

Luottamus hajautetuissa tiimeissä:

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Kukka-Maaria Hietamies
Viestinnän maisterintutkielma
Kevät 2021
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Kukka-Maaria Hietamies	
Työn nimi Luottamus hajautetuissa tiimeissä: systemaattinen kirjallisuuskatsaus	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Kevät 2021	Sivumäärä 68
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän maisterintutkielman tavoitteena oli kuvata ja jäsentää, millaisin tutkimusasetelmin luottamusta hajautetuissa tiimeissä on tutkittu sekä millaisia tutkimustuloksia luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä on saatu viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja tutkimusaineisto analysoitiin vaiheittain. Tutkielman aineisto koostui 28 englanninkielisestä empiirisestä tutkimusartikkelista, jotka olivat vertaisarvioituja.</p> <p>Tutkimus luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana jakautunut eri tieteenoille painottuen sekä tietojärjestelmä- että taloustieteisiin. Tutkimus on keskittynyt pääosin määrälliseen tutkimukseen laadullisen tutkimuksen sijaan. Tutkimuksissa on tutkittu sekä työelämän että yliopisto-opiskelijoiden tiimejä johtuen tutkimuskontekstin tarkasta rajauksesta – kolmannen sektorin tiimejä ei tutkimuksissa ole tutkittu. Luottamus on ollut suosittu tutkimuskohde, mutta viestinnän tieteenalalla luottamusta hajautetuissa tiimeissä on syytä tutkia jatkossa enemmän, sillä tutkimusta luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä ei ole tehty kovinkaan laajasti. Viestintätieteiden tutkimuksen puuttuminen jättää aukon ilmiön laajemmalle ymmärtämiselle nimenomaan vuorovaikutussuhteiden tasolla.</p> <p>Luottamuksella on monta eri muotoa, joina se voi ilmetä vuorovaikutussuhteissa – ja pikaluottamus on tärkeä alkuvaiheen luottamuksen rakentumisen muoto juuri hajautettujen tiimien jäsenten välillä. Luottamuksen rakentumisen edellytykset riippuvat sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, kuten tiimin jäsenten attribuuteista tai tiimin rakenteesta. Tulosten mukaan tiimin jäsenten välille rakentunut luottamus sekä mahdollistaa ja edesauttaa tehokasta työskentelyä ja yhteistyötä, että lisää tiimikoheesiota, tiedonprosessointia ja oppimista. Luottamuksen prosessit, kuten tiimin sisäinen tiedon jakaminen mahdollistaa luottamuksen rakentumista, toisaalta taas luottamus edistää itse tiedon jakamista. Huolimatta luottamuksen monivaiheisesta vuorovaikutuksessa rakentuvasta prosessista, ilman luottamusta ja luottamuksen rakentumista tiimin jäsenten välille eivät hajautetut tiimit pystyisi tekemään yhteistyötä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa.</p> <p>Tulokset lisäävät ymmärrystä siitä, miten luottamus rakentuu teknologiavälitteisissä vuorovaikutussuhteissa hajautettujen tiimin jäsenten välille. Tuloksista ilmenee myös tärkeitä jatkotutkimusehdotuksia, jota aiheen relevanttius ja ajankohtaisuus tukevat.</p>	
Asiasanat Luottamus, Hajautetut tiimit, Teknologiavälitteinen vuorovaikutus, Pikaluottamus,	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja	

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimusten prosentuaalinen määrä tieteenaloittain	23
KUVIO 2. Tutkimuksen kohteiden jakautuminen julkaisu vuosittain	24
KUVIO 3. Tutkimuskohteiden jakautuminen hajautuneisuuden mukaan	25
KUVIO 4. Tutkimuksissa hyödynnetyt menetelmät	26
KUVIO 5. Tutkimusten aineistonkeruumenetelmät	27
KUVIO 6. Tutkimusten teemat luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä	28

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	LUOTTAMUKSEN RAKENTUMINEN HAJAUTETUISSA TIIMEISSÄ	3
2.1	Luottamuksen määrittelyä.....	3
2.2	Luottamus hajautetuissa tiimeissä ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus.....	6
3	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS	13
3.1	Tutkimustavoite	13
3.2	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä.....	14
3.3	Aineistonkeruu	15
3.3.1	Tietokannat ja hakusanat.....	15
3.3.2	Artikkelien rajaaminen ja valinta	18
3.4	Aineiston analysointi	19
4	TULOKSET	22
4.1	Luottamuksen tutkimus hajautetuissa tiimeissä	22
4.1.1	Tutkimusten tieteenalat	22
4.1.2	Tutkimuskohteet ja - konteksti	24
4.1.3	Tutkimuksissa hyödynnetyt menetelmät	26
4.2	Luottamus ja luottamuksen rakentuminen hajautetuissa tiimeissä	27
4.2.1	Hajautettujen tiimien luottamuksen teemat.....	27
4.2.2	Luottamuksen muuttajat.....	28
4.2.3	Luottamuksen edellytykset.....	31
4.2.4	Luottamuksen rakentumisen prosessi	34
4.2.5	Luottamuksen muodot	37
4.2.6	Luottamuksen seuraukset	40
5	POHDINTA.....	43
5.1	Luottamustutkimus hajautetuissa tiimeissä	43
5.2	Luottamus ja sen rakentuminen hajautettujen tiimin jäsenten välille	45
6	ARVIOINTI	49
7	PÄÄTÄNTÖ.....	54
	KIRJALLISUUS	56
	LIITE 1	64

1 JOHDANTO

Vuonna 2020 alkanut koronapandemia toi mukanaan suuren muutoksen muun muassa tietotyöläisten ja korkeakouluopiskelijoiden arkeen. Pandemian myötä tehdyn etätöiden määrä on kasvanut merkittävästi. Työllisistä noin 1,15 miljoonaa (48 %) suomalaista teki viime vuoden maaliskuu-joulukuun aikana etätöitä kotoa käsin (Työelämägallup 2021). Koronan myötä hajautuneisuudesta on tullut osa meidän arkipäiväämme yhä enenevässä määrin. Työelämä ja työntekemisen muodot ovat olleet kuitenkin murroksessa jo vuosia eivätkä hajautetut tiimit ole uusi tai korona-ajan mukanaan tuoma ilmiö. Digitalisoituminen on suuri tekijä sille, miksi töitä ja opintoja suoritetaan yhä enemmän teknologiavälitteisesti hajautuneissa tiimeissä. Hajautetut tiimit ovat maantieteellisesti, ajallisesti ja myös kulttuurisesti hajautuneita. Tiimin koko olemassaolo perustuu teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen – ja luottamuksella on merkittävä rooli hajautettujen tiimien yhteistyössä ja sen mahdollistamisessa.

Hajautettujen tiimien ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimuksen perinne on pitkä ja laaja (esim. Jarvenpää & Ives 1994; Lipnack & Stamps 1997), mutta myös luottamuksen tarkastelu hajautetuissa tiimeissä on kiinnostanut tutkijoita huolimatta sen suhteellisen pienestä fokusalueesta (Gilson ym. 2015, 1321). Luottamuksen tutkimus on tärkeä osa vuorovaikutuksen ja viestinnän tutkimusta, sillä luottamus on tärkeä osa kaiken yhteistyön perustaa – se on pohja vuorovaikutukselle ja se toisaalta rakentaa itse vuorovaikutusta. Myös työelämän tiimityöskentely perustuu vuorovaikutukseen, joka ilmenee ihmisten välisen viestinnän ja luottamuksen kautta (Savolainen, Lopez-Fresno & Ikonen 2014, 232). Kun hajautettujen tiimien jäsenet eivät tunne

toisiaan eikä aikaa tai mahdollisuuksia kasvokkain vietetylle ajalle ole, tarvitaan luottamusta tiimin jäsenten välille, jotta yhteistyö toimii hajautetuissa tiimeissä. On kuitenkin todettava, ettei luottamus ole vain irrallinen *toimija*, vaan se rakentuu aktiivisesti, prosessimaisesti vuorovaikutuksessa ihmisten välille. Voidaankin siis sanoa, että kaikki suhde- ja tehtävätason vuorovaikutussuhteet perustuvat luottamiseen: luotamme toisiin ihmisiin, tiimin jäseniin, työkavereihin ja johtajiin – ja se luottamus rakentuu prosessimaisesti vuorovaikutuksessa.

Luottamuksen tarkastelu hajautetuissa tiimeissä on erityisen tärkeää vuorovaikutuksen ja tiimin onnistumisen näkökulmasta, mutta myös työelämän ja työn tekemisen muutosten takia. Hajautuneisuus, mobiilistyö ja etätöiden merkitys ovat korostuneet työelämässä viimeisten vuosikymmenten ajan – erityisesti viimeisen vuoden aikana koronapandemien vuoksi. Maisterintutkielmani tavoitteenani on kuvata ja jäsentää viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajalta tutkimustietoa luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä. Haluan maisterintutkielmassani tarkastella, millaisin tutkimusasetelmin luottamusta on tutkittu hajautetuissa tiimeissä sekä millaisia tuloksia luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä on saatu. On tärkeää ymmärtää tutkimuskentän laajuutta, millaisista lähtökohdista tutkimusta on tehty ja millaisia hajautettuja tiimejä on tutkittu sekä ymmärtää syvällisemmin mitä hajautettujen tiimien luottamus on ja miten se rakentuu tiimin jäsenten välille. Vain ymmärtämällä aiempaa tutkimustietoa on mahdollista luoda laajempaa käsitystä tutkittavasta ilmiöstä, sen suhtautumisesta nykyhetkeen ja pohtia sen merkitystä tulevaisuuden tutkimukselle. Tämä kirjallisuuskatsaus pyrkii luomaan yleiskatsausta luottamukseen hajautetuissa tiimeissä.

2 LUOTTAMUKSEN RAKENTUMINEN HAJAUTE- TUISSA TIIMEISSÄ

2.1 Luottamuksen määrittelyä

Tässä luvussa käsittelen sitä, millainen tutkimusalue luottamus on hajautettujen tiimien ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Ensin käsittelen luottamusta vuorovaikutussuhteiden tasolla, toiseksi esittelen luottamusta työelämän eli hajautettujen tiimien ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tasolla.

Luottamus on monitahoinen ilmiö, joka on tärkeä osa sekä sosiaalipsykologian ja psykologian käsitteistöjä että sosiologian ja yhteiskuntatieteiden teorioita (Ilmonen & Jokinen 2002, 10). Vaikka meillä kaikilla on oma tulkintamme siitä, mitä luottamus on ja mitä se tarkoittaa juuri vuorovaikutussuhteissa, ei luottamuksen määrittelyminen ole yksinkertaista. Käsitteen määrittelyminen riippuu hyvin paljon siitä, missä kontekstissa käsitettä tarkastelee. Tutkimuskirjallisuudessa luottamuksen katsotaan usein tarkoittavan jonkinlaista riippuvuutta, uskomusta, taipumusta, halukkuutta, positiivisia odotuksia, haavoittuvaisuutta, käyttäytymistä, luottavaisuutta tai asennetta jotakin ihmistä kohtaan (Lewis & Wiegert 1985; Mayer, Davis & Shoorman 1995; McAllister 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998). Luottamusta on mahdollista näin ollen tarkastella osana ihmisen persoonallisuutta (ks. Worchel 1979), institutionaalisenä ilmiönä tai ihmisten välisenä ilmiönä (ks. Lewicki & Bunker 1996). Käsittelen tässä maisterintutkielmassa luottamusta ihmisten välisenä ilmiönä osana vuorovaikutuksen prosessia nimenomaan hajautetuissa tiimeissä.

Viestinnän tieteenalan yksi ensimmäisistä luottamuksen määritelmistä pitää sisällään ajatuksen siitä, että luottaminen on jonkinlaista turvautumista toisen henkilön vuorovaikutukseen, jotta voidaan saavuttaa haluttu, mutta toisaalta epävarma tavoite vuorovaikutustilanteessa, joka sisältää paljon riskejä (Giffin 1967; Pascual-Ferrá 2021,

6 mukaan). Ryhmäviestinnän ja tiimien kontekstista eräät viitatuimmista luottamuksen määritelmistä ovat Mayerin, Davisin ja Shoormanin (1995, 712) sekä Rousseauin, Sitkinin, Burtin ja Camererin (1998, 395) määritelmät, joissa luottamuksen nähdään tarkoittavan halua olla haavoittuvainen muiden ihmisten edessä, taipumusta luottavaisuuteen sekä halua asettaa itsensä alttiiksi toisten teoille ja toiminnalle ilman mahdollisuutta kontrolloida toisen osapuolen tekemisiä. Luottamuksen voidaan myös nähdä tarkoittavan, että yksilö olettaa, että hän voi luottaa oman tiiminsä jäsenen sanaan, lupaukseen, suulliseen tai kirjalliseen lausuntoon (Rotter 1971, 444; Zaheer, McEvily & Perrone 1998, 142).

Erityisesti Mayerin ym. (1995) luottamuksen määritelmässä korostuu luottamuksen relationaalisuus, jolloin luottamuksen nähdään syntyvän vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Alla vapaasti suomennettu määritelmä luottamuksesta:

“Vuorovaikutustilanteeseen osallistuvan osapuolen, luottajan, halu olla haavoittuvainen perustuen odotukseen siitä, että toinen osapuoli suorittaa luottajalle tärkeän ja merkityksellisen toiminnan riippumatta luottajan kyvystä seurata tai hallinta toista osapuolta.”

(Mayer ym. 1995, 712)

Koska maisterintutkielman tavoitteena on jäsentää tutkittua tietoa luottamuksesta vuorovaikutuksen tasolla hajautetuissa tiimeissä, tarkastelen luottamusta juuri Mayerin ym. (1995) määritelmän mukaisesti. Tämä sopii maisterintutkielmani määritelmäksi sen sisältämän vuorovaikutussuhteiden painotuksen takia.

Luottamuksen voidaan nähdä rakentuvan ihmisten välille ja kohdistuen toiseen osapuoleen. Luottamus rakentuu, kun ihmisille kertyy tarpeeksi informaatiota toisesta vuorovaikutustilanteeseen osallistuvalla henkilöltä, johon luottamus voi ikään kuin perustua (Aira 2012, 58). Lewickin ja Bunkerin (1996) luottamuksen kehittymisen mallissa luottamus rakentuu prosessimaisesti vuorovaikutuksessa kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa luottamuksen rakentuminen perustuu laskelmointiin toisten ihmisten toiminnasta (*calculus-based*), jolloin vuorovaikutukseen osallistuva henkilö puntaroi vuorovaikutussuhteen mahdollisia hyötyjä tai haittoja. Tässä vaiheessa

luottamus on hyvin herkästi rikkoutuva. Luottamuksen rakentumisen toisessa vaiheessa vuorovaikutukseen osallistuvilla henkilöillä on taustalla jo yhteistä historiaa, jolloin luottamus rakentuu niin sanottuun tietopohjaiseen luottamukseen eli tietoon ja kokemukseen toisen käyttäytymisestä (*knowledge-based*). Kolmannessa vaiheessa puhutaan samaistumiseen perustuvasta luottamuksesta (*identification-based*), jolloin vuorovaikutuksessa olevilla henkilöillä on toisiaan kohtaan arvostusta ja ymmärrystä sekä vuorovaikutussuhde on jollakin tavalla osa molempien henkilöiden identiteettiä (Lewicki & Bunker 1996, 119-124.) Vuorovaikutussuhteet ottavat aikaa rakentua, samoin myös luottamus ihmisten välille. Luottamus on yhteistyön mahdollistaja, sillä jos luottamusta ei ole, ”yhteistyön tekeminen muodostuu mahdottomaksi” (Aira 2012, 57).

Luottamus on siis sekä kognitiivinen että affektiivinen prosessi, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ihmisten välille. Kahden ihmisen välisestä eli pohjimmiltaan myös erilaisten tiimin jäsenten välisestä luottamuksesta voidaan puhua interpersonaalinen luottamuksen käsitteellä. Interpersonaalista luottamusta voidaan tarkastella kahdesta eri ulottuvuudesta käsin: kognitiivisesta eli rationaalisuuteen ja kompetenssiin perustuvasta tai affektiivisesta eli tunteisiin perustuvasta luottamuksesta (McAllister 1995, 51). Kognitiivinen luottamus tarkoittaa sitä, kun vuorovaikutussuhteissa olevat henkilöt päättävät tietoisesti luottaa toisiinsa. Affektiivisen luottamuksen taas voidaan ymmärtää pohjautuvan siihen, että ihminen luo jonkinlaisen emotionaalisen yhteyden vuorovaikutustilanteeseen osallistuvan henkilön kanssa ja siten uskaltaa antaa toisen ihmisen tehdä hänen puolestaan jotain tärkeää (Lewis & Weigert 1985, 970-971; McAllister 1995, 51).

Voidaan ajatella, että hajautetuissa tiimeissä luottamus on useimmiten kognitiivista eli kompetenssiin perustuvaa luottamusta kuin affektiivista luottamusta johuen tiimien tehtävä-orientoituneesta luonteesta. Hajautetuissa tiimeissä on hyvä kuitenkin kehittää ja ylläpitää kognitiivista luottamusta affektiivisen luottamuksen sijaan (Kanawattanachai & Yoo 2002, 204). Tutkijat Holste ja Fields (2010, 134-135) lisäävät, että affektiivisellä luottamuksella on esimerkiksi suurempi vaikutus halukkuuteen

jakaa muille tiimin jäsenille hiljaista tietoa, kun taas kognitiivisella luottamuksella on suurempi vaikutus halukkuuteen käyttää hiljaista tietoa.

Vaikka kognitiivinen luottamus ja affektiivinen luottamus ovat itsenäisiä ja ulottuvuuksiltaan erilaisia omine edellytyksineen, ovat nämä kaksi luottamuksen ulottuvuutta kuitenkin toisiinsa sidottuja. Interpersonaalisen luottamuksen rakentuminen kahden ihmisten välille vaatii aina jonkin tason kognitiivista luottamusta taustalle (McAllister 1995, 51), mutta kumpi luottamuksen eri ulottuvuuksista on vuorovaikutussuhteessa enemmän vallassa voi riippua siitä, onko kyseessä tehtäväorientoitunut - vai suhde-orientoitunut vuorovaikutussuhde.

Seuraavaksi esittelen luottamusta hajautettujen tiimin kontekstista ja luottamuksen rakentumista hajautetuissa tiimeissä sekä käsittelen teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksessa hajautetuissa tiimeissä.

2.2 Luottamus hajautetuissa tiimeissä ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus

Luottamus on tärkeä osa myös erilaisia organisaatioita, työyhteisöjä ja tiimejä (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 135). Luottamus toimii kuin liima erilaisten tiimin jäsenten välillä; se sitoo tiimin jäseniä ja organisaatiota yhteen yhä tiiviimmäksi, toimivammaksi työyhteisöksi (Kramer 1999, 569). Voidaan ajatella, että luottamus mahdollistaa erilaisten tiimien työskentelyn ja tehtävien suorittamisen eli yhteistyön toisen ihmisten kanssa - oli kyseessä sitten perinteinen kasvokkaiseen vuorovaikutussuhteeseen perustuva luottamussuhde tai teknologiavälitteinen luottamussuhde.

Hajautettu tiimi voidaan määritellä samanlaisilla periaatteilla kuin perinteisenä pidetty, kasvokkaiseen viestintään ja vuorovaikutukseen tukeutuva tiimi, mutta hajautetun tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa teknologiavälitteisesti (Sivunen 2007, 25). Hajautetun tiimit jäsenet eivät välttämättä

siis sijaitse samassa maassa vaan työskentelevät viestintäteknologian välityksellä, jolloin tiimi pystyy työskentelemään toistensa kanssa maantieteellisistä, ajallisista tai kulttuurillisista rajoista ja rajoitteista huolimatta. Nykypäivänä perinteinen kasvokkaiseen viestintään- ja vuorovaikutukseen perustuvan ryhmän ja tiimin määritelmä ei kuvasta parhaalla mahdollisella tavalla työelämän laajaa monimuotoisuutta. Viestinnän tutkimuksessa käsitteitä ryhmä ja tiimi käytetään usein toistensa synonyymeinä (Raappana & Valo 2012, 51; Raappana 2018; 15), mutta käsitettä tiimi käytetään nykypäivänä erityisesti työelämän kontekstissa kuvaamaan sellaisia ryhmiä, joilla on jokin tehtävä tai yhteinen tavoite suoritettavanaan. Lyhyesti tiimi voidaan määritellä Katzenbachin ja Smithin (1998) määritelmän mukaisesti:

”Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”

(Katzenbach & Smith 1998, 58-59)

Maisterintutkielmassani hajautettu tiimi voidaan ajatella tarkoittavan siis sellaista joukkoa erilaisia ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja malleihin ja jotka työskentelevät ja ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa viestintäteknologian välityksellä maantieteellisistä, ajallisista tai kulttuurillisista rajoista ja rajoitteista riippumatta.

