistä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan usein ai-

neistolähtöistä ja pohjautuu haetun ilmiön kuvaukseen sekä ymmärtämiseen (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 291–292). Kuvaileva narratiivinen kirjallisuuskatsaus toimii hyvänä yleiskatsauksena tutkimuksen aiheeseen ja on luonteeltaan vähiten metodiorientoitunut kirjallisuuskatsauksen muodoista. Kirjallisuuskatsaus on hyvä menetelmä silloin, kun tietystä asiakokonaisuudesta halutaan saada rakennettua kokonaiskuva ja selvittää, kuinka kattavasti ja minkälaisia tutkimuksia aiheesta on. (Salminen 2011, 3–6.) Tavoitteena oli saada tulokseksi analyttinen yleiskatsaus, jonka avulla tietämys valitusta aiheesta lisääntyy.

## 2 Nopea luottamus ja virtuaalinen yhteiskehittäminen

Tässä luvussa selvennetään nopean/ketterän luottamuksen (swift trust) käsitettä ja elementtejä, joista se tutkitun tiedon mukaan koostuu. Tutkimuksen toimeksiannon mukaisesti oli myös oleellista yhdistää virtuaalisen organisaation tai ryhmän toimivuus yhteiskehittämisen kannalta nopean luottamuksen teemaan. Opinnäytetyön tutkittavaksi pääkäsitteeksi muodostui nopea luottamus ja sitä tukeviksi käsitteiksi tilapäisryhmä, psykologinen turvallisuus, virtuaalinen yhteisö ja yhteiskehittäminen (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa

Nopea luottamus viittaa tilapäisessä tilanteessa muodostettavaan luottamukseen. Nopean luottamuksen syntymisen edellytyksenä ei ole tuttuus tai mahdollisuus tutustua rauhassa luottamusta luoden. Nopean luottamuksen esiintymistä käytännössä todentavat tilapäisryhmät, joissa toisilleen vieraat henkilöt tutustuvat toisiinsa ja aloittavat yhteistyön. (Meyerson, Weick & Kramer 1996, 166–167.) Luottamuksen syntyminen vaatii psykologisen turvallisuuden tunnetta – silloinkin, kun luottamus rakentuu nopeasti (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 189). Virtuaalinen yhteisö käsitteenä tuo näkökulmia virtuaaliseen työskentelyyn ja sen ymmärtämiseen nykyaikaisena organisaatio- sekä työskentelymallina. Yhteiskehittäminen ja sen luoma yhteistyö ovat osa virtuaalisten yhteisöjen kanssakäymistä, jossa nopean luottamuksen käsitteellä on keskeinen rooli.

## 2.1 Nopea luottamus

Seuraavassa osiossa käsitellään nopean luottamuksen elementtejä, jotka osittain poikkeavat perinteisen luottamuksen muodostamisen käsitteestä. Tutkimuksissa on havaittu yhteisiä piirteitä nopean luottamuksen esiintymiselle ja tekijöitä, jotka edesauttavat nopean luottamuksen muodostamista.

### 2.1.1 Nopea luottamus käsitteenä

Nopean luottamuksen käsite nojaa vahvasti Meyersonin, Weickin ja Kramerin (1996) julkaisuun, jossa tutkitaan olemassa olevien tutkimusten perusteella luottamuksen esiintymistä ja lainalaisuuksia liittyen nopeasti muodostuvaan luottamukseen (ks. taulukko 1). Tutkimus käsitteellistää nopean luottamuksen ja on toiminut ponnahduslautana monille aiheen jatkotutkimuksille.

Taulukko 1. Nopean luottamuksen käsite

Tutkija, vuosi	Tieteenala	Käsite
Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. (1996)	Yhteiskuntatieteet	Nopea/ketterä luottamus (swift trust)

Luottamuksen käsite on moniulotteinen ja sitä on tutkittu laajemmin kuin nopeaa luottamusta (ks. taulukko 2). Tässä tutkimuksessa puhutaan nopean luottamuksen lisäksi myös perinteisestä luot-



tamuksesta, jolloin viitataan luottamuksen peruskäsitteeseen. Luottamus määritellään kirjallisuudessa eri tavoin, mutta kaksi asiaa nousee esiin: ensinnäkin luottamus on riskien ja epävarmuuden käsittelyä ja toiseksi luottamus on haavoittuvuuden hyväksymistä (Newell & Swan 2000, 1293). Luhmann yhdistää luottamuksen riskinottoon ja erottaa luottamuksen käsitteen itsevarmuudesta (Meyerson ym. 1996, 178). Luhmannin mukaan luottamus syntyy erityisesti riski- ja epävarmuustilanteissa (Newell & Swan 2000, 1293). Myös Gambetta on käsitellyt vuonna 1988 luottamusta epävarmuuden kautta. Hänen mukaansa luottaminen tarkoittaa uskomusta siitä, että jos henkilölle tarjotaan mahdollisuus, hän ei todennäköisesti käyttäydy vahingoittavalla tavalla. Luottamuksella on tyyppillisesti merkitystä silloin, kun ainakin toisella osapuolella on mahdollisuus tuottaa pettymys, mahdollisuus välttää riskialtista suhdetta ja riittävän rajoitettu määrä mahdollisuuksia pitääkseen suhdetta houkuttelevana vaihtoehtona. (Meyerson ym. 1996, 175–176.)

Jones ja George tarkastelivat vuonna 1998 luottamusta arvojen, asenteiden ja tunteiden tai mielialojen vuorovaikutuksena. He erottavat toisistaan ehdollisen ja ehdottoman luottamuksen. Ehdollinen luottamus syntyy sosiaalisen kohtaamisen alussa niin kauan kuin ei ole ilmeisiä viitteitä siitä, että toisella on erilaiset arvot, joiden myötä häneen ei pitäisi luottaa. Tämä johtuu olettamuksesta, että on helpompi luottaa kuin olla luottamatta. Sako puolestaan totesi vuonna 1992, että luottamuksen kehittymiselle on erilaisia syitä, joiden perusteella voidaan olettaa, että toinen osapuoli käyttäytyy "molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla". Osa tutkijoista on pyrkinyt ymmärtämään, miten luottamusta kehitetään ja ylläpidetään. Zucker kuvasi vuonna 1986 kolme keskeistä luottamuksen syntymekanismia: prosessiin perustuva (eli vastavuoroiseen ja toistuvaan vaihtoon perustuva), ominaisuuksiin perustuva (eli sosiaaliseen samankaltaisuuteen perustuva) ja institutionaalinen (eli yhteiskunnallisiin normeihin ja rakenteisiin sisältyviin odotuksiin perustuva) luottamus. (Newell & Swan 2000, 1293–1294.)

Taulukko 2. Luottamuksen käsite

Tutkija, vuosi	Tieteenala	Käsite
<b>Luhmann (1979, 1988), Gambetta (1988), Zucker (1986), Sako (1992), Jones and George (1998)</b>	Yhteiskuntatieteet	Luottamus (trust)

Meyerson ym. (1996) yhdistävät nopean luottamuksen käsitteen tilapäisten järjestelmien yhteyteen. Väliaikaisten työryhmien toiminnan ja tehtävien onnistumisen ymmärtämistä auttaa nopean luottamuksen piirteiden käsittäminen ja niiden erottelu perinteisen luottamuksen muodostamisesta. Väliaikaisissa järjestelmissä syntyvä luottamus ilmenee erityisenä yhteisöllisen havainnoinnin ja asenteiden muotona, joka pystyy käsittelemään haavoittuvuutta, epävarmuutta, riskejä ja odotuksia. (Meyerson, Weick & Kramer 1996, 167–168.) Ryhmätasolla muodostettavaa nopeaa luottamusta voi edistää neljä seuraavaa tekijää: monipuolinen osaaminen, lyhyt yhteinen työhistoria, rajalliset mahdollisuudet työskennellä uudelleen yhdessä sekä tiimin rajallinen koko (Liu 2021).

Luottamuksen korkeaa tasoa on havaittu jo henkilöiden ensimmäisissä kohtaamisissa tilapäisissä tiimeissä, niin perinteisissä kuin virtuaalisissa ympäristöissä. Näissä järjestelmissä havaittua korkeaa alkuvaiheen luottamusta kutsutaan nopeaksi luottamukseksi. Nopea luottamus on luottamuksen muoto, joka muodostuu etukäteen. Nopea luottamus antaa yksilöille mahdollisuuden hallita haavoittuvuuteen, epävarmuuteen, riskiin ja odotuksiin liittyviä kysymyksiä tilanteissa, joissa ei ole ehtinyt kehittyä perinteistä luottamuksellista suhdetta. Tämä ei-henkilöityvän luottamuksen muoto kehittyy nopeasti, jo ennen kuin tiimin jäsenillä on ollut mahdollisuutta olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Robert, Denis & Hung 2009, 244.)

Meyersonin ym. (1996) mukaan nopean luottamuksen viitekehys rakentuu kolmen tekijän varaan: *luottamus ja haavoittuvuus*, *luottamus ja epävarmuus* sekä *luottamus ja riski*. Haavoittuvuutta kuvaillaan niiden asioiden perusteella, joita ihminen arvostaa ja joiden hoidon hän antaa osittain jonkun toisen henkilön tehtäväksi, jolloin syntyy eräänlainen valtasuhde. Haavoittuvuus on yleistä työnjaossa ja monimutkaisissa tehtävissä, koska silloin yksilö harvemmin pärjää omillaan ja tarvitsee myös toisten osallistumista onnistuakseen. Esimerkiksi tilapäisryhmissä yksilöiden oletetaan tietävän, että heidän osaamisensa on ratkaisevan tärkeä tehtävän kannalta ja arvoton ilman yhteyksiä muihin osaamisalueisiin. Ryhmän jäsenet tietävät myös, että heidän omaan maineeseensa kohdistuu uhka, jos he eivät onnistu suorituksessaan. Kaikki nämä elementit yhdessä luovat haavoittuvuutta ja perustuvat tahojen odotuksille toistensa hyväntahtoisuudesta. (Meyerson ym. 1996, 170–172.)

Väliaikaisissa järjestelmissä ihmiset ovat toisilleen entuudestaan tuntemattomia ja ovat tekemisissä toistensa kanssa enemmän roolipohjaisesti kuin yksilöinä. Tähän olettamukseen nojaten odo-

tusten pitäisi olla määriteltynä enemmän tehtävien ja osaamisalueiden kuin persoonallisuuksien perusteella, jolloin ne ovat vakaampia ja standardisoidumpia. Roolien selkeys ja muiden ryhmäläisten roolien merkityksen ymmärtäminen myös helpottaa haavoittuvuuden tunteen sietämistä ja nopean luottamuksen löytymistä. (Meyerson ym. 1996, 173.) Roolien selkeydellä on yhteys odotusten mukaiseen suoritukseen, jolloin epäonnistumiset vaikuttavat olevan enemmän yhteydessä tehtävään itseensä liittyviin vaikeuksiin, kuin organisaatiostrategiasta johtuviin haasteisiin. Roolien selkeys saattaa vähentää innovatiivisuutta, jota monesti syntyy yhdistämällä erilaisten ihmisten kykyjä. Roolien ollessa selkeästi määriteltyjä, voi se vaikuttaa ammatilliseen kasvuun rajoittavasti. Henkilöiden valinta väliaikaisten järjestelmien tehtäviin perustuu ennemminkin heidän sen hetkiin kykyihinsä, kuin tehtävän potentiaaliseen oppimisarvoon. (Goodman & Goodman 1976, 496.)

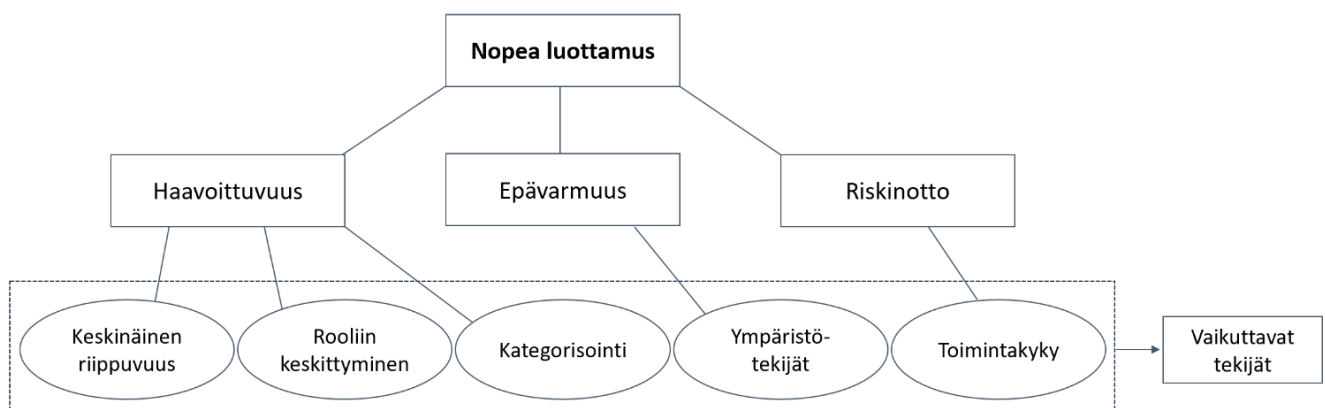
Luottamus esiintyy usein yhtä aikaa epävarmuuden kanssa. Epävarmuus ilmenee taipumuksena keskittyä siihen, miten helposti muut voivat pettää odotuksemme. Nopeaa luottamusta voi kuitenkin syntyä myös epävarmuuden ollessa suurta, kun ympäristössä esiintyvät vihjeet suosivat tulkintaa henkilöstä todennäköisemmin luotettavana kuin epäluotettavana. Toisin sanoen, kun pyritään suorittamaan tehtävä ja välttämään epävarmuutta, henkilö todennäköisesti käyttäytyy luottavaisemmin tai epäluuloisemmin toisia kohtaan kuin olisi aiheutta. Luottamus, joka syntyy ennakko-oletuksista, on nopeaa, koska se on jossain määrin havaintokohteesta itsestään riippumattonta. (Meyerson ym. 1996, 177–178.)

Luottamuksessa on myös kyse riskistä. Riskissä puolestaan on kyse valinnasta altistaa itsensä tilanteelle, jossa mahdollinen vahinko voi olla suurempi kuin tavoiteltu hyöty. Luottamuksen ja valintojen suhde on ratkaiseva, koska ilman sitä kaikki ihmisten kohtaamat riskit olisivat rationaalisia valintoja, eikä luottamuksella olisi merkitystä päätöksenteossa. Halukkuus ottaa riskejä kuvaa myös luottamusta. (Meyerson ym. 1996, 178.) Luottaakseen ei tarvitse riskeerata mitään, mutta jotta voi ryhtyä luottavaiseen toimintaan, on otettava riski (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 724). Tilapäisryhmissä riski on voimakkaasti läsnä koko ajan. Tällaisissa tilanteissa on harvinaista, että riskit olisivat olemattomia ja epäonnistumisista seuraisi vain pientä harmia. (Meyerson ym. 1996, 179.)

Meyersonin ym. (1996) mukaan tilapäisryhmät muodostuvat usein suurten riskien yhteydessä, jolloin aiheutuneet vahingot voivat todella olla suuremmat kuin saavutetut edut. Tämän epätasapainon käsittelemiseksi tarvitaan ennemminkin luottamusta kuin rationaalista laskelmointia. Nopea

luottamus voi olla sivutuote erittäin aktiivisesta, ennakoivasta, innostuneesta ja uutta luovasta toimintatavasta. Mitä aktiivisempaa toiminta on, sitä suurempaa on luottamushalukkuus ja sitä nopeammin luottamus kehittyy. Näin ollen korkean toiminnallisuuden omaavat tilapäiset järjestelmät, joiden kulttuuri arvostaa toimimista, voivat myös lisätä riskin havaitsemista, riskinottohalukkuutta ja luottamusta. (Meyerson ym. 1996, 179–180.)

Xu, Feng, Wu ja Zhao (2007) mallintavat nopean luottamuksen Meyersonin ym. viitekehyksen kautta tilapäisryhmissä, jonka osa-alueet ovat haavoittuvuus, epävarmuus ja riskinotto. Mallissa (ks. kuvio 2) nopea luottamus jaetaan näihin kolmeen osa-alueeseen ja viiteen alakategoriaan, jotka muodostavat yhdessä nopean luottamuksen vaikuttavat tekijät. Nopea luottamus ei synny itsestään. Ympäristötekijöillä on vaikutusta sekä annetun että vastaanotetun luottamuksen muodostumiseen. Nopean luottamuksen muodostuminen vaatii haavoittuvuuden, epävarmuuden ja riskin esiintymistä. Alakategorioista haavoittuvuuteen vaikuttavat keskinäinen riippuvuus tahojen välillä, rooliin keskittyminen sekä kategorisointi, jolla tarkoitetaan ennakkoon luotua käsitystä aikapaineen alla. Epävarmuuteen vaikuttavat mallin mukaisesti ympäristötekijät, joiden perusteella syntyy päätös muodostaa luottamuksen tunne nopeasti epävarmuuden poistamiseksi. Toiminnan voima on keskeinen tekijä riskien vähentämisessä. Näin ollen mallissa olevan riskinoton osa-alue viittaa toimintakykyyn, jonka seurauksena luottamus voi kasvaa. Edellytyksenä tälle kaikelle on kuitenkin alulle paneva pohjaluottamus, jonka kautta ryhmän jäsenillä on riittävä syy uskoa projektin onnistumiseen. Usein ryhmän koolle panija voi saada tämänkaltaisen pohjaluottamuksen aikaan. (Xu, Feng, Wu & Zhao 2007, 101–102.)



Kuvio 2. Nopean luottamuksen malli (Xu, Feng, Wu & Zhao 2007, 102, muokattu.)

Newell ja Swan (2000) esittävät organisaatioiden välistä kanssakäymistä koskevassa julkaisussaan luottamuksen ilmentymisen kolmen eri luottamustyyppin kautta: *kumppanuusluottamus*, *sitoutuneisuusluottamus* ja *pätevyysluottamus*. Kumppanuusluottamus on prosessiperäistä perinteistä luottamusta, joka perustuu hyvään tahtoon, moraaliin ja tunneperäiseen yhteyteen. Luottamus syntyy hitaasti, mutta on myös joustavaa. Sitoutuneisuusluottamus perustuu sopimukseen, kunnioitukseen ja yhteisiin arvoihin, joita ilmenee usein esimerkiksi eri instituutioissa. Pätevyysluottamus on näistä kolmesta tyyppistä lähinnä nopeaa luottamusta, koska se perustuu tietoon, asenteisiin ja ominaispiirteisiin. Luottamus on helposti särkyvää, mutta syntyy nopeasti pohjautuen oletukseen luottamuksen kohteen kyvykkyydestä hoitaa tehtävänsä odotusten mukaisesti. Pätevyysluottamus voi olla tärkeää sekä byrokraattisissa että omistusoikeudellisissa yhteyksissä, joissa esiintyy muodollisia odotuksia tiettyjen henkilöiden panoksesta ja roolista verkostossa. (Newell & Swan 2000, 1295–1296.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että perinteisen luottamuksen käsitteellistäminen perustuu vahvasti ihmissuhteisiin, kun taas nopea luottamus vähentää ihmissuhdeulottuvuuksia ja perustuu aluksi laajoihin sosiaalisiin rakenteisiin ja myöhemmin toimintaan. Luottamus saattaa saavuttaa huipunsa hankkeen alussa, koska ryhmän jäsenet aluksi pikemminkin olettavat luottamusta kuin kehittävät sitä. (Järvenpää & Leidner 1999, 794.) Rehellisyyden vaikutus luottamukseen on voimakkaimmillaan suhteen alkuvaiheessa, ennen kuin kokemus toisen hyväntahtoisuudesta on merkittäväällä tavalla vahvistunut (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 722). Nopea luottamus ei ole sosiaalisesti vuorovaikutteista, vaan se on toimintaan perustuvaa ennakoivaa luottamusta. Nopea luottamus voi syntyä, kun keskinäinen riippuvuus on kohtalaisella tasolla. Riippuvuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa sopeutumiskyky, rooliin perustuva vuorovaikutus ja osallistuminen. Yksinkertaistettuna nopea luottamus kuvastaa enemmän tekemistä kuin suhteen tilaa. (Xu, Feng, Wu & Zhao 2007, 96.)

### **2.1.2 Tilapäisryhmät**

Organisaatioiden tilapäisestä luonteesta on puhuttu vuosikymmenien ajan. Jo 1960-luvulla Bennis esitti näkemyksen, jonka mukaan organisaatiot muuttuvat jatkuvan muutoksen alla kohti tilapäisiä järjestelmiä (ks. taulukko 3). Näkemys viittasi siihen, että organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa ja vaativat sopeutumista. (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 190.) Goodman ja Goodman toivat vuonna 1976 tutkimuksessaan esille käsitteen tilapäisryhmä, johon viitataan usein nopeaa

luottamusta koskevassa aihepiirissä. (Meyerson ym. 1996, 168; Bakker 2010, 468.) Bakker on puolestaan vuonna 2010 määrittellyt tilapäisen organisaation ryhmäksi, joka koostuu organisatorisista toimijoista ja toimii yhdessä rajatun ajanjakson ajan. Tärkeä piirre tilapäisissä organisaatioissa on se, että niiden toimijat ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään tietäen, että yhteistyö päättyy sovitun ajanjakson jälkeen. Tieto yhteistyön päättymisestä erottaa tilapäisryhmän käsitteen yleisistä organisaatioteorioista, joissa organisaation jatkuvuus jätetään avoimeksi. (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 190; Bakker 2010, 474.)

Taulukko 3. Tilapäisryhmän käsite

Tutkija, vuosi	Tieteenala	Käsite
<b>Bennis (1965), Goodman &amp; Goodman (1976), Bakker (2010)</b>	Monitieteellinen	Tilapäisryhmä (temporary group/system)

Goodman ja Goodman (1976) määrittelivät tilapäisen järjestelmän joukoksi erilaisia taitoja omaavia ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä monimutkaisen tehtävän parissa rajoitetun ajanjakson ajan. Tilapäisryhmä eroaa tavanomaisesta ryhmästä muun muassa siten, että siihen kuuluu jäseniä, jotka eivät ole koskaan aikaisemmin työskennelleet yhdessä, ja jotka eivät odota työskentelevänsä yhdessä uudelleen. Lisäksi ryhmän jäsenet edustavat erilaisia toimintoja ja taitoja. (Goodman & Goodman 1976, 494; Meyerson ym. 1996, 168.) Väliaikaisissa ryhmissä olevilla ihmisillä on rajallisesti aikaa tutustua toisiinsa, jolloin luottamus syntyy perustuen aiempiin käsityksiin henkilökohtaisista ja ammatillisista stereotyyppioista. Tilapäisryhmät kokoontuvat yhteen saadakseen heille asetetun työn tehtyä. Tällaisessa tilanteessa nopea luottamus säilyy ja vahvistuu yhteisen toiminnan ansiosta. (Coppola ym. 2004, 95.)

