

Luottamuksen rakentuminen teknologiavälitteisesti toimivassa start-upissa

Ukko Sallinen

Viestinnän maisterintutkielma

Syksy 2023

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Ukko Sallinen	
Työn nimi Luottamuksen rakentuminen teknologiavälitteisesti toimivassa start-upissa	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Syksy 2023	Sivumäärä 58
Tiivistelmä <p>Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella sitä, miten luottamus rakentuu teknologiavälitteisesti toimivassa matalan hierarkian organisaatiossa. Tarkastelussa pyrittiin fokuoittamaan erityisesti siihen, että miten hajautetussa työympäristössä voidaan rakentaa ja ylläpitää korkeaa luottamuksen tasoa ja ottamaan huomioon teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja viestintäteknologioiden erityispiirteitä. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto tutkimukseen kerättiin haastattelemalla seitsemää kohdeorganisaation kolmestatoista jäsenestä. Haastatteluaineistoa analysoitiin diskurssianalyysiä hyödyntämällä.</p> <p>Keskeisimpinä tuloksina ilmeni se, että hajautetussa työympäristössä voidaan hyvin rakentaa ja ylläpitää luottamusta, kunhan otetaan huomioon teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tuomat rajoitteet. Esimerkiksi suhdetason vuorovaikutukseen tulee aktiivisesti rakentaa toimivia prosesseja, jotta organisaation jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet syvenevät ja näin luottamus vahvistuu. Lisäksi aktiivisella osallistumisella ja sitoutumisella työtehtävien suorittamiseen voidaan saavuttaa korkeaa luottamuksen tasoa myös hajautetussa työympäristössä.</p> <p>Tämän tutkielman tuloksia voi soveltaa esimerkiksi siihen, että täysin tai osin hajautetussa työssä toimivat organisaatiot voivat rakentaa erillisiä viestintäkäytänteitä, jotka palvelevat juuri luottamuksen rakentumista työympäristössään. Organisaatioiden ei myöskään tarvitse pelätä hajautettua työtä, sillä sopivilla toimenpiteillä hajautettu työ tai hybridityö voi tuoda suurtakin lisäarvoa organisaatioille.</p>	
Asiasanat Viestintä, teknologiavälitteinen vuorovaikutus, hajautettu työ, start-up, matala hierarkia	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 Johdanto	1
2 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus	4
2.1 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja viestintäteknologiat	4
2.2 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautetussa työssä	5
2.3 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä	6
3 Luottamuksen rakentuminen.....	9
3.1 Luottamuksen määritelmä.....	9
3.2 Luottamus teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa.....	10
3.3 Luottamus virtuaalitiimeissä	11
4 Start-up organisaationa	13
4.1 Start-upin ominaispiirteet.....	13
4.2 Start-up matalan hierarkian organisaationa.....	13
5 Tutkimuksen toteutus.....	15
5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	15
5.2 Teemahaastattelu.....	15
5.3 Haastateltavat, haastatteluiden toteutus ja aineiston käsittely.....	16
5.4 Diskurssianalyysi analyysimenetelmänä.....	17
5.5 Analyysin kulku	20
6 Tutkimuksen tulokset.....	22
6.1 Diskurssit.....	22
6.2 Diskurssien tulkinta.....	27
7 Pohdinta	35
8 Arviointi.....	38
9 Päätäntö.....	42

Kirjallisuus.....	46
Liitteet.....	51
Liite 1: Haastattelurunko.....	51
Liite 2: Lenzin luottamus käsitys	53

1 Johdanto

Koronapandemian aikana työelämä koki suuren murroksen, sillä moni työympäristö joutui siirtymään teknologiavälitteiseen työskentely-ympäristöön. Pandemian päätyttyä monissa organisaatioissa palattiin lähityöhön tai päädyttiin hybridimalliin. Yleisesti kuitenkin työelämässä voidaan murroksesta huolimatta nähdä, että yleisimpiä työmuotoja ovat joko lähityö tai hajautetun työn ja lähityön osittain yhdistely eli niin sanottu hybridityö. Täysin hajautetusti tehty työ on edelleen melko harvinaista (State of Remote Work 2022).