Luottamus mahdollistaa yhteistyötä hajautettujen tiimien välillä. Luottamuksen rakentumista tiimeissä on selitetty Meyersonin, Weickin ja Kramerin (1996) teoriolla pikaluottamuksesta (*swift trust*). Tämä niin sanottu alkuvaiheen työskentelyä mahdollistava pikaluottamus nähdään mahdollistavan myös hajautettujen ja teknologiavälitteisesti toimivien tiimien työskentelyyn. Pikaluottamuksen nähdään olevan eräänlaista abstraktia tai persoonatonta toimintaa toisin kuin affektiivisen- ja kognitiivisen luottamuksen (Jarvenpaa, Knoll & Leidner 1998, 56). Aira (2012, 59) toteaa väitöskirjassaan, että pikaluottamuksen nähdään usein kohdistuvan koko tiimiin, yksittäisen tiimin jäsen sijaan, mutta pikaluottamus voi kuitenkin kohdistua myös esimerkiksi tiimin perustajaan. Voidaan siis ajatella, että luottamus rakentuu

hajautettujen tiimin jäsenten välillä aluksi juuri pikaluottamuksen muodossa, joka perustuu enemmän persoonattomaan toimintaan, ja sysää yhteistyön liikkeelle.

Sanana pikaluottamus on ehkä hieman harhaanjohtava, sillä luottamus hajautetuissa tiimeissä on yhtä tasaista ja kestäväää luottamusta kuin sellainen luottamus, joka on rakentunut vuorovaikutussuhteessa ilman hajautettua työtä (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 136). Tämä alkuvaiheen luottamusta eli pikaluottamus mahdollistaa nimenomaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksessa työskentelemisen. Hajautettuja tiimejä tutkineet Jarvenpaa, Knoll ja Leidner (1998, 56) näkevät, että tiimin jäsenet käyttäytyvät ikään kuin luottamus olisi jo tiimin jäsenten välillä olemassa kuin itsestään. Pikaluottamus antaa tiimin jäsenille mahdollisuuden toimia ja tehdä yhteisen tavoitteen eteen asioita, ja tämä toiminta taas auttaa tiimiä ylläpitämään luottamusta tiimissä ja käsittelemään epävarmuutta ja epäselvyyttä silloin, kun työskennellään tuntemattomien ihmisten kanssa. Pikaluottamusta ja sen rakentumista tiimin jäsenten välille voidaan mahdollisesti jopa käyttää eräänlaisena tiimin suorituskyvyn ennusmerkkinä (Kanawattanachai & Yoo 2002, 205).

Pikaluottamus tuntuu siis lisäävän tiimien tehokkuutta, suorituskykyä ja mahdollistavan teknologiavälitteistä yhteistyötä tiimin jäsenten välillä, koska se sysää yhteistyön liikkeelle. Voidaan todeta, että pikaluottamus rakentuu hajautetun tiimin jäsenten välille heti teknologiavälitteisen työskentelyn alussa ja kehittyy prosessimaisesti ajan saatossa eri muodon luottamukseksi. Luottamus siis muuttuu ja muuttaa muotoaan vuorovaikutussuhteiden edetessä ja rakentuu tiimin jäsenten välille. Myöhemmän vaiheen luottamus perustuu tiimin jäsenistä kerättyihin tietoihin, kokemukseen ja samaistumiseen proseseihin.

Pikaluottamuksen rakentuminen ja kehittyminen Jarvenpaa ja Leidner (1999, 807) tutkivat, kuinka hajautetuissa tiimeissä luottamuksen rakentumista tiimin jäsenten välille helpottavat tietyt viestinnälliset ja vuorovaikutukseen perustuvat käyttäytymismallit ja toimintatavat. Sosiaalinen vuorovaikutteisuus ja innokkuuden viestiminen tiimin muille jäsenille ovat sellaisia viestintäkäyttäytymisen malleja, jotka

mahdollistavat luottamuksen rakentumisen tiimin työskentelyn alkuvaiheessa. Luottamuksen ylläpitämiseen ja sen kehitykseen eteenpäin syvemmäksi luottamukseksi vaikuttavat jäsenten ennakoitava viestintä sekä selkeät, tarkat ja nopeat vastaukset muilta tiimin jäseniltä (Jarvenpaa & Leidner 1999, 807).

Jäsenten konkreettiset toimet, kuten teknisten ongelmien tai tehtävän epävarmuuteen liittyviin ongelmiin suhtautuminen rauhallisesti ja luottavaisesti, ja toisaalta taas jäsenten oma-aloitteisuus tuntuisi auttavan ylläpitämään luottamusta tiimin työskentelyn alkuvaiheessa. Jäsenten tietynlainen käyttäytyminen, kuten positiivinen johtaminen, rento reagointi tiimin sisäisiin kriiseihin ja kyky keskittyä itse tehtävään yksittäisten toimenpiteiden sijaan, auttaa tiimiä sen myöhemmässä elinkaaren vaiheessa ylläpitämään luottamusta tiimin jäsenten välillä (Jarvenpaa & Leidner 1999, 808, 810.) Jokaisella tiimin jäsenellä ja hänen omalla käyttäytymisellään on merkittävä rooli luottamuksen rakentumisessa ja sen ylläpitämisessä. Luottamuksen rakentuminen, ylläpitäminen ja kehittäminen ovat tiimeissä monitahoinen prosessi – ja äärimmäisen tärkeää tiimien onnistumisen ja yhteistyön näkökulmasta.

Ensivaikutelman merkitys luottamuksen prosessimaisessa rakentumisessa ja teknologiavälitteisissä vuorovaikutussuhteissa on tärkeä. Tiimiin vaikuttavat tekijät, kuten maine, tiimiroolit, säännöt ja taipumus luottavaisuuteen määrittävät lähtökohdat luottamuksen rakentamiselle (Greenberg, Greenberg & Antonucci 2007, 333). Ensivaikutelma ja ulkoiset tekijät vaikuttavat siis siihen, miten tiimin jäsenet luottavat toisiinsa, ja miten luottamuksen syveneminen mahdollistuu jatkossa. Toisaalta, ensivaikutelmasta huolimatta, myös hajautetun tiimin jäsenen omalla taipumuksella luottaa on vaikutusta luottamuksen rakentumiseen tiimin jäsenten välillä. Spector ja Jonesin (2004, 317) tutkimuksessa nähdään, että hajautettujen tiimin jäsenen niin sanottu *luottavainen asenne* liittyy positiivisesti luottamuksen korkeaan tasoon tiimin jäsenten keskuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän tiimin jäsenellä on taipumusta luottaa muihin tiimin jäseniin, sitä enemmän hän kokee muiden olevan luotettavia.

Toisaalta Robertin (2016) tutkimuksen mukaan hajautettujen tiimien luottamus ja tiimin sisäinen monitorointi vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen. Sellaiset tiimit, jotka ovat kognitiivisen luottamuksen hajautettuja tiimit, joita ei monitoroida sisäisesti tai ulkoisesti, pärjäsivät paremmin tehtävistä suoriutumisesta, vaikka toisaalta sellaiset kognitiivisen luottamuksen tiimit, joita monitoroidaan vain ulkoisesti, on matalampi suoriutumisen taso tiimin tehtävistä kuin sellaisilla tiimeillä, joita ei monitoroitu ollenkaan (Robert 2016, 254.) Monitorointi voi siis vaikuttaa tiimin suoritukseen joko lisäämällä tai vähentämällä luottamusta, sillä esimerkiksi affektiivisen luottamuksen tiimit taas vaativat jonkinlaista sisäistä monitorointia, jotta tiimi pärjää ja suorituu tehtävistään paremmin.

Puhuttaessa hajautetuista tiimeistä on tärkeä puhua myös teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen käsitteestä – hajautetut tiimit eivät toimisi ilman teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus mahdollistaa hajautettujen tiimien kokoontumisen yhteen, työskentelyn ja näin ollen siis tiimien olemassaolon. Tästä syystä tutkielmassani on oleellista tarkastella myös teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhdetta hajautetuissa tiimeissä.

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus helpottaa työskentelyä ja yhteistyötä ihmisten välillä (Riegelsberger, Sasse & McCarthy 2003, 1) erilaisissa tiimeissä. Erityisesti silloin, kun tiimit ovat hajautuneet, on teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella tärkeä rooli ryhmään kuulumisessa (Sivunen 2007, 8). Ilman teknologiavälitteistä vuorovaikutusta eivät hajautetut tiimit pystyisi työskentelemään. Luottamuksella on rooli teknologiavälitteisissä tiimeissä tiimin onnistuminen näkökulmasta. Voidaan ajatella, että luottamus rakentaa yhteistyötä ihmisten välillä ja on siten yhtenä tekijänä mahdollistamassa vuorovaikutuksen onnistumista teknologian välityksellä. Toisaalta myös viestintäteknologialla on vaikutus luottamuksen kehittymiseen (Bos ym. 2002, 138).

Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta voidaan tarkastella kolmesta eri perspektiiveistä: teknologian, teknologiaa käyttävän yksilön tai teknologiaa käyttävän ryhmän näkökulmasta (Raappana 2018, 25). Yksinkertaisesti viestintäteknologia voidaan määritellä tarkoittavan jonkinlaista laitetta, alustaa tai jotakin muuta teknologiaan perustuvaa välinettä, jonka kautta voidaan lähettää, jakaa ja prosessoida kuvaa, ääntä, videota ja tekstiä (Rice & Leonardi 2013, 426.) Monesti teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen viitataan lyhyesti CMC:n käsitteellä (*computer-mediated communication*), joka useimmiten siis viittaa suoraan tietokoneiden välityksellä tapahtuvaan vuorovaikutukseen (Sivunen 2007, 31). Tässä maisterintutkielmassa teknologiavälitteinen vuorovaikutus tarkoittaa vuorovaikutusta, joka tapahtuu esimerkiksi tietokoneen, videoiden, sähköpostien tai vaikkapa pikaviestimien välityksellä.

Tekstipohjaisten viestintävälineiden kautta tapahtuvan vuorovaikutuksen nähdään hankaloittavan luottamuksen rakentumista tiimin jäsenten välille. Myös ääni ja video tuottavat hankaluuksia, vaikka ovatkin niin sanottuja rikkaita ja monipuolisia viestintävälineitä. Luottamus voidaan nähdä olevan muodoltaan haurasta ja herkkää rikkaiden viestintävälineiden kautta muodostetussa vuorovaikutuksessa, sillä se mahdollistaa myös tiimin jäsenten opportunistista käyttäytymistä (Bos ym. 2002, 139.) ja on näin siis herkkä tiimin jäsenten valehtelulle ja muunlaiselle sopimattomalle käyttämiselle.

Teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta puuttuvat kasvokkaisen vuorovaikutuksen sosiaaliset vihjeet yhdistettynä vuorovaikutuksen eriaikaisuuteen vähentää tiimin jäsenen kykyä kerätä nopeasti tietoa toisesta tiimin jäsenestä (Hung, Dennis & Robert 2004, 8), joka on luottamuksen rakentumisen yksi tärkeistä edellytyksistä pikaluottamuksen rakentumisen jälkeen. Ilman henkilökohtaisesta tietoa tiimin toisesta jäsenestä luottamuksen taso on pinnallinen (Hung, Dennis & Robert 2004, 9). Henkilökohtaisen tiedon saaminen, ja näin ollen myös tiedon jakaminen, ovat olennaisia osia luottamuksen rakentumisessa ja luottamuksen ylläpidossa teknologiavälitteisissä hajautetuissa tiimeissä.

On todettava, että teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei juurikaan eroa kasvokkai-
sesta vuorovaikutuksesta ja toimii usein yhtä hyvin kuin muunlaiset vuorovaikutus-
tavat. Teknologiavälitteisen vuorovaikutussuhteen kehittyminen vaatii vain hieman
enemmän aikaa (Huotari ym. 2005, 95-96; Sivunen 2007, 33). Samoin hajautetuille ti-
meille ominainen pikaluottamus rakentuu nopeasti teknologiavälitteisessä vuorovai-
kutuksessa ihmisten välille, mutta syvien, henkilökohtaisten, affektiivisen sekä tie-
toon ja uskoon että samaistumiseen perustuvien luottamussuhteiden muodostumi-
nen tarvitsee aikaa kehittyäkseen tiimin jäsenten välille. Toki on huomioitava, että
tehtävä-orientoituineissa hajautetuissa tiimeissä ei aina ole mahdollisuutta kehittää ja
syventää luottamusta, jolloin luottamuksen kehittyminen syvemmäksi, tietoon ja ko-
kemukseen perustavaksi luottamukseksi jää kesken.

Loppuun on todettava, että hajautetuista tiimeistä puhuttaessa on kiinnitettävä
huomiota myös käsitteeseen *virtuaalinen tiimi*. Sanojen hajautettu ja virtuaalinen
kuvataan usein englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa tarkoittavan samoja
asioita. Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa hajautetun sijaan käytetään
usein siis käsitettä virtuaalinen, vaikka suomenkielisessä tutkimuksessa käsite
virtuaalinen koetaan varsin problemaattiseksi ja harhaanjohtavaksi käsitteeksi (esim.
Sivunen 2007, 24; Hakonen, Vartiainen & Kokko 2004). Tässä tutkielmassa käytän
käsitettä *hajautettu tiimi* kuvaamaan myös englanninkielisiä käsitteitä, kuten
virtuaalinen tiimi ja globaali tiimi.

Seuraavaksi esittelen kirjallisuuskatsauksen toteuttamista eli tutkimuksen tavoitetta,
systemaattista kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä, aineistonkeruuprosessia
ja aineiston analysointiprosessia.

3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimustavoite

Tässä luvussa kuvataan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus. Ensin esittelen tutkimustavoitteet ja tutkimuskysymykset, sen jälkeen esittelen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmän, kolmanneksi kerron tarkemmin aineistonkeruuprosessin toteuttamisesta ja tutkimusartikkelien valintaa, kuten kriteereitä, hakusanoja ja hakulausekkeita. Lopuksi käsittelen aineiston sisällönanalyysiä.

Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kuvata ja jäsentää viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikaista tutkimustietoa luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä. Tutkielmassa vastataan kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Millaisin tutkimusasetelmin luottamusta on tutkittu hajautetuissa tiimeissä?
2. Millaisia tuloksia luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä on saatu?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on kuvata ja jäsentää, millaisin tutkimusasetelmin luottamusta on tutkittu hajautetuissa tiimeissä. Tämä kysymys pyrkii jäsentämään tietoa siitä, millaisia tutkimusstrategioita, aineistonkeruumenetelmiä ja tutkimuskohteita tutkimuksessa on hyödynnetty sekä millä tieteenaloilla luottamusta on tutkittu. Tutkimuskysymyksen tarkoituksena on tuottaa selkeä jäsenitys siitä, miten ja millaisista lähtökohdista luottamusta on hajautetuissa tiimeissä tutkittu viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana.

Toisen tutkimuskysymyksen tehtävänä on selvittää, millaisia tuloksia luottamuksesta on tutkimuksissa saatu. On tärkeää tutkia tuloksia, jotta saadaan mahdollisimman

laaja kuva tutkittavan aiheen tutkimuskentästä sekä jäsenitys siitä, millaista luottamus on hajautetuissa tiimeissä, millaisia mahdollisia edellytyksiä luottamukselle on ja miten luottamus rakentuu teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa eli toisin sanoen, millaisia ominaisuuksia luottamuksella on ja mitkä ovat luottamukseen tarvittavat ja vaikuttavat tekijät.

3.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsaukset pitävät sisällään erilaisia tyyppisiä, kuten kuvaileva- ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. Kirjallisuuskatsauksilla on mahdollista luoda laajempaa näkökulmaa tiettyyn tutkimusaiheeseen, kuten esimerkiksi luottamukseen hajautetuissa tiimeissä.

Maisterintutkielmani on systemaattinen kirjallisuuskatsaus, ja sen voi yksinkertaisesti ymmärtää tarkoittavan yleistä näkymää tutkittavasta aiheesta ja sen tutkimuskentästä. Petticrew (2008, 2) määrittää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen olevan eräänlainen metodi tuottaa järjestystä ja ymmärrystä suureen määrään informaatiota. Salmiinen taas (2011, 15) määrittää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen olevan tiivistelmä valitun aihepiirin tutkimuksista ja niiden sisällöistä. Pyrin tutkielmassani rakentamaan laajempaa kuvaa tutkittavan aiheen tutkimuskentästä sekä tiivistämään tutkimustietoa hajautettujen tiimien luottamuksesta – ja sitä kautta luomaan yleiskatsauksen tutkittavasta aiheesta ja tutkittavasta kontekstista.

Seuraavassa luvussa esittelen, kuinka kirjallisuushaku toteutettiin: millaisia hakusanoja käytin kirjallisuushaussa ja mistä tietokannoista tietoa hain sekä miten luokittelin ja analysoin kirjallisuushaun tulokset.

3.3 Aineistonkeruu

Tämän tutkielman tavoitteena on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: *Millaisin tutkimusasetelmin luottamusta on tutkittu hajautetuissa tiimeissä sekä millaisia tuloksia luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä on saatu?* Koska maisterintutkielmani tavoitteena on rakentaa yleiskatsaus luottamukseen hajautetuissa tiimeissä, edellyttää kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen muun muassa systemaattista ja järjestelmällistä tiedonhakua.

Tutkielmani tutkimuskohteet muodostuvat englanninkielisistä, vertaisarvioituista, empiirisistä tutkimusartikkeleista, joissa käsitellään luottamusta hajautetuissa tiimeissä. Aineisto on rajattu koskemaan vuosia 2000-2020, jotta saan mahdollisimman laaja-alaista tutkimustietoa luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä. Tutkimusaineistoni ei sisällä kirjallisuuskatsauksia tai -koonteja tai meta-analyyseja, kotta saadaan tietoa empiirisestä tutkimuksesta. Seuraavaksi esittelen tarkemmin katsauksessa käytetyt tietokannat, syvennyn kirjallisuushaun toteuttamiseen sekä aineiston valintaprosessiin ja analysointiin.

3.3.1 Tietokannat ja hakusanat

Tutkielmani tietokannoiksi valikoitui kolme kansainvälistä ja monitieteellistä artikkelitietokantaa: EBSCO Host Communication (EBSCO), Business Source Elite ja Communication & Mass Media Complete (CMMC). Tietokannat ovat valittu, jotta aineistosta saadaan laaja ja monitieteinen, sillä viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteenalan tutkimuksessa ei ole riittävästi aineistoa luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä, jotta synteesin muodostaminen olisi mahdollista.

Toteutin kirjallisuushaun kolmesta eri tietokannasta EBSCO, Business Source Elite ja CMMC systemaattisesti ja yhtäaikaaisesti seuraavien hakusanojen avulla:

Luottamusta kuvaavat englanninkieliset hakusanat:

“Trust, “trust development, “trust in interaction”, “interpersonal trust”, “swift trust”

Hajautettuja tiimejä kuvaavat englanninkieliset hakusanat:

“Dispersed teams”, “distributed teams”, “virtual teams”

Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta kuvaavat hakusanat:

*“Communication technology”, “computer-mediated communication”, virtual collaboration**

Kyseiset hakusanat on valittu taustakirjallisuuden pohjalta. Käytin kirjallisuushaussa hakusanoja yhdistellen niistä tutkielmani näkökulmasta merkityksellisiä hakulausekkeitä. Hakusanoja muodostaessa oli tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että ne tulisivat käsittelemään luottamusta nimenomaan hajautetuissa tiimeissä eikä esimerkiksi laajemmissa virtuaalisissa oppimisympäristöissä tai virtuaalisilla alustoilla. Muodostin hakulausekkeet Boolean operaattoreilla AND - ja OR-sanoin. AND-sana rajaa tuloksia niin, että kaikissa hakulausekkeessa käytetyt sanat tulisi löytyä artikkelissa, kun taas OR-sana rajaa tuloksia niin, että ainakin yksi vaihtoehto hakusanoista tulisi löytyä artikkeleista. Alla esimerkit tutkielmaani varten muodostetuista ristihauista:

Trust or swift trust* or interpersonal trust* AND dispersed team* or virtual team* or distributed team* AND cmc or computer mediated communication or communication technology**

ja

Trust or interpersonal trust* or swift trust* or trust building* AND virtual teams* or distributed teams* or dispersed teams**

Kaiken kaikkiaan tein kirjallisuushakuja kolme, joista ensimmäinen haku sisälsi viisi erilaista hakulauseketta. Yksi haku tapahtui siis yhden session aikana samana hetkenä. Artikkeleita ensimmäisestä hausta tuli tulokseksi yhteensä 109 artikkelia, jotka hain kymmenellä erilaisella hakulausekkeella. Tulokset hauista koostuivat siis ristihauista toteutuneista tuloksista, jolloin yksi ristihaku saattoi tuottaa viisi artikkelia, toinen ristihaku taas yhden artikkelin. Koska artikkeleita muodostui ensimmäisessä haussa liian vähän (109), tein tämän lisäksi vielä kaksi lisähakua.