Meyersonin ym. (1996) mukaan nopeaa luottamusta ilmenee tilapäisryhmien työskentelyssä yhteisen tavoitteen eteen ja ryhmän kyvyssä luoda riittävä luottamuksen taso yhteistyötä varten (Meyerson, Weick & Kramer 1996, 166–167). Nopean luottamuksen käsite kehitettiin alun perin kuvaamaan riskialttiita tilapäisiä ryhmiä, kuten elokuva- tai ohjaamomiehistöä. Tutkijat havaitsivat, että tilapäisiä ryhmiä yhdistää luottamuksen muoto, jolla on epätavallisia ominaisuuksia. (Coppola, Hiltz & Rotter 2004, 95.)

Tilapäisryhmän jäsenet eivät oletettavasti tunne toisiaan etukäteen eivätkä välttämättä tule työskentelemään toistensa kanssa uudelleen. Ryhmää yhdistävä tekijä on tietty tavoite, joka pitäisi saavuttaa yhteistyötä tehden jokaisen oman roolin ja panoksen kautta. Usein ryhmään kohdistuu myös aikapaine, joka osaltaan vaikeuttaa niin sanotun perinteisen luottamuksen muodostumista. Nämä tekijät luovat yhdessä poikkeavan asetelman, jossa tilapäisryhmien tuloksellinen toimiminen edellyttää luottamusta, vaikka perinteiset luottamusta tukevat elementit eivät ole läsnä. Perinteisen luottamuksen muodostumista tukevat muun muassa tuttuus, yhteiset jaetut kokemukset, täytetyt lupaukset ja osoitukset siitä, että haavoittuvuutta ei käytetä hyväksi. Tilapäisryhmät sen sijaan toimivat ikään kuin luottamus olisi olemassa, vaikka niillä ei ole yhteistä luottamusta vahvistavaa historiaa. (Meyerson ym. 1996, 167.) Meyersonin ja kumppaneiden määrittelemät ominaispiirteet luottamuksen muodostumiselle tilapäisryhmissä ovat listattu alla olevassa taulukossa.

Taulukko 4. Luottamuksen muodostamisen edellyttämät piirteet tilapäisryhmissä (Meyerson ym. 1996, 169).

Tilapäisryhmien ominaispiirteet	
1	Toimeksiantajan kokoamassa ryhmässä on monenlaista asiantuntijuutta.
2	Osallistujilla on vain vähän kokemusta yhdessä työskentelystä.
3	Osallistujilla on rajalliset mahdollisuudet työskennellä yhdessä tulevaisuudessa.
4	Osallistujat kuuluvat usein rajalliseen työvoimakantaan ja limittäisiin verkostoihin.
5	Tehtävät ovat monimutkaisia ja sisältävät toisistaan riippuvaista työtä.
6	Tehtävillä on määräaika.
7	Annetut tehtävät eivät ole rutiininomaisia tai helposti ymmärrettäviä.
8	Annetut tehtävät ovat merkityksellisiä.
9	Tuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta.

Bakker (2010) jakaa tutkimuksessaan tilapäisten ryhmien pääpiirteet neljään keskeiseen teemaan: aika, tiimi, tehtävä ja konteksti. Aika on yleisin piirre, joka yhdistetään tilapäisiin ryhmiin. Aikaa on yleensä vähän tai se on muuten rajoitettua. Ajan rajallisuus vaikuttaa muun muassa viestintään, roolien määrittelyyn, johtajuuteen, päätöksentekoon, organisaatorakenteeseen ja keskittymiseen. Tiimin vuorovaikutuksen muotoutuminen ja tavat, joilla haavoittuvuuteen sekä riskiin liittyvät kysymykset ratkaistaan, ovat keskeisiä tilapäisissä ryhmissä. Nopean luottamuksen yhdistäminen

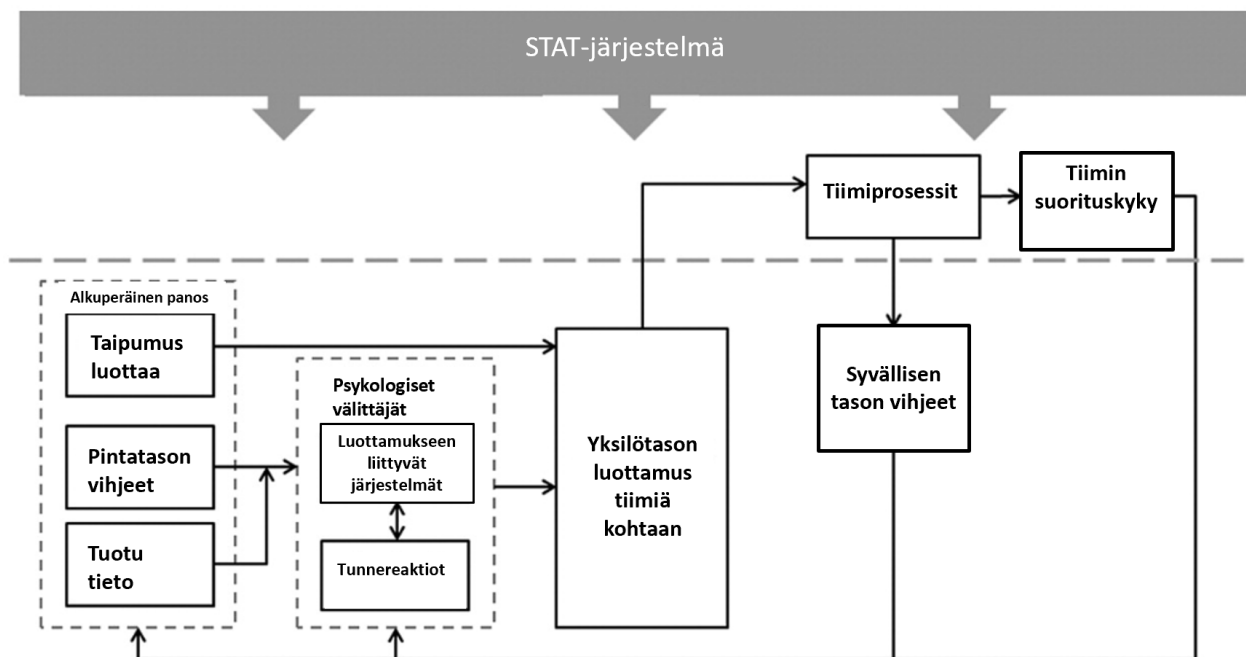
tiimitason toimintaan saattaa luoda mielikuvan lyhytaikaisesta ja epävakaasta järjestelmästä. Kuitenkin väliaikaiset organisaatiot ovat usein luotu kestävien ja jäseneltyjen roolijärjestelmien ympärille. Tehtävä itsessään on oleellinen osa tilapäistä ryhmää, koska ryhmän ajatellaan syntyvän juuri tietyn tehtävän ratkaisemisen tai suorittamisen ympärille. Konteksti puolestaan viittaa tilapäisissä ryhmissä yritysten välisiin sekä sosiaalisiin ympäristöihin. Bakkerin (2010) mukaan tutkimuksissa on yhä enemmän korostettu aihepiirinä tilapäisten organisaatiomuotojen näkökulmaa, jossa tilapäiset organisaatiomuodot nähdään erottamattomasti organisaation ja yhteiskunnan rakenteisiin sulautuneina. (Bakker 2010, 471–480.)

Iacono ja Weisband (1997) kertovat tutkimuksessaan, että nopean luottamuksen odotusten vastaisesti hajautetut tiimit eivät keskittyneet yksinomaan työn sisältöön tai toimintaan, jota voidaan luonnehtia "tehtävässä pysymiseksi". Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että hajautetuissa tai tilapäisissä järjestelmissä, joissa ratkaisut tehtävänjaosta on neuvoteltavissa, tarvitaan tehokasta vuorovaikutusta työprosessien välillä. Ryhmien keskittyessä yksinomaan tai ensisijaisesti työprosesseihin liittyviin kysymyksiin, siirtävät ne usein tehtävän sisältöön liittyvän kovan työn viime tinkaen. Sähköisessä viestinnässä ihmiset voivat lähettää monikerroksisia viestejä, joissa on monipuolisia vuorovaikutustyyppisiä, kuten hauskuus, menettelytavat, yhteydenpito ja tekniset tiedot. Kuitenkin, jos ryhmät jättävät huomiotta työn sisältöön keskittymisen, voivat luottamuksen kehittyminen ja suorituskyky lopulta kärsiä. (Iacono & Weisband 1997, 420.)

Meyersonin ym. (1996) mukaan luottamus joko "paksunee" tai "ohenee" ajan myötä, kun tilapäisryhmä joko vahvistaa tai heikentää alkuperäistä luottamustaan (Meyerson ym. 1996, 184–185). Iacono ja Weisband (1997) havaitsivat saman tutkimuksessaan virtuaalisten opiskelijaryhmien yhteistyöstä. Tutkimuksessa huomattiin, että opiskelijoiden aloitteellisuus sekä siihen reagoiminen olivat oleellisia elementtejä ryhmän suorituskyvylle ja luottamuksen synnylle. Kriittisin hetki aloitteellisuuden ja siihen reagoimisen vauhdittamiselle tai hidastamiselle oli projektin puoliväli. Vaikka väliaikaisilla tiimeillä ei ollut historiaa tai aiempia vuorovaikutustilanteita, joihin luottamuksen arvioinnit voisivat perustua, niiden havaittiin oppineen riittävästi sosiaalista tietoa toisistaan saadakseen selville toistensa mieltymykset, työtyylit, aikataulut ja tottumukset. Tätä opittua tietoa voitiin käyttää apuna tehokkaassa työskentelyssä, erityisesti projektin loppuunsaattamisen vaiheessa. (Iacono & Weisband 1997, 419.)



Wildman, Shuffler, Lazzara, Fiore, Burke, Salas ja Garven (2012) toivat julkaisussaan esille termin STAT (swift starting action team), joka tarkoittaa käännettynä nopeasti käynnistyviä toimintaryhmiä, joissa luottamuksen kehittäminen on usein kriittistä niiden tehokkuuden kannalta. Artikkelissa esitetty teoreettinen kehys (ks. kuvio 3) kuvastaa siitä, miten yksilötason luottamus tiimiä kohtaan kehittyy STAT-järjestelmässä. Kehyksessä alkuvaiheen elementit vaikuttavat joko suoraan yksilötason luottamukseen tiimiä kohtaan tai välillisesti eri psykologisten reaktioiden kautta. Yksilötason luottamus tiimiä kohtaan vaikuttaa tiimiprosesseihin, tiimin suorituskyykyyn ja sitä kautta lopputulokseen. Se taas vuorostaan vaikuttaa luottamuksen kehittymiseen tiimissä ajan myötä. Wildman ym. (2012) käyttävät STAT-käsitteen määrittelemisen pohjana Meyersonin ja kumppaneiden tutkimusta tilapäisryhmien nopeasta luottamuksesta. (Wildman, Shuffler, Lazzara, Fiore, Burke, Salas & Garven 2012.)



Kuvio 3. Luottamuksen teoreettinen viitekehys STAT-järjestelmässä (Wildman ym. 2012)

Luottamuksen kehittyminen on kriittisintä STAT-tilanteiden alkuvaiheessa. Kuviossa 3 kuvataan, miten STAT-tilanteiden alkuvaiheessa luottamusalttius, pintatason vihjeet ja tuodut tiedot yhdessä vaikuttavat ennakoivan luottamuksen muodostumiseen. Alkuperäistä luottamuksen tasoa tiimiä kohtaan mukautetaan ajan sallimissa rajoissa tiimiprosessien toteuttamisen ja syvän tason vihjei-

den havaitsemisen perusteella vasta STAT-kehityksen läpikäymisen jälkeen. Tämä johtuu tiimin jäsenten mahdollisuudesta tarkkailla ja havainnoida toistensa käyttäytymistä. Tiimin saatua suoritettua tehtävänsä ja mahdollisesti arvioitua suorituksensa, vaikuttaa se osaltaan luottamuksen kehittymiseen myöhemmissä STAT-konteksteissa. (Wildman ym. 2012.)

Tilapäisten ryhmien ajatellaan eroavan pysyvistä järjestelmistä, koska tilapäisten ryhmien jäsenet eivät ennakoivat tulevaa vuorovaikutusta toistensa kanssa välittömän määräajan jälkeen. Tämän takia tilapäiset ryhmät eivät ole huolissaan pitkän aikavälin tehokkuudesta, vaan toimivat tehtäväkeisiksi. Ihmisten välisten suhteiden merkitystä on kuitenkin pohdittu tilapäisten ryhmien osalta, koska ne voivat jatkua väliaikaisen organisaatiomuodon jälkeenkin. (Bakker 2010, 473.) Alkuvaiheen nopea luottamus on haurasta. Kuitenkin näillä alkuvaiheen haurailuilla ja usein epätarkoilla käsityksillä on suurempi vaikutus myöhempään luottamukseen kuin on aiemmin uskottu. Alkuvaiheen alustavilla arvioilla on vaikutusta siihen, kuinka paljon käyttäytyminen vaikuttaa luottamukseen ja miten hyvin ennakoarvot pitävät paikkaansa. (Robert, Dennis & Hung 2009, 243.)

### **2.1.3 Psykologinen turvallisuus**

Schein ja Bennis toivat tutkimuksessaan vuonna 1965 esille käsitteen psykologinen turvallisuus (ks. taulukko 5). He osoittivat, että psykologisen turvallisuuden ansiosta työntekijät kasvavat, oppivat, antavat panoksensa ja suoriutuvat tehokkaasti tehtävistään. (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva 2017, 114–116.) Schein ja Bennis käsittelivät psykologisen turvallisuuden tunteen tärkeyttä myös organisaatiomuutosten keskellä. Tutkimuksen mukaan muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää on organisaation jäsenten tuntee olonsa turvalliseksi ja kykeneväisiksi. (Edmondson 1999, 354.) Kahn kuvasi vuonna 1990 psykologisen turvallisuuden olevan välttämätön edellytys, jotta ihmiset voivat tuntee kiintymystä ja sitoutumista työtehtäviinsä. Hän määritteli psykologisen turvallisuuden olevan tunne siitä, että voi näyttää ja toteuttaa itseään ilman pelkoa minäkuvaan, asemaan tai uraan kohdistuvista kielteisistä seurauksista. Edmondson puolestaan kuvaili vuonna 1999 psykologisen turvallisuuden jaetuksi uskomukseksi siitä, että tiimiympäristö on turvallinen ihmisten välisen riskinoton kannalta. Schein ja Bennis sekä Kahn keskittyivät psykologista turvallisuutta koskeviin yksilöllisiin käsityksiin, kun taas Edmondsonin alkuperäisessä tutkimuksessa psykologinen turvallisuus keskittyy enemmän ryhmätason rakenteisiin. (Frazier ym. 2017, 115–116.)

Taulukko 5. Psykologisen turvallisuuden käsite

Tutkija, vuosi	Tieteenala	Käsite
Schein & Bennis (1965), Kahn (1990), Edmondson (1999)	Yhteiskuntatieteet	Psykologinen turvallisuus (psychological safety)

Salmivaara, Martela ja Heikkilä (2020) käyvät hiljattain julkaistussa artikkelissaan läpi psykologisen turvallisuuden käsitettä tilapäisryhmissä ja nopean luottamuksen kontekstissa. Asiantuntija- ja tiimityön lisääntyminen modernissa työelämässä on korostanut tunteiden ja vuorovaikutuksen merkitystä tulosten saavuttamisessa. Yksi keskeinen tekijä, joka vaikuttaa luovuuteen ja tehokkuuteen, on psykologinen turvallisuus. Nykypäivän työelämässä, jossa lyhyet määräaikaikaiset työsuhteet, vaihtuvat projektit ja irtisanomiset ovat yleisiä, psykologisen turvallisuuden luominen voi olla haasteellista. Työntekijät eivät välttämättä ole organisaatiossa pitkään, mikä vaikeuttaa syvän luottamuksen ja riskinotto kyvyn kehittymistä keskenään. (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 188.)

Psykologinen turvallisuus on osa tilapäisryhmien toimivuuden perustaa. Psykologinen turvallisuus voidaan määritellä ryhmän jäsenten jakamaksi käsitykseksi siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa henkilöiden välisiin suhteisiin liittyviä riskejä. Käsitys on useimmiten hiljainen ja sitä pidetään itsensä selvyttenä, eivätkä yksilöt tai koko tiimi kiinnitä siihen suoraa huomiota. Psykologinen turvallisuus näkyy esimerkiksi uskalluksena kertoa omista ideoistaan sekä uskalluksesta keskustella ongelmista avoimesti ratkaisua hakien. (Edmondson 1999, 354; Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 188.) Psykologinen turvallisuus edistää avointa kommunikaatiota, vähentää pelkoa virheistä ja kannustaa luottamuksen ilmapiiriin, joka rohkaisee yrittämiseen ja jossa siedetään epäonnistumisia ilman kostotoimia ja syyllistämistä. On myös väitetty, että psykologinen turvallisuus on välttämätön ehto, jotta ihmiset voivat tuntea kiintymystä ja sitoutumista työtehtäviinsä. (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva 2017, 115.)

Luottamus on olennainen osa psykologista turvallisuutta, mutta psykologinen turvallisuus käsitteenä kattaa myös ryhmädynamiikan ja ilmapiiriin, jossa ihmiset uskaltavat ottaa riskin avoimen

vuorovaikutuksen ja toisten kunnioittamisen hengessä. Tämä yhteinen asenne mahdollistaa tehokkaan yhteistyön ja oppimisen organisaatiossa. Tärkeä osa psykologisen turvallisuuden rakentumiselle on kokemus siitä, että vaikeiden asioiden käsittely ei johda ryhmän hajoamiseen vaan tiedon omaksumiseen virheistä oppimalla. Ryhmän toiminnallisuus ja sen kokeminen on myös yksi erottava tekijä psykologisessa turvallisuudessa verrattuna passiivisempaan luottamuksen olemukseen. (Salmivaara ym. 2020, 189.) Ihmisten välinen luottamus kuuluu psykologiseen turvallisuuteen. Se kuvaa laajemmin tiimin ilmapiiriä, jolle on ominaista ihmisten välinen luottamus ja molemminpuolinen kunnioitus. Silloin ryhmän jäsen voi tuntea olonsa mukavaksi ja olla oma itsensä. (Edmondson 1999, 354.)

Nopeatempoiset työympäristöt edellyttävät oppimiskäyttäytymistä, jossa ymmärretään tapahtumia ja ryhdytään reippaasti toimiin. Tiimit voivat tarjota tulevaisuuden organisaatioissa tärkeän psykologisen turvallisuuden lähteen, kun epävarmuus ja muutokset tuovat mukanaan vähemmän työsuhdeturvaa. Tiimin suorituskykyä mitatessa psykologisella turvallisuudella on myös merkitystä, koska se helpottaa tiimiä ryhtymään asianmukaisiin toimiin työnsä suorittamiseksi. (Edmondson 1999, 355, 380.)

Useiden oppimiseen, riskinottoon ja itseilmaisuuksiin liittyvien persoonallisuuspiirteiden on oletettu vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen. Esimerkiksi psykologiseen turvallisuuteen yleisesti liitetty ominaisuus, ennakoiva persoonallisuus, kuvastaa selkeää taipumusta ennakoivaan käyttäytymiseen, johon eri tilanteet eivät juurikaan vaikuta. Proaktiiviset yksilöt ottavat itse tehtäväkseen muutoksen toteuttamisen, ongelmien havaitsemisen ja niiden ratkaisemisen. Näin ollen ne, joilla on ennakoivampi persoonallisuus, kokevat vähemmän todennäköisesti tilanteita psykologisesti turvattomaksi, vaikka asiayhteyteen liittyvät tekijät osoittaisivatkin muuta. (Frazier ym. 2017, 117.)

Psykologista turvallisuutta voidaan yhdistää myös psykologisen voimaantumisen käsitteeseen. Sillä viitataan tunnetilaan, jossa yksilö tuntee olevansa kyvykäs, merkityksellinen, itseohjautuva ja vaikuttamismahdollisuudet omaava. Työn imu ja sitoutuneisuus ovat silloin vahvoja ja työhön ollaan valmiita panostamaan omalla energialla ja resursseilla innostusta ilmentäen. (Salmivaara ym. 2020, 189–190.) Nopea luottamus voi vähentää ahdistusta ja edistää ryhmän tavoitteiden kollektiivista saavuttamista (Wolf 2021, 233). Salmivaaran ym. (2020) tutkimuksen mukaan psykologinen

turvallisuus voi jättää ryhmän jäsenille pysyvän jäljen, esimerkiksi liittyen itseilmaisun tärkeyteen (Salmivaara ym. 2020, 196).

Psykologinen voimaantuminen, työhön sitoutuminen ja psykologinen turvallisuus edustavat kaikki myönteisiä motivaatiotiloja työtä kohtaan, mutta niillä on myös keskenään eroavaisuuksia. Psykologinen voimaantuminen ja työhön sitoutuminen viittaavat henkilön älylliseen tiedonkäsittelyyn, joka koskee tiettyjä töitä tai tehtäviä. Psykologinen turvallisuus puolestaan viittaa käsityksiin laajemmasta sosiaalisesta työympäristöstä ja siitä, miten ihmiset kokevat, että muut työpaikalla reagoivat riskinottokäyttäytymiseen. Näin ollen se edustaa käsityksiä, joita henkilöllä on enemmän työympäristöstä kuin itse työtehtävästä. (Frazier ym. 2017, 116.)

Johtamisella on oleellinen merkitys ryhmän dynamiikan sekä keskinäisen kanssakäymisen kehittämisessä ja nopean luottamuksen muodostamisessa psykologisen turvallisuuden kautta. Erityisesti tehokkuuden kokemus lisää ryhmän psykologista turvallisuutta ja uskoa sen kykyyn ja potentiaaliin myös riskinotossa. Oikeanlainen johtaminen tukee psykologisen turvallisuuden kehittämistä, koska suunnan näyttäminen ja tavoitteiden asettelu vähentävät epätietoisuutta ja parantavat läpinäkyvää tiedonkulkua. (Salmivaara ym. 2020, 190.) Luottamus tiimitasolla tarkoittaa kaikkia tiimin jäseniä koskevia yleisiä odotuksia. Näin ollen yksi tiimijohtajan tärkeimmistä tehtävistä on integroida vaihtelevat yksilölliset luottamusnäkemykset tiimitason näkemyksiksi. (Adler 2005, 717.)