Organisaatiot, jotka työskentelevät pääasiallisesti teknologiavälitteisesti tai joille teknologiavälitteinen työ on normaali ja rakennettu osaksi kulttuuria, ovat harvassa. Usein tämänkaltaiseen kulttuurillisen poikkeavuuteen pystyvät ja pyrkivät start-upit. Start-upit pystyvät helpommin järjestäytymään joustavampiin työskentelymalleihin ja pilotoimaan sellaisia työskentelytapoja, mihin suuremmat organisaatiot eivät välttämättä pysty. Start-upit usein myös pyrkivät pilotoimaan ja kehittämään toimintatapojaan, sillä start-upit ovat usein vasta luomassa kulttuuriaan ja rakentamassa tarkoituksenmukaisinta strategiaa, sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Tässä tutkielmassa tutkimuskohteena on start-up nimeltään Lenz, joka toimii lähes täysin teknologiavälitteisesti. Kyseinen start-up perustaa myös toimintansa luottamukselle, sillä start-upissa ei ole esimerkiksi työsopimuksia. Lisäksi start-upissa ei ole varsinaisesti määriteltyä hierarkiaa, vaan kaikki ovat lähtöisesti samalla viivalla, eikä esimerkiksi esihenkilöstöä ole. Voidaankin siis sanoa, että luottamuksen rakentuminen ja ylläpito ovat koko start-upin toiminnalle elinehto. Tässä tutkielmassa tullaankin tarkastelemaan juuri sitä, että miten tämä kyseisessä start-upissa luottamusta rakennetaan ja ylläpidetään teknologiavälitteisessä työympäristössä.

Vaikka tässä tutkimuksessa ei tutkitakaan virtuaalitiimejä, Lenzillä työtä tehdään useimmiten tiimeissä, joissa on myös osittaista päällekkäisyyttä. Lenzin vakinaiset tiimit koostuvat 3-6 henkilöstä, mutta ajoittain videopalavereihin voi osallistua enemmänkin henkilöitä ja joskus videopalavereissa on vain kaksi henkilöä. Koska iso osa tässä tutkielmassa tarkasteltavasta vuorovaikutuksesta tapahtuu virtuaalitiimeissä, käydään tässä tutkielmassa läpi myös teknologiavälitteistä vuorovaikutusta virtuaalitiimeissä.

Tämän tutkielman voidaankin nähdä tarjoavan katsantokannan siihen, mitä lähes täysin teknologiavälitteinen toiminta vaatii työympäristöltä ja miten työympäristössä voidaan kehittää ja ylläpitää luottamusta. Vaikka pandemia onkin ohi, teknologiavälitteisen työskentelyn määrä on silti korkealla, jonka vuoksi aiheen tutkimista voidaan pitää tarkoituksenmukaisena.

Osassa työympäristöistä voi monilta osin olla tarkoituksenmukaisempaa lisätä teknologiavälitteisen työskentelyn määrää. Teknologiavälitteisen työskentelyn voidaan kuitenkin nähdä vaativan enemmän luottamusta, sillä teknologiavälitteisessä työympäristössä ei voida välttämättä vahtia tai arvioida toisten, erityisesti alaisten, työskentelyä. Mikäli kuitenkin tutkimuksen kautta löydetään enemmän keinoja luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen myös teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa, voivat organisaatiot tarpeen vaatiessa lisätä teknologiavälitteisen työskentelyn määrää, mikäli tämä on tarkoituksenmukaista.

Teknologiavälitteisen työskentelyn lisäämisellä voidaan nähdä monia positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi työmatkojen poistuminen tai väheneminen voi tuoda taloudellisia säästöjä tai jopa lisätä elämänlaatua (Han, Peng & Xu, 2022). Mikäli esteitä, kuten luottamuksen rakentamisen ja ylläpidon haasteita, hajautetulle työlle voidaan taklata, voidaan sillä nähdä yhteiskunnallisesti merkittävää impaktia.