Toisessa kirjallisuushaussa tuloksia tuli erilaisilla hakulausekkeilla kaiken kaikkiaan 296 ja se sisälsi neljä erilaista ristinhaulla muodostettua hakulauseketta. Toisessa haussa lisäsin vielä APApsyc -tietokannan mukaan kirjallisuushakuun, mutta se ei tuottanut kuin yhden uuden tuloksen. Toinen haku tuotti siis pitkälti samoja tuloksia APApsyc -tietokannan lisäämisestä huolimatta.

Kolmannella haulla artikkeleista muodostui yhteensä 140, joka koostui vain yhdestä hakulausekkeesta, toisin kuin aiemmat hakuni. Koska APApsyc -tietokannan lisääminen ei tuonut merkittävää lisäarvoa hakutuloksiin, jätin sen pois kolmannelta lisähausta. Kolmas haku tuotti samoja tuloksia kuin aiemmat haut. Kaiken kaikkiaan kolmesta eri tietokannoista EBSCO Host Communication, Business Source Elite ja Communication & Mass Media Complete (CMMC)) sekä yhden haun tuomat tulokset APApsyc -tietokannasta tuottivat yhteensä 545 artikkelia, joista suurin osa oli samoja artikkeleita.

Tein ensimmäisen kolmen haun jälkeen ensimmäisen vaiheen poissulkua 545 artikkeleista. Poissuljin artikkeleita, jotka olivat samoja artikkeleita eli duplikaatteja sekä sellaiset artikkelit, joiden otsikot ja asiasanat eivät koskeneet luottamusta tai hajautettuja tiimejä. Tämän kautta muodostui käsiteltäväksi aineistoksi yhteensä 130 artikkelia. Ennen lopullisen aineiston valintaa kävin läpi 130 artikkelia ja toin artikkelit Excel-tiedostoon, jota pystyin tutkimaan artikkeleita syvällisemmin. Seuraavassa alaluvussa selvennän, kuinka artikkeleiden valinta suoritettiin.

3.3.2 Artikkelien rajaaminen ja valinta

Luottamusta hajautetuissa tiimeissä käsitteleviä artikkeleita oli kolmen kirjallishaun ja ensimmäisen vaiheen poissulun jälkeen yhteensä 130 (N) artikkelia, joita lähdin rajaamaan. Koska aineistoa oli verrattain vähän, kävin kaikki artikkelit huolellisesti ja systemaattisesti yksitellen läpi arvioiden ja tulkiten artikkelien soveltuvuutta tutkielmani. Jotta artikkeli tuli valituksi aineistooni, tuli aiheiden koskea esimerkiksi interpersonaalista luottamusta, pikaluottamusta, luottamuksen rakentumista hajautetuissa tiimeissä sekä teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja luottamusta hajautetuissa tiimeissä.

Kävin läpi 130 (N) artikkelia lukien ensin tiivistelmät, tarkistaen artikkeleiden otsikot sekä asiasanat, jotta sain tarkemman käsityksen artikkelin sisällöstä. Artikkelien valinnan ensimmäisessä vaiheessa jouduin vielä tekemään artikkelien poissulkua otsikoiden ja asiasanojen yhdistelmällä, sillä muutamia epäolennaisia artikkeleita oli päätyntä 130 artikkelin joukkoon. Jos otsikko, asiasanat ja tiivistelmä eivät sisältäneet englanninkielisinä hakusanojani esimerkiksi hajautettu tiimi (*dispersed, distributed*), virtuaalinen tiimi (*virtual team*), pikaluottamus (*swift trust*), luottamus (*trust*), interpersonaalinen luottamus (*interpersonal trust*), teknologiavälitteinen vuorovaikutus (*cms, computer-mediated communication*), en ottanut näitä artikkeleita huomioon ja poistin ne aineistoista.

Seuraavaksi värikoodauksen avulla jaottelin kaikki artikkelit. Punaiset artikkelit olivat sellaisia artikkeleita, jotka poistaisin aineistostani ja oransseja olivat sellaiset artikkelit, joista en ollut vielä aivan varma. Vihreät olivat aiheeltaan ja kontekstiltään tutkielmani kannalta relevantteja, jotka valitsen mukaan aineistokseni. Punaiset värikoodatut artikkelit eivät käsitelleet luottamusta hajautetuissa tiimeissä vaan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamista virtuaalisissa tiimeissä. Oranssit artikkelit sisälsivät tutkielmani aiheen näkökulmasta relevantteja, mutta artikkeli käsiteli luottamusta laajemmasta kontekstista, kuten esimerkiksi virtuaalisesti oppimisympäristöstä. Jos artikkeli käsiteli luottamusta hajautettujen tiimien kontekstissa, mutta luottamus ja sen

tutkiminen ei suoranaisesti ollut tutkimuksen pääkohde vaan esimerkiksi tutkimuksen tulos tai muuten luottamusta sivuava, en ottanut sellaista tutkimusta mukaan aineistoon. (ks. Jacques, Garger, Brown & Deale 2009). Aineiston läpikäynti jatkui tiiviisti koko maisterintutkielmaproessin ajan – myös analysointi vaiheessa poistin aineistosta kaksi artikkelia, josta kerran tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Kirjallisuushaun ulkopuolella jätettiin myös esimerkiksi sellaiset artikkelit, jotka käsitelivät johtajuutta hajautetuissa tiimeissä, johtajan kykyä johtaa hajautettuja tiimejä (ks. Malhotra, Majchrzak & Rosen 2014), vuorovaikutuksen ja viestinnän johtamista hajautetuissa, monikulttuurisissa tiimeissä (ks. Grosse 2002). Myös artikkelit, jotka käsitelivät teknologiavälitteistä viestintää, työkaluja ja viestintävirheitä, joita vuorovaikutustilanteissa saattaa syntyä (ks. Vignovic & Thompson 2010) poistettiin aineistosta.

Kun olin käynyt läpi aineiston värikoodaukset ja minulla oli tässä vaiheessa 35 artikkelia, joista jouduin vielä poistamaan viisi artikkelia, koska ne eivät kuitenkaan soveltuneet tutkielmaani. Nämä olivat muuten aiheeltaan sopivia ja käsitelivät luottamusta hajautetuissa tiimeissä, mutta olivat kirjallisuuskatsauksia tai meta-analyyssejä. (ks. Ford, Piccolo & Ford 2017). Loppujen lopuksi analyysiä varten muodostui 30 (N) artikkelin aineisto.

3.4 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin vaiheittain käyttäen sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on tarpeen erityisesti silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä tarvitaan perustietoa ja tutkittavaan aineistoon on luotava selkeyttä (Eskola & Suoranta 1998, x). Sisällönanalyysissa on tapana ensin yhdistellä erilaisia käsitteitä ja edetä sitten kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, x). Suoritin kirjallisuushaun aineiston analysoinnin kolmessa vaiheessa järjestäen, koodatan, yhdistellen erilaisia kä-

sitteitä ja ilmaisuja – ja siten muodostaen pääluokat eli teemat ja alateemat. Analysointia ohjasi tutkimuskysymykset; tein aineiston koodauksen erikseen tutkimuskysymykselle yksi ja kaksi.

Ensimmäisestä tutkimuskysymyksen analysointia varten muodostin aineistosta uuden Excel-taulukon, jossa kuvataan kaikkien tutkittavien artikkelien tekijät, julkaisu- vuodet, julkaisulähteiden nimet, tieteenalat, tutkimuskontekstin, tutkimuskohteet, tutkimusten nimet ja tutkimuksissa käytetyt menetelmät. Taulukko löytyy maisterin- tutkielman liitteestä 1. Tämän jälkeen varmistin artikkelien soveltuvuuden maisterin- tutkielmaani analysoimalla ja heijastellen aineistoa tutkimuskysymyksiini luoden sa- malla laajempaa yleiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Seuraavaksi pyrin purkamaan ja pelkistämään tutkimuksen tuloksia pienempiin, helpommin havainnoitaviin kokonai- suuksiin tutkimuskysymyksittäin. Etsin aineistosta ensimmäistä tutkimuskysymystä kuvaavia havaintoja, lauseita, lauseen osiota, kuten missä julkaisuissa tutkimukset oli julkaistu, millaisia menetelmiä on hyödynnetty ja millaisia tutkimuskohteita artikke- leissa on tutkittu ja missä kontekstissa. Syötin nämä havainnot valmiiksi otsikoitujen kategorioiden alle. Nämä kategoriat perustuivat ensimmäiseen tutkimuskysymyk- seen.

Seuraavaksi etsin aineistosta toista tutkimuskysymystä kuvaavia ja jäsentäviä määrit- teitä ja ilmaisuja. Analyysiyksiköksi valitsin ilmaisuja, jolla tarkoitan tässä yhteydessä yksittäisiä lauseita, ilmaisuja, lauseenosiota tai erillisiä, omia käsitteitä luottamuksesta. Etsin ilmaisuja esimerkiksi siitä, millaista luottamus on, miten luottamus rakentuu ha- jautetuissa tiimeissä sekä millaisia ominaisuuksia luottamuksella mahdollisesti on. Värikoodasin aineistosta näitä määritelmiä ja ilmaisuja, jotta koodausten yhdistele- mien olisi helpompaa analyysin seuraavassa vaiheessa. Tämän jälkeen ne koottiin Ex- cel-taulukoon, jonka jälkeen ne vielä ryhmiteltiin niin, että samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset ryhmiteltiin yhteen. Ilmaisuihin muodostui niin sanottuja alakategorioita eli alateemoja, joiden perusteella nimesin yläkategorialle eli temalla nimen.

Aineistoista löytyi aluksi ilmaisia ja käsitteitä, joista muodostin seuraavanlaisia alkuvaiheen koodeja: tiedon jakaminen, tehtäväriippuvuus, tehokkuus, teknologiavälitteinen vuorovaikutus, pikaluottamus, taipumus luottavaisuuteen, koettu luottamus, abstrakti luottamus, kognitiivinen ja affektiivinen luottamus, kulttuurinen monimuotoisuus, hajautuneisuus ja tiimikoheesio. Aivan lopulliset teemat syntyivät kuitenkin vasta analyysin edetessä. Jouduin useaan otteeseen yhdistelemään jo muodostuneita koodeja, vertailemaan niitä ja erottamaan ja purkamaan ne toisistaan, tekemään koodauksen uudelleen ja yhdistämään koodeista jälleen uudenlaisia yläkategorioita eli teemoja. Analyysi vaati pidempää vuorovaikutusta aineiston kanssa, jotta selkeät, systemaattiset yläkategoriat eli niin sanotut teemat syntyivät – eikä tämä ei ollut helppoa. Aineistosta löytyi loppujen lopuksi viisi luottamuksen teemaa: luottamuksen muuttajat, luottamuksen edellytykset, luottamuksen rakentumisen prosessi, luottamuksen muodot ja luottamuksen seuraukset.

Tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa sisällönanalyysin ollessa jo käynnissä jouduin poistamaan aineistoista vielä kaksi artikkelia, sillä ne käsittelivät laajemmin oppimista virtuaalisessa ympäristössä sekä luottamuksen muodostumista verkkoympäristössä. (ks. Hoag, Jayakar & Erickson 2003; Coppola, Hiltz & Rotter 2004). Nämä artikkelit eivät tästä syystä sopineet tutkielmani hajautettujen tiimien fokusalueeseen. Kirjallisuuskatsauksen lopullinen aineisto koostui 28 artikkelista, jotka käsittelevät luottamusta hajautetuissa tiimeissä. Seuraavaksi esittelen kirjallisuuskatsauksen tulokset ja vastaan tutkimuskysymyksiin.

4 TULOKSET

Kirjallisuuskatsaus koostui 28 (N) artikkelista. Tämän luvun tehtävänä on esitellä artikkeleiden tieteenalat, tutkimuskohteet, tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruumenetelmät sekä artikkelien tulokset luokiteltuna eri teemoihin.

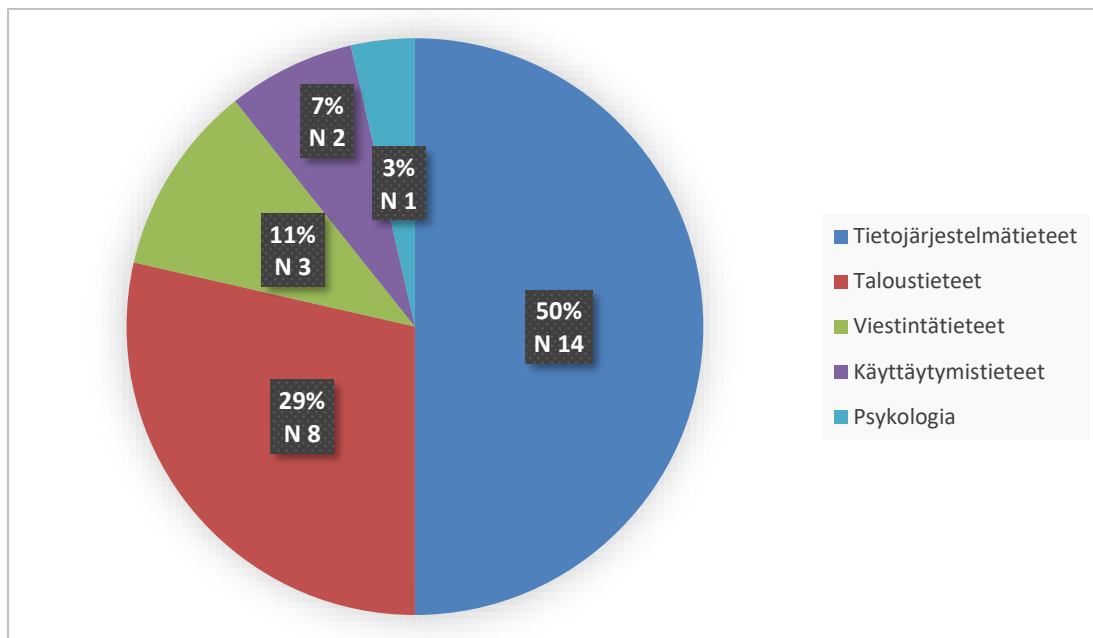
4.1 Luottamuksen tutkimus hajautetuissa tiimeissä

Ensin esittelen tulokset kirjallisuuskatsauksen tutkimusten tieteenalat, tutkimusmenetelmät ja tutkimuskohteet. Maisterintutkielman liitteessä 1 kuvataan kaikkien tutkittavien artikkelien tekijät, julkaisuvuodet, julkaisulähteiden nimet, tieteenalat, tutkimuskontekstin, tutkimuskohteet, tutkimusten nimet ja tutkimuksissa käytetyt menetelmät.

4.1.1 Tutkimusten tieteenalat

Luottamusta hajautetuissa tiimeissä on tutkittu laajasti tietojärjestelmätieteiden, taloustieteiden ja viestintätieteiden näkökulmasta (ks. kuvio 1 seuraavalla sivulla). Tietojärjestelmätieteisiin perustuneista tutkimuksista 14 (50 % aineistosta) julkaistiin seuraavissa tieteellisissä julkaisuissa: *Journal of Management Information Systems*, *MIS Quarterly*, *Info Systems Journal*, *Information Technology & People*, *Information Systems Research*, *Information and Organization*, *Information & Management* sekä *International Journal of e-Collaboration*. Kaikki kyseiset julkaisut käsittelevät tietojärjestelmätieteitä ja informaatioteknologiaa sekä ihmisten käyttäytymistä ja johtamista näissä yhteyksissä. Tutkimuksista osa kuuluu samaan julkaisuun, mutta on julkaistu eri vuonna. Tästä syystä julkaisuja ei ole raportoitu tässä 14 kappaletta, vaan vain ne joissa tutkimukset on julkaistu.

Taloustieteeseen perustavat tutkimukset julkaistiin esimerkiksi yritys, - projekti - ja tiimijohtamisen sekä henkilöstöhallinnon julkaisuissa, kuten *Total Quality Management, Management, The International Journal of Project Management* ja *The International Journal of Human Resource Management*. Yhteensä kahdeksan (29 %) kaikista tutkimuksista kuului taloustieteisiin. Viestintätieteiden näkökulmasta luottamusta hajauteissa tiimeissä tutkitaan kolmessa tutkimuksessa (11 %). Kaksi tutkimusta julkaistiin *IEEE Transactions on Professional Communication* -julkaisussa, yksi tutkimusartikkeli julkaistiin *Journal of Communication* -julkaisussa.



KUVIO 1. Tutkimusten prosentuaalinen määrä tieteenaloittain

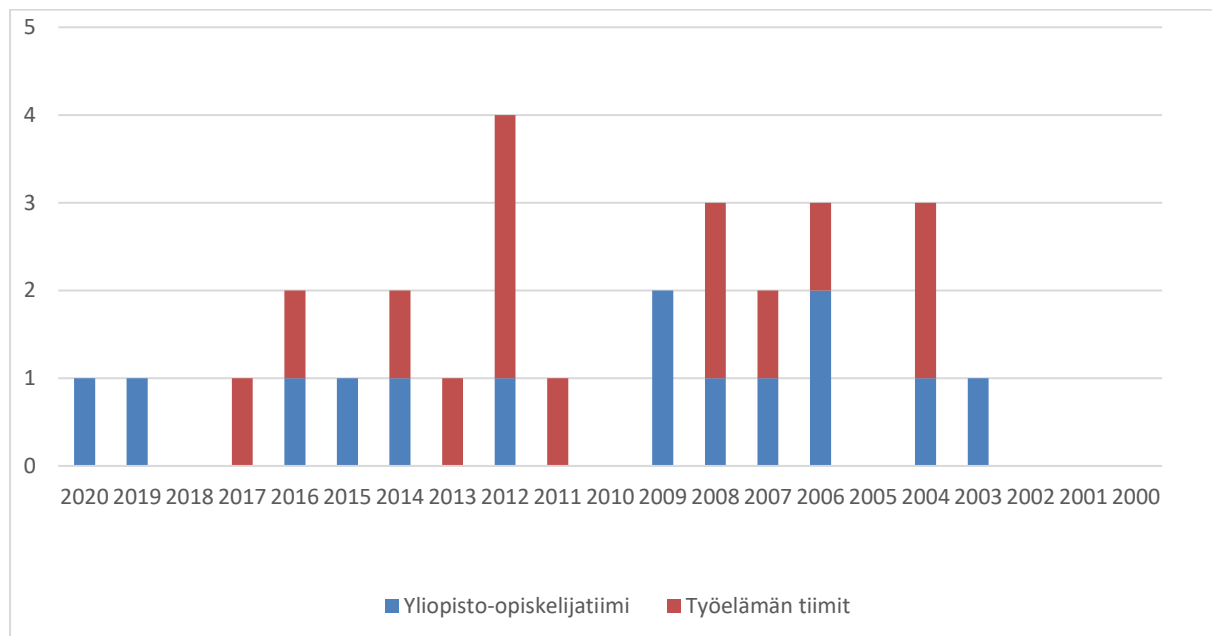
Myös käyttäytymistieteiden näkökulmasta tutkimuksia toteutettiin kahdessa tutkimuksessa (7 %) ja ne julkaistiin *Organizational Behavior and Human Decision Processes* -julkaisussa. Psykologian näkökulmasta tutkimuksia toteutettiin yksi tutkimus (3 %). Kyseisessä tutkimuksessa keskitytään löytämään yhteyksiä tiimin luottamuksen ilmapiirille ja tiimin korkealle suorituskyvyille (ks. Brahm & Kunze 2012). Tutkimusartikkeli julkaistiin *Journal of Managerial Psychology* -julkaisussa.

4.1.2 Tutkimuskohteet ja - konteksti

Kirjallisuushaun 28 tutkimuksesta puolet eli 14 tutkimusta (ks. kuvio 2) on toteutettu tutkimalla hajautettuja yliopisto-opiskelija -tiimejä ja toiset puolet eli 14 tutkimusta on toteutettu tutkimalla työelämän hajautettuja tiimejä.

Vuosina 2000-2010 yliopisto-opiskelijatiimejä tutkittiin kahdeksassa tutkimuksessa kun taas työelämän tiimejä tutkittiin samalla aikavälillä kuudessa tutkimusartikkelissa. Vuosien 2011-2020 aikana taas tutkittiin yliopisto-opiskelijatiimejä kuudessa tutkimuksessa, kun taas työelämän tiimejä tutkittiin kahdeksassa tutkimuksessa. Vuosina 2020, 2019, 2017, 2015, 2013, 2011 ja 2003 aikana tehtiin vain yksi tutkimus kunkin vuona ja ne kaikki keskittyivät yliopisto-opiskelijoiden hajautettuihin tiimeihin.