Valmentavalla johtamisotteella näyttäisi myös olevan tärkeä vaikutus ryhmän koettuun psykologiseen turvallisuuden tunteeseen. Tiimin johtajan käyttäytyminen on erityisen merkittävää, sillä vaikka tiimin jäsenet todennäköisesti kiinnittävät huomiota toistensa toimiin ja reaktioihin, mutta ovat erityisen tietoisia johtajan käyttäytymisestä. Jos johtaja on kannustava ja valmentava sekä vastaa kysymyksiin ja haasteisiin puolustautumatta, tiimin jäsenet kokevat todennäköisesti ympäristön turvalliseksi. (Edmondson 1999, 356.)

## **2.2 Virtuaalinen yhteisö**

Tässä luvussa tutustutaan virtuaalisten ryhmien ominaispiirteisiin ja niiden luottamusta tukeviin seikkoihin. Nopean luottamuksen käsitettä on tutkittu myös virtuaalisissa kanssakäymisissä. Virtuaalisuus tuo mukanaan myös haasteita, joita käsitellään kappaleen lopussa.

Virtuaalisella yhteisöllä on käsitetasolla eri merkityksiä. Howard määritteli vuonna 1993 virtuaalisen yhteisön sosiaalisesti ryhmittymäksi, joka syntyy verkossa käytävän riittävän pitkän julkisen keskustelun tiimoilta. Hagel ja Armstrong käsittivät vuonna 1997 tutkimuksessaan virtuaalisen yhteisön tietokoneen kautta muodostuvaksi tilaksi, jossa jäsenten on mahdollista yhdistää tuotta- maansa sisältöä ja viestintää. Hesse keskittyi vuonna 1995 virtuaalisen yhteisön määrittelyssä enemmän sen mahdollistavaan teknologiaan sosiaalisen näkökulman sijaan. Kaikille määritelmille on yhteistä, että virtuaaliyhteisön tulisi olla verkossa, käyttää tietokonevälitteisiä tiloja tai kybera- varuutta. Tämä erottaa virtuaaliyhteisön fyysisestä yhteisöstä. (Lee, Vogel & Limayem 2003 49– 51.) Taulukossa 6 on mainittu osa tunnetuista virtuaalisen yhteisön käsitteen määrittelijöistä tut- kimuskirjallisuudessa.

Taulukko 6. Virtuaalisen yhteisön käsite

Tutkija, vuosi	Tieteenala	Käsite
Howard (1993), Hesse (1995), Hagel & Armstrong (1997)	Monitieteellinen	Virtuaalinen yhteisö (virtual commu- nity)

### 2.2.1 Virtuaalisuus ja luottamus ryhmässä

Virtuaalitiimi on verkko-organisaation muoto, jonka tieto- ja viestintäteknii- kan kehittyminen on mahdollistanut. Virtuaalisuuden käsite tarkoittaa läpäiseviä rajapintoja ja rajoja sekä projektiryh- miä, jotka muodostuvat, järjestäytyvät uudelleen ja hajoavat nopeasti dynaamisten markkinoiden tarpeiden muuttuessa. Virtuaalisuus käsitteenä tarkoittaa myös yksilöitä, joilla on erilaista osaa- mista ja jotka eivät ole sidottuja tiettyyn sijaintiin, aikaan, paikkaan tai kulttuuriin. (Järvenpää & Leidner 1999, 791.)

Tietokoneiden ja internet-teknologian kehittymisen myötä yhä useammat ihmiset käyttävät virtu- aalisia yhteyksiä moniin eri tarkoituksiin. Verkkoyhteiskunta on itse asiassa virtuaaliyhteiskunta, jossa jokainen voi olla toisilleen täysin tuntematon. Toisen osapuolen on mahdotonta tietää kaik- kea toisesta, mutta molemmat osapuolet ovat halukkaita olemaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, kun olosuhteet niin sallivat. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa osapuolet ovat innokkaita te-

kemään yhteistyötä molemminpuolisen edun vuoksi. (Xu, Feng, Wu & Zhao 2007, 95.) Robert, Dennis ja Hung erottelivat vuonna 2009 virtuaalitiimit perinteisistä tiimeistä kolmen tekijän kautta: tiimin jäsenten yhteinen rajallinen historia, tiimien väliaikainen luonne ja sähköisen viestinnän käyttö ensisijaisena viestintävälineenä (Robert, Dennis & Hung 2009, 243). Virtuaalisten yhteisöjen määrä kasvaa koko ajan ja niiden tutkiminen myös lisääntyy tieteen parissa (Lee ym. 2003, 58).

Coppolan, Hiltzin ja Rotterin (2004) tutkimuksen mukaan nopeaa luottamusta voi esiintyä myös virtuaalisissa oppimisympäristöissä. Varhaisella kommunikoinnilla on tärkeä merkitys luottamuksen synnylle. Solidaarisuuden, myötätunnon ja yhteenkuuluvuuden osoittaminen edesauttaa positiivisen ja sosiaalisen ilmapiirin luontia. Ennustettavuus viestinnässä ja toiminnassa vahvistaa ryhmän toimintaa ja luo säännöllisen vastausten ja palautteiden rytmin. Varhaista luottamusta voi myös ylläpitää osallistamalla ryhmän jäseniä mielekkäisiin tehtäviin sekä motivoimalla, innostamalla ja kannustamalla heitä. (Coppola, Hiltz & Rotter 2004, 103.)

Tutkimusten mukaan virtuaalitiimeissä, joissa luottamus on korkealla tasolla, käytetään sosiaalisia viestejä. Niitä voidaan alkuvaiheessa käyttää esittäytymiseen ja henkilökohtaisten tietojen tarjoamiseen sekä roolien määrittelyyn ja myönteisten asenteiden kehittämiseen. Virtuaaliryhmät aloittavat korkean luottamuksen tason vallitessa ja pyrkivät myös säilyttämään sen koko projektin ajan. (Gardner, Kil & van Dam 2020, 353.) Empiirinen tutkimus tukee vahvasti viestinnän roolia tärkeänä nopean luottamuksen edellytyksenä. Tutkijat korostavat erityisesti varhaisen, tiheän ja ennakoivan viestinnän merkitystä tiimin tehokkuutta lisäävänä tekijänä. (Blomqvist & Cook 2018, 13.)

Sarker, Ahuja, Sarker ja Kirkeby (2011) tutkivat kommunikaation ja viestinnän vaikutusta luottamukseen globaaleissa virtuaalisissa tiimeissä. Heidän mukaansa hajautetuissa tiimeissä luottamus ja viestintä esiintyvät usein yhdessä. Merkittävä osa hajautetun tiimin olemassaolosta perustuu sen jäsenten väliseen vuorovaikutukseen tai viestintään sähköisissä järjestelmissä. Vuorovaikutuksen avulla kehitetään uusia käyttäytymismalleja, rakennetaan yhdessä käytäntöjä ja luodaan sekä vaalitaan suhteita. (Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby 2011, 284.)

Järvenpää ja Leidner (1999) tutkivat julkaisussaan, miten luottamusta voidaan lisätä globaaleissa virtuaalisissa tiimeissä ja miten luottamusta ylläpidetään sähköisen kommunikaation avulla. Ryh-

män aktiivisuus on ominaispiirre korkean suoritustason tiimeille. Luottamusta ylläpidetään aktiivisella, ennakoivalla, innostuneella ja aikaansaavalla toimintatyylillä. (Järvenpää & Leidner 1999, 794.) Myös Meyerson ja muut viittaavat, että korkean toiminnallisuuden on osoitettu olevan yhteydessä hyvän suoritustason tiimeihin. Toiminta ylläpitää ja vahvistaa jäsenten luottamusta niin, että tiimi pystyy hallitsemaan epävarmuutta, riskejä ja haavoittuvuuskohtia. (Meyerson ym. 1996, 180; Iacono & Weisband 1997, 419.) Voidaankin todeta, että molemmat, sekä nopeasti että hitaasti rakentuva luottamus, syntyvät luotettavista teoista ja viestinnästä. Molempia luottamusmuotoja yhdistävät tunteet ja uskomukset siitä, missä määrin toisen sanoihin ja tekoihin voidaan luottaa. (Coppola, Hiltz & Rotter 2004, 96.)

Iacono ja Weisband (1997) tutkivat nopeaa luottamusta varhaisessa empiirisessä tutkimuksessaan, jossa neljätoista opiskelijatiimiä kolmessa eri yliopistossa suorittivat toisistaan riippuvaisia tehtäviä. Havainnot osoittivat vuorovaikutuksen aloittamisen, toisilleen vastaamisen ja vuorovaikutuksen tiheyden merkityksen. Tutkimuksessa ilmenee myös, että keskittyminen työn sisältöön ja riittävä sosiaalinen aktiivisuus projektin alkuvaiheessa lisäsivät tiimien työskentelyn tehokkuutta. (Iacono & Weisband 1997, 412–420.) Spontaani viestintä voi parantaa ryhmän vuorovaikutusta. Spontaaniin viestintään kuuluu, että tiimin jäsenet viestivät vapaaehtoisesti ja riippumatta aneetuista tehtävistä muuttaakseen tiimin ympäristöä tavalla, joka auttaa tiimiä ratkaisemaan haasteita ja valmistautumaan niihin. Spontaani viestintä edistää parempaa tiedon jakamista ja ideoiden tuottamista. Tämä helpottaa erityisesti ongelmanratkaisua, jossa tiimin jäsenten jakama kontekstisidonnainen tieto on oleellista. (Liu 2021.)

Gardner, Kil ja van Dam (2020) analysoivat kognitiiviseen eli tietoiseen luottamukseen perustuvaa kehitystä virtuaalitiimien alkuvaiheessa. Kognitiivisen luottamuksen kehittyminen varhaisessa vaiheessa on pitkälti yksilöllinen tapahtuma, joka voi auttaa luomaan pohjaa seuraaville vaiheille ja voi myös vaikuttaa virtuaalitiimien lopulliseen tehokkuuteen ja suorituskyykyyn. Kognitiivinen luottamus perustuu yksilön subjektiiviseen arvioon todennäköisyydestä sille, että luottamuksen kohteena oleva henkilö tekee jotain hänelle hyödyllistä. Toisin sanoen, kun todennäköisyys on riittävän suuri, yksilö toimii yhteistyössä myönteisesti odottaen, että luottamuksen kohde tekee jotakin hyödyllistä hänen hyväkseen. (Gardner, Kil & van Dam. 2020, 350–351.) Nopea luottamus on pikemminkin kognitiivinen ja ei-henkilöityvä toimintamuoto kuin kahdenvälinen luottamusmuoto, koska siinä ei painoteta yhtä paljon tunteita, sitoutumista ja asioiden vaihtoa (Meyerson, Weick &



Kramer 1996, 191). Virtuaalitiimejä koskevien tutkimusten perusteella on huomattu, että kun yksilöt saavat riittävästi kokemusperäisiä havaintoja arvioidakseen tiimin jäsenen luotettavuutta, nopean luottamuksen vaikutukset vähenevät. Tiimin jäsenten käyttäytymisen (koettu kyky, rehellisyys ja hyväntahtoisuus) avulla muodostettu luottamus muuttui hallitsevaksi, kun luottamus alkoi perustua kokemusperäiseen tietoon. (Blomqvist & Cook 2018, 14; Robert, Dennis & Hung 2009, 242.)

Kognitiivista eli tietoista luottamusta virtuaalitiimeissä on kuvattu sekä globaalin yhteistyön perus-  
sidokseksi että virtuaalitiimien "liimaksi". Kognitiivinen luottamus vaikuttaa olevan virtuaalitiimeissä tärkeämpi kuin tunnepitoinen luottamus. Luottamus vaikuttaa suorituskykyyn virtuaalitiimeissä siinä määrin, että menestys tai epäonnistuminen on ensisijaisesti riippuvainen luottamuksesta. Luottamus virtuaalitiimeissä vaikuttaa myös myönteisesti sekä tehokkaaseen virtuaalitiimityöskentelyyn että tuottavuuteen. Yhteenvetona voidaan todeta, että kognitiivisen luottamuksen kehittäminen virtuaalitiimeissä voi vaikuttaa myönteisesti suorituskykyyn, tehokkaaseen virtuaalitiimityöhön ja tuottavuuteen. (Gardner ym. 2020, 352.)

### **2.2.2 Virtuaalisen ryhmän haasteet**

Newell ja Swan (2000) tutkivat julkaisussaan yliopistoryhmän onnistumista tutkimustehtävässä, jossa oleellista oli luottamuksen muodostaminen yhteisen tavoitteen eteen. Yliopistoryhmän jäsenet eivät tunteneet entuudestaan eivätkä jakaneet samaa maantieteellistä sijaintia. Yksi tutkimuksen kautta selvinnyt haaste oli kommunikaatiotavat. Sähköpostitse tapahtuva tiedonvaihto oli tulkinnanvaraista ja johti usein väärinymmärryksiin etenkin, jos kyseessä olivat käsitteelliset ja metodologiset aiheet. Videotapaamiset ja puhelinpalaverit koettiin paremmiksi tiedonvaihtotavoiksi, mutta niiden järjestäminen ei aina ollut mutkatonta yhteysongelmien ja aikatauluhaasteiden takia. (Newell & Swan 2000, 1306–1310.) Kommunikointi sähköpostin kautta ei takaa, että viesti luetaan, ymmärretään oikein tai että siihen vastataan. Tämä korostuu erityisesti, kun kyseessä on toisilleen vieraat ja etänä työskentelevät ihmiset. (Iacono & Weisband 1997, 413.)

Yhdentymismekanismien suunnittelu ja seuraaminen on tärkeää uusien ihmisten virtuaaliryhmissä, joissa rakenteen merkitys on oleellinen. Newell & Swan (2000) nostavat myös epävirallisten yhdentymismekanismien merkityksen esille tutkimuksen tuloksissa. Epävirallisia yhdentymismekanismia ovat muun muassa tutustumisen jatkaminen alkuesittelyjen jälkeen ja yhteydenpidon ak-

tiivisuuden ylläpito myös sovittujen yhteistapaamisten ulkopuolella. Vaikka tutkijaopiskelijoiden oletettiin olevan aloitteellisia, havaittiin laajemmalle ohjaukselle silti tarvetta. (Newell & Swan 2000, 1306–1310.) Johtajuudella on erityinen merkitys nopeasti käynnistyvissä toimintaryhmissä (STAT), muun muassa ilmapiirin ja käyttäytymisnormien luomisessa ja jalkauttamisessa tiimin sisällä (Wildman, Shuffler, Lazzara, Fiore, Burke, Salas & Garven 2012).

Iacono ja Weisband (1997) havainnoivat virtuaalisten opiskelijaryhmien kautta, että heikosti suoriutuvat tiimit joutuivat ponnistelemaan saavuttaakseen määräajat. Näille tiimeille tyypillistä oli, että ne panostivat viimehetken intensiiviseen työhön, jolloin aikataulupaineet nousivat. Heikosti suoriutuvilla tiimeillä oli myös vähemmän keskinäistä kokonaisvaltaista vuorovaikutusta, mukaan lukien yhteydenpito ja hauskanpito, jonka puuttumisen seurauksena tiimin jäsenet olivat sosiaalisesti vähemmän läsnä toisilleen. Joissakin tiimeissä havaittiin niin sanotusti poissaolevia jäseniä, eli henkilöitä, jotka lähettivät harvoin viestejä ja jotka eivät pahoitelleet tai antaneet selityksiä poissaololleen. Vuorovaikutuksen puute ja aikataulujen noudattamiseen liittyvät haasteet viime hetkellä vaikuttivat osaltaan siihen, että tiimiluottamuksen toteutuvuudesta jäsenten välillä saatiin tutkimuksessa ristiriitaisia todisteita. (Iacono & Weisband 1997, 420.)

Järvenpää ja Leidner (1999) kuvailevat julkaisussaan virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvan työskentelyn varjopuolia toimintahäiriöinä. Esimerkkeinä toimintahäiriöistä ovat vähäinen yksilöllinen sitoutuminen, roolien ylikuormittuminen, roolien monitulkintaisuus, poissaolojen esiintyminen ja sosiaalinen löysäily. Lisäksi saatetaan kokea, että virtuaaliryhmissä ei ole samanlaista pysyvyyttä, realistisuutta tai johdonmukaisuutta kuin fyysisissä kokoonpanoissa. (Järvenpää & Leidner 1999, 791.) Koska hajautetut virtuaaliset tiimit kootaan tyypillisesti projektin ajaksi suorittamaan toisistaan riippuvaisia tehtäviä, tiimin jäsenten väliset riippuvuussuhteet ovat voimakkaampia. Näiden tiimien tilapäinen luonne yhdistettynä voimakkaisiin keskinäisiin riippuvuussuhteisiin voi lisätä mahdollisuuksia tiimin jäsenten väliseen hyväksikäyttöön. Toisin sanoen on mahdollista, että yksilöt käyttäytyvät epäluotettavasti, esimerkiksi harrastamalla vapaamatkustajuutta tai jättämällä osallistumatta projektitehtävien suorittamiseen. (Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby 2011, 284.)

Xu, Feng, Wu ja Zhao (2007) kuvailevat väliaikaisia virtuaaliryhmiä koskevassa tutkimuksessaan haavoittuvuuden olevan yksi nopean luottamuksen peruselementeistä ja samalla myös haasteista. Useimmissa tapauksissa haavoittuvuus tuottaa levottomuutta. Sitä pyritään vähentämään kolmel-

la keinolla. Ensinnäkin ryhmän jäsenet voivat yrittää vähentää riippuvuuttaan muista, esimerkiksi etsimällä vaihtoehtoisia kumppaneita, hankkeita ja verkostoja. Toiseksi, koska keskinäisriippuvuus on tehtävälle ominainen piirre tilapäisessä järjestelmässä, sopeutumiskykyä ja itsehillintää voidaan vahvistaa epävarmuuden vähentämiseksi positiivisella itsepuheella. Kolmantena vaihtoehtona on olettaa, että kaikki ryhmässä ovat luotettavia. Luottamalla toisiin, luottamuksesta voi tulla itseään toteuttava ennustus, joka tuottaa luottamusta vahvistavia tekoja samalla tavalla kuin oikea luottamus. (Xu, Feng, Wu & Zhao 2007, 96, 102.)

Robert, Dennis ja Hung (2009) toivat esille tutkimuksessaan väitteen, että viestintäympäristö, jossa tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa, joko kasvokkain tai tieto- ja viestintätekniiikan välityksellä, vaikuttaa tiimin jäsenten halukkuuteen sitoutua luottavaisella tavalla. Tieto- ja viestintäteknologiaympäristöt hidastavat suhteiden kehittymisprosesseja ja niitä käyttäessä puuttuvat perinteiset valvontamekanismit, kuten suora valvonta. Tämä vähentää sosiaalisen kontrollin ja koordinoinnin tunnetta. Molemmat näistä tekijöistä lisäävät ryhmätuloksiin liittyviä riskejä. (Robert, Dennis & Hung 2009, 243.)

## 2.3 Yhteiskehittäminen

Tässä luvussa keskitytään yhteistyön ja yhteiskehittämisen ilmenemiseen nopean luottamuksen ja virtuaalisen yhteistoiminnan kautta, jotka todentavat yhteiskehittämisen luonnetta. Yhteiskehittäminen on olennainen osa ryhmätyöskentelyä ja yhteistyötä. Kaikissa yhteistyömalleissa, kuten tilapäisissä järjestelmissä, ei välttämättä ole aikaa tai mahdollisuutta luoda syviä ihmissuhteita luottamuksen saavuttamiseksi. Kuitenkin toivottu tulos edellyttää luottamuksen muodostamista nopeasti, jotta kehittämistoiminta nousee halutulle tasolle (Newell & Swan 2000, 1287).

Yhteistyö on tutkittu aihe ja tässä kirjallisuuskatsauksessa keskitytään erityisesti ryhmien ja organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Taulukossa 7 on listattu tutkijoita, jotka ovat käsitelleet yhteistyön aihetta organisaatioiden välisessä kanssakäymisessä. Dodgsonin vuoden 1993–1994 tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä organisaatioiden välisen verkostoitumisen näkökohdista on osapuolten välisten henkilökohtaisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen. Dodgson toi ilmi julkaisuissaan, että tapaustutkimusten mukaan hyvät ihmissuhteet ja tehokas viestintä ovat ratkaisevan tärkeitä kumppaneiden välisen luottamuksen ylläpitämisessä ja oppimisen edistämässä. Grandori ja Soda toivat vuonna 1995 yhteistyön käsitteen esille eri mekanismien kautta. Tutkimuk-

nessa tunnistettiin 10 päämekanismia, joita käytettiin koordinoimaan organisaatioiden yhteistyötä, kuten neuvottelu- ja päätöksentekomekanismit sekä integraatiomekanismit. (Newell & Swan 2000, 1291–1292, 1320.)

Taulukko 7. Yhteistyön käsite

Tutkija vuosi	Tieteenala	Käsite
<b>Dodgson (1993, 1994), Grandori &amp; Soda (1995)</b>	Yhteiskuntatieteet	Yhteistyö (collaboration)

Yhteiskehittäminen on tavoitteellista yhteistyötä. Taulukossa 8 on listattu muutamia yhteiskehittämisen käsitteen tutkijoita. Arnstein ja Nabatchi ovat esimerkkejä tutkijoista, jotka ovat edistäneet yhteiskehittämistä koskevaa käsitettä korostamalla toimijoiden laajan osallistumisen merkitystä. Muun muassa Torfing, Sørensen ja Røiseland ovat määritelleet yhteiskehittämisen perustuvan siihen, että kaikki asiaankuuluvat ja asianomaiset toimijat osallistuvat keskinäiseen yhteistyöhön ongelmien määrittelemiseksi, ratkaisujen kehittämiseksi ja niiden toteuttamiseksi käytännössä. (Bentzen 2022.)