Tässä työssä tarkasteluun kuuluu myös matalan hierarkian elementti. Työelämässä organisaatioita voidaan tarkastella hierarkiatasojen mukaan, joista yleisin on korkea hierarkia (Handel 2014). Tässä tutkielmassa tarkastellaan start-uppeja, joihin usein kuuluu matalan hierarkia (Lee 2021). Hierarkian merkitystä ja roolia organisaatioissa tarkastellaan myöhemmin luvussa 4. Vaikka hajautettu työ onkin keskeisimpänä tekijänä tässä tutkielmassa, myöskään matalan hierarkian roolia ei tulla sivuuttamaan.

Tämän työn keskiössä olevaa luottamuksen rakentumista voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Luottamukseen liittyy esimerkiksi kognitiivisia ja psykologisia elementtejä. Tässä työssä fokusoidutaan kuitenkin ennen kaikkea luottamuksen rakentumiseen vuorovaikutuksessa. Juuri tämän vuoksi hajautettu työ ja matala hierarkia ovat tässä työssä tarkastelun elementteinä.

Luottamuksen rakentuminen kytkeytyy kuitenkin yleisesti myös organisaatiokulttuuriin. Voidaan ajatella, että organisaatiokulttuuri mahdollistaa luottamuksen rakentumisen ja luosille edellytykset, mutta samaan aikaan luottamus tai luottamuksen puute voi rakentaa tietynlaista organisaatiokulttuuria. Tämän vuoksi myöskään organisaatiokulttuuria ei voida irrottaa luottamuksen rakentumisen tarkastelusta. Vaikka kaikki hajautetun työn ja matalan hierarkian luomat elementit luottamuksen rakentumiselle olisivat optimilla tolalla, jos organisaatiokulttuuri ei mahdollista luottamuksen rakentumista, on luottamusta haastavaa rakentaa.

Luottamuksen rakentumiseen liittyy siis monia eri elementtejä ja ulottuvuuksia, joita on haasteellista eritellä toisistaan. Juuri tätä haastetta tässä työssä pyritään taklaamaan löytämällä niitä näkökulmia, joita erityisesti tulisi ottaa huomioon teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen, matalan hierarkian ja organisaatiokulttuurin osalta. Juuri siksi tämän tutkielman tavoitteena on kuvata sitä, miten luottamus rakentuu teknologiavälitteisesti toimivassa start-upissa ja miten organisaatiokulttuuri kytkeytyy luottamuksen rakentumiseen. Tavoitteeseen pyrin vastaamaan selvittämällä start-upin näkemyksiä ja kokemuksia luottamuksen rakentumisesta start-upin sisäisessä viestinnässä.

Tutkimuskohteena ja toimeksiantajana tässä tutkielmassa toimii suomalainen start-up nimeltään Lenz. Lenz on start up -organisaatio, joka työskentelee lähes täysin teknologiavälitteisesti, vaikkakin organisaatiolla on oma toimisto. Lenz koostuu isoilta osin opiskelijoista ja vastavalmistuneista. Organisaatiolla on käytössään oma Slack-kanava ja Google Meet -videopuhelut. Videopuheluita käytetään säännöllisesti työpalavereihin.

Luvuissa 2, 3 ja 4 esittelen tämän tutkielman taustakirjallisuuden, teoreettisen taustan ja kontekstin. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, aineistonkeruumenetelmä ja analyysimenetelmä, sekä perustelut näiden valinnoille. Luvussa 6 eritellään tutkimuskysymysten tulokset ja tarkastelua analyysin pohjalta. Luvussa 7 käydään läpi pohdintaa tulosten pohjalta. Luvussa 8 arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja luvussa 8 käyn läpi päätännön, johon kuuluu jatkotutkimushaasteet.