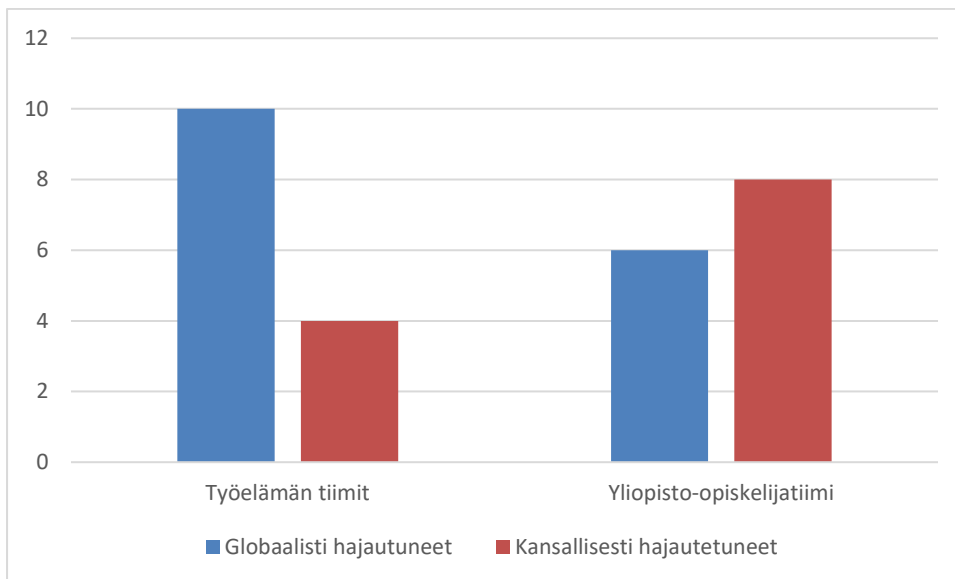
Työelämän hajautettuihin tiimeihin keskittyviä tutkimuksia toteutettiin yksi vuosina 2017, 2015, 2013, 2011 ja 2003. Tutkimuksissa tutkitaan yritysten hajautettuja tiimejä, ei esimerkiksi kolmannen sektorin hajautettuja tiimejä.



KUVIO 2. Tutkimuksen kohteiden jakautuminen julkaisu vuosittain

Kymmenen tutkimusta, joiden tutkimuskohteena olivat työelämän tiimit, keskittyvät käsittelemään globaalisti hajautuneita tiimejä (ks. kuvio 3), kuten, esim. Muethelin, Siebdratin ja Hoeglin (2011) tutkimus, jossa tiimit sijaitsivat sekä Saksassa että Yhdysvalloissa. Neljä tutkimusta tutkii kansallisesti, yhden maan sisällä hajautuneita työelämän tiimejä, kuten esimerkiksi Paulin ja McDanielin (2004) tutkimus, jossa tutkittiin yhdysvaltalaisia terveysalan hajautettuja projektitiimejä.

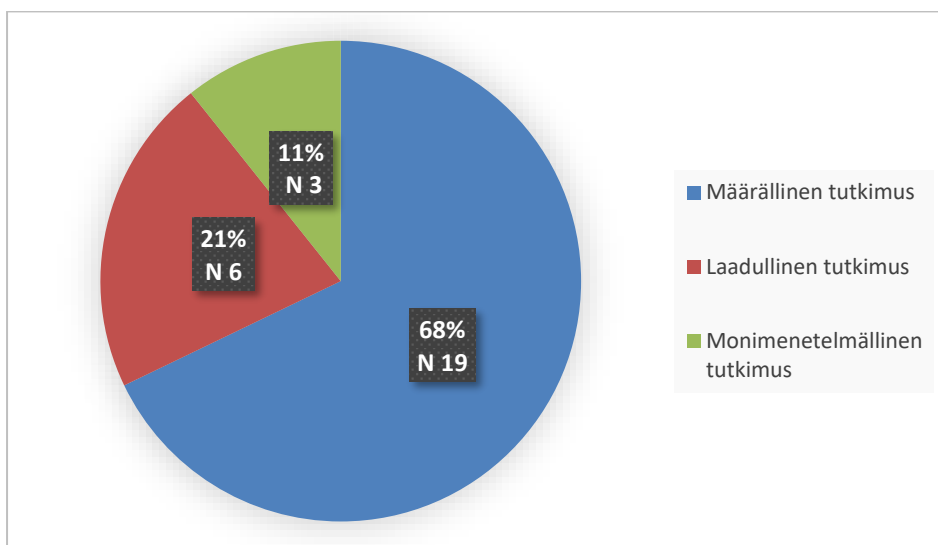
Yliopisto-opiskelijoita käsittelevissä tutkimuksissa kuusi tutkimusta tutkii globaalisti hajautuneita opiskelijatiimejä, kuten esimerkiksi Jaaksonin, Reinon ja McClenaghanin (2019) tutkimus, jossa tutkimuskohteet, eli yliopisto-opiskelijoiden hajautetut tiimit, sijaitsivat Suomessa, Venäjällä, Virossa ja Latviassa. Kansallisesti eli yhden maan sisällä hajautuneita yliopisto-opiskelijoiden tiimejä tutki kahdeksan tutkimusartikkelia, josta esimerkkinä mm. Dennisin ym. (2012) tutkimus, jossa tutkimus toteutettiin määrällisesti kyselyllä vinjetti-menetelmän avulla.



KUVIO 3. Tutkimuskohteiden jakautuminen hajautuneisuuden mukaan

4.1.3 Tutkimuksissa hyödynnetyt menetelmät

Kirjallisuuskatsauksen 28 artikkelista 19 artikkelia (68 %) hyödyntää määrällistä tutkimusta (ks. kuvio 4) ja kuusi (21 %) hyödyntää menetelmäsuuntauksenaan laadullista tutkimusta. Loput kolme tutkimusta (11 %) hyödyntävät monimenetelmällistä tutkimussuuntausta. Luottamuksen tutkimus hajautetuissa tiimeissä keskittyy pääsääntöisesti siis määrälliseen tutkimukseen laadullisen tutkimuksen sijaan.

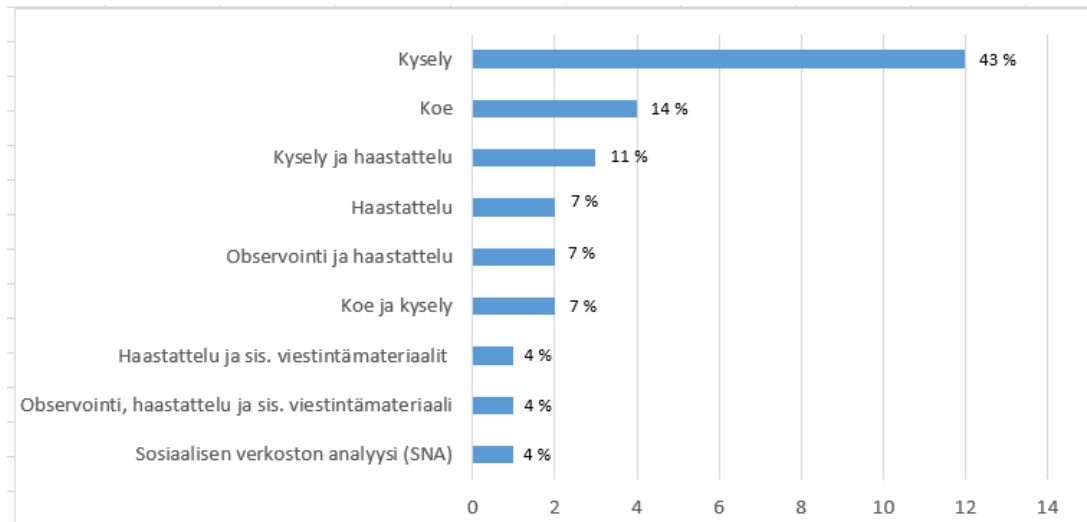


KUVIO 4. Tutkimuksissa hyödynnetyt menetelmät

Aineistonkeruumenetelminä toimivat monenlaiset menetelmät (ks. kuvio 5 seuraavalla sivulla). Määrällisissä tutkimuksissa hyödynnetään aineistonkeruumenetelmiä, kuten kyselyä, jota on hyödynnetty 12 tutkimuksessa (43 %). Koetilannetta on hyödynnetty neljässä tutkimuksessa (14 %) sekä koe-tilanteen ja kyselyn yhdistelmää niin ikään kahdessa tutkimuksessa (7 %). Sosiaalisen verkoston analyysiä (SNA) hyödynnettiin yhdessä tutkimuksessa (4 %).

Laadullisissa tutkimuksissa on hyödynnetty haastattelua kahdessa tutkimuksessa (7%), observoinnin ja haastattelun yhdistelmää niin ikään kahdessa tutkimuksessa (7 %), tiimin sisäisiä viestintämateriaalien, kuten sähköpostien ja haastatteluiden yh-

distelmää hyödynnettiin jälleen kahdessa tutkimuksessa (7 %). Observoinnin, haastatteluiden ja tiimin sähköpostien analysointia on hyödynnetty taas yhdessä tutkimuksessa (4 %).



KUVIO 5. Tutkimusten aineistonkeruumenetelmät

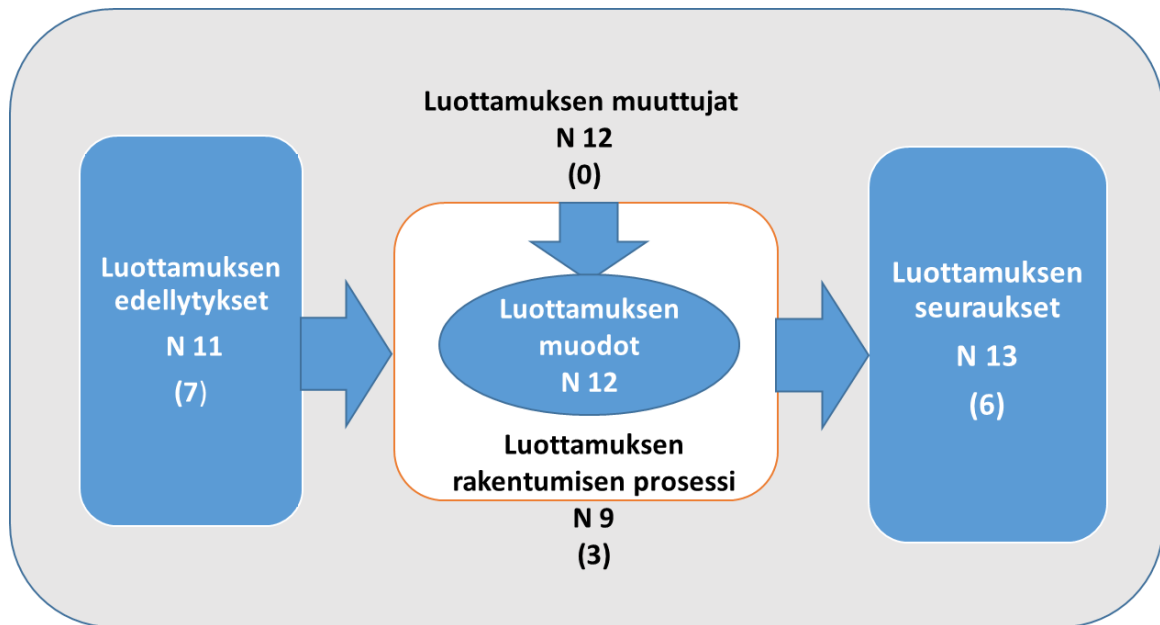
Monimenetelmällisyyttä tutkimuksessa hyödynnettiin yhteensä kolmessa eri tutkimuksessa (11 %). Monimenetelmällisyys tarkoittaa sekä laadullisten että määrällisten aineistonkeruumenetelmin yhdistelmää.

4.2 Luottamus ja luottamuksen rakentuminen hajautetuissa tiimeissä

4.2.1 Hajautettujen tiimien luottamuksen teemat

Hajautettujen tiimien luottamuksen aiheet ovat luokiteltu sisällönanalyysin perusteella teemoihin (ks. kuvio 6 seuraavalla sivulla). Teemat sisältävät samoja, päällekkäisiä artikkeleita. Näin ollen samoja artikkeleita on käsitelty useassa eri teemoissa ja tämän takia kuviossa artikkeleiden lukumäärät eivät täsmää artikkelien kokonaislukumäärän (N 28) kanssa. Olen merkinnyt uusien artikkelien lukumäärän hakasulkei-

siin teeman otsikon perään, jotka eivät löydy aiemmasta teemasta. Teemoiksi muodostuivat seuraavat: 1) luottamuksen muuttujat 2) luottamuksen edellytykset 3) luottamuksen rakentumisen prosessi 4) luottamuksen muodot ja 5) luottamuksen seuraukset.



KUVIO 6. Tutkimusten teemat luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä

Avaan seuraavissa alaluvuissa tarkemmin, millaisia teemoja hajautetuissa tiimien luottamuksen tutkimus sisältää. Seuraava jäsenitys tutkittavasta aiheesta rakentaa kuvaa luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä.

4.2.2 Luottamuksen muuttujat

Tämä teeman tutkimukset käsittelevät luottamuksen muuttujia – tekijöitä, jotka voivat jollakin tavalla vaikuttaa ja toimia luottamuksen rakentumisen muuttujina. Teemassa nousee merkittäviksi ala-teemoiksi tehtävəriippuvuus, kulttuurit, hajautuneisuus sekä viestintäteknologiat. Tässä teemassa käsitellään yhteensä kahdeksan tutkimuksen tuloksia.

Tehtäväriippuvuus. Sekä Staplesin ja Websterin (2008) että Jarvenpaa ym. (2004) tutkimusten tuloksissa korostuu, että luottamuksen muodostuminen on riippuvainen läsnä olevan tilanteen rakenteesta. Toisin sanoen luottamuksen rakentuminen tiimin jäsenten välille riippuu siitä, onko tiimi esimerkiksi matalan vai korkean tehtäväriippuvuuden tiimi. Jos hajautettu tiimi on niin sanottu korkean tason tehtäväriippuvainen tiimi, sen jäsenet pääsevät yli yksilöllisistä eroista asenteissa ja arvoissa ja pystyvät tekemään yhteistyötä tehokkaasti (Pinjani & Palvia 2013, 151.) Juuri korkean rakenteen tiimeissä luottamuksella on vähemmän vaikutusta (Jarvenpaa ym. 2004, 262).

Pinjanin ja Palvian (2013) mukaan matalan tehtäväriippuvuuden tiimeissä jäsenet kokevat olevansa enemmän yksilöitä kuin tiiminsä jäseniä, joka jo itsessään vahvistaa eroja asenteissa ja arvoissa. Tämä ei luo suotuisia olosuhteita yhteisen luottamuksen rakentumiselle ja vähentää tiedonjakamista tiimin sisällä (Pinjani & Palvia 2013, 151). Jotta tiimin jäsenten välinen tiedon jakaminen olisi mahdollista, luottamuksen rakentuminen tiimin jäsenten välillä on erityisen tärkeää (Staples & Webster 2008, 631.) Toisaalta taas Olsonin ja Olsonin (2012, 267) mukaan korkealla tehtäväriippuvuudella ei ole suurempaa vaikutusta tiimin jäsenten luottamukseen toisin kuin esimerkiksi vuorovaikutuksessa käytettävällä viestintäteknologialla.

Kulttuuri ja hajautuneisuus. Zolinin ym. (2003, 20) tutkimus osoittaa, että kulttuurinen monimuotoisuus on yhteydessä matalan koetun luotettavuuden kanssa. Tämä saattaa johtua puhtaasti kulttuurisista väärinymmärryksistä enemmänkin kuin ennakkoluuloista toista kulttuuria kohtaan. Mitä suurempi kulttuurinen monimuotoisuus vallitsee hajautetuissa tiimissä, sitä hauraampi luottamus tiimissä on (Zolin ym. 2003, 20.) Myös Zakarian ja Yusofin (2020) tulokset korostavat, että . Hajautetuissa tiimeissä tulisi keskittyä siihen, että tiimin toimintamallit ja prosessit ovat kulttuurisesti sopivia, jotta pikaluottamuksen rakentuminen olisi mahdollista (Zakaria ja Yusof 2020, 10).

Alsharon ym. (2017, 486) tulokset osoittavat, että luottamuksen taso on tiimeissä korkeampi, mitä enemmän tiimin jäsenet jakavat samanlaisen kulttuurin tai kielen piirteitä. Eri kulttuurien läsnäolo tiimin sisällä voi mahdollistaa epäluottamuksen syntyä, opportunistia ja erilaisia konflikteja. Ilman niin sanottua kulttuurista sopeutumista tiimin jäsenet eivät pysty ratkaisemaan tiimissä syntyneitä ongelmia. Kulttuurinen sopeutuminen synnyttää interpersonaalista luottamusta hajautettujen tiimin jäsenten välillä (Chang ym. 2014, 1331.)

Muethelin, Siebratin ja Hoeglin (2012, 40) tulokset osoittavat, että tiimin hajautuneisuudella, teknologiavälitteisyydellä ja kulttuurisella monimuotoisuudella on merkittävä vaikutus luottamukseen tiimin jäsenten välillä. Luottamuksen muodostuminen tiimin jäsenten välille vaikeutuu maantieteellisen hajautuneisuuden ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen seurauksena (Pinjani & Palvia 2013, 151).

Viestintäteknologiat. Wilsonin, Strausin ja McEvilyn (2005, 27) tutkimus osoittaa, että vuorovaikutussuhteissa, jotka tapahtuvat viestintäteknologian välityksellä, on enemmän epäsovivaa kielenkäyttöä, kiusaamista tai toisen tiimin jäsenten vastustamista. Kun epäsoviva käyttäytyminen vähenee, luottamuksen rakentuminen helpottuu hajautettujen tiimin jäsenten välillä (Wilson, Straus & McEvily 2005, 27). Toisaalta tulokset osoittavat, että luottamus vähentää teknologiavälitteisen vuorovaikutussuhteiden kompleksisuutta (Paul & McDaniel 2004, 207) ja vahvistaa tiimin jäsenten välistä yhteistyötä. Tiimin jäsenten välinen, korkean tason luottamus toimii ikään kuin puskurina hankalille, epävarmoille ja arvaamattomille tiimien prosesseille. Hajautetut tiimit, joissa ei ole luottamusta, ovat valmiimpia unohtamaan ongelmat tiimin viestinnässä (Jarvenpaa ym. 2004, 263).

Voidaan siis ajatella, että epävarmuus toisten tiimin jäsenen toimista vaikuttaa teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kautta rakennettuun luottamukseen. Rockmanin ja Northcraftin (2005, 119) tulokset osoittavat, että tiimit, jotka käyttävät niin sanottua yksinkertaista viestintäteknologiaa, eivät ole sen taipuvaisempia valehtelemaan tai käyttäytymään sopimattomasti, vaan kyse on enemmän siitä, että tiimin jäsenet ovat

epävarmempia toisen tiimien jäsenten toimista ja siksi käyttäytyvät, kuten heiltä odotetaan.

Hajautetuissa tiimeissä luottamuksen rakentumisen mahdollistamiseksi tarvitaan niimenomaan soveltuvia ja sopivia viestintäteknologiavälineitä, kuten Olsonin ja Olsonin (2012, 267) tulokset osoittavat. Niin sanottu moniulotteinen, rikas tai korkean tason viestintäteknologia muuttaa tiimi jäsenten vuorovaikutussuhdetta ja laskee tarvittavan luottamuksen tasoa. Ongelma ei ole itse viestintäteknologisissa ja niiden sisältämissä haasteissa, vaan ylipäättään luottamuksen puutteesta (Rockman & Northcraft 2005, 119.) Toisaalta matalan tason viestintäteknologiat voidaan nähdä vähentävän nonverbaalisten vihjeiden näkymistä tiimin jäsenille, joka vaikuttaa vuorovaikutussuhteiden muodostumiseen

4.2.3 Luottamuksen edellytykset

Tämä teeman tutkimukset käsittelevät luottamuksen edellytyksiä eli sellaisia sisäisiä tai ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen tiimin jäsenten välillä. Teemassa nousee merkittäviksi aihealueiksi muun muassa tiimin sisäisten roolien-, sopimusten- ja tiimin jäsenten attribuuttien vaikutukset luottamiseen sekä luottamuksen rakentumiseen hajautettujen tiimin jäsenten välillä. Tässä teemassa käsitellään yhteensä 11 tutkimuksen tuloksia.