Taulukko 8. Yhteiskehittämisen käsite

Tutkija vuosi	Tieteenala	Käsite
<b>Arnstein (1969), Nabatchi (2012), Torfing, Sørensen, and Røiseland (2019)</b>	Yhteiskuntatieteet	Yhteiskehittäminen (co-creation)

### 2.3.1 Luottamus organisaatioiden välisessä yhteistyössä

Luottamusta organisaatiossa ja organisaatioiden välisissä suhteissa on tutkittu eri tekijöiden toimesta (ks. taulukko 9). Organisaatiotutkimuksissa luottamus on usein avainasemassa (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 730). Mayer, Davis ja Schoorman kuvailivat vuonna 1995 organisatorisen luottamuksen käsitettä osapuolen halukkuutena olla altis toisen osapuolen toimille olettaen, että toinen osapuoli suorittaa tietyn, luottamuksen antajalle tärkeän toimen. Luottamukselle on myös

tyypillistä, että toimenpidettä ei tarvitse kontrolloida tai seurata. (Newell ja Swan 2000, 1293.) Mayer ja muut loivat tutkimuksessaan mallin, jonka avulla he ehdottivat, että luottamuksen ja tilanteessa koetun riskin taso johtaa riskinottoon yhteistyösuhteessa (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 709). Costigan, Ilter ja Berman lähestyivät vuonna 1998 organisatorista luottamusta persoonattomasta eli niin sanotusta instituutionaalista lähtökohdasta käsin. Usein tämän kaltainen luottamus kohdistuu esimerkiksi ylimpään johtoon, rakenteisiin tai strategiaan. (Vanhala, Puumalainen & Blomqvist 2011, 486.)

Taulukko 9. Organisatorisen luottamuksen käsite

Tutkija vuosi	Tieteenala	Käsite
<b>Mayer, Davis &amp; Schoorman (1995), Costigan, Ilter &amp; Berman (1998)</b>	Yhteiskuntatieteet	Organisatorinen luottamus (organizational trust)

Luottamus on olennainen tekijä sekä organisaation että tiimin toiminnassa. Luottamus vaikuttaa suorituskyykyyn erityisesti silloin, kun tehtävät ovat hyvin riippuvaisia toisistaan. Luottamus on myös kriittinen tekijä organisaation sisäisen ja organisaation välisen yhteistyön, koordinoinnin ja valvonnan tehostamisessa. Luottamus antaa yksilöille mahdollisuuden perustella päätöksensä toimintaan osallistumisesta ja antaa yksilöille mahdollisuuden vaihtaa ja jakaa vapaasti tietoja, joka on kriittistä yhteistyön onnistumisen kannalta. Luottamus on erityisen tärkeää virtuaalitiimeissä, joissa jäsenet kommunikoivat pääasiassa tieto- ja viestintätekniikan avulla ja ovat usein maantieteellisesti hajallaan. Perinteisten, kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä tuotujen valvontamekanismien on todettu olevan vähemmän tehokkaita tieto- ja viestintätekniikan välityksellä tapahtuvassa viestinnässä. Siinä auktoriteetteihin perustuva valvonta väistyy usein itseohjautuvuuden ja itsekontrollin tieltä, joka nojaa vahvasti luottamukseen. (Robert, Dennis & Hung 2009, 242.)

Newell ja Swan (2000) tutkivat julkaisussaan luottamuksen merkitystä ja sen kehitystä organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa ja verkostoitumisessa. Yritykset harvoin omaavat kaikkea tarvittavaa tietoa sisäisesti, jolloin yhteistyön merkitys toisten yritysten ja organisaatioiden kanssa korostuu, jotta uusien tuotteiden kehitys ja prosessit etenevät halutusti. Esimerkiksi innovaatiot

syntyvät nykypäivänä usein verkostoitumisprosessin kautta. Tutkitusti yritykset kuitenkin usein haluaisivat yrityksen sisällä tietää, suunnitella ja osata tarvittavat keinot uusien tuotteiden ja prosessien kehittämiseen. Merkittävänä syynä tälle voidaan pitää verkostojen ja organisaatioiden välisen yhteistyön rakentamisen ja ylläpidon vaativuus. Koska verkostoja eivät ohjaa perinteiset suhteet, kriittiset ongelmat liittyvät luottamuksen kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä vallan jakamiseen jäsenten kesken. (Newell & Swan 2000, 1287–1288.) Yhteistyöhön liittyy usein keskinäinen riippuvuus. Ihmisten on siis turvauduttava muihin, jotta he voivat saavuttaa niin henkilökohtaiset kuin organisaationaaliset tavoitteensa. (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 710.)

Innovaatioprosessit ovat usein vuorovaikutteisia useita toimijoita vaativia kokonaisuuksia, jotka jakautuvat niin organisaatioiden sisällä kuin niiden välillä. Ne voivat sisältää erilaisia tietämyksiä ja intressejä, jolloin koordinointi on välttämätöntä, jotta verkostoitumiseen ja yhteistyöhön liittyvät sosiaaliset ongelmat eivät pääse vallalle. Sosiaaliseen toimintaan perustuviin prosesseihin on kiinnitettävä huomiota, jotta monissa eri muodoissa ilmenevä tieto yhdistyy ja pääsee vuorovaikuttamaan halutusti. Tiedostaen yhteistyön sosiaaliset ongelmat voidaan olettaa, että yksi organisaatioiden välisen verkostoitumisen tärkeimmistä näkökohdista on osapuolten välisten henkilökohtaisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen. Tehokas tiedon ja resurssien vaihto vaatii osapuolten välistä luottamuksellista suhdetta. Kumppaneiden on luotettava toisiinsa ja siihen, että he ovat rehellisiä, kyvykkäitä ja sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. (Newell & Swan 2000, 1292.)

Newell ja Swan (2000) viittaavat tutkimuksessaan myös Meyersonin ja kumppaneiden tunnetuksi tekemään käsitteeseen nopeasta luottamuksesta ja sen merkityksestä tilapäisryhmissä, joissa ei ole mahdollisuutta luoda luottamussuhteita ajan kanssa. Tutkimukseen osallistunut yliopistoryhmä vahvisti nopean luottamuksen käsitteen elementtejä, koska tutkimusryhmällä oli monipuolisia taitoja, rajoitettu historia yhdessä työskentelystä ja ryhmän piti työskennellä toisistaan riippuvaisesti suorittaakseen annetut tehtävät. Tutkimusryhmän tuli muodostaa luottamuksen taso nopeasti saadakseen työnsä valmiiksi määräaikaan mennessä. Luottamuksen nopeaa muodostamista vahvisti ryhmän jäsenten usko toistensa akateemiseen osaamiseen, muun muassa osallistuvien yliopistojen maineiden kautta. Lisäksi korkeakouluttautuvien välinen arvostava kollegiaalisuus ja keskinäinen tuki vahvistivat nopean luottamuksen syntyä. Tutkimusryhmän jäsenillä ei myöskään ollut syytä odottaa toisiltaan vahingollista käyttäytymistä. Tutkimuksen mukaan odotukset korkeasta pätevyystasosta olivat välttämättömiä tutkimusehdotuksen laatimiseksi ja myöhemmin sen

toteuttamiseksi. (Newell & Swan 2000, 1301–1302.) Ammattiryhmien välinen yhteistyö vaatii alussa nopeaa luottamuksen muodostumista, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa tehokkaasti. Ammattialojen välinen koulutus voi edistää positiivisia asenteita tiimityöskentelyä kohtaan ja edistää näin ollen yhteistyötä. (Wolf 2021, 233.)

Liun (2021) hiljattain julkaisemassa tutkimuksessa tutkittiin nopean luottamuksen ja vuorovaikutuskäyttäytymisen välistä suhdetta sairaanhoitajaopiskelijoiden tiimeissä keskittyen siihen, oliko tiimien monitieteisyydellä vaikutusta tähän. Tutkimuksessa todettiin, että tiimin jäsenten vahva kokemus kognitioon perustuvasta luottamuksesta näyttää olevan positiivisessa yhteydessä tiimin vuorovaikutuskäyttäytymiseen, kuten auttamiseen ja spontaaniin viestintään. Kuitenkin tiimin monimuotoisuus saattaa haastaa tai heikentää tätä yhteyttä. (Liu 2021.)

Adler (2005) tutki julkaisussaan nopean luottamuksen harjoittelemista tietyllä menetelmällä. Harjoituksen tavoitteena on saada opiskelijat osallistumaan kokemukselliseen toimintaan, joka kuvailee sitä, minkälaisia asioita he todennäköisesti kohtaisivat tiimipohjaisissa luottamuksen arvioinneissa. Harjoitus etenee viiden kohdan kautta, joiden avulla nopeaa luottamusta voidaan rakentaa: ryhmien kokoaminen, tehtävän esittely, ryhmäesittelyt eri luottamuksen tasojen mukaan, yleistykset ja harjoituksen yhteenveto. Harjoituksen ideana on, että opiskelijoiden on kyseenalaistettava perusolettamukset, joita heillä on koskien ryhmän luottamukseen ja epäluottamukseen viittaaviin käsityksiin. Koska yritykset käyttävät yhä useammin tiimipohjaisia malleja ja sopimuksia organisaatiotyön toteuttamiseen, tämä harjoitus on suosittu monien yritysasiakkaiden ja liiketalouden opiskelijoiden keskuudessa. Harjoituksen ja opettajan palautteen avulla opiskelijoiden pitäisi pystyä saavuttamaan määritellyt oppimistavoitteet. Nopean luottamuksen harjoitus jakaa luottamuksen yhteistyön ympärillä neljään eri tilaan: matala luottamus ja matala epäluottamus, korkea luottamus ja korkea epäluottamus, korkea luottamus ja matala epäluottamus sekä matala luottamus ja korkea epäluottamus. (Adler 2005, 719–727.)

Organisaatioiden luotettavuutta arvioidaan myös niiden johtamistyylin ja käyttäytymisen perusteella. Useimpien työntekijöiden luottamus ylimpään johtoon on usein riippuvainen johdon kyvykkyydestä saavuttaa päätöksentekoon perustuvat tulokset. Koettu organisaation oikeudenmukaisuus vaikuttaa organisaation luotettavuuteen. (Vanhala, Puumalainen & Blomqvist 2011, 491.)

Organisaatioiden välisten kumppanuuksien tehokkuus perustuu viime kädessä käsityksiin luotta-

muksesta ja epäluottamuksesta. Adlerin (2005) mukaan luottamusta ja epäluottamusta koskevat käsitykset vaikuttavat suuresti siihen, miten sopimusvaatimukset laaditaan tiimipohjaisissa suunnitelmissa. Tiimin jäsenten näkemykset kumppanuudesta heijastuvat heidän odotuksiinsa siitä, kuinka paljon heidän organisaationsa voi hyötyä kumppanuudesta. (Adler 2005, 714–715.)

### **2.3.2 Virtuaalinen yhteiskehittäminen tulevaisuuden mallina**

Luottamus teemana on toistuva trendi organisaatiotutkimuksissa. Syinä tähän ovat yhteistyön koroistuminen ja teknologian muutokset, jotka ovat muuttaneet työn koordinoitua etäisyyksien ja ajan suhteen. Luottamus on erityisen tärkeää tiimeissä, joissa jäsenet tuovat mukanaan erilaisia tavoitteita, arvoja ja ideologioita, ja joissa luottamusta on pidetty tehokkaana keinona onnistuneen yhteistyön varmistamiseksi. Luottamuskysymys on vieläkin haastavampi hajautetuissa tiimeissä, joiden jäsenillä ei useinkaan ole yhteistä historiaa, jotka ovat maantieteellisesti hajallaan, joiden jäsenet ovat aluksi tuntemattomia toisilleen ja joilla ei ole yhteistä sosiaalista kontekstia. Luottamuksen muodostamista vaikeuttaa myös vuorovaikutuksen tapahtuminen ensisijaisesti sähköisen viestinnän välityksellä ja vähäisillä kasvokkain tapahtuvilla tapaamisilla. (Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby 2011, 274–275.)

Iacono ja Weisband (1997) havaitsivat jo 1990-luvun lopulla, että virtuaaliorganisaatiot alkoivat saamaan huomiota. Tämä viittaa siihen, että tilapäiset, hajautetut työryhmät ja maailmanlaajuiset tiimit alkoivat olemaan yhä yleisempiä kaikissa organisaatioissa. Tuolloin virtuaaliorganisaatiot käsitettiin yleisimmin ryhminä, joiden oli työskenneltävä tiiviisti yhdessä lyhyen aikaa, opittava toisiltaan ja saavutettava tiettyjä tavoitteita. Tilapäisten sähköisten tiimien suurimpana ongelmana on muuntaa tuntemattomien henkilöiden yksilölliset taidot ja ponnistelut toisistaan riippuvaisiksi työn tuotoksiksi lyhyessä ajassa ja käyttää samalla tarjolla olevaa viestintäteknikkaa työn koordinointiin. Ihmisten on vähennettävä epävarmuuttaan toisiaan kohtaan toimintojen avulla, jotka muistuttavat luottamusta, jotta työ saadaan suoritettua. (Iacono & Weisband 1997, 412.) Työntekijöiden erilaisuus vähentää samankaltaisuuteen, yhteiseen taustaan ja kokemukseen perustuvan luottamuksen muodostumista. Nämä tekijät usein lisäävät keskinäistä vetovoimaa ja parantavat halukkuutta työskennellä yhdessä. Keskinäisen luottamuksen kehittäminen tarjoaa mekanismin, jonka avulla työntekijät voivat työskennellä tehokkaammin yhdessä, vaikka taustatekijät eivät olisikaan yhteneväiset. (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 710.)



Väliaikaisten järjestelmien merkitys on kasvanut huomattavasti 1990-luvun puolivälistä lähtien. Tämä johtuu siitä, että toimintojen ja tehtävien moninaisuus ja laajuus ovat jatkuvasti kasvaneet. Nopeaa kasvua on tapahtunut myös organisaatioiden sisäisten ja organisaatioiden välisten yhteyksien välillä verkostojen lisääntyessä. Yksilöillä ja ryhmillä on yhä enemmän mahdollisuuksia työskennellä yhdessä yli virtuaalisten, fyysisten ja kulttuuristen rajojen. (Blomqvist & Cook 2018, 2–3.) Usein virtuaalitiimit lupaavat joustavuutta, reagointikykyä, alhaisempia kustannuksia ja parempaa resurssien käyttöä. Nämä ovat välttämättömiä elementtejä, jotta yritykset pystyvät vastaamaan jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin erittäin myrskyisissä ja dynaamisissa globaaleissa liiketoimintaympäristöissä. (Järvenpää & Leidner 1999, 791.) Virtuaaliyhteiskunnassa – koskien erityisesti sähköistä kaupankäyntiä, hajautettua tietojenkäsittelyä ja tekoälyä – luottamus on avaintekijä vuorovaikutuksen onnistumiselle (Xu, Feng, Wu & Zhao 2007, 93).

Nykyisessä toimintaympäristössä digitaalisen ja sosiaalisen teknologian kehittyminen tekee tilapäisestä organisoinnista yhä kannattavamman vaihtoehdon yrityksille, jotka haluavat hyödyntää hajautettua ja erikoistunutta osaamista yli organisaatorajojen. Tietämyksen lisääntyminen liittyen eri tuotteisiin ja palveluihin yhdistettynä maailmanlaajuisen kilpailun kanssa on johtanut laajaan kiinnostukseen uusia organisointimuotoja kohtaan. Tällaisia organisaatiomuotoja ovat esimerkiksi tietoon perustuva tuotanto, kuten avoin innovointi, verkkoyhteisöjen toiminta ja joukkoistaminen. Vaikka teknologia on ratkaisevassa asemassa yhdistettäessä hajallaan olevaa tietoa ja helpotettaessa asiantuntemusta omaavien yksilöiden ja tiimien työskentelyä, inhimillinen elementti on edelleen tärkein erottava tekijä. Tämä tekijä usein ratkaisee menestyksen tietoon perustuvissa ja erittäin kilpailluissa ympäristöissä. (Blomqvist & Cook 2018, 4–5.) Oletuksena on, että yhteistyö verkostoitumisen kautta voi johtaa positiivisiin joukkohyötyihin. Toisin sanoen, kumppanit voivat saada molemminpuolisia hyötyjä, joita ne eivät olisi voineet saavuttaa itsenäisesti. (Newell & Swan 2000, 1290.) Yhteiskehittäminen edellyttää asianomaisten laajaa osallistumista ja varhainen osallistuminen vaikuttaa yhteiskehittämisen tuloksiin (Bentzen 2022, 1).

Nopea luottamus sopii paikallisesti, kansallisesti ja maailmanlaajuisesti edistettävään monitieteiseen yhteistyöhön. Tiimin jäsenten on luotettava toistensa toimintaan ryhmän prosesseissa. Monet moniammatilliset ryhmät, jotka kokoontuvat lyhyemmäksi tai pidemmäksi ajaksi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, vaativat myönteisten tulosten saavuttamiseksi nopeaa luottamusta. (Wolf 2021, 233.) Iacono ja Weisband (1997) esittävät tutkimuksessaan, että ryhmän jäsenten si-

toutuminen jatkamaan vuorovaikutusta ryhmän kanssa ja kyky osoittaa samaistumista ryhmän tavoitteisiin johtivat korkeaan luottamukseen ja parantuneeseen suorituskyykyyn. Koska tilapäiset tai hajautetut ryhmät käyttävät sähköistä viestintää työnsä koordinointiin, organisaatioiden on hyvä ymmärtää, miten luottamus kehittyy virtuaalitiimeissä. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun käytössä on sähköisen työskentelyn eri muotoja. (Iacon & Weisband 1997, 420.)

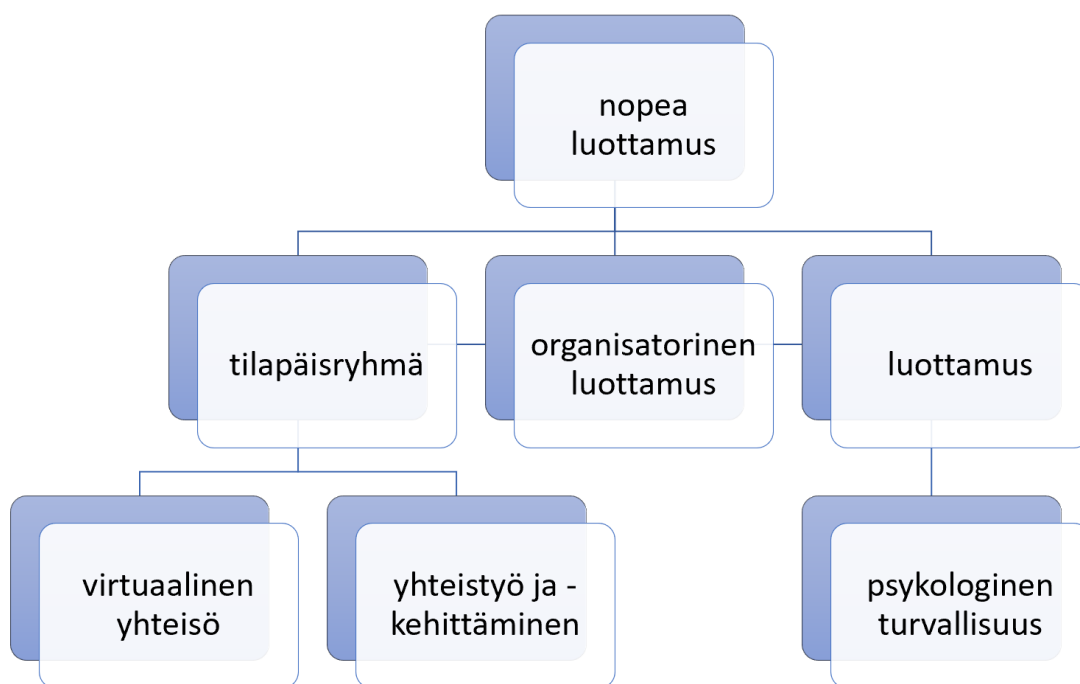
Vanhala, Puumalainen ja Blomqvist (2011) tutkivat julkaisussaan ei-henkilöityvän luottamuksen merkitystä tulevaisuuden organisaatioissa ja niiden välisissä suhteissa. Kiinnostus organisaatioluottamuksen persoonatonta elementtiä eli institutionaalista luottamusta tai järjestelmäluottamusta kohtaan on lisääntynyt. Luottamusta tarvitaan enemmän kuin koskaan, mutta luonnollisia tilaisuuksia ihmisuhteiden välisen luottamuksen kehittymiselle on vähemmän. Ei-henkilöityvällä luottamuksella tarkoitetaan luottamusta persoonattomiin organisatorisiin tekijöihin, kuten visioon ja strategiaan, ylimpään johtoon, johtoryhmän tavoitteisiin ja kyvykkyyteen, teknologiseen ja kaupalliseen osaamiseen, oikeudenmukaisuuteen, oikeudenmukaisiin prosesseihin ja rakenteisiin, rooleihin, teknologiaan ja maineeseen sekä henkilöstöpolitiikkaan. (Vanhala, Puumalainen & Blomqvist 2011, 486.)

Nykyaikaiset globaalit ja virtuaaliset organisaatiot tarvitsevat luottamusta, mutta mahdollisuudet kehittää ja ylläpitää ihmisten välistä luottamusta ovat muuttuneet. Sen vuoksi tarvitaan täydentäviä organisatorisen luottamuksen muotoja, kuten ei-henkilöityvää organisaatioluottamuksen elementtiä. Tietotyötä tehdään yhä useammin tilapäisissä ja teknologiapohjaisissa työryhmissä, projekteissa sekä virtuaalisissa tiimeissä, joissa ihmistenvälisen luonnollisen luottamuksen kehitys on haastavampaa. (Vanhala, Puumalainen & Blomqvist 2011, 485–486.) Ihmistenvälinen luottamus voidaan luokitella kognitiiviseen, affektiiviseen ja emotionaaliseen luottamukseen. Näistä kolmesta luottamuksen tasosta kognitiivinen eli tietoinen luottamus voi syntyä nopeasti, jolloin se perustuu aiempiin kokemuksiin samankaltaisista tilanteista. (Robert, Dennis & Hung 2009, 243.)