2 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus

2.1 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja viestintäteknologiat

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus on yhteiskunnan digitalisoitumisen myötä kehittynyt olennaiseksi osaksi monien päivittäistä elämää. Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta on monessa eri muodossa, kuten puheluiden, sosiaalisen median, pikaviestinsovelluksien ja sähköpostin muodossa. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen moninaisuuden ja nopean kehityksen myötä teknologiavälitteiselle vuorovaikutukselle ei ole vakiintunut yksittäistä universaalia määritelmää (Laitinen 2020, 18). Carr (2020) on kuitenkin yhdistellyt termin eri jäsennysten pohjalta teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen määritelmäksi sellaisen vuorovaikutuksen, jonka mahdollistajana ja tukijana ovat viestintäteknologiat.

Viestintäteknologiat määritellään teknologioiksi, työkaluiksi tai välineiksi, joiden kautta ollaan vuorovaikutuksessa. Viestintäteknologiat eivät kuitenkaan sisällytä itse vuorovaikutusta, kieltä ja puhetta vaan ovat enemmän se alusta, jonka kautta ollaan vuorovaikutuksessa. (Chandler & Munday 2016.) Toisin sanoen viestintäteknologioita käytetään silloin, kun vuorovaikutus on muuta kuin kasvokkaista vuorovaikutusta ja tällöin puhutaan teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta.

Viestintäteknologioita voi olla monenlaisia. Viestintäteknologiat voivat olla esimerkiksi teksti- tai äänipohjaisia, visuaalisia, symbolisia ja vuorovaikutus niissä voi olla joko ryhmissä tai interpersonaalista. Viestintäteknologioissa vuorovaikutusta tarkasteltaessa tulee siis ottaa huomioon sekä itse käytetty alusta että se, miten itse alustaa käytetään. Esimerkiksi videopuheluissa vuorovaikutus on hyvin erityylistä, kuin sähköpostin välityksellä tapahtuvat vuorovaikutus.

Viestintäteknologioissa vuorovaikutus voi olla joko synkronista tai asynkronista. Synkronisuudella tarkoitetaan sitä, että vuorovaikutuksessa ollaan samanaikaisesti, kun taas asynkronisuudessa vuorovaikutuksessa on viive. (Lee 2008.) Toisaalta synkronisuuden ja asynkronisuuden raja teknologisessa vuorovaikutuksessa on hämärtynyt, sillä esimerkiksi pikaviestisovelluksia tai sähköpostia voi käyttää sekä synkronisesti tai

asynkronisesti (Darics 2014). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan videokokouksia, joissa vuorovaikutus on synkronista. Täten teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen viitattaessa tässä tutkimuksessa puhutaan synkronisesta teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta, ellei toisin mainita.

2.2 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautetussa työssä

Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta on tarkasteltu erityisesti hajautetun työn kontekstissa. Hajautetulla työllä tarkoitetaan työjärjestelyä, jossa työntekijät työskentelevät osittain tai kokonaan fyysisesti etäällä toisistaan. Työntekijät ovat siis vuorovaikutuksessa viestintäteknologioita käyttämällä. (Fonner 2015.)

Vaikka hajautettu työ mahdollistaa joustavamman työskentelyn fyysisistä ja maantieteellisistä, voi hajautettuun työhön liittyä myös haasteita. Hajautetussa työssä työnteon ja vapaa-ajan rajat saattavat hämärtyä, koska viestintäteknologiat ovat helposti käytettävissä myös vapaa-ajalla (Nordbäck, Myers & McPhee 2017). Esimerkiksi työ sähköposti tai työpaikan intranet saattavat olla myös mobiililaitteessa. Selkeät viestintäkäytänteet voivat kuitenkin ratkaista hajautetun työn rajojen asettamiseen liittyviä haasteita (Nordbäck, Myer & McPhee 2017).