Tiimin rakenne ja roolit. Jarvenpaan ym. (2004, 262) tutkimustulokset osoittavat, että luottamuksella on parhain mahdollinen vaikutus sellaisissa tiimeissä, joissa on vähän tai kohtuullisesti rakennetta. Kun tiimeissä ei ole selkeää rakennetta, luottamuksella on voimakkaampi merkitys esimerkiksi tiimin väliselle tiedon jakamiselle (Staples & Webster 2008, 631). Toisaalta Pantelin ja Duncanin (2004, 433) tutkimustulosten mukaan niin sanotuilla sekä työ- että kaupallisilla sopimuksilla on merkittävä vaikutus luottamuksen rakentumiseen hajautetuissa tiimeissä. Sopimuksen allekirjoittaminen

esimerkiksi organisaation ja tiimin jäsenten kesken myötävaikuttaa positiivisesti luottamuksen rakentumiseen. Sopimukset selkeyttävät kaikkien tiimin jäsenten rooleja, kannustavat vuorovaikutustilanteiden syntymistä ja mikä tärkeintä, mahdollistavat näin vuorovaikutussuhteiden jatkumisen, mikä taas vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen ja kehittymiseen tiimin jäsenten välillä. Vaikka sopimuksilla on tärkeä rooli luottamuksen rakentumisessa, ei niillä tietenkään ole yksinään roolia luottamuksen muodostumisessa (Panteli & Duncan 2004, 436.) Toisaalta taas Pinjanin ja Palvanin (2013) tutkimuksessa työtehtävien ja tiimin jäsenten roolien eli toisin sanoen tiimin funktionaalaisella tasolla ei nähdä olevan vaikutusta luottamuksen rakentumiseen. Tämä tarkoittaa siis sitä, ettei tiimin jäsenten erilaisissa työrooleilla ja eriävillä työtehtävillä ole merkitystä tiimin jäsenten yhteisen luottamuksen rakentumisessa, vaikka tiimin jäsenten ja organisaation välisillä sopimuksilla onkin merkitystä.

Taipumus ja aikomus luottaa. Molemmat sekä Robertin, Dennisin ja Hungin (2009) että Curtisin ym. (2012) löydökset osoittavat, että tiimin yksilön omalla taipumuksella luottaa muihin ihmisiin on suurempi merkitys luottamuksen rakentumiseen kuin tiimin yhteisellä taipumuksella luottaa tiiminsä jäseniin. Tiimin yksilöt siis luottavat enemmän omaan taipumukseensa luottaa, mikä perustuu enemmän jokaisen yksilön menneisiin kokemuksiin kuin tiimin yhteisesti rakentamaan luottamusarvioon (Robert, Dennis & Hung 2009, 265.) Jokainen tiimin jäsen siis muodostaa oman näkemyksensä luottamuksesta ja siitä, miten todellisuudessa luottaa muihin tiimin jäseniin.

Curtisin ym. (2012, 554) mukaan tiimin jäsenten taipumusta luottaa voidaan vahvistaa erilaisilla vuorovaikutustilanteiden aikaisilla monitoroinneilla ja arvioinneilla (*postevent behaviour controls*). Taipumus luottamiseen vaikuttaa itse luottamisen aktiiviseen toimintaan, mutta myös luottamuksen rakentumiseen. Tiimissä olevat yksilöt, jotka ovat taipuvaisempia luottamaan näkevät tiimin jäsenten käyttäytymisen luotettavampana silloin, kun tiimin työskentelyä monitoroidaan. Tiimin jäsenet, jotka omaavat matalamman luottamuksen tason, näkevät taas täysin samanlaiset käyttäytymismallit epäluotettavina (Curtis ym. 2012, 554.) Tiimin jäsenten arvioiminen voi

siis lisätä tai vähentää luottamista riippuen käyttäytymisestä ja arvioijan omasta taipuvaisuudesta luottaa (Curtis ym. 2012, 555). Koettu luottamus ja asioiden tehokas läpivieminen saattavat indikoida tiimin jäsenille sitä, kuinka tiedon jakaminen auttaa rakentamaan luottamusta. Luottamusta vahvistavat tai heikentävät sellaiset tilanteet, joissa tiimin toimintaa seurataan ja arvioidaan, riippuen kuitenkin voimakkaasti yksilön omasta taipumuksesta luottaa (Zolin ym. 2003, 19.)

Robertin, Dennisin ja Hungin (2009, 265) tutkimus osoittaa, että yksilön aikomusta luottaa vähentää vuorovaikutustilanteissa koettu riski. Tulosten mukaan viestintäteknologiavälitteinen vuorovaikutusympäristön nähdään lisäävän hajautettujen tiimin jäsenten koettua riskiä ja näin ollen siis vähentää heidän aikomustaan luottaa (Robert, Dennis & Hung 2009, 265). Yksilöt kokevat, että vuorovaikutus, joka tapahtuu viestintäteknologiavälineiden välityksellä, on enemmän riskialtista luottamukselle. Vasta, kun tiimin jäsenet saavat lisätietoa toisistaan ja oppivat toistensa käyttäytymisestä he eivät suuremmalla todennäköisyydellä koe tiimin hajautuneisuutta tai riippuvuutta teknologisiin viestintälaitteisiin riskialttiiksi (Robert, Dennis & Hung 2009, 266.)

Koettu luottamus. Jaaksonin, Reinon ja McClenaghanin (2019, 40) mukaan koettua luottamusta toisesta tiimin jäsenestä on mahdollista pitää korkealla tasolla antamalla positiivista palautetta tiimin jäsenille. Jo kohtalaisella positiivisella palautteenannolla voidaan mahdollistaa luottamuksen pysyminen ennallaan, jolloin erityisesti koettu luotettavuus pysyy korkealla (Jaakson ym. 2019, 40). Jos tiimin jäseniä pidetään aluksi luotettavina henkilöinä, koetaan he myös jatkossa luotettaviksi henkilöiksi. Ensivaikeutelmalla on tärkeä rooli siinä, kuinka myöhempiä oletuksia tiimin jäsenten luotettavuudesta tai kyvystä viedä asioita loppuun hyödynnetään luottamuksen rakentamisessa (Zolin ym. 2003, 19.) Toisaalta koettua luotettavuutta vähentää se, kun tiimin jäsenet saavat negatiivista palautetta yhteistyön myöhemmässä vaiheessa. Myös aiemmilla onnistumisella tiimeissä on vaikutusta luottamukseen ja tiimin jäsenten koettuun luotettavuuteen. Koettu luotettavuus on enemmän todisteisiin perustavaa (*evi-*

dence-based) luottamusta kuin esimerkiksi pikaluottamus. Tämä saattaa johtua enemmänkin luottajan persoonallisuuden piirteistä kuin luotettavan käyttäytymisestä (Jaakson ym. 2019, 40-42).

Jäsenten attribuutit. Sarkerin ym. (2011) tutkimus osoittaa, miten tiimin jäsenen persoonallisuuden piirteet, kuten esimerkiksi puheliaisuus, voidaan nähdä negatiivisena tekijänä luottamuksen rakentumiselle. Kun hajautetun tiimin jäsenellä on matalan koettun luotettavuuden taso, hänen vuorovaikutuksensa voidaan nähdä negatiivisesti, jolloin hänet koetaan huonona suoriutujana ja epätehokkaana työntekijänä. Toisaalta taas, kun yksilö koetaan luotettavaksi tiimin keskuudessa, vuorovaikutus ja luottamus toimivat ikään kuin synergiassa vaikuttaen positiivisesti tiimin suorituskäyttöön (Sarker ym. 2011, 299.)

Tutkimustulosten mukaan myös tiimin jäsenen ammattimaisuus edistää luottamuksen rakentumista. Myös suosittelu, sosiaalinen pääoma, hyväntahtoisuus ja halukkuus auttavat luottamuksen muodostamisessa. Tieto siitä, miten tiimin jäsen on toiminut esimerkiksi aiemmin auttaa muita tiimin jäseniä kokemaan toisen luotettavampana (Morita & Burns 2014, 50-51.) Toisaalta tiimin jäsenten hyväntahtoisuus koetaan vähemmän tärkeäksi kuin esimerkiksi rehellisyys ja kyvykkyys, erityisesti lyhyen aikavälin hajautetuissa tiimeissä (Robert, Dennis & Hungin 2009, 266).

Sääntöjä ja normeja noudattavat tiimin jäsenet voivat vähentää toiminnallaan tiimin sisäistä epävarmuutta. Walterin ja Bunzin (2005) tutkimuksessa todetaan, että esimerkiksi sääntöjä seuraamalla voidaan vähentää epävarmuutta tiimissä, mikä johtaa taas luottamiseen ja tiimin jäsenistä pitämiseen. Niiden tiimien jäsenten, jotka seuraavat sääntöjä selkeästi vähemmän, raportoitiin tekevän työnsä huonommin ja olevan epäluotettavia (Walter & Bunz 2005, 844.)

4.2.4 Luottamuksen rakentumisen prosessi

Tämä teeman tutkimukset käsittelevät luottamuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten viestinnän ja käyttäytymisen erilaisia malleja ja normeja sekä tiedon jakamisen vaikutusta luottamuksen rakentumiseen. Tämän teeman tutkimukset muodostuivat yhteensä 14 tutkimuksesta.

Viestinnän ja käyttäytymisen mallit. Hendersonin, Stackmanin ja Lindekildem (2016) mukaan tiimin sisäisillä viestintä- ja vuorovaikutusnormeilla autetaan rakentamaan luottamusta tiimin jäsenten välillä. Nämä normit ovat välttämättömiä onnistumiselle pitkällä aikavälillä sekä henkilökohtaisella tasolla, että tiimien tasollakin (Henderson, Stackman & Lindekilde 2016, 1726). Zakarian ja Yusofin (2020, 7) tutkimus osoittaa, että tiimit, jotka ovat korkean luottamuksen tiimejä, suhtautuivat tiimiinsä avomielisesti, innokkaaksi ja optimistisesti. Tiimit, jotka ovat kohtalaisen luottamuksen tiimejä, suhtautuvat niin ikään positiivisesti, mutta skeptisesti. Matalan luottamuksen tiimin jäsenet ovat taas varautuneita ja epävarmoja tulevasta ja osallistuvat tiimityöhön puoliteholla. Tiimit, joissa ei ole luottamusta, ovat skeptisiä ja sulkeutuneita (Zakaria & Yusof 2020, 7.) Hajautetuille tiimeille ominainen alkuvaiheen luottamus eli niin sanottu pikaluottamus rakentuu erityisesti juuri sellaisten tiimien jäsenten välille, jotka suhtautuvat omaan tiimiinsä positiivisesti, innokkaasti ja avoimin mielin sekä ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Zakaria & Yusof 2020, 7, 9). Vuorovaikutuksen tyyllillä ja viestien positiivisella sävyllä on mahdollista helpottaa pikaluottamuksen rakentumista tiimin työskentelyn alkuvaiheessa (Zakaria ja Yusof 2020, 8). Tiimin jäsenet saattavat myös pyrkiä hyötymään toisista tiimin jäsenistä, koska luottamusta tiimin jäsen välillä ei ole (Chang ym. 2014, 1331).

Tiedon jakaminen ja tiedon validointi. Alsharon, Greggin ja Ramirezin (2017, 485-486) tulokset osoittavat, että tiedon jakaminen muille tiimin jäsenille on elintärkeää, jotta tiimit luottavat toisiinsa, pystyvät työskentelemään yhteistyössä, olemaan tehokkaita ja aikaansaavia tiimejä. Chang ym. (2014, 1331) mukaan tiedon jakaminen vaikeutuu, kun tiimin jäsenten välillä ei ole luottamusta. Tiimin jäsenet ovat haluttomia ja epäroivia jakamaan tietoa itsestään ja näyttämään oikeita motiivejaan, mikä johtaa luottamuksen puutteeseen (Chang ym. 2014, 1331).

Tiedon jakamiseen tiimin sisällä vaikuttavat myös tiimin jäsenten eriävät asenteet ja arvot. Luottamusta laskee myös muun muassa se, että tiimin jäsenet eivät kerro itseltään mitään tai eivät ylipäätään jaa tietoa tiimin sisällä. Näillä on negatiivinen vaikutus sekä tiedon jakamiseen, että luottamuksen rakentumiseen. (Pinjani & Palvia 2013, 151; Chang ym. 2014, 1331.) Pinjanin ja Palvian (2013) tulosten mukaan tiedon jakaminen on riippuvainen hajautettujen tiimin teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta. Mitä viestinnällisesti korkeatasoisempi viestintäteknologia on, sitä parempi suhde esimerkiksi tiimin jäsenten eriävillä arvoilla ja asenteilla, tiedonjakamisella ja yhteisellä luottamuksella on (Pinjani & Palvia 2013, 151). Korkean tason viestintäteknologia helpottaa tiimin jäsenten välistä tiedon jakamista sekä arvoista ja asenteista keskustelusta, mikä mahdollistaa tiimin jäsenten luottamuksen rakentumisen tiimin jäsenten välille.

Moritan ja Burns (2014) tulokset osoittavat, että tiedon vahvistaminen on yksi keino edistää luottamuksen rakentumista tiimin jäsenten välillä. Tiedon validoinnilla on siis positiivinen vaikutus luottamuksen edistymiseen, jos tiedon validoinnin prosessi tukee niitä odotuksia (Morita & Burns 2014, 53), joita tiimin jäsenillä on tilanteesta ja suoritettavasti tehtävästä.

Russmanin ym. (2009) tutkimus tutkii luottamusta mahdollistavan verkkolomakkeen hyötyjä hajautetuissa tiimeissä tiedon jakamisen näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että ennen ensimmäistä tapaamista täytetty verkkolomake helpottaa ensivaikutelman tekemistä toisesta tiimin jäsenestä sekä mahdollistaa esimerkiksi sellaisen tiedon jakamista toisesta henkilöstä, jota ei olisi saanut normaalisti ilman tapaamista. Lomake tuki myös luottamuksen rakentumista, auttoi tutustumaan tiimin jäseniin paremmin ennen tiimin työskentelyn aloittamista ja sen aikana (Russman ym. 2009, 1014-1015, 1016).

Myös Remidez, Stam & Laffey tutkivat sitä, miten internet-pohjaiset työkalut tukevat tiedon jakamista ja luottamuksen kehittymistä hajautetuissa tiimeissä. Työkalut voivat parantaa luottamuksen kehittymistä sellaisissa tiimeissä, jotka saivat työkalun kautta viestejä nopeasti muilta tiimin jäseniltä. Luottamukseen vaikuttaa siis tiedon vapaa kulku ja sen eteenpäin välittäminen nopeasti (Remidez, Stam & Laffey 2007, 78.)

Toisaalta Peñarrojan ym. (2015) tulosten mukaan tiimin jäsenten välinen luottamus mahdollistaa tiimin jäseniä jakamaan tietoa ja ajatuksia sekä refleктоimaan asioita avoimemmin toisten tiimin jäsenten kanssa. Luottamus toimii tiedon jakamisen pohjana. Luottamuksella on myös merkittävä vaikutus siihen, millaisia vaikutuksia tiimin antamalla palautteella on informaation prosessointiin ja oppimiseen hajautuneessa ympäristössä (Peñarroja ym. 2015, 15.)

4.2.5 Luottamuksen muodot

Tämä teema käsittelee hajautetuille tiimeille ominaisen pikaluottamuksen rakentumista sekä luottamuksen muotojen eri tyyppisiä. Näkökulmia luottamuksen rakentumiseen sekä millaiset tekijät vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen löytyi monta, mutta kaikkia tämän teeman alateemoja yhdisti luottamuksen erilaiset muodot hajautetuissa tiimeissä. Tämä teema muodostui yhteensä 12 tutkimuksesta.

Pikaluottamus. Sekä Zakaria & Yusofin (2020) että Robertin, Dennisin ja Hungin (2009) tutkimusten tulokset osoittavat, että pikaluottamus on luonteeltaan väliaikaista, haurasta, ja niin sanottu pitkäaikainen, prosessimaisesti kehittyvä luottamus vaatii enemmän aikaa kehittyäkseen. Toisaalta pikaluottamus on riippuvainen jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtaisista olosuhteista ja alttiudesta luottaa (Zakaria & Yusof 2020, 7). Sekä Websterin ja Wongin (2008, 54) että Zakarin ja Yusofin (2020, 2) tulokset osoittavat, että pikaluottamus mahdollistaa hajautuneiden tiimien luottamuksen prosessimaisen kehittymisen ja siten samankaltaiset luottamuksen tasot kuin joita koetaan samassa paikassa työskentelevien tiimien kesken. Pikaluottamus ei ole niin vahvaa,

kuin luottamus, joka perustuu tietoon ja kognitiiviseen arviointiin (Robert, Dennis & Hung 2009, 265). Hajautuneen tiimityön aikana pikaluottamus korvautuu kestävämmällä ja pidempikestoisemmalla luottamuksella, jos vain olosuhteet sen mahdollistavat (Zakaria & Yusof 2020, 7.) Toisaalta Jaakson, Reino & McClenaghanin (2019, 41) tulosten mukaan pikaluottamus on ominainen piirre hajautuneille tiimeille koko tiimin elinkaaren ajan.

Facebookilla, Google Drivella, Dropboxilla, Skypella ja esimerkiksi WhatsAppilla on rooli juuri pikaluottamuksen rakentumisessa. Zakarian ja Yusofin (2020, 6) tulosten mukaan internetin, sosiaalisen median kanavat sekä avoimen lähdekoodin ohjelmit mahdollistavat luottamuksen rakentumisen nopeasti tiimin jäsenten välille, projektin toteuttamisen loppuun ajoissa sekä tehokkaamman vuorovaikutuksen muiden tiimin jäsenten välillä. Facebook ja WhatsApp auttavat tiimin jäseniä muodostamaan ensivaikutelman tiimin toisista henkilöistä (Zakaria ja Yusof 2020, 8).

Tietoon perustuva - ja tilanteellinen luottamus. Robertin, Dennisin ja Hungin (2009, 265) tutkimuksen tulosten mukaan tietoon perustuva luottamus rakentuu pikaluottamuksen sijaan tiimin jäsenten välille silloin, kun tiimin yksilöt saavat lisäinformaatiota muista tiimin jäsenistä, esimerkiksi heidän käyttäytymismalleistaan, kyvyistään ja hyväntahtoisuudestaan. Tiimin jäsenet hyötyvät näistä tiedoista, koska pystyvät luomaan niin sanotun tietoon perustavan luottamuksen päätöksen (Robert, Dennis & Hung, 265.) Toisaalta Pantelin ja Duncan (2004) mukaan pikaluottamuksen voidaan määrittää olevan edellytys tilanteelliselle luottamukselle (Panteli & Duncan 2004, 436). Tilanteellinen luottamus kehittyy ja se saavutetaan vuorovaikutussuhteen aikana tiimin jäsenten välille neuvotteluiden ja vuorovaikutustilanteiden kautta koko projektin olemassaolon aikana. Jokaisen tiimin jäsenellä sekä tiimin työskentelyä seuraavilla henkilöillä on vaikutus tilanteellisen luottamuksen syntymiseen (Panteli & Duncan 2014, 437).

Abstrakti ja henkilökohtainen luottamus. Nandhakumarin ja Baskervillen (2006, 380) löydösten mukaan tiimin työskentelyyn ja keston vaikuttavat kaksi luottamuksen vuorovaikutuksen pohjaa, niin sanotut persoonattomat, abstraktit luottamussuhteet sekä henkilökohtaiset luottamussuhteet. Hajautetuissa tiimeissä luottamuksen taso ei ole kovin henkilökohtaista, vaan luottamus perustuu enemmän toisten tiimin jäsenten kykyihin ja osaamiseen suorittaa tiimille määritettyjä tehtäviä (Alsharo ym. 2017, 486). Tämän voisi määritellä tarkoittavan abstraktia luottamusta tai jonkinlaista institutionaaliseen luottamukseen (Alsharo ym. 2017, 486) perustavaa luottamusta.

Baskervillen ja Nandhakumarin (2007, 30-31) mukaan henkilökohtainen luottamus haihtuu ilman kasvokkaista vuorovaikutusta. Tämänkaltaisen luottamuksen rakentumiselle tarvitaan myös kasvokkaista vuorovaikutusta. Lyhytikäiset tiimit voivat toimia ilman henkilökohtaista luottamussuhdetta, koska nämä tiimit toimivat aikaisempien menestyksellisten vuorovaikutussuhteiden eli niin sanotun persoonattoman, abstraktin luottamuksen pohjalta. Tämänkaltaiset abstraktin luottamuksen sisältämät vuorovaikutussuhteet mahdollistavat väliaikaisten tiimien tehokkaan työskentelyn, mutta vain lyhyitä aikoja (Nandhakumar & Baskerville 2006, 380-381; Baskerville & Nandhakumar 200, 28.) Tiimin jäsenten välille syntyvän persoonattoman, abstraktin, luottamuksen avulla voidaan mahdollistaa organisaatiossa lyhyen aikavälin tiimien käyttöönottoa laajemmin (Baskerville & Nandhakumar 2007, 28).