## **2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu nopean luottamuksen pääkäsitteeseen, joka toimii tutkimuksen keskeisenä teoreettisena perustana. Teoreettinen viitekehys on malli, joka esittää eri osien suhteet käsitteellisenä rakennekokonaisuutena perustuen tietoisesti valittuihin teoreettisiin näkökulmiin (Vilka 2023). Nopea luottamus on moniulotteinen käsite, joka haarautuu useisiin

osatekijöihin. Kuvio 4 esittää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakenteen ja eri käsitteiden väliset suhteet. Viitekehyksessä esiintyvät käsitteet ja niihin liittyvät tieteenalat sekä tutkijat on käyty tarkemmin läpi tietoperustassa. Nopea luottamus liitettyä virtuaaliseen yhteiskehittämiseen on tutkimuksen aiheena monimuotoinen kokonaisuus, jota on hyvä lähestyä eri osa-alueisiin liittyvien teorioiden kautta. Nopean luottamuksen tutkimukset nojaavat vahvasti eri näkökulmilla vaihdellen viitekehyksessä esitettyjen käsitteiden teorioihin. Teoreettisten viitekehysten käyttö tuo kirjallisuuskatsaukselle luotettavuutta ja uskottavuutta, koska aineiston tulkinnassa pysyy alan tutkijoiden kanssa sama kieli (Vilka 2023).



Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Keskeisenä käsitteenä tutkimuksessa on nopea luottamus. Nopea luottamus viittaa siihen, miten ryhmässä muodostuu luottamusta jäsenten kesken. Tämä on tärkeä käsite, kun tarkastellaan tilapäisten ryhmien toimintaa ja niiden mahdollisuuksia saavuttaa yhteiset tavoitteet tehokkaasti. Tilapäisryhmä on yksi nopean luottamuksen pääteemoista. Se jakautuu tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kahteen osa-alueeseen: virtuaaliseen yhteisöön ja yhteistyöhön ja -kehittämiseen. Virtuaalinen yhteisö viittaa tilapäiseen ryhmään, joka toimii usein etäyhteyksien avulla ja koostuu jäsenistä, jotka eivät välttämättä kohtaa kasvotusten. Yhteistyö puolestaan painottaa tilapäisen ryhmän tavoitteellista yhteistyötä ja tavoitteiden saavuttamista, joka yhdessä

muodostaa yhteiskehittämiseen viittaavaa toimintaa. Yhteiskehittämisen ydin perustuu yhteistyöhön, joka on usein ratkaisuhakuista ja kehittävää. Yhteiskehittäminen on yhteistyön vielä keskiteyempi versio (Bentzen 2022, 5).

Luottamus on yksi viitekehyksen alakäsitteistä nopean luottamuksen alla. Luhmannin mukaan luottamus syntyy tilanteissa, joissa on riskiä ja epävarmuutta. Luottamus merkitsee sitä, että yksilö uskoo toisen osapuolen toimivan ennalta-arvattavasti ja luotettavasti, vaikka tilanne olisi epävarma. (Newell & Swan 2000, 1293.) Tämä näkökulma korostaa luottamuksen merkitystä epävarmoissa suhteissa, kuten tilapäisissä järjestelmissä.

Organisatorinen luottamus yhdistää tilapäisryhmän ja luottamuksen käsitteet toisiinsa. Organisatorinen luottamus viittaa tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä siihen, kuinka paljon tilapäisen ryhmän jäsenet luottavat toimivan organisaation prosesseihin ja käytäntöihin. Tämä voi vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti ryhmä muodostaa luottamusta keskenään, sillä vahva organisatorinen luottamus voi edistää jäsenten välistä luottamusta (Robert, Dennis & Hung 2009, 242).

Luottamuksen osalta teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan myös psykologisen turvallisuuden käsitettä. Psykologinen turvallisuus on olennainen osa nopean luottamuksen rakennetta. Se viittaa siihen, kuinka ryhmän jäsenet kokevat voivansa ilmaista mielipiteensä ja ideoitaan avoimesti ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Frazier ym. 2017, 115–116). Tämä käsite on tärkeä, sillä se voi edistää nopean luottamuksen syntymistä ja ylläpitoa tilapäisryhmissä. Lisäksi tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys osoittaa, että psykologinen turvallisuus näkyy myös tilapäisryhmien dynamiikassa. Kun ryhmän jäsenet kokevat psykologisen turvallisuuden tunnetta, he todennäköisesti ilmaisevat enemmän luottamusta toisiinsa ja ryhmän tavoitteiden saavuttaminen voi sujua tehokkaammin (Edmondson 1999, 354).

### **3 Tutkimuksen toteuttaminen**

#### **3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma**

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tutkia kirjallisuuskatsauksen avulla, mitä tietoa on saatavilla nopean luottamuksen käsitteestä ja mikä on sen merkitys yhteiskehittämisessä virtuaaliympäristössä. Kirjallisuuskatsaus on kuvaileva ja pyrkii paljastamaan valitun aiheen tieteellisen ja tutkimuksellisen

sen nykytilan yleiskatsauksena. Tutkimuksen myötä on mahdollista saada hyvä yleiskäsitys valitusta aiheesta ja auttaa näin Virtuosoit -hanketta täydentämään kehittävään työntutkimukseen nojaavaa käsitteistöä nopean luottamuksen aihepiirin avulla.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, mitä nopea luottamus (swift trust) on käsitteenä ja mitkä seikat kannustavat nopean luottamuksen muodostamiseen virtuaalisen yhteiskehittämisen kontekstissa. Nämä asiat yhdistäen opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi valikoitui:

- Mitkä asiat tukevat nopean luottamuksen muodostumista virtuaalisessa yhteiskehittämisessä?

### **3.2 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina**

Kirjallisuuskatsaus on monipuolinen ja analyttinen tutkimusmenetelmä, joka perustuu eri menetelmien käyttöön tutkimusten valinnassa ja niiden kriittisessä tarkastelussa. Tavoitteena on hankkia syvällistä ymmärrystä aiheesta tietojen vertailun ja uuden tiedon synteessin kautta. (Vilkkä 2023.) Kirjallisuuskatsauksilla on erilaisia tarkoituksia tutkimuksen luonteen mukaan. Yleisesti kirjallisuuskatsauksessa tehdään yhteenveto ja arvioidaan tiettyä aihetta koskevaa olemassa olevaa tietoa. Sen tarkoituksena on muodostaa kanta kyseisen tiedon tilasta. (Machi & McEvoy 2009, 2.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen lopputuloksena haetaan yleiskatsausta tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuksen tietoperusta haetaan vertaisarvioituista tieteellisistä artikkeleista hakien lisätietoa tutkimuksen käsitteisiin. Vertaisarvioinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa kaksi asiantuntijaa arvioi julkaisua tietämättä julkaisun kirjoittajaa arviointihetkellä (Vilkkä 2023). Tutkimustiedon sijaan puhutaan tietoperustasta silloin, kun kyseessä on vakiintuneet termit tai käsitteet (Vilkkä 2021). Perusteluna kirjallisuuskatsauksen käyttöön tutkimusmetodina on muun muassa pyrkimys rakentaa kokonaiskuva tietystä asiakokonaisuudesta (Salminen 2011, 3–4).

Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: kuvaileva, systemaattinen ja meta-analyysi. Yleisin kirjallisuuskatsaustyyppi on kuvaileva, jota voidaan luonnehtia yleiskatsaukseksi ilman tarkkoja sääntöjä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on lähellä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta, jossa tehdään tutkimus keskittyen kuvailemaan jo tehtyjä tutkimuksia ja niiden tuloksia. Tutkimuskysymykset ovat kuvailevassa katsauksessa laajempia kuin esimerkiksi meta-analyysissa tai syste-

maattisessa katsauksessa. (Salminen 2011, 6–7.) Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tehdään yhtenäinen tiivistelmä aihepiirin aikaisemmista tutkimuksista. Systemaattinen katsaus keskittyy erityisesti huolelliseen ja systemaattiseen menetelmän noudattamiseen haun, valinnan ja laadun tarkastelussa ja aineisto seulotaan tarkasti tiettyjen kriteerien mukaisesti. Meta-analyysi voidaan jakaa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen suuntaukseen ja joko metasynteesiksi tai metayhteenvedoksi, jossa käytetään määrällisiä menetelmiä aineiston tiivistämiseksi. Kvantitatiivinen meta-analyysi on yksi haastavimmista menetelmistä sen laajan pohja-aineiston vuoksi ja usein sitä käytetään teknillis- ja luonnontieteellisillä aloilla. (Marjamaa & Sinisalo 2022.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kuvailevaa kirjallisuuskatsauksen tutkimusmuotoa, koska tavoitteena oli luoda helposti ymmärrettävä yleismuotoinen katsaus tutkimusaiheeseen. Systemaattinen katsausmuoto oli myös hyvä kirjallisuuskatsauksen menetelmävaihtoehto, mutta se olisi asettanut turhan tarkat raamit valittaville lähdeaineistoille. Tutkimuksessa haluttiin säilyttää vapaus valita aineistoa myös asiasanahaun ulkopuolelta ja saada sen kautta monipuolisempi käsitys valitusta aihekokonaisuudesta. Tutkimusta värittää näin ollen luova aineistonvalintaprosessi, jossa aineistoa analysoitiin harkiten jo valintavaiheessa. Onnistunut kuvaileva kirjallisuuskatsaus nojaa muutamaaan päälähteeseen, jota täydennetään ja täsmennetään eri painotuksilla, jotka korostavat valittuja näkökulmia (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 297).

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan vielä jakaa alatyyppeihin narratiivinen ja integroiva katsaus. Integroiva katsaus on metodillisesti lähellä systemaattista kirjallisuuskatsausta, mutta toteutustavaltaan sallivampi ja väljempi. Integroivaa katsausta käytetään muun muassa kirjallisuuden kriittisessä arvioinnissa. Narratiivinen katsaus on epäyhtenäisen tiedon järjestämistä jatkuvaksi tapahtumaksi. Toteuttamistapa narratiiviselle katsaukselle voi olla toimituksellinen, kommentoiva ja yleiskatsaus. (Salminen 2011, 6–8.) Narratiivinen katsaus kuuluu traditionaalisiin katsaustyyppeihin, jota on erityisesti käytetty humanistisessa tutkimuksessa metodina ilmiöiden, keskeisten käsitteiden ja niiden välisten suhteiden selventämiseen. Käsiteltävän aiheen historian ja kehityksen kuvaus on yksi tapa käyttää narratiivista katsausmetodia. (Vilkkä 2023.) Narratiivisessa katsauksessa tutkimuksen aiheesta luodaan laaja kokonaiskuva tai aiheen kehityskulkua kuvaillaan. Narratiivinen katsaus pyrkii helppolukaiseen ja kertovaan lopputulokseen. Tiedonhaun, valinnan ja käsittelyprosessin ei tarvitse välttämättä olla tarkkaan kuvattuja. (Marjamaa & Sinisalo 2022.)

Kuvailevassa narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa tavoitteena on luoda yleiskatsaus aiheesta ilman kireitä ja tarkkoja sääntöjä. Aineistonvalintaa eivät rajaa metodeihin sidotut säännöt ja aineisto voi olla laaja. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen aineistonvalinnan ei tarvitse käydä läpi erityisen systemaattista seulaa. (Salminen 2011, 6–7.) Narratiivisessa katsaustyyppissä valikoidulla lähdeaineistolla selitetään, mitä määritelmiä teoriat, käsitteet ja mallit ovat saaneet eri asiayhteyksissä aihepiirin tutkimuksessa (Vilka 2023). Tässä opinnäytetyössä käytetään narratiivista yleiskatsausta, jonka tarkoituksena on kuvailla aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja tieteellisiä julkaisuja valitusta aiheesta vastaten samalla tutkimuskysymyksiin. Narratiivisen lähestymistavan mukaisesti tämän tutkimuksen lähdeaineistokokonaisuuden valintaa on ohjannut tutkijan oma harkinta mukaanottokriteerien huomioimisen lisäksi. Tämä tutkimus nojaa keskeisiin käsitteisiin ja tutkimusta tukee teoreettinen viitekehys, joiden avulla pyritään selittämään tutkimuksen aiheen esiintyvyyttä tutkimuskirjallisuudessa narratiivisen katsaustyyppin mukaisesti.

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta on myös kritisoitu tutkimusmenetelmänä, koska se on subjektiivista ja sattumanvaraisempaa kuin esimerkiksi systemaattinen katsaus. Tarkalla vaiheiden kuvailulla ja erityispiirteiden täsmentämisellä kuvailevaa menetelmää voidaan kuitenkin pitää perusteltuna ja hyvänä tiedonlähteenä erityisiin aiheisiin. (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 291–292.) Kaikki katsaustyyppit pitävät sisällään tutkimuksen tyyppilliset osat, jotka ovat kirjallisuuden haku, aineiston arviointi, sen perusteella tehty synteesi ja analyysi (Kunnela 2021). Kirjallisuuskatsauksen tekeminen on monimutkainen projekti edistyneimmällekkin tutkijalle (Machi & McEvoy 2009).

### **3.3 Aineiston haku ja valinta**

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valintaan vaikuttaa oleellisesti asetettu tutkimuskysymys. Aineiston tulee olla mahdollisimman relevantti ja auttaa vastaamaan esitettyyn tutkimuskysymykseen. Aineistoa analysoidaan samanaikaisesti valintaa tehtäessä, jolloin valintaprosessia kuvaa aineistolähtöisyys ja ymmärtämiseen viittaava luonne. (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 294–295.) Aineiston perusteellisuus ja kattavuus suhteessa asetettuun tutkimuskysymykseen määrittelevät kirjallisuuskatsauksen tiedonhaun arviointikriteerit (Vilka 2023).

Verrattuna muihin katsaustyyppihin narratiivinen katsaus on tiedonhaun suhteen vapaampi ja aineiston valintaa ei ohjaa tarkat kriteerit. Narratiivinen katsaus antaa tilaa intuitiivisille oivalluksille ja eri käsitteiden yhdistelemiselle. Kaiken perustana on aineistona käytettävien tutkimusten ymmärtäminen ja keskeisten ongelmien tunnistaminen. (Vilka 2023.) Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valintaprosessista ei ole yksimielisyyttä metodikirjallisuuden perusteella, mutta valintaa voidaan kuvata joko implisiittiseksi tai eksplisiittiseksi. Implisiittinen valinta ei sisällä erillistä selvitystä käytetyistä tietokannoista tai aineiston valintaan johtaneista kriteereistä. Aineiston sopivuus argumentoidaan suoraan raportin tekstissä aineiston kuvailussa ja käsittelyssä. Eksplisiittinen aineistonvalinta on systemaattisen kaltainen ja valintaprosessin eri vaiheet kuvaillaan tutkimuksessa melko tarkasti. Systemaattisesta katsauksesta poiketen hakusanoja ja mukaanotto- sekä poissulkukriteereitä voidaan muuttaa matkan varrella, jos se palvelee tutkimuskysymykseen vastaamista. (Kangasniemi ym. 2013, 295–296.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty eksplisiittisen ja implisiittisen aineistovalinnan välimuotoa. Aineistoja lähdettiin hakemaan tarkkaan valittujen hakusanojen mukaan ja aineiston hyväksymiskriteereinä toimivat vertaisarvioidut tieteelliset julkaisut, kokotekstin saatavuus ja lähdeaineiston maksuton käyttö. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettujen aineistojen laadunarvioinnissa oleellista on, että käytettävä julkaisu on riittävästi vertaisarvioitu (Vilka 2023). Aineistoja löytyi kuitenkin mittava määrä ja toisaalta uusia relevantteja lähteitä löytyi lisää aineistoja läpikäydessä hakusana-haun ulkopuolelta.

Aineiston valinnassa käytettiin myös niin sanottua lumipallotekniikkaa, jolla päästiin alkuperäistutkimusten jäljille. Lumipallotekniikka (snowball sampling) tarkoittaa valittujen tutkimusten viiteluetteloiden avulla löytyviä edeltäviä tutkimuksia, joita on käytetty kyseessä olevan aineiston viittauksissa (Vilka 2023). Tutkija koki, että tutkimuskysymykseen perusteellista vastausta etsiessä oli oleellista tarttua myös edeltäviin tutkimuksiin ja hyödyntää niitä kattavan yleiskatsauksen luomiseksi. Kuitenkin hyväksymiskriteerit koskivat kaikkia käytettyjä tietoperustan lähdeaineistoja. Opinnäytetyön liitteenä (ks. liite 1) löytyy listaus kirjallisuuskatsauksen valituista aineistoista ja niiden mukaanottokriteereistä. Lähdeaineistoa kertyi lopulta 23 julkaisun verran. Julkaisuharhaa on myös pohdittu aineistoa valitessa. Esimerkiksi julkaisun pituus ei vaikuttanut valintaan, kunhan aineistosta löytyi tutkimuksen kannalta vartenotettavia näkökulmia. Julkaisuharhalla tarkoitetaan julkaisujen mahdollista vääristymää, johtuen saatavilla olevien julkaisujen tarkoituspäristä, kuten



tietyn vain merkityksellisenä pidetyn tuloksen julkaisu tai tietyn julkaisukanavan käyttö (Vilkkä 2023).

Kuvailevan narratiivisen kirjallisuuskatsauksen on täytettävä tiukkuuden tai hyödyllisyyden kriteerit. Tiukkuus tarkoittaa sellaisten periaatteiden ja menettelytapojen, menetelmien ja tekniikoiden noudattamista, joilla minimoidaan puolueellisuus ja virheet tietojen keräämisessä, analysoinnissa, tulkinnassa ja raportoinnissa. Hyödyllisyys on arvio merkityksellisyydestä ja sen suhteesta katsauksen aiheeseen ja tarkoitukseen. (Gallagher 2006, 42.) Tämän kirjallisuuskatsauksen hyödyllisyys ja merkityksellisyys todentuu muun muassa toimeksiantajan lausunnon kautta.

Kirjallisuuskatsauksen lähdeaineiston hankintaan käytettiin eri tietokantapalveluja osin ennalta määritetyillä hakusanoilla sekä käyttämällä tiettyjä hyväksymiskriteereitä. Lopulliseen päätökseen lähteen käytöstä tutkimukseen vaikutti kuitenkin julkaisun sisältö ja vastaavuus tutkimuksen tarkoitukseen. Kuvailevana kirjallisuuskatsauksena toteutetun tutkimuksen ennalta asetettujen hakukriteerien käyttäminen ei ole niin tärkeää kuin aineiston sisällöllinen valinta (Marjamaa & Sinisalo 2022).

### **Aineiston haku**

Seuraavia tietokantoja ja hakusanoja käytettiin aineiston haussa 1.11.2022-12.11.2023 välisenä aikana:

Janet.finna.fi (kansainvälisten artikkeleiden haku): swift AND trust AND virtual AND temporary AND groups (vertaisarvioitu & kokoteksti)

Janet.finna.fi (kansainvälisten artikkeleiden haku): organizational trust AND temporary AND collaboration AND swift trust AND virtual (vertaisarvioitu & kokoteksti)

Janet.finna.fi (kansainvälisten artikkeleiden haku): swift trust AND collaboration AND virtual team (vertaisarvioitu & kokoteksti)

Janet.finna.fi (kansainvälisten artikkeleiden haku): swift trust AND co-creation (vertaisarvioitu & kokoteksti)

Janet.finna.fi (kansainvälisten artikkeleiden haku): swift trust AND psychological safety (vertaisarvioitu & kokoteksti)

Ebsco Host Business Source Elite: swift trust AND virtual AND group (Peer Reviewed & Full text)

Ebsco Host Business Source Elite: swift trust AND virtual (Peer Reviewed & Full text)

Ebsco Host Business Source Elite: swift trust AND virtual AND psychological safety (Peer Reviewed & Full text)

Ebsco Host Business Source Elite: swift trust AND psychological safety (Peer Reviewed & Full text)

Ebsco Host Business Source Elite: swift trust AND co-creation OR collaboration (Peer Reviewed & Full text)

Ebsco Host Business Source Elite: swift trust AND collaboration (Peer Reviewed & Full text)

Ebsco Host Business Source Elite: swift trust AND collaboration AND temporary (Peer Reviewed & Full text)

Ebsco Host Business Source Elite: swift trust AND virtual AND group AND temporary (Peer Reviewed & Full text)

Hakusanahaku täydentyi aineistolähtöisesti sitä mukaa, kun tutkimuksen teorettinen viitekehys alkoi hahmottumaan käsitteistön osalta. Tarpeen mukaan käytettiin myös Google Scholar -hakukonetta, jolla täydennettiin lähdeaineistoa julkaisun kokotekstin puuttuessa yllä olevista tietokannoista. Yllä olevien hakusanojen ja tietokantahakujen avulla löytyneistä aineistoista hyödynnettiin myös niissä käytettyjä lähdeviittauksia, joiden avulla päästiin paremmin alkuperäistutki-

musten jäljille. Google Scholar -hakukoneen käyttö on hyvä lähtökohta aineiston haulle, koska se paikallistaa julkaisuja niin avoimista kuin maksullisista tietokannoista (Vilka 2023).

### 3.4 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston järjestämisen apuvälineenä sisällönanalyysin menetelmää. Sisällönanalyysi on yleinen menetelmä laadullisten tutkimusten parissa. Se ei etene tarkkaan valittujen vaiheiden kautta, vaan ilmentää enemmän väljää metodista viitekehystä, jonka avulla aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti tarkan menetelmän sijaan. (Aaltio, Juuti & Puusa 2020.) Sisällönanalyysia eivät ohjaa mitkään erityiset menetelmälliset käsitteet eikä sille löydy yhteisiä sääntöjä (Vuori n.d). Sisällönanalyysia voi toteuttaa niin teoria- kuin aineistolähtöisesti. Usein seuraavat sisällönanalyysin vaiheet ovat tunnistettavissa käytännön toteutuksessa: analyysiyksikön valinta, aineistoon perehtyminen, aineiston tiivistäminen, aineiston ryhmittely kategorioihin ja teemoihin sekä tulkinta. (Aaltio ym. 2020.)

Sisällönanalyysilla tarkastellaan tutkimusaineistoa ja järjestellään käsillä oleva aineistomateriaali johtopäätöksiä varten. Sen avulla saadaan valmiudet teoreettiseen pohdintaan, vaikka sisällönanalyysi itsessään ei ole vielä valmis pohdinta, vaan se tarvitsee tutkijan ajatustyötä. (Grönfors & Vilka 2011, 94.) Sisällönanalyysissa tutkijan tehtävänä on luoda hajanaisesta aineistosta selkeä tulkinta (Aaltio ym. 2020). Aineiston kielelliseen ilmaisuun ei kiinnitetä sisällönanalyysissa huomiota, vaan siinä keskitytään siihen, mitkä teemat ja aiheet aineistossa tulevat ilmi (Vuori n.d).