Kognitiivinen ja affektiivinen luottamus. Wilsonin, Strausin ja McEvilyn (2005, 27) tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että hajautetuilla tiimeillä on matalammat kognitiivisen ja affektiivisen luottamuksen tasot erityisesti tiimin ensimmäisten tapaamisten jälkeen. Luottamuksen tasot kuitenkin nousevat samalla tasolle kuin kasvokkain tavanneilla tiimeillä jo muutaman tapaamisen jälkeen (Wilson, Straus & McEvily (2005, 27). Silloin, kun tiimin jäsenten välillä oleva affektiivinen ja kognitiivinen luottamus vähenevät, tiimin jäsenten valehteleminen lisääntyy (Rockman & ja Northcraft 2005, 119). Monipuolisten viestintäteknologioiden välityksellä toimivat tiimit käyttäytyvät enemmän valheellisesti kuin esimerkiksi kasvokkain toimivat tiimit tai tiimit, jotka toimivat yksinkertaisemman, yksiulotteisen viestintäteknologian välityksellä. Tähän vaikuttaa se,

ettei esimerkiksi vuorovaikutuksen nonverbaaliset tekijät ole yhtä läsnä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa (Rockman & Northcraft 2005, 119.)

4.2.6 Luottamuksen seuraukset

Tämän teeman tutkimukset käsittelevät luottamusta, luottamuksen vaikutuksia tiimien suoriutumiseen, tehokkuuteen ja tiimien ajalliseen keston. Kaikki nämä alateemat liittyvät luottamuksen seurauksiin. Tämä teema sisälsi yhteensä 13 tutkimusta eli lähes puolet kaikista 28 tutkimuksista.

Suoriutumiskyky ja menestyminen. Paulin ja McDanielin (2004, 210) tulosten mukaan tiimin suoriutumiskykyyn vaikuttaa interpersonaalinen luottamus, joka on ensisijainen tekijä sille voivatko hajautetut tiimit käsitellä monimutkaisia tilanteita ja näin ollen olla suoriutumiskykyisiä. Changin ym. (2014, 1330, 1331) tutkimustulokset osoittavat, että nimenomaan interpersonaalinen luottamus on tärkeä osa menestyksestä hajautettua tiimiä: mitä korkeampi interpersonaalisen luottamuksen taso, sitä parempi hajautuneen tiimin tyytyväisyys esimerkiksi päätöksentekoprosesseihin, osallistumiseen, päätöksenteon laatuun ja konfliktien hallintaan. Luottamuksella on merkitystä myös yksilön onnistumiselle, ei vain tiimin onnistumiselle (Sarker ym. 2011, 298).

Toisaalta luottamus ei automaattisesti johda parempaan tiimien suoriutumiskykyyn (Järvenpää ym. 2004, 263). Chang ym. (2014, 1330) tulokset osoittavat, että myös viestinnällä ja vuorovaikutuksen laadulla on merkitystä tiimin onnistumiseen. Henkilöiden omilla vuorovaikutustaidoilla on merkitystä luottamukseen, koettuun luotettavuuteen ja sitä kautta tiimissä suoriutumiseen (Sarker ym. 2011, 295.) Vaikka luottamus onkin tärkeä osa tiimin ja yksilön suoriutumista, ei sillä voi korvata tärkeitä onnistumiselle olennaisia tekijöitä, kuten yksilön kognitiivisia taitoja, motivaatiota ja yritystä (Jaakson ym. 2019, 41).

Tiimin ajallinen kesto. Hajautettujen tiimien työn jatkumiseen ja keston vaikuttavat luottamuksen vuorovaikutuksen pohjat ja nämä pohjat vaikuttavat tiimityön jatkumiseen ja keston (Nandhakumar & Baskerville 2006, 380). Wilsonin, Strausin ja McEvilyn (2005, 28) tuloksista käy ilmi, että kasvokkaisella vuorovaikutuksella on selkeitä positiivisia vaikutuksia luottamuksen rakentumiseen juuri lyhyen aikavälin hajauteissa ja teknologiavälitteisissä tiimeissä. Tiimit, jotka tulevat työskentelemään hajautetusti, tukeutuen teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen, olisi hyvä tavata kasvokkain, sillä tämä tukee luottamuksen rakentumista tiimin jäsenten välille (Muethel, Siebrat & Hoegl 2012, 40-41). Kuitenkin tulosten mukaan pidempiä aikoja yhdessä työskenteleville ja useaan kertaan toisiaan tapaaville tiimeille ei yksittäisistä kasvokkaisista tapaamisista ole luottamuksen näkökulmasta merkittäviä hyötyjä (Wilson, Straus & McEvilyn 2005, 28). Silloin kun hajautettujen tiimien on tarkoitus työskennellä pidempiä aikoja yhdessä, tarvitaan niin sanottua henkilökohtaiseen vuorovaikutussuhteeseen perustavaa luottamusta huomattavasti enemmän (Baskerville & Nandhakumar 2007, 30, 31). Sekä Wilsonin, Strausin & McEvilyn (2005, 27) sekä Ravin, Draken ja Liangin (2016, 196) tulokset osoittavat, että lyhyen aikaa yhdessä työskentelevät tiimien, jotka tapaavat esimerkiksi vain muutaman kerran koko yhteisen projektin aikana on sekä hyödyllistä kiinnittää huomiota oikeanlaisten teknologioiden käyttämiseen, että tapaamaan edes kerran kasvotusten, jotta luottamuksen taso olisi korkeammalla ja tiimin työskentely olisi menestyksellistä.

Tiimin tehokkuus ja koheesio. Baskervillen ja Nandhakumarin (2007, 32) tulosten mukaan luottamuksen heikkeneminen vähentää sellaisen tiimin tehokkuutta, jotka toimivat pitkän aikaa hajautetusti. Käyttämällä luottamusta tiimin välitavoitteena, pyrkimyksenä ylläpitää luottamusta tiimin jäsenten välillä sekä hyödyntämällä tiimin jäsenten liikkuvuutta, voidaan mahdollistaa tiimin jatkuva työskentely maantieteellisesti hajautuneena (Baskerville & Nandhakumar 2007, 32.) Brahmin ja Kunzen (2012) tulosten mukaan korkean luottamuksen ilmapiirin tiimeissä tiimin jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi, jolloin he voivat panostaa sosiaalisiin suhteisiin ja toimintoihin muiden tiimin jäsenten kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimin selkeästi asetetut ta-

voitteet vaikuttavat tiimikoheesioon eli tiimin *me-henkeen*. Luottamuksen ilmasto tiimin sisällä on eräänlainen reunaehto onnistumiselle ja toisaalta taas se toimii puskurina negatiivisille tilanteille, kuten konflikteille (Brahm & Kunze 2012, 606-607.)

Oppiminen. Peñarrojan ym. (2015, 14) tulosten mukaan tiedon prosessointi ja oppiminen tukevat luottamuksen ylläpitoa tiedonjakamisen kautta. Kun luottamus on tiimissä korkea ja tietoa jaetaan, informaation prosessointi ja oppiminen parantuvat, koska jäsenet saavat omasta suorituksestaan palautetta.

5 POHDINTA

Tämän maisterintutkielman tavoitteena oli kuvata ja jäsentää viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajalta tutkimustietoa luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä. Tarkastelen tutkielmassa, millaisin tutkimusasetelmin luottamusta on tutkittu hajautetuissa tiimeissä ja millaisia tuloksia tutkimuksista on saatu.

5.1 Luottamustutkimus hajautetuissa tiimeissä

Luottamus hajautetuissa tiimeissä on kiinnostanut tutkijoita laajasti huolimatta sen suhteellisen pienestä fokusalueesta (Gilson ym. 2015, 1321). Tutkimus on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana jakautunut tasaisesti eri vuosille ja eri tieteenaloille. On kuitenkin heti todettava, että viestintätieteiden piirissä tutkimusta luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä ei ole tehty kovinkaan laajasti. Viestintätieteiden näkökulman puuttuminen jättää merkittävän aukon ilmiön laajemmalle ymmärtämiselle nimenomaan vuorovaikutussuhteiden ja viestinnän tasolla.

Luottamusta on siis tutkittu sekä taloustieteiden ja tietojärjestelmätieteiden näkökulmasta huomattavasti enemmän. Taloustieteiden ja tietojärjestelmätieteiden tutkimuskentän korostuminen tutkimuksissa kertoo näiden molempien tieteenalojen laajuudesta, monimuotoisuudesta ja ehkä jopa kiinnostuksesta työelämän tiimien vuorovaikutussuhteisiin ja vuorovaikutustason ilmiöihin osana teknologiavälitteisyyttä. Taloustieteiden korostuminen tutkimusten näkökulmissa kertoo erityisesti työelämän muutoksesta ja sen merkityksen nousemisesta erilaisissa työelämän - ja korkeakouluopiskelijoiden tiimeissä. Suurin osa tutkimuksista on toteutettu Yhdysvalloissa, joka kuvastaa hyvin Yhdysvaltojen laajaa tiedekenttää ja tutkimusperinnettä.

Valtaosa tutkimuksista on toteutettu määrällisin tutkimusmenetelmin hyödyntäen kyselyjä, koetilanteita sekä pitkittäistutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimuksen ja niissä hyödynnettävien aineistonkeruumenetelmien avulla pyritään kuvaamaan tutkittavan ilmiön numeerista todellisuutta ja osoittamaan mahdollisia korrelaatiota eri asioiden välillä. Tutkimustulokset osoittavat laajemmin luottamukseen vaikuttavia tekijöitä, luottamuksen muotoa tai luottamuksen kehittymiseen ja ylläpitoon vaikuttavia tekijöitä hajautetuissa tiimeissä. Syvällistä ymmärrystä yksilöiden subjektiivisista kokemuksista ja käsityksistä luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä on kuitenkin vaikea osoittaa määrällisellä tutkimuksella. Laadullista - ja määrällistä tutkimusta pidetään usein toistensa vastakohtina. On hyvä muistaa, että molemmat tutkimussuuntaukset asettuvat toisiinsa nähden samalla jatkumolle, toisiaan tukeviksi tutkimussuuntauksiksi (Alasuutari 2012). Sekä määrällisellä että laadullisella tutkimuksella on mahdollista saada toinen toistaan tukevia näkökulmia luottamuksen rakentumiseen hajautetuissa tiimeissä.

Tulokset osoittavat muun muassa sen, ettei haastatteluita ole viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana hyödynnetty kovinkaan monessa tutkimuksessa. Haastatteluiden avulla luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä saataisiin kuitenkin syvällisempiä, subjektiivisempiä kokemuksia luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä: miltä luottamus tuntuu, miltä luottamuksen rakentuminen ja prosessimainen kehittyminen tuntuvat subjektiivisesti yksilöissä ja miten luottamusta sanoitetaan juuri hajautettujen tiimien kontekstissa. Laadullinen tutkimus toisi tutkimuskenttään uudenlaista näkökulmaa tarkastella luottamusta osana hajautettujen tiimien teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Se toisi myös mahdollisuuden ymmärtää ilmiötä syvällisemmällä tasolla juuri hajautettujen tiimin jäsenten kokemusten ja käsitysten kautta. Luottamusta ja vuorovaikutuksen kehittymistä ei voida erottaa toisistaan. Olisi tärkeää tutkia myös tätä näkökulmaa nimenomaan hajautettujen tiimien kontekstista; miten sekä teknologiavälitteisen vuorovaikutus ja sen kehittyminen, että luottamuksen rakentuminen tiimin jäsenten välille ovat yhteydessä toisiinsa sekä millaiset tekijät tukevat kunkin ilmiön rakentumista juuri teknologiavälitteisissä vuorovaikutussuhteissa.

Kirjallisuuskatsaus osoittaa, että tutkimus luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä on keskittynyt tasaisesti sekä työelämän tiimeihin että yliopisto-opiskelijoiden tiimeihin. Kun tutkitaan hajautettuja tiimejä, joilla on selkeät tavoitteet ja tehtävät, on loogista, että tutkimuskohteet ovat rajautuneet tiukasti pieneen määrään tutkimuskohteita. Tehtäväorientoituneita tiimejä, jotka ovat hajautuneita, ei löydy kovinkaan monesta kontekstista. Koronapandemian myötä tutkimus hajautetuista tiimeistä ja -työympäristöistä tulee laajenemaan, kun mielenkiinto ja aiheen relevanttius kasvavat myös perinteisemmän tutkimuskentän ulkopuolelle, kuten esimerkiksi kolmannen sektorin teknologiavälitteisiin tiimeihin. Luottamusta hajautetuissa tiimeissä on tutkittu pääasiassa globaalisti hajautuneiden tiimien kontekstista, mutta ei kovinkaan syvällisellä tasolla. Mielenkiintoista olisi vertailla tiimin jäsenten kulttuurisia eroja luottamuksesta; miten tiimin jäsenten käsitykset, kokemukset luottamuksesta ja luottamuksen tunteesta eroavat toisistaan sekä millaisin eri tavoin luottamusta merkityksellistetään, sanallistetaan ja arvotetaan hajautetuissa tiimeissä, joissa tiimin jäsenet edustavat eri kulttuureita.

5.2 Luottamus ja sen rakentuminen hajautettujen tiimin jäsenten välille

Tutkielmani tulokset osoittavat, että luottamus on tärkeä interpersonaalinen ilmiö myös hajautetuissa tiimeissä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että luottamus tuo tiimin jäsenten välillä merkittäviä hyötyjä. Se on kuin liimaa tiimin jäsenten välillä ja sitoo tiimin jäseniä yhä tiukemmin yhteen (Jarvenpaa, Shaw & Staples 2004, 262; Kramer 1999, 569) ja erityisesti hajautetut tiimit ovat riippuvaisia luottamuksesta (Brahm & Kunze 2012, 607; Muethel, Siebrat & Hoegl 2012, 40), koska teknologiavälitteinen vuorovaikutus tuo luottamussuhteeseen omat haasteensa. Luottamus rakentuu prosessimaisesti vuorovaikutuksessa hajautettujen tiimien välillä (Lewis & Bunker 1996) ja alkusysäyksen eli pikaluottamuksen rakentumista tiimin jäsenten välille vauhdittavat erilaiset sisäiset ja ulkoiset muuttujat ja tiimien jäsenten edellytykset. Se antaa tiimin jäsenille mahdollisuuden ylipäätään toimia ja tehdä yhteistyötä (Jarven-

paa, Knoll ja Leidner 1998, 56). Pikaluottamus siis mahdollistaa täten kaikessa lyhyt-aikaisuudessaan ja hauraudessaan tiimien työskentelyn ja yhteistyön tekemisen ja aloittamisen. Vaikka pikaluottamus ei ole niin vahvaa kuin myöhemmin tiimien välille kehittyvä pidempi aikaisempi luottamus (Robert, Dennis & Hungin, 265), on pikaluottamuksella elintärkeä rooli kaikessa hajautetussa tiimityössä. Eräällä tavalla nimi pikaluottamus ei kuvasta sitä, minkälaista yhteistyötä ja vuorovaikutusta pikaluottamuksen rakentuminen mahdollistaa erilaisten ja eri paikoissa sijaitsevien ihmisten välille – ja millaisia laajempia työelämän - ja yliopisto-opiskelijatiimien onnistumisia se auttaa alkuun.

Pikaluottamuksesta kohti kestävämpää, hitaammin rakentuvaa luottamuksen rakentumista tiimin jäsenten välille helpottavat tietyt viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät normit ja mallit esimerkiksi tiimin jäsenet, jotka suhtautuvat omaan tiimiinsä positiivisesti, avoimin mielin, viestivät innokkuutta ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa säännöllisesti. Tulosten perusteella voidaan todeta, että luottamus on eräänlainen tiimin jäsenten välillä vuorovaikutuksessa rakentuva kehä, joka mahdollistaa, sysää alkuun ja ylläpitää vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Luottamuksen kehään vaikuttavat monet asiat sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten tiimin jäsenten oma toiminta tai oma taipuvaisuus luottavaisuuteen, roolit, sopimukset ja rakenteet. Luottamus on osa vuorovaikutuksen kehää. Ne sijaitsevat tiukasti samalla ulottuvuudella ja ovat tiukasti toisiinsa sidottuja. Luottamus on sekä kaiken vuorovaikutuksen perusta, että sen avulla toisaalta mahdollista hallita vuorovaikutussuhteita. Hajautettujen tiimien yhteistyö ja yhdessä tekeminen vaativat luottamusta ja vuorovaikutussuhteiden rakentumista tiimin jäsenten välille.

Yhteistyön edetessä tiimien työskentelyn, tehokkuuden, optimaalisten työtulosten näkökulmasta tiedon jakamisella ja luottamuksella on toisiinsa nähden merkittävä vaikutus. Tärkeän, tiimin työskentelyn näkökulmasta oleellisen tiedon jakaminen vaatii useimmiten luottamusta tiimin jäsenten välille. Tiedon jakaminen ja luottamus ovatkin osa tiimien vuorovaikutustehtäviä (ks. Raappana 2018) ja näin ollen sidoksissa toi-

siinsa. Tiedon jakaminen auttaa rakentamaan luottamusta tiimin jäsenten keskuudessa (Zolin ym. 2004,19), kun taas affektiivisen ja kognitiivisen luottamuksen rakentuminen tiimin jäsenten välille mahdollistaa tiedon jakamista (ks. Holste & Fields 2004). Tiedon jakamisen ja luottamuksen voidaan nähdä olevan toisistaan riippuvaisia ja symbioosissa hyödyntäen toinen toisiaan. Yhteistyöllä on vuorovaikutuksessa liiman rooli, joka sitoo nämä kaksi asiaa tiukasti yhteen.

Yhteistyötä ja vuorovaikutusta tukevat teknologiset viestintätyökalut mahdollistavat luottamuksen rakentumisen tiimin jäsenten välille. Ilman viestintäteknologioita ei hajautettujen tiimien olemassaolosta tulisi mitään – saati ilman luottamusta tiimin jäsenten välillä. Hajautettujen tiimien teknologiavälitteisyys ei määritä tiimin olemusta tai onnistumista (Raappana & Valo 2015, 131; Raappana 2018, 56.), mutta sillä on luottamuksen ja tiedon jakamisen näkökulmasta merkitystä. Viestintäteknologisten välineiden niin sanotulla rikkaudella on suhde siihen, kuinka luottavaisesti tiimin jäsenet voivat keskustella eriävistä arvoista ja asenteista, jakaa tietoa ja näin ollen mahdollistaa luottamuksen rakentumisen tiimin jäsenten välille. Toisaalta viestintäteknologiavälitteisen vuorovaikutusympäristön nähdään lisäävän hajautettujen tiimien jäsenten koettua riskiä, vähentää heidän aikomustaan luottaa (Robert, Dennis & Hung 2009, 265) ja mahdollistaa osittain myös hyvin opportunistisen käyttäytymisen (Bos ym. 2002; Chang ym. 2014). Tulokset osoittavat myös, että teknologiavälitteisten tiimien olisi hyvä tavata kasvokkain, sillä tämä tukee luottamuksen rakentumista tiimin jäsenten välille (Muethel, Siebrat & Hoegl 2012, 40-41). Luottamuksen rakentumista auttaa siis kasvokkaiset tapaamiset, mutta se on yhtä mahdollista rakentua viestintäteknologian välityksellä. Ongelmat eivät johdu teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta, kasvokkaisten tapaamisten puutteesta, vaan nimenomaan luottamuksen ja vuorovaikutussuhteiden rakentumisen puutteesta.

Myös jokaisen yksilön omalla, henkilökohtaisella taipumuksella luottaa, joka perustuu menneisiin kokemuksiin, on vaikutusta siihen, kuinka hajautettujen tiimin jäsenet luottavat tiiminsä jäseniin. Voidaan ajatella, että mitä enemmän tiimin jäsen kokevat

muiden olevan luotettavia, sitä enemmän yksilöllä on taipumusta luottaa muihin. (Robert, Dennis & Hung 2009, 265; Spector & Jones 2004, 317.)

Luottamus voidaan nähdä olevan monitahoinen, laaja käsite, joka on hyvin monitieteellinen, poikkileikkaava ilmiö. Luottamuksen määrittelemisen ei ole helppoa, sillä se vaatii tarkemman kontekstin, jossa sen suhdetta muihin toimijoihin, suhteisiin, käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen voidaan tarkastella syvemmin. Luottamus on joukko erilaisia määreitä, se on taipumusta, halukkuutta ja käyttäytymistä. Se on affektiivista, kognitiivista, tietoon tai laskelmointiin perustuvaa, nopeaa ja haurasta, tilanteellista tai abstraktia ja persoonatonta. Luottamus parantaa tiimien tehokkuutta, mahdollistaa teknologiavälitteistä vuorovaikutusta, vähentää epävarmuutta ja epäselvyyksiä. Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, kuinka merkityksellinen luottamus ja sen rakentuminen ovat hajautettujen tiimien toiminnalle ja yhteistyölle. Luottamus on relationaalista ja se syntyy vuorovaikutuksessa muiden ihmisten välillä (Mayer ym. 1996, 712). Luottamus ja vuorovaikutus kulkevat käsi kädessä ja tukevat – toisinaan vaikeuttavat – myös itse luottamuksen ja vuorovaikutussuhteiden rakentumista tiimin jäsenten välille. Ilman luottamusta ja luottamuksen rakentumista sekä vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä eivät hajautetut tiimit voisi tehdä yhteistyötä.

6 ARVIOINTI

Tämä maisterintutkielma perustuu laadulliseen menetelmäsuuntaukseen. Kuten kaikkea laadullista tutkimusta, myös systemaattista kirjallisuuskatsausta on hyvä tarkastella kriittisesti sekä reflektoida omaa toimintaa ja valintoja analyttisesti ja yksityiskohtaisesti. Laadullista tutkimusta on mahdollista arvioida monin eri tavoin, esimerkiksi kuinka relevantti, mielenkiintoinen ja merkityksellinen tutkimusaihe on (Tracy 2010, 230). Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu omien tieteellisten valintojen tarkasteleminen, tutkimusta ohjaavien sääntöjen tuntemus sekä tutkimuksen luotettavuuskriteereiden omaksuminen (Aaltio & Puusa 2020, X). Kirjallisuuskatsauksen tulisi tarkastella kirjallisuutta tarkasti läpi tiettyjen linssien, joita ohjaa tutkimuksen tavoitteet. Kirjallisuuskatsauksen tuloksena syntyy eräänlainen tarina, joka kriittisesti arvioi tutkittavaa kirjallisuutta ja päättyy johtopäätöksiin (Torraco 2005, 361.) Kirjallisuushakuun ja sen toteuttamiseen, aineiston valintaprosessiin ja tulosten läpikäyntiin sekä niiden analyttiseen käsittelyyn johtopäätöksissä liittyy monta kriittistä kohtaa, joita on syytä tarkastella lähemmin. Arvoin tutkielmani onnistumista Tracyn (2013) laadullisen tutkimuksen arviointikriteerien valossa, kuten *huolellisuuden*, *johdonmukaisuuden*, *uskottavuuden* sekä *huomionarvoisuuden* ja *merkityksellisyyden* kautta.

Huolellisuus. Tracyn (2013, 230) huolellisuuden (*rich rigor*) arviointikriteeri viittaa tutkimuksen tarkkaan ja järjestelmälliseen toteuttamiseen sekä riittävän ja tarpeellisen aineiston keruuseen ja analysointiin tutkimusprosessin aikana. Tässä tutkielmassa aineistonkeruu on suoritettu hyödyntämällä kolmea eri tietokantaa EBSCO Host Communication (EBSCO), Business Source Elite ja Communication & Mass Media Complete (CMMC). Koska aineistoa viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimuksessa ei ole riittävästi, pyrin eri tietokantoja valitsemalla rakentamaan laajempaa, monitieteellistä kuvaa tutkittavasta aiheesta. Tästä syystä tietokannoiksi on valittu muiden alojen tietokantoja myös viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimuksen ulkopuolelta. Tutkimusten aikajänne on laaja, kaksikymmentä vuotta, mutta se on perusteltua siitä syystä, ettei luottamustutkimusta hajautetuissa tiimeissä ole tehty kovinkaan paljoa. Ilman laaja aikajännettä tutkimusote olisi jäänyt varsin pieneksi. On todettava, että syytä on

vielä pohtia, mitä muita tietokantoja olisi voinut hyödyntää ja mitä lisäarvoa tämä olisi tuonut tutkielmalleni entä millaisia syvempää tutkimuksen arviointia lyhyemmän aikajänteen valinta olisi tuonut tutkimukselle.

Huolellisuuden (*right rigor*) kriteerin kautta on mahdollista myös arvioida aineiston hakua ja valintaa. Kirjallisuushaku tuotti kaiken kaikkiaan 545 kappaletta artikkeleita. Kolmivaiheisen valinnan myötä tutkielman aineistoksi muodostui 28 (N) artikkelia, joten on syytä arvioida, millaisin perustein aineistoa on kirjallisuushausta poissuljettu. Kirjallisuushausta jätettiin pois ensimmäisessä vaiheessa muun muassa sellaiset artikkelit, joiden otsikot ja asiasanat eivät vastanneet tutkimukseni hakutermejä, kuten luottamus, interpersonaalinen luottamus, pikaluottamus ja luottamuksen rakentuminen hajautetuissa tiimeissä. Tutkimukset, jotka eivät näitä hakusanoja sisältäneet, jätettiin ottamatta mukaan laajempaan tarkasteluun. Tämä on saattanut vaikuttaa kirjallisuushaun tulokseen niin, että jotain on jäänyt kirjallisuushausta pois, vaikka olisi muuten kuulunut sisältönsä näkökulmasta aineistooni. Aineiston rajaaminen oli toisinaan haastavaa. Joudun useaan kertaan käymään läpi valittuja artikkeleita ja harkitsemaan tarkkaan, minkä artikkelin otan mukaan lopulliseen aineistoon ja minkä jätän pois

Myös hakusanojen ja hakulausekkeiden tarkempi arviointi on tarpeen. Osittain tiettyistä hakusanoista tuotti sellaista aineistoa, joka liittyi laajemmin muihin aiheisiin, kuten persoonallisuuden piirteisiin, teknologiseen ahdistukseen ja miten luottamus toimii ennakoivana tekijänä tiimeissä (ks. Jacques, Garger, Brown & Deale 2009). Hakulausekkeet toivat muun muassa sellaisia tuloksia, jotka liittyvät osittain hajautettujen tiimien sisäiseen dynamiikkaan ja tiimitehokkuuteen (ks. Plotnick, Hiltz & Privman 2016). Nämä tulokset poistettiin tutkimusaineistosta jo ensimmäisessä vaiheessa, koska tulos ei viitannut tutkimuksen käsittelevän luottamusta, vaikka käsittelin hajautettujen tiimien tehokkuutta ja vuorovaikutussuhteita teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Myös hakusana CMC tai *computer-mediated communication* saattoi

useasti tuottaa paljon sellaista aineistoa, jonka liittyi laajemmin median ja viestintä-tekniologioiden käyttöön kuin tutkielmani kohde luottamus hajautetuissa tiimeissä (ks. Watson-Manheim & Bélanger 2007).

Johdonmukaisuus. Tracyn (2013, 230) mukaan laadullista tutkimusta on mahdollista arvioida johdonmukaisuuden (*meaningful coherence*) kautta. Valitsin tutkimusmenetelmäkseni systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, jonka tavoitteena on rakentaa kokonaiskuvaa luottamuksen ja luottamuksen rakentumisesta hajautetuissa tiimeissä. Tutkielman tavoitteena on kuvata ja jäsentää viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikaista tutkimustietoa luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä. Tracyn (2013, 245) mukaan johdonmukaisuus tarkoittaa sitä, että tutkielma saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tutkielmani on onnistunut tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä eli luottamusta hajautetuissa tiimeissä tavoitteiden mukaisesti: olen kuvannut ja jäsentänyt tutkimustietoa luottamuksesta sekä siitä, millaisin tutkimusasetelmin luottamusta on tutkittu hajautetuissa tiimeissä sekä millaisia tuloksia luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä on saatu.

Uskottavuus. Tracyn (2013, 235) mukaan uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistoa on tutkittu riittävästi, tarpeeksi laajasti ja moniäänisesti. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on luoda yleiskuvaus tutkittavasta aiheesta (ks. Salminen 2011) ja olen pyrkinyt laajalla kirjallisuushaulla saamaan aineistosta tarkkaa, laajaa ja moniäänistä. Yksittäisiä tutkittavia ei aineistossani ole, mutta 28 (N) tutkimuksen myötä uskon saavuttaneeni riittävän laajuuden ja moniäänisyyden eri tutkimusaloilta eri näkökulmista, jotta yleiskuvaksen saavuttaminen on ollut mahdollista. Tutkielman uskottavuutta tukee toisaalta myös se, että tulokset tukevat aiempia tutkimustuloksia aiheesta (Tracy 2013, 238).

Huomionarvoisuus ja merkityksellisyys. Huomionarvoisuus ja merkityksellisyys tarkoittavat sitä, että aihe on ajankohtainen ja relevantti tutkimuksen tieteenalalla sekä vaikuttaa merkittävästi tiettyyn yleisöön (Tracy 2013, 231, 238). Luottamus hajautetuissa tiimeissä on nostanut merkitystään koronapandemian aikana, jonka takia tutkielmani aiheen relevanttius on tällä hetkellä todella merkittävä. Työelämän muutokset sekä

koronapandemian mukanaan tuoma digiloikka on vaikuttanut monen tietotyöläisen arkeen, kun paikka kasvokkaiseen vuorovaikutukseen perustavassa tiimissä onkin koronan myötä siirtynyt verkkoon. Tutkielmani tulokset ovat tästä näkökulmasta merkittäviä ja huomioarvoisia, juuri hajautettujen tiimien tutkimuksen kontekstissa. Vaikka tulokset eivät itsessään tuo merkittävää muutosta aiempaan tutkimustietoon, tukee tutkielman aihe aiempaa tutkimustietoa sekä korostaa jatkotutkimuksen tärkeyttä – juuri nyt koronavuosina ja sen jälkeen.

Loppuun on myös huomioitava, että kaksi artikkelista (ks. Hoag 2002, Coppola, Hiltz & Rotter. 2004) jätettiin pois hyvin myöhäisessä vaiheessa tutkielmaa. Tässä vaiheessa pohdin pitkään ja hartaasti artikkeleiden säilyttämistä, mutta koska kummatkaan artikkelit eivät sisältäneet loppujen lopuksi tarvittavaa näkökulmaa luottamukseen juuri hajautetuissa tiimeissä, ne poistettiin aineistosta. Coppolan, Hiltzin ja Rotterin tutkimuksen fokus oli tutkielmani kannalta osuva, mutta tutkimuskohteena artikkeleissa toimi korkeakouluopiskelijoiden verkko-oppimisen ympäristö, eikä niinkään hajautetut tiimit, joilla on selkeä yhteinen tavoite ja tehtävä. On hyvä ymmärtää, että tutkimuksia luottamuksesta on tuotettu laajemmasta kuin hajautettujen tiimien näkökulmasta. Nämä artikkelit eivät tulleet valituksi aineistoon tai ne poistettiin matkan varrella.

Tulosten läpikäyntiä on syytä tarkastella analyttisellä tasolla reflektoiden omia nostoja aineistosta. Tulosten läpikäyminen oli pitkä, haastava ja monitahoinen prosessi, jonka aikana muun muassa aineistojen sisältämien teemojen ja yksittäisten tulosten esiin nostaminen oli toisinaan haastavaa. On suhtauduttava kritiikillä siihen, millaisia nostoja tutkimuksista on tehty ja pohdittava, mistä erilaisten teemojen ja yksittäisten tekijöiden nouseminen aineistosta kuvaa. On hyvä myös kiinnittää huomiota siihen, että teemojen nostamista ja näkökulmista keskustelemista ei tehdä tyhjiössä, vaan kaikki lukemani ja käsittelemäni aineistot ja muu taustakirjallisuus vaikuttavat käsityksiini tutkittavista aiheista – ja täten mahdollisesti myös tekemiini tulosluvun nostoihin eri teemoista. On hyvä pohtia, millaista jäsenystä ja mielikuvaa luottamuksen

tutkimisesta hajautettujen tiimien kontekstista tulosluvun nostoilla ja teemoilla sekä tutkielmani johtopäätöksillä rakennetaan.

7 PÄÄTÄNTÖ

Tässä maisterintutkielmassa tarkastellaan luottamusta hajautetuissa tiimeissä. Seuraavaksi esittelen muutamia ehdotuksia jatkotutkimukselle kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta. Kirjallisuuskatsauksen tuloksena saatiin jäsenitys siitä, millaisin tutkimusasetelmin luottamusta on tutkittu hajautetuissa tiimeissä sekä millaisia tuloksia tutkimuksista on saatu.

Luottamus on laaja ilmiö, joka poikki leikkaa eri tieteenaloja. Luottamuksen muotoa on mahdotonta ilmentää yhdellä yhtenäisellä määritelmällä, joten sitä tulee tarkastella aina tutkittavan kontekstin valossa. Luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä tarvitaan jatkotutkimusta erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteenalalla monipuolisemman ymmärryksen muodostamiseksi ja laajemman ilmiön kuvaamiseksi juuri hajautettujen tiimien ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Luottamusta hajautetuissa tiimeissä olisi mahdollista tutkia siitä näkökulmasta, millä tavoin luottamus vaikuttaa tai toisaalta mahdollistaa hajautettujen tiimien jäsenten identifiointumista omiin tiimeihinsä sekä millä tavoin tiimin jäsenten välinen luottamus vaikuttaa esimerkiksi tunteiden ilmaisemiseen tiimin jäsenten välillä. Tutkimuksen lisääminen viestinnän kentällä on tärkeää etenkin näin korona-aikana, kun yhä suurempi osa suomalaisista tekee töitä etänä ja vanhat, kasvokkaiseen vuorovaikutukseen perustuneet tiimit ovat aloittaneet työskentelemään hajautettuina teknologiavälitteisesti.

Myös laadullinen tutkimus lisäisi ilmiön ymmärtämistä ja laajemman kuvan saavuttamista. Käsitteitä ja kokemuksia luottamuksesta olisi mahdollista saada pitkäjänteisemmällä hajautettujen tiimien havainnoinnilla tai avoimien haastatteluiden avulla, jolloin tutkittavilla olisi mahdollisuus kertoa kokemuksistaan ja käsityksistään luottamuksesta tarkemmin. Tutkimus luottamuksesta hajautetuissa tiimeissä on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana keskittynyt pääosin määrälliseen tutkimukseen, jonka avulla pyritään lähtökohtaisesti selittämään tutkittavaa kohdetta, mutta kattavampaa ilmiön ymmärtämistä käsitysten ja kokemusten kautta on kuitenkin vaikea

osoittaa määrällisellä tutkimuksella. Pitkittäistutkimuksen lisäämisellä saataisiin laadullisen tutkimuksen rinnalle toinen toistaan tukevia ja vertailevia tutkimustuloksia, joiden avulla olisi mahdollista syventää ymmärrystä luottamuksesta ilmiönä hajautetuissa tiimeissä.

Hajautetut tiimit ovat tulleet osaksi työyhteisöjä, jolloin tarve myös kulttuurisesti moninaisten, globaalisti ja teknologiavälitteisesti toimivien tiimien tutkimukselle tulee myös jatkossa korostumaan. Etätöiden, mobiilitöiden ja uudenlaisten työn tekemisen muotojen lisääntyessä luottamuksen tutkimusta hajautetuissa tiimeissä tarvitaan jatkossakin. Luottamusta tarvitaan erityisesti nyt korona-aikana työelämän tiimeissä ja yhteistyön mahdollistamisessa, koska emme voi tavata toisiamme kasvokkain – ja luoda sitä kautta vuorovaikutussuhteita ja luottamusta välillemme. Jatkotutkimusta tarvitaan tarkastelemaan myös, kuinka syvät ja henkilökohtaiset luottamussuhteet on mahdollista ylläpitää niissä tiimeissä, jotka ovat olosuhteiden pakosta joutuneet hajautetuiksi sekä millaisia uudenlaisia luottamuksen muotoja on mahdollista havaita teknologiavälitteisissä vuorovaikutussuhteissa uusien työelämän muutosten ja viestintäteknologiavälineiden syntymisen myötä.

KIRJALLISUUS

- Aaltio, I. Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Väitöskirja.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino: Tampere. E-kirja.
- Bos, N., Olson, J. Darren, G., Olson, G. & Wright, Z. 2002. Effects of four computer-mediated communications channels on trust development. Esitelmä: In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '02). Association for Computing Machinery: New York, USA. 135-140. doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1145/503376.503401>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino: Tampere. E-kirja.
- Gilson, L.L, Travis Maynard, M. Jones Young, N.C. Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2015. Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities." *Journal of Management* 41 (5), 1313-1337. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>.
- Greenberg, P.S., Greenberg, R.H. & Antonucci, Y.L. 2007. Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons* 50 (4), 325-333. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.02.005>.
- Hakonen, M., Vartiainen, M., & Kokko, N. 2004. Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä. *Psykologia*, 39 (2), 125-133.
- Holste, J.S. & Fields, D. 2010. Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14 (1), 128-140. doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/13673271011015615>
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Hung, Y-T, Dennis, A. & Robert, L. 2004. Trust in Virtual Teams: Towards an Integrative Model of Trust Formation. Esitelmä: Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference. doi: 10.1109/HICSS.2004.1265156

- Ilmonen, K. Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: Paino Koipijyvä Oy. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/>
- Jarvenpaa, S.L & Blake, I. 1994. The Global Network Organization of the Future: Information Management Opportunities and Challenges, *Journal of Management Information Systems*, 10 (4), 25-57. doi: 10.1080/07421222.1994.11518019
- Jarvenpaa, S. & Leidner, D.E. 1998. Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3. doi: 10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x.
- Jarvenpaa, S.L., Leidner, D.E. 1999. Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10 (6). 791–815. Doi: 1047-7039/99/1006/0791/\$05.00
- Jarvenpaa, S.L., Knoll, K. & Leidner, D.E. 1998. Is Anybody out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14 (4). 29-64, doi: 10.1080/07421222.1998.11518185
- Kanawattanachai, P. & Yoo, Y. 2002. Dynamic nature of trust in virtual teams, *The Journal of Strategic Information Systems* 11 (3-4), 187-213. doi: [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00019-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00019-7).
- Katchenbach, J.R. & Smith, D.K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Wsoy: Helsinki. 5. painos.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S., Pietilä, A., Jääskeläinen, P., & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: Eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon/Narrative literature review: From a research question to structured knowledge. *Hoitotiede*, 25 (4), 291-301. doi:
- Kauppila O-P, Rajala R, Jyrämä A. Knowledge sharing through virtual teams across borders and boundaries. *Management Learning*: 42 (4), 395-418. doi:10.1177/1350507610389685
- Kramer, R.M. 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Teoksessa Annual Review of Psychology*: 50 (1), 569-598. doi:10.1146/ANNUREV.PSYCH.50.1.569
- Lewicki, R.J. & Bunker, B. 1996. *Developing and Maintaining Trust in Working Relations*. Sage Publications Inc: doi:10.4135/9781452243610.n7
- Lewicki R.J, Tomlinson E.C, Gillespie N. 2006. Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, 32 (6), 991–1022. doi:10.1177/0149206306294405

- Lewis, D.J. & Weigert, A. 1985. Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63 (4), 967-985. Oxford University Press. doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1093/sf/63.4.967>
- Lipnack, J. & Stamps, J. 1997. *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*. John Wiley & Sons, Inc. DOI:10.5860/choice.35-2808
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, D.F. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734. doi: <https://doi.org/10.2307/258792>
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. 1996. Swift trust and temporary groups. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications Inc: 166-195. doi: <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n9>
- McAllister, D.J. 1995. Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59, doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.5465/256727>
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. 2003. Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14 (1), 91-103. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.91.12814>
- Muethel, M., & Bond, M. 2013. National context and individual employees' trust of the out-group: The role of societal trust. *Journal of International Business Studies*, 44 (4), 312-333. doi: <http://www.jstor.org/stable/23434166>
- Raappana, M. 2018. *Onnistuminen työelämän tiimeissä*. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Väitöskirja.
- Raappana, M., & Valo, M. 2012. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa - katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. In T. Heiskanen (toim.). *Työelämän tutkimuspäivät 2011*. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. 239-252. Tampere, Finland: Tampereen yliopisto. doi: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8765-1>
- Raappana, M., & Valo, M. 2015. Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. *Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2015*, 2015, 107-134. doi: [10.33352/prlg.95905http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat](http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat)
- Riegelsberger, J., Sasse, M.A. & McCarthy, J.D. 2003. The researcher's dilemma: evaluating trust in computer-mediated communication. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58 (6), 759-781. doi: [10.1016/S1071-5819\(03\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S1071-5819(03)00042-9)

- Rice, R. E. & Leonardi, P. M. 2013. Information and communication technology in organizations, 2000-2011. Teoksessa Putnam, L. & D. K. Mumby (toim.) the SAGE handbook of organizational communication. 3. painos. Thousand Oaks, CA: Sage, 425-448.
- Robert, L.P. 2016. Monitoring and Trust in Virtual Teams. Esitelmä In Proceedings of the 19th ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work & Social Computing. Association for Computing Machinery, New York. February 2016. 245-259. doi:<https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1145/2818048.2820076>
- Rotter, J. B. 1971. Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26 (5), 443-452. doi: <https://doi.org/10.1037/h0031464>
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. 1998. Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Vaasa. Opetusjulkaisu 62 (4).
- Savolainen, T., Lopez-Fresno, P. & Ikonen, M. 2014. Trust-Communication Dyad in Inter-Personal Workplace Relationships - Dynamics of Trust Deterioration and Breach. *Electronic Journal of Knowledge Management* 12 (4) 232-40. doi:<http://search.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=lxh&AN=100889798&site=eds-live>.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Väitöskirja.
- Spector, M.D. & Jones, G.E. 2004. Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members. *The Journal of Social Psychology*, 144 (3), 311-321, doi: 10.3200/SOCP.144.3.311-321
- Tracy, S.J. 2010. Qualitative Quality: Eight 'Big-Tent' Criteria for Excellent Qualitative Research." *Qualitative Inquiry* 16 (10), 837-851. doi:<https://doi.org/10.1177/1077800410383121>.
- Tracy, S.J. 2013. Qualitative Research methods. Collection evidence, crafting analysis, communicating impact. Wiley-Blackwell
- Torraco, R. J. 2005. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4 (3), 356-367. doi:10.1177/1534484305278283

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja.