Aineistolähtöisessä analyysissa tähdätään teoreettiseen kokonaisuuteen valittujen analyysiyksiköiden avulla. Analyysiyksiköt selventyvät vasta tutkimusta tehdessä eli ne eivät ole lähdeaineistosta ennalta valittuja ja harkittuja. Aikaisemmilla teorioilla ja tiedoilla liittyen tutkittavaan aiheeseen ei pitäisi olla merkitystä analyysin toteuttamisen tai lopputulosten kanssa. Aineistolähtöinen tutkimus ei ole helppo toteuttaa, koska usein tutkijan luomat havainnot eivät ole täysin uusia ja objektiivisia ottaen huomioon aiemmat käytetyt käsitteet, tutkimusasetelmat, menetelmät sekä tutkijan omat ennakkokäsitykset. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teorialähtöinen analyysi on menetelmä, joka perustuu johonkin tiettyyn malliin tai teoriaan. Malli kuvaillaan tutkimuksessa ja se määrittelee tutkimuksen kohteena olevat käsitteet. Aineiston analyysia johtaa silloin jo ennalta päätetty valmis kehys, malli tai teoria. Teoriaa siis tavallaan testa-

taan uudessa kontekstissa. Teorialähtöisessä analyysissä tutkittavaa asiaa tai ilmiötä säätelee jo tiedossa oleva tieto, jonka mukaan aineistoa järjestellään. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Näiden kahden sisällönanalyysimuodon välimaastossa on teoriaohjaava menetelmä, jolla on niimestään huolimatta enemmän yhteistä aineistolähtöisen analyysin kanssa. Teoriaohjaavasta metodista käytetään myös nimitystä teoriasidonnainen analyysimenetelmä. Analyysiyksiköiden valinta tehdään aineistosta samoin kuin aineistolähtöisellä analyysillä, mutta erona on, että teoriaohjaavassa menetelmässä aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysia. Olemassa olevaa teoriaa ei kuitenkaan testata niin kuin teorialähtöisessä analyysimenetelmässä, vaan ajatuksena on luoda enemmin uusia malleja. Teoriaohjaava analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan, mutta teoria voi toimia analyysin apuna sisältäen teoreettisia kytkentöjä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kerätty lähdeaineisto analysoitiin teoriaohjaavaa/-sidonnaista sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen. Sisällönanalyysillä tarkasteltiin tutkimusaineistoa ja tavoitteena oli järjestellä käsillä oleva aineistomateriaali tuloksia ja johtopäätöksiä varten. Teoriaohjaavaan menetelmään päädyttiin tässä tutkimuksessa, koska aineiston analyysia lähestyttiin keskeisten käsitteiden ja teoreettisen viitekehityksen kautta, jotka syntyivät jo melko varhaisessa vaiheessa tutkimusta. Teoreettisen viitekehityksen teorioita ei kuitenkaan lähdetty testaamaan, vaan tarkoituksena oli luoda uusi malli kirjallisuuskatsauksen tietoperustaan ja omaan pohdintaan perustuen.

Aineiston kanssa käytiin myös aktiivisesti vuoropuhelua hakien niissä yleisesti esiintyviä teemoja ja uusia näkökulmia. Teoriasidonnainen analysointitapa perustuu abduktiiviseen päättelyyn, jossa aineisto ja teoria vuorottelevat analyysin vaiheissa (Aaltio ym. 2020). Usein teoriaohjaavassa analyysissä päättelyä kuvaa logiikka, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat valmiit mallit ja aineistolähtöisyys tiettyä johtoajatusta tai punaista lankaa seuraten. Tätä tieteellisen päättelyn logiikkaa, jolla teorianmuodostus on mahdollista, kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Grönfors & Vilka 2011, 17.) Johtoajatukseksi tässä tutkimuksessa oli nopean luottamuksen käsitteen havainnollistaminen ja sen liittäminen virtuaalisten yhteisöjen kanssakäymiseen yhteistyön tai -kehittämisen muodossa. Aineiston analyysia johdatteli tietoperustaa tehtäessä esiin nousseet teoriat, mutta lopulta aineiston kautta löytyi päänäkökulmat, joiden avulla tuloksia pystyi arvioimaan tutkimuskysymyksen kannalta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehitys antoi kuitenkin selkeän raamin niin analyysille kuin tulosten tarkastelulle.

Sisällönanalyysissa eri vaiheet on selitetty tarkoin ja usein taulukoitu havainnointia varten. Aineisto pelkistetään eli redusoidaan listaamalla usein esiintyvät ilmaukset. Aineiston klusteroinnilla eli ryhmittelyllä ilmauksia voidaan yhdistellä ja luokitella. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Analysoinnin apuna voidaan myös käyttää teemoittelua, jota pidetään yhtenä sisällönanalyysin muotona (Juhila n.d). Luokittelun, ryhmittelyn ja teemoittelun perusteella tutkimusaineistoa voidaan analysoida läpinäkyvästi ja perustellusti (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen julkaisujen kokonaismäärä oli 23 (n=23). Nopeaa luottamusta käsitteli kirjallisuuskatsauksen aineistosta 17 julkaisua. Ristiintaulukointi auttoi tulkitsemaan eri käsitteiden yhtäläisyyksiä ja sitä, kuinka moni julkaisu käsitteli nopean luottamuksen pääkäsitettä yhdessä tutkimuksen muun käsitteistön kanssa. Sisällönanalyysin menetelmällisyys tukee taulukoiden tai muiden katsausmatriisien käyttöä tiedon jäsentämiseen, tiivistämiseen ja tukemiseen analyysia tehtäessä (Vilkkä 2023). Kirjallisuuskatsauksessa kvalitatiivisten menetelmien rinnalla voidaan käyttää myös kuvailevia kvantitatiivisia menetelmiä, jotka mahdollistavat ilmiöiden numeerisen kuvaamisen. Tämä lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden analysoida tiettyjen teemojen tai sisältöjen esiintyvyyttä ja laatia niistä yleisyys- tai keskeisyysjärjestyksiä, tuoden näin esiin aineiston keskeiset näkökulmat. (Kangasniemi ym. 2013, 297.) Taulukossa 10 on verrattu ristiin tutkimuksen pääkäsitteiden esiintyvyyttä lähdeaineiston julkaisuissa.

Taulukko 10. Tutkimuksen keskeisten käsitteiden esiintyvyys lähdeaineiston julkaisuissa

Lähdeaineisto (n=23)	Nopea luottamus	Tilapäisryhmä	Psykologinen turvallisuus	Virtuaalinen yhteisö	Yhteistyö/-kehittäminen
Nopea luottamus	17	16	4	11	15
Tilapäisryhmä	16	19	4	12	17
Psykologinen turvallisuus	4	4	6	0	6
Virtuaalinen yhteisö	11	12	0	13	12
Yhteistyö/-kehittäminen	15	17	6	12	21

Aineistoa luokiteltiin ja listattiin tutkimuksessa esillä olevan käsitteistön mukaan, mikä helpotti teorian tekstin täydennystä aina tarvittaessa. Jokaisesta lähdejulkaisusta kirjoitettiin ylös niissä usein esiintyvät avainsanat ja mikä julkaisun tarkoitus, tulos ja päämäärä oli. Taulukko 11 on esimerkki aineiston luokittelusta ja avainsanojen listauksesta. Tavoitteena oli ymmärtää jokaisen lähdeaineiston pääsanoma ja sen merkitys tutkimusongelmaan vastaamiselle. Avainsanoista lähdettiin hakemaan vielä yhtäläisyyksiä julkaisujen välillä ryhmittelemällä. Aineistoa käytiin läpi myös manuaalisesti korostuskynällä merkiten tutkimuskysymysten kannalta tärkeät osiot ja yhtäläisyydet.

Taulukko 11. Esimerkki aineiston luokittelusta ja avainsanoista

Kirjoittaja ja vuosi	Julkaisun nimi	Nopea luottamus	Psykologinen turvallisuus	Virtuaalinen yhteisö	Tilapäisryhmä	Yhteistyö/-kehittäminen	Avainsanat
Bakker, R. M. 2010.	Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda.	X	X		X	X	Tilapäiset organisaatiot, teemat (aika, tiimi, tehtävä ja konteksti)
Gardner, R., Kil, A. & van Dam, N. 2020.	Research opportunities for determining the elements of early trust in virtual teams.	X		X	X	X	Luottamus, virtuaalitiimi, kognitiivinen luottamus, alustava luottamus
Robert, L. P., Denis, A. R. & Hung, Y. C. 2009.	Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members.	X		X	X	X	Kognitiivinen luottamus, alustava luottamus, tietoon perustuva luottamus, virtuaalitiimit
Salmivaara, V., Martela, F., & Heikkilä, J. P. 2020	Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana.	X	X		X	X	Psykologinen turvallisuus tilapäisissä organisaatioissa
Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S. & Kirkeby, S. 2011.	The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective	X		X	X	X	Kommunikaatio, hajautetut tiimit, globaalit virtuaalitiimit, hybridi tiimit, yksilöllinen suoritus, sovittelu, luottamus

Analysoinnin perusteella nopeaa luottamusta kuvastavat tilapäisryhmä, roolipohjaisuus ja ammattitaito, tehtäväkeskeisyys, vaikuttavat olosuhteet eli epävarmuus, riski ja haavoittuvuus, toiminnan ja viestinnän merkitys, rajallinen aika ja ajoituksen merkitys sekä psykologisen turvallisuudentunteen tuoma varmuus. Lisäksi nopeaa luottamusta kuvastaa ei-henkilöityvä luottamus, jota kutsutaan myös institutionaaliseksi luottamukseksi. Näiden nopean luottamuksen keskeisten teemojen vaikutus virtuaaliseen yhteiskehittämiseen nosti aineistosta esiin lisää syventäviä teemoja. Nopean luottamuksen luominen virtuaalisen yhteiskehittämisen kontekstissa käsittää teemoina sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä kommunikaation ja aktiivisen viestinnän merkityksen olemassa olevaa teknologiaa hyödyntäen. Lisäksi vaikuttavia teemoja ovat luottamuksen yhteys tehokkuuteen, suorituskykyyn ja ammattitaitoon, joka ilmenee yhteisen tavoitteen eteen työskennellessä. Kognitiivinen eli tietoinen luottamus sekä johtajuus osana organisatorista luottamusta nousivat myös esiin

aineiston analyysissä. Esitettyjen teemojen perusteella syntyi lopulta synteesi, jossa yhdistettiin molempia aiheita yhdistävät elementit. Tämä synteesi löytyy tutkimuksen tulosten tarkastelun yhteydessä. Kuviossa 5 on havainnoitu aineistossa esiintyneitä teemoja.



Kuvio 5. Analyysin perusteella aineistosta esiin nousseita teemoja

Lopuksi aineisto vielä klusteroitiin eli ryhmiteltiin tyypeittäin pää- ja yläluokkiin. Taulukossa 12 on listattu neljän eri pääluokan alle nopean luottamuksen ja virtuaalisen yhteiskehittämisen yhdistäviä seikkoja. Pääluokissa näkyy teoreettisesta viitekehyksestä tutut aiheet ja yläluokkiin on listattu aineistosta esiin nousseita teemoja tarkennettuina ja jäsennehtyinä tutkimuskysymykseen vastaamista varten. Tyypittely seuraa usein jäsennehtyä teemoitusta, jolloin aineistoa ryhmitellään yhdistävien tyyppien avulla (Eskola & Suoranta 1998).

Taulukko 12. Pää- ja yläluokat aineiston analyysiin perustuen

Nopea luottamus virtuaalisessa yhteiskehittämisessä			
Tilapäisryhmät	Psykologinen turvallisuus	Yhteistyö	Organisatorinen luottamus
roolien merkitys	epävarmuuden sieto	viestintä ja vuorovaikutus	johtaminen
tehtäväkeskeisyys	riskinotto-kyky	tehokkuus & suorituskyky	ei-henkilöityvä luottamus
aikapaine	haavoittuvuus	keskinäinen riippuvuus	kognitiivinen luottamus
toimintakyky	proaktiivisuus	teknologian hyödyntäminen	ammattitaito

## 4 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Tässä osiossa käydään läpi kirjallisuuskatsauksen tuloksia ja luodaan yleiskatsausta valittuun aiheeseen. Tutkimuksen tuloksilla haetaan vastausta tutkimuskysymykseen: Mitkä asiat tukevat nopean luottamuksen muodostumista virtuaalisessa yhteiskehittämisessä? Tutkimuksen tietoperusta pohjautuu 23 vertaisarvioituun tieteelliseen julkaisuun, joita lähestytään tutkimuksen keskeisten käsitteiden kautta.

Kirjallisuuskatsaus lähti liikkeelle nopeaan luottamukseen liittyvän olemassa olevan tutkitun tiedon kartoittamisella. Hakua täydennettiin virtuaalisella yhteisöllä ja yhteistyön sekä yhteiskehittämisen teemoilla. Lopulta tutkimuksen teoreettinen viitekehys jatkojalosti aineiston seulontaa. Johtajuksena tutkimuksessa oli löytää mahdollisimman kattavasti nopean luottamuksen aihepiiristä virtuaalista yhteiskehittämistä tukevia lähteitä. Lähdeaineiston (n=23) julkaisusta 17 sisälsi nopean luottamuksen käsitteen, 13 julkaisua virtuaalisen yhteisön ja 21 julkaisua yhteistyön tai -kehittämisen teemat. Virtuaalisten yhteisöjen ja yhteistyön/-kehittämisen käsitteet yhdistettynä nopeaan luottamukseen toivat tutkimuksen tuloksissa esiin vastauksia keinoihin, joilla nopeaa luottamusta voidaan toteuttaa virtuaalisissa ympäristöissä yhteiskehittämisen merkeissä.

Tutkimuksen pääkäsitteen nopean luottamuksen ymmärtäminen on keskeistä, jotta siihen kuuluvia elementtejä voidaan yhdistää virtuaalisen yhteiskehittämisen maailmaan. Kirjallisuuskatsauksen perusteella nopea luottamus perustuu selkeisiin rooleihin, tehtäväkeskeisyyteen, aikapaineseen ja psykologisen turvallisuudentunteen esiintymiseen tilapäisissä yhteistyömalleissa. Nopean luottamuksen syntyminen tapahtuu usein epävarmuuden, riskin ja haavoittuvuuden esiintyessä. Näiden elementtien kautta luottamusta halutaan muodostaa nopeasti ja ryhmän jäseniä yhdistää toiminnallinen sekä tehokas asenne päämäärän suorittamista kohtaan. (Mm. Meyerson 1996; Xu ym. 2007; Bakker 2010; Newell & Swan 2000.)

### 4.1 Virtuaalisten työryhmien tilapäisyys

Kirjallisuuskatsauksen mukaan virtuaalitiimit eroavat perinteisistä ryhmistä muun muassa jäsenten lyhyen yhteisen historian ja tiimien väliaikaisuuden vuoksi (Robert ym. 2009, 243). Nopean luottamuksen käsitteen keskeinen teema on tilapäiset ryhmät ja ryhmän jäsenten tarve työskennellä yhteisen tavoitteen eteen, vaikka heillä ei ole yhteistä historiaa toistensa kanssa työskentelystä



(Meyerson, Weick & Kramer 1996, 166–167). Tilapäisyyden ja väliaikaisuuden elementit yhdistävät nopean luottamuksen virtuaaliseen yhteistyöhön tiimeissä ja organisaatioissa. Erityisesti virtuaalitiimeissä, joissa jäsenet ovat toisilleen tuntemattomia, nopean luottamuksen rakentaminen voi perustua jäsenten osaamiseen, odotuksiin ja yhteisten tavoitteiden jakamiseen. Luottamusta voi olla vaikeampi luoda perinteisin keinoin virtuaalisissa ryhmissä, joissa kanssakäyminen on usein asiapitoista ja projektityömallista (Vanhala, Puumalainen & Blomqvist 2011, 485–486). Tämä näkökulma tukee tarvetta nopean luottamuksen muodostamiselle.

Väliaikaiset järjestelmät nousivat kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa esiin myös käsiteltäessä tulevaisuuden organisaatiomalleja ja teknologian mahdollistavia työskentelytapoja. Virtuaalitiimien myötä on organisaatioille avautunut joustavia tapoja järjestellä työryhmiä eri sijainneista ja kulttuureista, usein resursseja ja kuluja säästäen. (Iacono & Weisband 1997, 412; Järvenpää & Leidner, 1999, 791.) Työntekijöiden erilaisuus vähentää samankaltaisuuteen, yhteiseen taustaan ja kokemukseen perustuvan luottamuksen muodostumista, mutta samalla se lisää keskinäistä vetovoimaa ja halukkuutta työskennellä yhdessä (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, 710). Kyky nopean luottamuksen muodostamiseen syntyy halusta vähentää epävarmuutta toisia kohtaan, jotta toivottu työ saadaan suoritettua (Iacono & Weisband 1997, 412).

Nopean luottamuksen muodostumista uusissa virtuaalisissa yhteistyöympäristöissä auttaa työryhmän jäsenten selkeä roolitus ja ammattitaitoon perustuva ennakoiva asetelma. Nopeaa luottamusta voidaan vahvistaa jäsenten keskinäisellä arvostuksella, taidoilla ja uskolla toistensa osamiseen (Newell & Swan 2000, 1301–1302). Ammattiryhmien välinen yhteistyö on tehokasta, kun luottamus syntyy nopeasti (Wolf 2021, 233). Tilapäisryhmissä toimivilla henkilöillä on kirjallisuuskatsauksen perusteella vahva roolisidonnaisuus ja nopea luottamus muodostuu oletuksesta ryhmän jäsenten ammattitaitoon, jota he edustavat (Meyerson ym. 1996; Xu ym. 2007; Bakker 2010; Newell & Swan 2000). Nopean luottamuksen kannalta roolit ovat keskeisiä, koska ne tarjoavat selkeyttä ja ennustettavuutta ryhmän toiminnalle. Kun jokaisella ryhmän jäsenellä on selkeä rooli ja vastuualue, odotukset ja suoritusarvot perustuvat tehtäviin eikä persoonallisuuteen (Meyerson ym. 1996, 173). Tämä voi vähentää epäluottamusta ja edistää tehokasta yhteistyötä. Jokaisen jäsenen kyky hoitaa oma roolinsa odotusten mukaisesti voi vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. Toisaalta liian selkeät roolit voivat rajoittaa innovatiivisuutta, koska ne voivat estää erilaisten taitojen yhdistämisen (Goodman & Goodman 1976, 496).

Nopeaa luottamusta ja virtuaalista tavoitteellista yhteistyötä voivat yhdistää tehtävien monimuotoisuus ja riippuvuus asetetuista aikatauluista. Työnjakoon ja monimutkaisiin tehtäviin liittyy, että yksilöt ovat usein riippuvaisia toistensa osaamisesta ja yhteistyöstä. Erilaisten taitojen yhdistäminen on tärkeää tehtävässä menestymisen kannalta, erityisesti tilapäisissä ryhmissä. (Meyerson ym. 1996, 170–172.) Rajallinen aika suorittaa annettuja tehtäviä vaikuttaa nopean luottamisen kehittymiseen niin, että fokus on itse tehtävässä ja epävarmuuden vähentämiseksi oletus ryhmän ammattitaidosta vahvistaa suorituskeskeisyyttä. Bakkerin (2010) mukaan tilapäisryhmiä yhdistää aika, tehtävä, konteksti ja tiimin kokoonpano (Bakker 2010, 471).

## 4.2 Psykologisen turvallisuuden merkitys

Psykologinen turvallisuus on kirjallisuuskatsauksen perusteella yksi keskeisistä tekijöistä nopean luottamuksen muodostamisessa tiimeissä ja organisaatioissa. Tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus on osa luottamusta. Se luo ilmapiirin, jossa riskien ottaminen ja avoin vuorovaikutus ovat mahdollisia. (Salmivaara ym. 2020; Frazier ym. 2017; Edmondson 1999.) Kun ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi ilmaista mielipiteensä, ottaa riskejä ja tehdä virheitä oppimisen mahdollisuutena, heidän väliset suhteensa vahvistuvat. Tämä puolestaan edistää avoimuutta, tehokasta kommunikaatiota ja yhteistyötä, mikä on keskeistä nopean luottamuksen rakentamisessa. Psykologisen turvallisuudentunteen on tutkittu olevan myös yhteydessä proaktiiviseen käytökseen (Frazier ym. 2017, 117).

Virtuaaliset ryhmät kohtaavat usein haasteita, kuten erilaiset kommunikaatiotavat ja pysyvyyden puute (Newell & Swan 2000; Järvenpää & Leidner 1999), jolloin psykologinen turvallisuus voi auttaa näiden haasteiden voittamisessa vahvistamalla ryhmän yhtenäisyyttä ja tehokkuutta. Virtuaalitietyössä luottamus on kriittinen tekijä, koska tiimin jäsenet eivät oletetusti kohtaa fyysisesti toisiinsa tutustuen. Nopea luottamus virtuaalitietyössä voidaan rakentaa avoimen viestinnän ja läpinäkyvyyden kautta (Blomqvist & Cook 2018, 13). Tiimin jäsenten tulee tuntea, että he voivat luottaa toisiinsa ja että heidän mielipiteensä ja panoksensa ovat arvostettuja. Psykologinen turvallisuus voi myös jättää pysyvän jäljen ryhmän jäseniin, esimerkiksi korostaen itseilmaisun tärkeyttä rohkaiten avoimeen kommunikaatioon. Psykologisen turvallisuuden luominen nopeasti muuttuvassa ympäristössä on keskeistä ketterälle luottamukselle ja yhteistyölle. Salmivaara, Martela ja Heikkilä (2020) korostavat, että nopeaa luottamusta voidaan edistää muun muassa lisäämällä proaktiivisuutta ja vahvistamalla yhteistyötä. (Salmivaara ym. 2020, 188, 196.)

Kirjallisuuskatsauksen aineiston mukaan nopea luottamus syntyy usein epävarmuuden, riskin ja haavoittuvuuden esiintyessä (mm. Meyerson ym. 1996; Newell & Swan 2000; Xu ym. 2007). Tilanteissa, joissa epävarmuus on vallitsevaa, nopean luottamuksen perustana voi olla oletus toisen osapuolen luotettavuudesta (Meyerson ym. 1996, 177–178). Nopean luottamuksen ilmapiiri vähentää epävarmuutta ja edistää ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Wolf 2021, 233). Psykologinen turvallisuus auttaa työntekijöitä tuntemaan kiintymystä ja sitoutuneisuutta työtehtäviinsä, joka on usein välttämätöntä tavoitteellisen työn kannalta. Psykologisen turvallisuuden kautta on mahdollista luoda ilmapiiri, jossa siedetään epäonnistumisia ilman pelkoa syyllistämistä tai kostotoimista. (Frazier ym. 2017, 115.)

Mayerin ja muiden (1995) mukaan yhteistyösuhteessa koetun riskin taso ja luottamus yhdessä johtavat riskinottoon (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 709). Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat yksilöiden ryhmässä esiintyvät persoonallisuuspiirteet. Riskinotto, itseilmaisus ja aktiivinen halu oppia ovat usein nähtävissä proaktiivisina piirteinä, jotka ilmentävät psykologisen turvallisuudentunteen olemassaoloa (Frazier ym. 2017, 117). Haavoittuvuus virtuaaliryhmissä voi liittyä epävarmuuteen ja riskiin. Haavoittuvuus kertoo tilanteesta, jossa henkilö on jonkinlaisessa riippuvuussuhteessa toiseen (Meyerson ym. 1996; Xu ym. 2007). Yhteistyön keskinäinen riippuvuus vaikuttaa siihen, että ihmiset ja organisaatiot tarvitsevat toistensa panosta ja tukea tavoitteidensa saavuttamiseksi (Mayer, Davis & Schoorman 1995). Keskinäinen riippuvuus vaikuttaa Xun ja muiden (2007) mukaan nopean luottamuksen ilmenemiseen, koska nopea luottamus on toiminnallista ja vuorovaikutuksellista (Xu ym. 2007, 96).

### **4.3 Virtuaalinen yhteistyö**

Kommunikaatio, viestintä ja vuorovaikutus ovat kirjallisuuskatsauksen perusteella tärkeitä elementtejä virtuaalisessa työskentelyssä. Sarkerin ja muiden (2011) tutkimus osoittaa, että globaalien virtuaalitiimien menestys edellyttää tehokasta viestintää ja vuorovaikutusta, joka puolestaan edistää luottamuksen syntymistä ja ylläpitoa (Sarker ym. 2011, 284). Tämä viittaa siihen, että tiimit voivat parantaa tuloksellisuuttaan kiinnittämällä erityistä huomiota kommunikaation laatuun ja siihen, miten se vaikuttaa tiimin keskinäiseen luottamukseen. Newell ja Swan (2000) tuovat myös esille kommunikaation ja tehokkaan viestinnän merkityksen organisaatioiden tavoitteellisessa yhteistyössä (Newell & Swan 2000). Nopean luottamuksen edellytyksiä ovat muun muassa spontaani kommunikaatio sekä sosiaalinen vuorovaikutus (Newell & Swan 2000; Blomqvist & Cook 2018; Liu

2021). Nämä elementit kannustavat nopean luottamuksen luomiseen virtuaalisissa yhteiskehittämiprojekteissa.

Blomqvistin ja Cookin (2018) korostama varhainen, tiheä ja ennakoiva viestintä on avain ryhmän tehokkuuden parantamiseen ja nopean luottamuksen syntymiseen. Tämä edellyttää avointa ja aktiivista kommunikaatiota ryhmän jäsenten välillä. (Blomqvist & Cook 2018, 13). Iaconon ja Weisbandin (1997) tutkimus korostaa vuorovaikutuksen aloittamisen, toisilleen vastaamisen ja sen tiheyden merkitystä nopean luottamuksen rakentamisessa virtuaalitiimeissä (Iacono & Weisband 1997, 412–420). Tämä tarkoittaa, että tiimin jäsenten tulee olla aktiivisia keskustelun aloittamisessa ja vastaamisessa toistensa viesteihin, mikä voi luoda perustan luottamukselle. Virtuaalitiimit ovat usein sähköisen viestinnän varassa. Tieto- ja viestintätekniiikan käyttö saattaa hidastaa suhteiden kehittymistä ja vähentää sosiaalisen kontrollin ja koordinoinnin tunnetta, mikä voi puolestaan lisätä riskejä virtuaalisessa ryhmätyöskentelyssä (Robert ym. 2009, 243). Haasteena onkin valjastaa teknologia ja käytettävissä olevat sähköiset viestintätavat tukemaan tehokasta työn koordinointia, jolloin epävarmuus ryhmän sisällä vähenee ja tukee luottamuksen muodostumista. (Iacono & Weisband 1997, 412).

Kirjallisuuskatsauksen mukaan hyvät ihmissuhteet ja tehokas kommunikaatio ovat keskeisiä yhteistyökumppaneiden välisen luottamuksen ylläpitämisessä ja oppimisen edistämässä. Dodgsonin tutkimukset tukevat tätä näkökulmaa, ja ne korostavat inhimillisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. (Newell & Swan 2000, 1291–1292, 1320.) Vaikka nopea luottamus käsitteenä korostaa tehtäväkeskeisyyttä ja roolisidonnaisuutta, on tutkimusten mukaan myös sosiaalisella aktiivisuudella ja henkilökohtaisten tietojen vaihdannalla merkitystä nopean luottamuksen synnyssä (Gardner ym. 2020; Iacono & Weisband 1997; Coppola ym. 2004). Varhainen avoin ja vuorovaikutteinen kommunikointi voi edesauttaa yhteenkuuluvuuden ja solidaarisuuden tunnetta, mikä auttaa hyvän ilmapiirin luonnissa (Coppola ym. 2004, 103). Kirjallisuuskatsauksen perusteella niin työn sisältöön keskittymisellä kuin työtehtävien ulkopuolisella sosiaalisella verkostoitumisella on molemmilla merkitystä ryhmän tehokkaaseen suorituskykyyn (Newell & Swan 2000; Iacono & Weisband, 1997). Tulkinta tämän perusteella on, että virtuaalisissa ryhmämalleissa jäsenten tulisi asettaa selkeät tavoitteet ja keskittyä niihin, samalla kun he ylläpitävät sosiaalista vuorovaikutusta ja tiimin yhteishenkeä. Tämä tukee nopean luottamuksen luomista.

Virtuaalisissa ryhmissä, joissa tehdään projektiluontoisia hankkeita, on ryhmän jäsenten välillä merkittäviä riippuvuussuhteita. Työn valmistuminen ajallaan ja tavoitteet saavuttaen on riippuvainen ryhmän kyvykkyydestä tehdä yhteistyötä kaikkien panos huomioiden. (Sarker ym. 2011, 284.) Keskinäinen riippuvuus vaikuttaa haavoittuvuuden tunteeseen, mikä on yksi nopeaan luottamukseen vaikuttavista alkutekijöistä (Xu ym. 2007; Meyerson ym. 1996; Xu ym. 2007). Positiivinen ja luottavainen asenne auttaa haavoittuvuuden tunteen hyväksymiseen, jolloin myös nopean luottamuksen muodostumista tapahtuu samalla (Xu ym. 2007, 102).

#### 4.4 Organisatorinen luottamus

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään organisatorisen luottamuksen teemoja. Organisatorisella luottamuksella viitataan osapuolten keskinäiseen halukkuuteen luottaa toistensa toimiin ilman kontrolloinnin tarvetta. Organisatorista luottamusta tarkastellaan myös institutionaalisenä muotona, jossa luottamus perustuu ei-henkilöityviin asioihin, kuten strategiaan, ammattitaitoon tai yrityksen jakamaan visioon. (Mayer ym. 1995; Vanhala ym. 2011.) Newell ja Swan (2000) tutkivat, miten luottamus vaikuttaa organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja verkostoitumiseen. Organisaatioiden välinen verkostoituminen edellyttää ketterää luottamusta, jotta tehokasta tiedon ja resurssien vaihtoa voidaan toteuttaa. (Newell & Swan 2000, 1287–1288, 1292.)

Virtuaalisissa yhteistyöympäristöissä kontrollointi ja koordinointi ei perustu samanlaisiin valvontamekanismeihin kuin lähityöryhmissä. Tämä antaa virtuaaliryhmän jäsenille vapaamman ja itseohjautuvamman tavan työskennellä, joka perustuu luottamukseen. (Robert ym. 2009, 242–243.) Newellin ja Swanin (2000) tutkimuksen mukaan oletus ryhmän aloitteellisuudesta ei kuitenkaan vielä tarkoita, etteikö ohjaukselle olisi tarvetta (Newell & Swan 2000, 1306–1310). Johtajuudella on oleellinen merkitys nopeaa luottamusta vaativissa toiminnallisissa ryhmissä, muun muassa ryhmän yleisen ilmapiirin ja toimintatapojen luomisessa (Wildman ym. 2012). Organisaation luotettavuutta arvioidaan myös sen johtamistyylin ja käyttäytymisen perusteella. Luottamus perustuu osapuolten välisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen sekä koettuun oikeudenmukaisuuteen ylimmän johdon taholta. (Vanhala ym. 2011, 491.) Myös nopeaa luottamusta todentavissa tilapäisryhmissä on tutkimusten mukaan tärkeää alulle panevan luottamuksen luominen, jonka yleensä ryhmän kokoaja saa aikaiseksi (Xu ym. 101–102). Valmentava johtajuus voi edesauttaa psykologisen turvallisuudentunteen muodostumista tilapäisissä työryhmissä ja tukea sitä kautta nopean luottamuksen muodostumista (Salmivaara ym. 2020; Edmondson 1999).

Robert ja muut (2009) kuvastavat nopeaa luottamusta ei-henkilöityväksi luottamukseksi, koska se muotoutuu osittain jo ennen kuin ryhmän jäsenet ovat tavanneet toisensa (Robert, Denis & Hung 2009, 244). Meyerson ja muut (1996) painottavat myös nopean luottamuksen ei-henkilöityvää luonnetta, koska tunteet ja ihmissuhteisiin sitoutuminen eivät edusta nopean luottamuksen pääelementtejä (Meyerson ym. 1996, 191). Vanhala, Puumalainen ja Blomqvist (2011) tuovat esille ei-henkilöityvän eli institutionaalisen luottamuksen merkityksen organisaatioiden välisessä yhteistyössä, erityisesti tulevaisuuden malleissa. Tietotyö siirtyy koko ajan enemmän tilapäisiin ja teknologiapohjaisiin työryhmiin sekä virtuaalisiin tiimeihin. Koska työn muoto muuttuu, vaatii se uudenlaisia lähestymistapoja luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Organisaatioiden on kehitettävä muita luottamuksen muotoja, kuten ei-henkilöityvää organisaatioluottamuksen elementtiä, jotta voidaan kompensoida ihmisten välistä luottamusta koskevaa haastetta. (Vanhala, Puumalainen & Blomqvist 2011, 485–486.) Kirjallisuuskatsauksen perusteella on tulkittavissa, että nopean luottamuksen vähemmän henkilökohtaiseen persoonallisuuteen keskittyvä piirre tukee myös virtuaalisten yhteistyömallien onnistumista.

Nopea luottamus on kirjallisuuskatsauksen mukaan ennakoivaa ja olemassa olevaan tietoon perustuvaa eli kognitiopohjaista (Meyerson ym. 1996; Robert ym. 2009). Nopeasti muodostuvan luottamuksen tietopohja voi perustua henkilökohtaisiin tai ammatillisiin käsityksiin (Coppola ym. 2004, 95). Tietoista luottamusta kutsutaan myös kognitiiviseksi luottamukseksi. Se pohjautuu henkilön aiempien vastaavanlaisten tilanteiden tuomaan kokemukselliseen tietoon ja havaittaviin tosiasioihin (Robert, Dennis & Hung 2009, 243). Tietoon perustuva luottamus on vahvinta suhteen alussa, ennen kuin muut vaikuttavat asiat pääsevät muokkaamaan luottamuksen tasoa. Suhteen alussa muodostuva luottamus on myös ehdollista, koska silloin ei ole vielä tietoa toisen osapuolen arvo maailmasta, joka voisi vaikuttaa epäedullisesti luottamuksen muodostumiseen (Newell ym. 1293).

Kirjallisuuskatsauksen mukaan kognitiivinen luottamus on keskeinen tekijä virtuaalisessa yhteiskäyttämisessä, ja sen rooli voi vaihdella tiimin kehitysvaiheitten mukaan. Gardner ja muut (2020) korostavat, että kognitiivinen luottamus kehittyy usein yksilötasolla varhaisessa vaiheessa ja voi vaikuttaa myöhempien luottamusvaiheiden rakentumiseen sekä virtuaalitiimin lopulliseen tehokkuuteen ja suorituskykyyn. Kognitiivinen luottamus näyttää kirjallisuuskatsauksen mukaan olevan virtuaaliryhmissä tärkeämpi kuin tunnepitoinen luottamus. Luottamus on keskeinen tekijä virtuaalitiimien menestyksessä, ja se vaikuttaa positiivisesti niiden tuottavuuteen ja tulokselliseen yhteis-

työhön. (Gardner ym. 2020 350–352.) Yhteenvedona voidaan todeta, että kognitiivisen luottamuksen kehittäminen virtuaaliryhmissä voi parantaa niiden suorituskykyä, tehokasta tiimityöskentelyä ja tuottavuutta. Tämä korostaa nopean ja tietoisin luottamuksen merkitystä virtuaalisten yhteistyöhankkeiden onnistumisessa.

## **5 Pohdinta**

### **5.1 Tulosten tarkastelu**

Tässä tutkimuksessa etsittiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla tietoa nopean luottamuksen käsitteestä olemassa olevan tutkimustiedon valossa, jotta pystyttiin kuvailemaan asioita, jotka tukevat nopean luottamuksen muodostumista virtuaalisen yhteiskehittämisen kontekstissa. Tässä osiossa käydään tiivistetysti läpi tutkimuksen tulokset vastaten samalla tutkimuskysymykseen.

#### **Selkeä tavoite ja yhteinen visio**

Yhteiskehittämistoimintaan osallistuvilla ryhmän jäsenillä tulisi olla selkeä yhteinen tavoite ja visio siitä, mitä he pyrkivät saavuttamaan. Kun kaikki ymmärtävät, miksi he työskentelevät yhdessä ja mihin pyritään, tukee se osaltaan nopean luottamuksen muodostumista. Oletuksena nopean luottamuksen yhdistämisessä virtuaaliseen yhteiskehittämiseen on ryhmän tilapäinen luonne tai ryhmän jäsenten vähäinen yhteinen historia. Nopeaa luottamusta voi esiintyä tulosten mukaan tilanteissa, jossa toisilleen uudet ihmiset kerääntyvät yhteen suorittamaan yhteistä tavoitteellista tehtävää. Nopea luottamus perustuu ryhmän yhteiseen tavoitteeseen ja ennako-odotuksiin tehtävän onnistumisesta (Meyerson ym. 1996; Vanhala ym. 2011).

#### **Roolien selkeys ja vastuiden määrittely**

Jokaiselle ryhmän jäsenelle tulisi määrittää selkeät roolit ja vastuut yhteiskehittämisen aikana. Kun jokainen ryhmän jäsen tietää, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän vastuulleen kuuluu, on edellytykset nopean luottamuksen muodostamiseen valmiina. Tulosten mukaan niin virtuaalisessa kuin tilapäisessä yhteistyöympäristössä auttaa jäsenten ammattitaitoon perustuva roolitus sekä keskinäinen arvostus nopean luottamuksen syntymiseen (Newell & Swan 2000; Meyerson ym. 1996; Xu ym. 2007; Bakker 2010; Goodman & Goodman 1976).

## **Varhainen kommunikaatio ja avoin viestintä**

Tiedon jakamiseen avoimesti ja varhaiseen kommunikaatioon tulisi kannustaa ryhmän sisällä. Virtuaalisissa yhteiskehittämisympäristöissä on tärkeää, että jäsenet jakavat tarvittavat tiedot ja resurssit toistensa kanssa ilman pidättyvyyttä. Tämä voi lisätä luottamusta ja yhteishenkeä ryhmän sisällä. Tulosten mukaan avoin kommunikointi ja viestintä parantavat nopean luottamuksen rakentamista virtuaalisissa yhteistyökuvioissa (Blomqvist & Cook 2018). Erilaiset sähköiset viestintäkanavat ja uusimman teknologian hyödyntäminen voivat edesauttaa monipuolista kommunikaatiota virtuaalisissa yhteistyömalleissa.

## **Aktiivinen vuorovaikutus**

Virtuaalisissa yhteiskehittämisympäristöissä vuorovaikutus on avainasemassa. Aktiivinen ja säännöllinen vuorovaikutus ryhmän jäsenten kesken parantaa suorituskykyä ja tuloksellisuutta. Mitä enemmän jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, myös työn ulkopuolisista asioista, sitä nopeammin luottamus voi kasvaa. Nopeaa luottamusta tukee vuorovaikutuksellisuus ja toiminnallisuus (Xu ym. 2007). Virtuaalitiimien menestyksekkäs työskentely edellyttää tehokasta sosiaalista ja spontaania vuorovaikutusta (Newell & Swan 2000; Sarker ym. 2011; Blomqvist & Cook 2018). Aikataulut ja työn haasteellisuus ovat myös tulosten mukaan osa nopeaa luottamusta tukevia elementtejä (Meyerson ym. 1996; Bakker 2010). Aktiiviseen vuorovaikutukseen voi motivoida virtuaalisissa yhteiskehittämissuorituksissa aikapaine ja monipuolista osaamista vaativat tehtävät.

## **Suorituskyky ja tuottavuus**

Nopea luottamus on enemmän kognitiivista kuin tunneperäistä (Meyerson ym. 1996). Tietoon perustuva luottamus ohjaa tutkimuksen tulosten mukaan hyvään tuottavuuteen ja yhteistyöhön virtuaalisissa ryhmissä (Gardner 2020). Tietoon perustuvaa nopeaa luottamusta voi vahvistaa virtuaalisessa yhteiskehittämistoiminnassa selvittämällä ryhmän jäsenten ammatilliset ansiot ja muut havaittavat tosiasiat. Kokemus vastaavanlaisista tilanteista viitoittaa osaltaan kognitiivisen luottamuksen kehitystä seuraaviin yhteishankkeisiin. Kognitiivinen luottamus voi vaikuttaa virtuaalitiimin lopulliseen tehokkuuteen ja suorituskykyyn (Gardner ym. 2020).



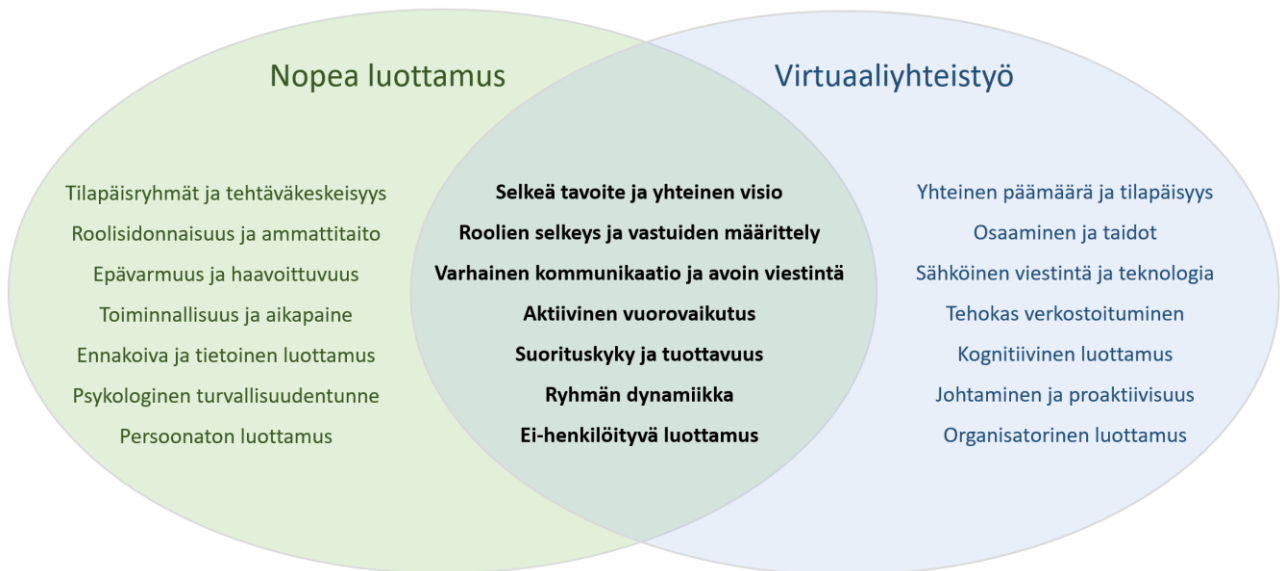
## Ryhmän dynamiikka

Ryhmän dynamiikkaa on tärkeää seurata ja varmistaa, että kaikki jäsenet tuntevat olonsa mukavaksi ja osallisiksi. Psykologisen turvallisuudentunteen vahvistamisen kautta on mahdollista voimaannuttaa ryhmää ja parantaa ryhmän jäsenten riskinottovalmiuksia. Yhteistyösuhteessa koettu riski ja luottamus yhdessä kannustavat riskinottoon, ja psykologisen turvallisuuden tunne ilmenee proaktiivisina piirteinä, kuten riskinoton haluna ja aktiivisena oppimishaluna (Mayer, Davis & Schoorman 1995; Frazier ym. 2017). Keskinäinen riippuvuus vaikuttaa myös nopean luottamuksen ilmenemiseen, erityisesti virtuaalitiimeissä, joissa luottamus on toiminnallista ja vuorovaikutteista (Xu ym. 2007). Tulosten mukaan johtamisotteella ja etenkin valmentavalla johtajuudella on merkitystä luottamuksen muodostamiseen nopeastikin tilapäisissä ryhmätilanteissa (Salmivaara ym. 2020; Edmondson 1999).

## Ei-henkilöityvä luottamus

Organisaation maine, strategia ja ammattitaitoisuus voivat toimia perustana nopealle luottamukselle virtuaalisissa yhteistyöympäristöissä. Kun organisaatio on arvostettu ja sen toimet koetaan luotettaviksi, se edistää luottamuksen syntymistä nopeasti (Mayer ym. 1996; Vanhala ym. 2011). Luottamus voi perustua myös institutionaalisiin tekijöihin, kuten organisaation käyttäytymiseen ja johtamistyyliin. Nopea luottamus, joka syntyy osapuolten välisten suhteiden ja koetun oikeudenmukaisuuden kautta, voi edistää virtuaalisen yhteistyön onnistumista (Vanhala ym. 2011).

Kaikkien näiden edellä mainittujen elementtien kautta on mahdollista luoda nopeaa luottamusta virtuaalista yhteiskehittämistä tukien (ks. kuvio 6). Nopean luottamuksen rakentaminen ja harjoittelu voivat olla tehokkaita tapoja varmistaa yhteistyön sujuminen erilaisissa ympäristöissä. Nopea luottamus virtuaalisessa yhteiskehittämisessä voi tulosten mukaan johtaa muun muassa parempaan yhteistyöhön, nopeampaan päätöksentekoon ja tehokkaampaan projektinhallintaan.