Työelämägallup: Tutkimus monipaikkatyöstä työllisille Suomessa 2021. Mikael Pentikäinen, Jaakko Hyry. Kantar. 3.2.2021. Saatavana: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/tyoelamagallup_tammikuu_2021_etatyo_.pdf [Viitattu 19.3.2021]

Vartiainen, M., Hakonen, M. & Kokko, N. 2004. Degree of virtuality, well-being and performance in dispersed teams and projects. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Department of Industrial Engineering and Management: Helsinki University of Technology

Whittemore, R. & Knafl, K. 2005. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52, 546-553. doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. 1998. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science* 1998 9 (2), 141-159. doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1287/orsc.9.2.141>

Kirjallisuuskatsauksen artikkelit

Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. 2017. Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust: *Information & Management*, 54 (4) 479-490 doi: <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>.

Baskerville, R. & Nandhakumar, J. 2007. Activating and Perpetuating Virtual Teams: Now That We're Mobile, Where Do We Go? *Professional Communication, IEEE Transactions on* 50. 17-34. doi: 10.1109/TPC.2006.890849.

Brahm, T. & Kunze, F. 2012. The role of trust climate in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*. 27. doi: 10.1108/02683941211252446.

Chang, H.H., Hung, C.J. & Hsieh, H.W. 2014. Virtual teams: cultural adaptation, communication quality, and interpersonal trust: *Total Quality Management & Business Excellence*, 25 (11-12) 1318-1335. doi: 10.1080/14783363.2012.704274

Dennis, A., Robert, L., Curtis, A. & Kowalczyk, S. & Hasty, B. 2012. Trust Is in the Eye of the Beholder: A Vignette Study of Postevent Behavioral Controls' Effects on Individual Trust in Virtual Teams: *Information Systems Research*. 23. 546-558. doi: 10.1287/isre.1110.0364

- Henderson, L., Stackman, R. & Lindekilde, R. 2016. The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*. 34. 1717–1730. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.09.012.
- Jaakson, K., Reino, A. & McClenaghan, P. 2018. The space between – linking trust with individual and team performance in virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*. 25. doi: 10.1108/TPM-03-2018-0024
- Jarvenpaa, S.L. Shaw, T.R. & Staples, S.D. 2004. Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams. *Information Systems Research*, 15, (3) 250–267. doi 10.1287/isre.1040.0028
- Lionel, P.R., Denis, A.R. & Hung, Y.T.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, doi: 10.2753/MIS0742-1222260210
- Morita, P. & Burns, C. 2014. Trust tokens in team development. *Team Performance Management*. 20. doi: 10.1108/TPM-03-2013-0006.
- Muethel, M., Siebdrat, F. and Hoegl, M. 2012. Interpersonal trust in globally dispersed NPD - teams. *R&D Management*, 42. 31–46. doi:10.1111/j.1467-9310.2011.00667.x
- Nandhakumar, J. & Baskerville, R. 2006. Durability of online teamworking: patterns of trust. *Information Technology & People*, 19 (4) 371–389. doi: <https://doi.org/10.1108/09593840610718045>
- Norhayati, Z. & Yusof, S.A.M. 2020. Crossing Cultural Boundaries Using the Internet: Toward Building a Model of Swift Trust Formation in Global Virtual Teams. *Journal of International Management*, 26 (1) doi: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.10.004>.
- Olson, J. & Olson, L. 2012. Virtual team trust: Task, communication and sequence: *Team Performance Management*. 18. 256-276. doi: 10.1108/13527591211251131.
- Panteli, N. & Duncan, E. 2004. Trust and temporary virtual teams: alternative explanations and dramaturgical relationships: *Information Technology & People*, 17 (4) 423-441. doi: <https://doi.org/10.1108/09593840410570276>
- Paul, D., & McDaniel, R. 2004. A Field Study of the Effect of Interpersonal Trust on Virtual Collaborative Relationship Performance. *MIS Quarterly*, 28 (2), 183–227. doi:10.2307/25148633

- Paul, R., Drake, J. & Liang, H. 2016. Global Virtual Team Performance: The Effect of Coordination Effectiveness, Trust, and Team Cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59. 186-202. doi: 10.1109/TPC.2016.2583319
- Peñarroja, V., Orengo, V., Zornoza, A., Sánchez, J. & Ripoll, P. 2015. How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model. *Computers in Human Behavior*, 48. 9-16. doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.034>.
- Pinjani, P. & Palvia, P. 2013. Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams: *Information & Management*, 50 (4) 144-153. doi: <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.10.002>.
- Zolin, R., Hinds, P.J., Fruchter, R. & Levitt, R.E. 2004. Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: A longitudinal study. *Information and Organization*, 14 (1) 1-26. doi: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2003.09.002>.
- Remidez, H., Stam, A. & Laffey, J. 2007. Web-Based Template-Driven Communication Support Systems: Using Shadow netWorkspace to Support Trust Development in Virtual Teams. *International Journal of e-Collaboration*. 3. 65-73. doi: 10.4018/978-1-59904-648-8.ch018.
- Rockmann, K.W. & Northcraft, G.B. 2008. To be or not to be trusted: The influence of media richness on defection and deception: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107 (2) 106-122. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.02.002>.
- Rusman, E., Bruggen, J., Corvers, R., Sloep, P. & Koper, R. 2009. From pattern to practice: Evaluation of a design pattern fostering trust in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 25. doi: 1010-1019. 10.1016/j.chb.2009.01.002.
- 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. doi: 10.2753/MIS0742-1222280109
- Staples, D. & Webster, J. 2008. Exploring the Effects of Trust, Task Interdependence and Virtualness on Knowledge Sharing in Teams. *Information Systems Journal*. 18. 617-640. doi: 10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x.
- Walther, Joseph & Bunz, Ulla. (2005). The Rules of Virtual Groups: Trust, Liking, and Performance in Computer - Mediated Communication. *Journal of Communication*, 55. 828-846. doi: 10.1111/j.1460-2466.2005.tb03025.x.

Webster, J., & Wong, W.K.P. 2008. Comparing traditional and virtual group forms: Identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 41–62. doi: <https://doi.org/10.1080/09585190701763883>

Wilson, J.M., Straus, S.G. & McEvily, B. 2006. All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (1), 16–33. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.001>.

Aineistosta poistetut esimerkkiartikkelit

Coppola, N.W., Hiltz, S.R. & Rotter, N. G. 2004. Building trust in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication* 47 (2), 95-104. doi: [10.1109/TPC.2004.828203](https://doi.org/10.1109/TPC.2004.828203).

Hoag, A.M., Jayakar, K.P. & Erickson, K. 2003. The Role of Trust in Virtual and Interpersonal Environments: Implications for Team Learning and Case Method Pedagogies. *Journalism and Mass Communication Educator*, 57 (4), 370-383. doi: <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/scholarly-journals/role-trust-virtual-interpersonal-environments/docview/215290657/se-2?accountid=11774>

Grosse, C.U. 2002. Managing Communication within Virtual Intercultural Teams." *Business Communication Quarterly* 65 (4), 22–38. doi: <https://doi.org/10.1177/108056990206500404>.

Jacques, P.H., Garger, J., Brown, C.A. & Deale, C.S. 2009. Personality and Virtual Reality Team Candidates: The Roles of Personality Traits, Technology Anxiety and Trust as Predictors of Perceptions of Virtual Reality Teams. *Journal of Business & Management* 15 (2), 143–157. doi: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=51003902&site=eds-live>.

Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. 2007. Leading Virtual Teams. *The Academy of Management Perspectives*, 21, 60–70. doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.5465/amp.2007.24286164>

Vignovic, J.A. & Thompson, L.F. 2010. Computer-mediated cross-cultural collaboration: Attributing communication errors to the person versus the situation. *Journal of Applied Psychology*, 95 (2), 265–276. doi: <https://doi.org/10.1037/a0018628>

LIITE 1: KIRJALLISUUSKATSAUKSEN AINEISTO

TUTKIJAT	VUOSI	JULKAISU	TIETEENALAT	TUKIMUS-KONTEKSTI	TUTKIMUS-KOHDE	NIMI	MENETELMÄSUUNTAUS	AINEISTONHANKINTAMENETELMÄ
Paul, David L.; McDaniel Jr., Reuben R	2004	MIS Quarterly Vol. 28 No. 2, pp. 183-227	TIETOJÄRJESTELMÄTIEETEET	KANSALLISET HAJAUTETUT TIIMI	TYÖELÄMÄTIIMI	A FIELD STUDY OF THE EFFECT OF INTERPERSONAL TRUST ON VIRTUAL COLLABORATIVE RELATIONSHIP PERFORMANCE.	Monimenetelmällinen tutkimus (Grounded theory + facet theory)	Puolistrukturoitu haastattelu
Rockmann, Kevin W.; Northcraft, Gregory B.	2008	Organizational Behavior and Human Decision Processes 107 (2008) 106–122	KÄYTTÄYTYMISTIEETEET	KANSALLISET HAJAUTETUT TIIMI	YLOPISTO-OPISEKELIJATIIMI	To be or not to trusted: the influence of media....	Määrällinen tutkimus	2-vaiheinen koe
Herbert Remidez, Antonie Stam, James M. Laffey,	2007	International Journal of e-Collaboration,3(1), - 3, January-March 2007	TIETOJÄRJESTELMÄTIEETEET	KANSALLISET HAJAUTETUT TIIMI	YLOPISTO-OPISEKELIJATIIMI	Web-based Template-driven Communication Support Systems: using Shadow workspace to Support Trust development in Virtual Teams	Määrällinen tutkimus	3-vaiheen koe
Ellen Rusman, Jan van Bruggen Ron Cörvers, Peter Sloep, Rob Koper	2009	Computers in Human Behavior 25 (2009) 1010–1019	TIETOJÄRJESTELMÄTIEETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	YLOPISTO-OPISEKELIJATIIMI	From pattern to practice: Evaluation of a design pattern fostering trust in virtual teams	Laadullinen tutkimus	Verkkokysely ja haastattelu
Joe Olson, Linda Olson	2012	Team Performance Management Vol. 18 No. 5/6, 2012 pp. 256-276 qEmerald Group Publishing Limited	TALOUSTIEETEET	KANSALLISET HAJAUTETUT TIIMI	TYÖELÄMÄTIIMI	Virtual team trust: task, communication and sequence	Määrällinen tutkimus	Koe
Wilson, Jeanne M.; Straus, Susan G.; McEvily, Bill	2006	Organizational Behavior and Human Decision Processes 99 (2006) 16–33	KÄYTTÄYTYMISTIEETEET	KANSALLISET HAJAUTETUT TIIMI	YLOPISTO-OPISEKELIJATIIMI	All in due time: The development of trust in computermediated and facetoface teams	Määrällinen tutkimus	Koe + kysely

Pinjani, Praveen; Palvia, Prashant	2013	Information Technology & People Vol. 17 No. 4, 2004 pp. 423-441 qEmerald Group Publishing Limited	TIETOJÄRJEST- ELMÄTIEETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	TYÖE- LÄMÄTIIMI	Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams.	Määrällinen tutki- mus	Kenttäkysely
Morita, Plinio Pelegrini; Burns, Catherine Marie	2014	Team Performance Management Vol. 20 No. 1/2, 2014 pp. 39-64 qEmerald Group Publishing Limited	TALOUSTIEETEET	KANSALLISET HAJAUTETUT TIIMI	YLOPISTO- OPISKELI- JATIIMI	Trust tokens in team develop- ment	Etnografinen tutki- mus	Observointi, haastattelu ja valmis aineisto
D. Sandy Staples & Jane Webster	2008	Info Systems Jour- nal 18, 617-640 © 2008 The Au- thors Journal compila- tion © 2008 Black- well Publishing Ltd	TIETOJÄRJEST- ELMÄTIEETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	TYÖE- LÄMÄTIIMI	Exploring the effects of trust	Määrällinen tutki- mus	Verkkokysely
Vicente Peñarroja †, Virginia Orengo, Ana Zornoza, Jesús Sánchez, Pilar Ripoll	2015	Computers in Hu- man Behavior 48 (2015) 9-16. 2015 Elsevier Ltd.	TIETOJÄRJEST- ELMÄTIEETEET	KANSALLISET HAJAUTETUT TIIMI	YLOPISTO- OPISKELI- JATIIMI	How team feedback and team trust influence information pro- cessing and learning in virtual teams: A moderated mediation model	Määrällinen tutki- mus	Koe + kysely
Hsin Hsin Changa*, Chung-Jye Hungb and Hsu-Wei Hsieha	2014	Total Quality Man- agement, 2014 Vol. 25, No. 12, 1318-1335. Routledge Taylor & Francis Group	TALOUSTIEETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	TYÖE- LÄMÄTIIMI	Virtual teams: cultural adapta- tion, communication quality, and interpersonal trust	Määrällinen tutki- mus	Verkkokysely
Niki Panteli ja Eliza- beth Duncan	2004	Information Tech- nology & People Vol. 17 No. 4, 2004 pp. 423-441 qEmerald Group Publishing Limited	TIETOJÄRJEST- ELMÄTIEETEET	KANSALLISET HAJAUTETUT TIIMI	TYÖE- LÄMÄTIIMI	Trust and temporary virtual teams: alternative explanations and dramaturgical relationships	Laadullinen tutki- mus	Valmiit dokumentit / aineis- tot + haastattelu

Joe Nandhakumar Richard Baskerville	2006	Information Technology & People Vol. 19 No. 4, 2006 pp. 371-389. Emerald Group Publishing Limited	TIETOJÄRJEST- ELMÄTIETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	TYÖE- LÄMÄTIIMI	Durability of online teamworking: patterns of trust	Laadullinen tutki- mus	Observointi ja haastattelu
Aaron Curtis, Alan Dennis, Brian Hastry, Stacy Kow- alczyk, Lionel Rob- ert	2012	Information Sys- tems Research Vol. 23, No. 2, June 2012, pp. 546–558	TIETOJÄRJEST- ELMÄTIETEET	KANSALLISET HAJAUTETUT TIIMI	YLOPISTO- OPISKELI- JATIIMI	Trust Is in the Eye of the Be- holder: A Vignette Study of Poste- vent Behavioral Controls' Effects on Individual Trust in Virtual Teams.	Määrällinen tutki- mus	Vinjetti-menetelmä
Zolin Hinds, Pam- ela Renate, Ray- mon Levitt	2003	Information and Organization 14 (2004) 1–26	TIETOJÄRJEST- ELMÄTIETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	YLOPISTO- OPISKELI- JATIIMI	Interpersonal trust in cross-func- tional, geographically distributed work: A longitudinal study	Monimenetelmä- llinen tutkimus	Verkkokysely + haastattelu
Robert Lionel, Alan Dennis, Yu-Ting Hung	2009	Journal of Man- agement Infor- mation Systems / Fall 2009, Vol. 26, No. 2, pp. 241– 279. © 2009 M.E. Sharpe, Inc. 0742–1222 / 2009 \$9.50 + 0.00. DOI 10.2753/MIS0742- 1222260210	TIETOJÄRJEST- ELMÄTIETEET	KANSALLISET HAJAUTETUT TIIMI	YLOPISTO- OPISKELI- JATIIMI	Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face- to-Face and Virtual Team Mem- bers.	Määrällinen tutki- mus	Vinjetti-menetelmä
Norhayati Zakariaa, Shafiz A. M. Yusof	2020	Journal of Interna- tional Manage- ment Volume 26, Issue 1, March 2020, 100654	TALOUSTIETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	YLOPISTO- OPISKELI- JATIIMI	Crossing Cultural Boundaries Us- ing the Internet: Toward Building a Model of Swift Trust Formation in Global Virtual Teams	Laadullinen tutki- mus (X-kulttuuri- tutkimus)	Verkkohaastattelu

Richard Baskerville, Joe Nandhakumar	2007	IEEE TRANSACTIONS ON PROFESSIONAL COMMUNICATION, VOL. 50, NO. 1,	VIESTINTÄTIETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	TYÖLÄMÄTIIMI	Activating and Perpetuating Virtual Teams: Now That We're Mobile	Laadullinen tutkimus	Observointi ja haastattelu
J. Webster and W.K.P. Wong	2008	The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 1, January 2008, 41–62	TALoustietEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	TYÖLÄMÄTIIMI	Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams	Määrällinen tutkimus	Kysely
Paul, Ravi, John. R. Drake, Huigang Liang	2016	IEEE TRANSACTIONS ON PROFESSIONAL COMMUNICATION, VOL. 59, NO. 3	VIESTINTÄTIETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	YLOPISO-OPIKELIJATIIMI	Global Virtual Team Performance: The effective of Coordination Effectiveness, Trust, and Team Cohesion.	Määrällinen tutkimus	Kysely
Linda S. Henderson, Richard W. Stackman, Rikke Lindekilde	2016	International Journal of Project Management 34 (2016) 1717–1730	TALoustietEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	TYÖLÄMÄTIIMI	The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams	Monimenetelmällinen tutkimus	Kysely ja haastattelu
Saonee Sarker, Manju Ahuja, Suprateek Sarker, Sarah Kirkeby	2011	Journal of Management Information Systems / Summer 2011, Vol. 28, No. 1, pp. 273–309. © 2011 M.E. Sharpe, Inc	TIETOJÄRJESTELMÄTIETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	TYÖLÄMÄTIIMI	The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective	Määrällinen tutkimus	Sosiaalisten verkostojen tutkimus
Taiga Brahm ja Florian Kunze	2012	Journal of Managerial Psychology Vol.27 No 6. pp 595-614	PSYKOLOGIA	KANSALLISET HAJAUTETUT TIIMI	TYÖLÄMÄTIIMI	The role of trust climate in virtual teams	Määrällinen tutkimus	Pitkittäistutkimus
Joseph B. Walther, Ulla Bunz	2006	Journal of Communication Vol-ume55, Issue 4 December 2005	VIESTINTÄTIETEET	KANSALLISET HAJAUTETUT TIIMI	YLOPISO-OPIKELIJATIIMI	The Rules of Virtual Groups: Trust, Liking, and Performance in Computer-Mediated Communication	Määrällinen tutkimus	Testbed -tutkimus + verkkokysely

Krista Jaakson, Anne Reino, Peter B. McClenaghan	2019	Team Performance Management An International Journal Vol. 25 No. 1/2, 2019 pp. 30-46 © Emerald Pub- lishing Limited 1352-7592 DOI 10.1108/TPM- 03-2018-0024	TALOUSTIETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	YLOPISTO- OPISKELI- JATIIMI	The space between – linking trust with individual and team perfor- mance in virtual teams.	Määrällinen tutki- mus	Pitkittäistutkimus-kysely
Sirkka Jarvenpaa, Thomas R. Shaw, Sandy D. Staples	2004	Information Sys- tems Research Vol. 15, No. 3, Sep- tember 2004, pp. 250–267 issn 1047-7047 eissn 1526-5536 04 1503 0250	TIETOJÄRJEST- ELMÄTIETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	YLOPISTO- OPISKELI- JATIIMI	Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams.	Määrällinen tutki- mus	2-vaiheinen koe
Miriam Muethel, Frank Siebdrat, Martin Hoegl	2012	R&D Management 42, 1, 2012. © 2011 The Authors. R&D Management © 2011 Blackwell Publishing Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford, OX4 2DQ, UK and 350 Main St, Malden, MA, 02148, USA	TALOUSTIETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	TYÖE- LÄMÄTIIMI	When do we really need interper- sonal trust in globally dispersed new product development teams?	Määrällinen tutki- mus	Kyselylomake ja verk- kokysely
Mohammad Al- sharo, Dawn Gredd, Ronald Ramirez,	2017	Information & Management 54 (2017) 479–490	TIETOJÄRJEST- ELMÄTIETEET	GLOBAALI HAJAUTETTU TIIMI	TYÖE- LÄMÄTIIMI	Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust.	Määrällinen tutki- mus	Verkkokysely