Kuvio 6. Nopeaan luottamukseen kannustavat elementit virtuaalisen yhteiskehittämisen sisällä

Yhteenvedona voidaan todeta, että virtuaalinen yhteiskehittäminen ja luottamuksen rakentaminen ovat keskeisiä tekijöitä organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Muun muassa tehokas viestintä, sosiaalinen vuorovaikutus, yhteiset tavoitteet ja ei-henkilöityvä luottamus ovat tekijöitä, jotka voivat auttaa rakentamaan nopeaa luottamusta ja tukemaan virtuaalitiimien suorituskykyä. Samalla on tärkeää ymmärtää luottamuksen eri ulottuvuudet ja niiden rooli eri tiimien dynamiikassa.

## 5.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimus

Tutkimuksen pääkäsite nopea luottamus viitoitti kirjallisuuskatsauksen aineiston hakua vahvasti. Nopean luottamuksen käsite esiteltiin ensi kerran Meyersonin, Weickin ja Kramerin vuonna 1996 julkaistussa tutkimuksessa koskien nopeasti muodostuvaa luottamusta tilapäisryhmissä. Lähdeaineistoa tutkiessa kävi selväksi, että kyseessä oleva tutkimus toimii pohjana myös muissa nopean luottamuksen julkaisuissa. Tämän takia nopeaa luottamusta käsittelevissä aineistoissa oli jonkin verran toistoa. Tutkimuksen yhdistäminen virtuaaliseen yhteiskehittämiseen toi syvyyttä nopean luottamuksen aineiston tutkimiselle. Tutkimusaineisto sisältää julkaisuja, joissa nopeaa luottamusta on tutkittu yhteistyön ja virtuaalisten tiimien kanssa. Nopean luottamuksen pääkäsitteen lisäksi kirjallisuuskatsauksen aineisto sisältää myös tutkimuksen alakäsitteiden aiheita, kuten psykologista

turvallisuutta ja organisatorista luottamusta. Tavoitteena oli saada kattava yleiskatsaus nopean luottamuksen käsitteestä yhdistettynä virtuaalisen yhteiskehittämisen aihepiiriin.

Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että nopean luottamuksen edistämiseksi virtuaalisessa yhteiskehittämisen kontekstissa on tärkeää:

- Käyttää selkeää tavoitetta ja yhteistä visiota ryhmän jäsenten yhdistävänä tekijänä.
- Määrittää selkeät roolit ja vastuut ryhmän jäsenille.
- Kannustaa varhaista ja avointa kommunikointia ja vuorovaikutusta.
- Aktivoida aktiivista ja säännöllistä vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä.
- Arvioida suorituskykyä ja tuottavuutta tietoon perustuvan luottamuksen kautta.
- Seurata ja vahvistaa ryhmän dynamiikkaa, erityisesti psykologisen turvallisuuden näkökulmasta.
- Ottaa huomioon organisaation maine ja strategia luottamuksen rakentamisessa.

Nämä tekijät yhdessä voivat edistää nopean luottamuksen syntymistä virtuaalitiimeissä ja parantaa yhteiskehittämistoiminnan onnistumista.

Tutkimuksen aihe on verrattain laaja ja kompleksinen. Nopean luottamuksen aihepiiriä on tutkittu eri näkökulmista hajanaisesti, ja tästä hajanaisesta tarjonnasta lähdettiin koostamaan tutkimuksen kannalta relevanttia aineistokokonaisuutta. Tutkimuksen otokseksi päättyi 23 (n=23) julkaisua, mikä on suhteellisen laaja määrä aineistoa läpikäytäväksi. Aineiston laajuus on kuitenkin perusteltua, koska tutkimuksessa käsiteltiin nopean luottamuksen käsitteen lisäksi sen vaikutusta virtuaaliseen yhteiskehittämiseen. Molemmat tutkimuksen aihekokonaisuudet ovat myös irrallisina kiinnostavia ja tutkimuksen arvoisia.

Tutkimuksessa yhdistettiin virtuaalisten ryhmien ja yhteistyön käsitteitä joko nopean luottamuksen, luottamuksen tai organisaatioiden välisen yhteistyön kautta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys helpotti hahmottamaan tutkittavaa kokonaisuutta ja havaitsemaan eri käsitteiden suhteita toisiinsa. Tutkimuksessa onnistui hyvin teorian ja aineiston vuorottelu analyysin vaiheissa, jolloin teoriaohjaava sisällönanalyysimenetelmä toteutui suunnitellusti. Tutkimusmetodina kirjallisuus-

katsaus on kuitenkin haastava ja paljon työtä vaativa, mikä konkretisoitui hyvin tätä opinnäytetyötä tehdessä.

Tutkimuksen aihe on hyvin ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Virtuaalisuus on nykypäivän työelämässä normaalia ja organisaatioiden välinen yhteiskehitys tapahtuu usein sähköisiä viestintävälineitä ja etäyhteyksiä käyttäen. Työryhmiä pystytetään nopeaan tahtiin eri projektien välillä ja ihmisten vaihtuvuus sekä monimuotoiset taustat tuovat oman lisänsä kokonaisuuden hallintaan. Luottamusta eri ryhmien välillä pitää pystyä luomaan nopeasti, jotta yhteistyö pääsee vauhtiin ja tavoitteisiin päästään tehokkaasti. Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää tutkimuksen toimeksiannon lisäksi jatkotutkimusten parissa, koskien yhteiskehittämisen moninaisia muotoja ja siihen liittyvien luottamustekijöiden kehityksen seurannassa.

Jatkotutkimuksissa voisi keskittyä kehittämään parempia mittareita ja arviointimenetelmiä nopean luottamuksen mittaamiseen virtuaalitiimeissä. Tämä auttaisi tutkijoita ja organisaatioita seuraamaan ja arvioimaan luottamuksen kehittymistä tarkemmin. Jatkossa tarvitaan myös enemmän tutkimusta ja kehitystä lisäämään ihmisten ja yritysten tietoisuutta luottamuksen eri muodoista ja konkreettisista tavoista luoda sekä ylläpitää sitä virtuaalisessa ympäristössä yhteistyötä tehden. Olisi mielenkiintoista nähdä jatkotutkimuksia aiheen tiimoilta koskien uudempia tutkimuksia, koska organisaatorakenteet ja käsitys työn tekemisen muodoista ovat parhaillaan globaalien murroksen alla, jonka osittain COVID-19-pandemia loi kollektiivisella tasolla koskien monia aloja.

### **5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset**

Tutkimuksen luotettavuus kytkeytyy siihen, että tutkija pystyy vakuuttamaan lukijan taidoistaan ja perustelemaan käyttämänsä lähestymistavat ja menetelmät tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Aaltio ym. 2020). Tutkimuksen validiteetti ilmenee, kun tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus käy ilmi, kun tutkimus ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 1998).

Tutkimuksen toistettavuus on yksi tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden merkki. Tutkimusta voi harvoin kuitenkaan toistaa täysin samanlaisena, varsinkaan, jos tutkimuksessa on käytetty mukana kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkijan kokemus ja näkökulmat vaikuttavat vahvasti tulokseen, mutta samoilla tulkintasäännöillä olisi odotettavaa, että tutkimuksen alkuperäinen

tulkinta tulee vähintään esille. Tutkimuksen teoreettinen toistettavuus tarkoittaa, että lukija pysyy päätymään tutkimuksen tekstissä samaan tulokseen kuin tutkija. (Vilkkä 2021.) Opinnäytetyön tavoitteena oli, että tutkimuksen koko matkan ajan säilyy punainen lanka, mikä todentuu aiheen analysoinnin tuloksena päätyen relevantiksi pohdinnaksi. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys ja sen sisältämien käsitteiden avaaminen osana tietoperustaa.

Hyvä tutkimus on luotettava ja uskottava. Tutkimuksen uskottavuus ilmenee esimerkiksi sillä, miten suuri yleisö ottaa sen vastaan. Uskottavuuteen kuuluu, että aineisto on kerätty asiaan kuuluvien metodein ja analysointityö on tehty huolella, ilman, että tutkimusprosessia tarvitsee epäillä tai kyseenalaistaa. (Aaltio ym. 2020.) Tutkimuksen on oltava suunniteltu ja toteutettu tieteellisten standardien mukaisesti. Raportoinnissa on noudatettava asetettuja vaatimuksia, ja tietoaineistot on tallennettava asianmukaisesti tieteellisen tiedon käytön mahdollistamiseksi. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Lyhyesti sanottuna tutkimuksen uskottavuus käy ilmi silloin, kun tutkimuksen eri vaiheista on riittävästi tietoa ja tutkimuksen tuloksia kyetään arvioimaan lukijan toimesta (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, johon ei tarvittu erillistä tutkimuslupaa ja jossa ei käsitelty arkaluontoista materiaalia. Kirjallisuuskatsauksen aineisto koostui julkisista tieteellisistä artikkeleista ja tutkimuksista. Käytetty aineisto oli yhtä julkaisua lukuun ottamatta englanninkielinen. Lähdemateriaalien haku on tehty läpinäkyvästi hakukriteerit ja mukaanottokriteerit näyttäen. Aineiston luotettavuutta lisää kansainvälisten tietokantalähteiden käyttö lähdeaineiston keruussa. Lähdeaineistona käytettävään materiaaliin on viitattu JAMKin raportointiohjeita noudattaen ja ne ovat merkitty lähdeluetteloon asianmukaisesti. Tutkimusjulkaisuista on myös tehty erillinen lisätausta, josta näkyy julkaisuun liittyvät tiedot ja tutkimusta varten tehty hyväksymisvalinta mukaanottokriteereitä käyttäen.

Haasteena tutkimuksen aineiston kanssa oli erikielisyys tutkimuksen julkaisukielen kanssa. Lähdejulkaisujen englanninkielinen teksti oli pääosin ymmärrettävää, mutta eri käsitteiden ja termien kääntäminen suomen kielelle aiheutti välillä tulkintavaikeuksia. Tutkija on tehnyt käännöstyössä parhaansa niin, että teksti olisi mahdollisimman helppolukuista ja ymmärrettävää myös suomen kielellä, vaikka kaikille englanninkielisille termeille ei löytynyt suoraan yhtä oikeaa tai vakiintunutta

käännöstä. Esimerkiksi tutkimuksen pääkäsitteellä ”swift trust” ei ole yhtä vakiintunutta termiä suomen kielellä, jolloin siihen viitataan joko nopeana tai ketteränä luottamuksena.

Tutkimus toteutettiin noudattaen kirjallisuuskatsauksen ohjeita perustuen siihen liittyvään tietokirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksen pohdinta ja johtopäätökset on tehty jo olemassa oleviin tutkimuksiin ja tieteellisiin julkaisuihin pohjautuen, mikä myös parantaa lopputuloksen eettisyyttä. Lähdeaineistoon on viitattu asianmukaisesti, jolloin luvaton lainaamista tai anastamista ei tapahdu. Luvaton lainaaminen tai anastaminen tutkimuksessa viittaa alkuperäisen idean tai tekstin esittämiseen omilla nimillä (Kuula 2011).

Tutkija joutuu tekemään eettisiä kysymyksiä koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuseettiset ongelmat voidaan jakaa kahteen osaan; tutkimuksen tiedonhankintaan kuuluviksi ja tutkimustulosten sovelluksista vastuullisiksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kaikki tutkimukset sisältävät eettisiä päätöksiä ja tilanteita, joissa tutkijan etiikkaa mitataan (Eskola & Suoranta 1998). Eettisyyttä noudattaessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja analysointitavat toimivat ohjenuorina mille tahansa hyvin tehdyille tutkimukselle (Aaltio ym. 2020). Tutkimuksessa on avoimesti jaettu käytetyt analysointimetodit ja tavoite, johon tutkimuksessa pyritään pääsemään.

Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää hyviä toimintatapoja ja tieteelliselle tutkimukselle ominaisia tietoja ja taitoja (Kuula 2011). Tämän tutkimuksen suorittamisessa kunnioitettiin hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä periaatteita tutkimusetiikan näkökulmasta (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Esimerkiksi alkuperäisiin tutkimuksiin viitattiin asianmukaisesti ja kunnioittamalla käsitteistön alkuperää.

## Lähteet

- Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. PAINOS 1. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 5.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.
- Adler, T. R. 2005. The Swift Trust Partnership: A Project Management Exercise Investigating the Effects of Trust and Distrust in Outsourcing Relationships. *Journal of management education*, 29, 5, 714-737. Viitattu 4.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.
- Bakker, R. M. 2010. Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International journal of management reviews : IJMR*, 12, 4, 466-486. Viitattu 25.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, EbscoHost.
- Bentzen, T. Ø. 2022. Continuous co-creation: How ongoing involvement impacts outcomes of co-creation. *Public management review*, 24, 1, 34-54. Viitattu 11.11.2023. doi:10.1080/14719037.2020.1786150.
- Blomqvist, K. & Cook, K.S. 2018. Swift Trust - State-of-the-Art and Future Research Directions. In Searle, Nienaber, R.H.A. & Sitkin, S. (toim.), *Companion to Trust*, 29-49. New York: Routledge. Viitattu 12.9.2023. [https://www.researchgate.net/profile/Kirsimarja-Blomqvist/publication/329467633\\_Swift\\_Trust-State-of-the-Art\\_and\\_Future\\_Research\\_Directions/links/60548a7ca6fdccbfeaef52be/Swift-Trust-State-of-the-Art-and-Future-Research-Directions.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kirsimarja-Blomqvist/publication/329467633_Swift_Trust-State-of-the-Art_and_Future_Research_Directions/links/60548a7ca6fdccbfeaef52be/Swift-Trust-State-of-the-Art-and-Future-Research-Directions.pdf).
- Coppola, N., Hiltz, S. & Rotter, N. 2004. Building trust in virtual teams. *IEEE transactions on professional communication*, 47, 2, 95-104. Viitattu 25.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, IEEE Xplore.
- Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44, 2, 350-383. Viitattu 25.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, EbscoHost.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Viitattu 7.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.
- Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. 2017. Psychological safety: A Meta-Analytical Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70, 1, 113-165. Viitattu 7.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, EbscoHost.
- Gallagher, S. J. 2006. Conducting research literature reviews: From the internet to paper. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 20, 4, 41-43. Viitattu 11.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.
- Gardner, R., Kil, A. & van Dam, N. 2020. Research opportunities for determining the elements of early trust in virtual teams. *Management research news*, 43, 3, 350-366. Viitattu 4.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.
- Goodman, R. A. & Goodman, L. P. 1976. Some Management Issues in Temporary Systems: A Study of Professional Development and Manpower-The Theater Case. *Administrative science quarterly*, 21, 3, 494-501. Viitattu 6.5.2023. Doi:10.2307/2391857.

- Grönfors, M. & Vilka, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät. Hämeenlinna: Sofia-Sosiologi-Filosofiapuu Vilka. Viitattu 7.9.2023. <https://janet.finna.fi/>.
- Iacono, C. & Weisband, S. 1997. Developing trust in virtual teams. Konferenssijulkaisu. Viitattu 29.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, IEEE Xplore.
- Juhila, K. N.d. Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 9.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>.
- Järvenpää, S. L. & Leidner, D. E. 1999. Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization science* (Providence, R.I.), 10, 6, 791-815. Viitattu 30.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, EbscoHost.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25, 4, 291–301. Viitattu 30.10.2023. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286>.
- Kunnela, A. 2021. 6 Kirjallisuuskatsaukset. Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.01.2023. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset>.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino. Viitattu 17.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.
- Lee, F. S. L., Vogel, D. & Limayem, M. 2003. Virtual community informatics: A review and research agenda. *JITTA*, 5,1, 47. Viitattu 1.10.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.
- Liu, H. 2021. The relationship between swift trust and interaction behaviors on interdisciplinary and non-interdisciplinary teams in nursing education. *Nurse education in practice*, 51, 102977. Viitattu 14.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.
- Machi, L. A. & McEvoy, B. T. 2009. The literature review: Six steps to success. Thousand Oaks, California: Corwin Press. Viitattu 5.11.2023. [https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=xPCVe-xuhZcC&oi=fnd&pg=PR1&dq=The+Literature+Review:+Six+Steps+to+Success&ots=8rSRptohzv&sig=H3fXeM64OM52wPkKDRbaAv8JGaU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The%20Literature%20Review%3A%20Six%20Steps%20to%20Success&f=false](https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=xPCVe-xuhZcC&oi=fnd&pg=PR1&dq=The+Literature+Review:+Six+Steps+to+Success&ots=8rSRptohzv&sig=H3fXeM64OM52wPkKDRbaAv8JGaU&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Literature%20Review%3A%20Six%20Steps%20to%20Success&f=false).
- Marjamaa, M. & Sinisalo, R. 2022. Kirjallisuuskatsauksen ohjaus – perustana tutkimuskysymys ja ohjaushaastattelu. *Ammattikorkeakoulukirjastojen verkkolehti kreodi. Ohjauksen ja oppimisen teemanumero*, 2022, 2. Viitattu 16.01.2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022060343112>.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management review*, 20, 3, 709-734. Viitattu 19.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.
- Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. 1996. Swift trust and temporary groups. In Kramer, R. M. & Tyler, T.R. (Eds), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage 166-95. Viitattu 30.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.



Newell, S. & Swan, J. 2000. Trust and inter-organizational networking. New York: Human relations, 53, 10, 1287-1328. Viitattu 30.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Robert, L. P., Denis, A. R. & Hung, Y. C. 2009. Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. Journal of management information systems, 26, 2, 241-279. Viitattu 13.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, EbscoHost.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 16.8.2023. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf).

Salmivaara, V., Martela, F., & Heikkilä, J. P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon Tutkimus, 39, 3, 188-204. Viitattu 7.9.2023. <https://journal-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/hallinnontutkimus/article/view/100037>.

Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S. & Kirkeby, S. 2011. The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective. Journal of management information systems, 28, 1, 273-310. Viitattu 21.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, EbscoHost.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Viitattu 12.11.2023. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 8.10.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.

Xu, G., Feng, Z., Wu, H. & Zhao, D. 2007. Swift Trust in a Virtual Temporary System: A Model Based on the Dempster-Shafer Theory of Belief Functions. International journal of electronic commerce, 12, 1, 93-126. Viitattu 21.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, EbscoHost.

Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomqvist, K. 2011. Impersonal trust: The development of the construct and the scale. Personnel review, 40, 4, 485-513. Viitattu 1.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House. Viitattu 2.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 22.01.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.

Vuori, J. N.d. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

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. Viitattu 4.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, Sage Journals Premier.

Wolf, Z. R. 2021. Swift Trust and Interprofessional Groups and New Author Guidelines. *International journal for human caring*, 25, 4, 233-234. Viitattu 8.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, EbscoHost.

## Liitteet

### Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto julkaisujärjestyksessä

Kirjoittajat, vuosi.	Julkaisun nimi	Vertaisarvioitu	Kokoteksti saatavilla	Maksuton julkaisu
<b>Goodman, R. A. &amp; Goodman, L. P. 1976.</b>	Some Management Issues in Temporary Systems: A Study of Professional Development and Manpower-The Theater Case.	✓	✓	✓
<b>Mayer, R. C., Davis, J. H. &amp; Schoorman, F. D. 1995.</b>	An Integrative Model of Organizational Trust.	✓	✓	✓
<b>Meyerson, D., Weick, K.E. &amp; Kramer, R.M. 1996.</b>	Swift trust and temporary groups.	✓	✓	✓
<b>Iacono, C. &amp; Weisband, S. 1997.</b>	Developing trust in virtual teams.	✓	✓	✓
<b>Järvenpää, S. L. &amp; Leidner, D. E. 1999.</b>	Communication and Trust in Global Virtual Teams.	✓	✓	✓
<b>Edmondson, A. 1999.</b>	Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.	✓	✓	✓
<b>Newell, S. &amp; Swan, J. 2000.</b>	Trust and inter-organizational networking.	✓	✓	✓
<b>Lee, F. S. L., Vogel, D. &amp; Limayem, M. 2003.</b>	Virtual community informatics: A review and research agenda.	✓	✓	✓
<b>Coppola, N., Hiltz, S. &amp; Rotter, N. 2004.</b>	Building trust in virtual teams.	✓	✓	✓

<b>Adler, T. R. 2005.</b>	The Swift Trust Partnership: A Project Management Exercise Investigating the Effects of Trust and Distrust in Outsourcing Relationships.	✓	✓	✓
<b>Xu, G., Feng, Z., Wu, H. &amp; Zhao, D. 2007.</b>	Swift Trust in a Virtual Temporary System: A Model Based on the Dempster-Shafer Theory of Belief Functions.	✓	✓	✓
<b>Robert, L. P., Denis, A. R. &amp; Hung, Y. C. 2009.</b>	Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members.	✓	✓	✓
<b>Bakker, R. M. 2010.</b>	Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda.	✓	✓	✓
<b>Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S. &amp; Kirkeby, S. 2011.</b>	The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective.	✓	✓	✓
<b>Vanhala, M., Puumalainen, K. &amp; Blomqvist, K. 2011.</b>	Impersonal trust: The development of the construct and the scale.	✓	✓	✓
<b>Wildman, J. L., Shuffler, M. L., Lazzara, E. H., Fiore, S. M., Burke, C. S., Salas, E. &amp; Garven, S. 2012.</b>	Trust Development in Swift Starting Action Teams: A Multilevel Framework.	✓	✓	✓

<b>Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A. &amp; Vracheva, V. 2017.</b>	Psychological safety: A Meta-Analytical Review and Extension.	✓	✓	✓
<b>Blomqvist, K. &amp; Cook, K. 2018.</b>	Swift Trust - State-of-the-Art and Future Research Directions.	✓	✓	✓
<b>Gardner, R., Kil, A. &amp; van Dam, N. 2020.</b>	Research opportunities for determining the elements of early trust in virtual teams.	✓	✓	✓
<b>Salmivaara, V., Martela, F., &amp; Heikkilä, J. P. 2020</b>	Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana.	✓	✓	✓
<b>Liu, H. 2021</b>	The relationship between swift trust and interaction behaviors on interdisciplinary and non-interdisciplinary teams in nursing education.	✓	✓	✓
<b>Wolf, Z. R. 2021.</b>	Swift Trust and Interprofessional Groups and New Author Guidelines.	✓	✓	✓
<b>Bentzen, T. Ø. 2022.</b>	Continuous co-creation: How ongoing involvement impacts outcomes of co-creation.	✓	✓	✓