Hajautettua työtä voidaan pitää autonomisena työnmuotona, jossa työntekijät voivat vaikuttaa fyysiseen sijaintiinsa ja työympäristöönsä enemmän. Autonomiaan liittyy viestintäkanavien monipuolinen ja tarkoituksenmukainen käyttäminen. Monipuolinen viestintäkanavien käyttö tarkoituksenmukaisesti voi parantaa sekä työnteon tehokkuutta että työtyytyväisyyttä. (Smith, Patmos & Pitts 2018, 60-62.) Esimerkiksi ilmoitusluontoiseen asiaan sähköposti tai intranet voi olla parempi, kun taas kehityskeskusteluun videopuhelu voi olla tarkoituksenmukaisempi. Videopuhelut ovat kuitenkin erityisen työhyvinvoinnin kannalta, sillä videopuhelut ovat kaikista lähempänä kasvokkaista vuorovaikutusta (Smith, Patmos & Pitts 2018, 62). Viestintäkanavien käytön tarkoituksenmukaisen tasapainon löytämistä voidaan siis pitää teknologiavälitteisesti toimiville työympäristöille oleellisena tekijänä.

Hajautettuun työhön voidaan liittää myös oppimisen aspekti. Hajautettua työtä tekevät usein harjaantuvat ja kehittyvät viestintäteknologioiden käyttämisessä tarkoituksenmukaisesti (Dumitru 2021, 5-7). Tosin tämä voi toimia myös haasteena, riippuen esimerkiksi työntekijän harjaantuneisuudesta teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen ja käytettyihin viestintäteknologioihin ja käytettyjen viestintäteknologioiden kompleksisuuteen ja siihen, minkä tyyppiset viestintäteknologiat ovat kyseessä (Dumitru 2021, 6-8). Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta voidaan siis myös tarkastella vuorovaikutusosaamisen kautta eli myös vuorovaikutusosaamista voi teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kontekstissa kehittää. Tosin tarkastelun haasteena voi juuri olla vuorovaikutuksen eri tyypit erilaisissa viestintäteknologioiden kanavissa, esimerkiksi tekstimuotoinen sähköposti verrattuna kasvokkaiseen ja synkroniseen videopuheluun. Tämän vuoksi tässä työssä keskitytäänkin synkronisiin videopuheluihin ja teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta puhuttaessa viitataan juuri tähän vuorovaikutuksen muotoon.

2.3 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä

Tässä tutkielmassa käsiteltävä teknologiavälitteinen vuorovaikutus tapahtuu isoilta osin virtuaalitiimeissä, jonka vuoksi on syytä käsitellä teknologiavälitteistä vuorovaikutusta virtuaalitiimeissä. Virtuaalitiimi määritellään ryhmäksi, jonka jäsenet ovat fyysisesti erillään, mutta suorittavat yhteisiä työtehtäviään viestintäteknologioita käyttäen (Powell, Piccoli & Ives 2004, 7). Viestintäteknologioita on monia erilaisia, joten käytetyt viestintäteknologiat luonnollisesti vaikuttavat virtuaalitiimien vuorovaikutukseen. Raappana ja Valo (2015, 108) määrittelevät virtuaalitiimien käyttämät teknologiset alustat sovelluksiksi, joiden avulla ollaan vuorovaikutuksessa saman- tai eriaikaisesti, auditiivisesti ja/tai visuaalisesti. Virtuaalitiimit voivat olla vuorovaikutuksessa esimerkiksi intranet-kanavien välityksellä, joissa vuorovaikutus on eriaikaista eli asynkronista. Virtuaalitiimien videokokouksissa vuorovaikutus taas on synkronista ja audiovisuaalista.

Tyypillisiä videopuheluita on kuvailtu ”puhuviksi päiksi”, joka tarkoittaa lähinnä kasvojen näkymistä videoruudun välityksellä (Licotte & Morel 2012). Vaikka videopuheluita on monenlaisia, korostaa tämä näkökulma sitä, että videopuheluissa vuorovaikutus on synkronista ja se sisältää joitain nonverbaalisia vihjeitä lähinnä ilmeiden, katseen ja muuhun kasvoihin liittyvien vihjeiden suhteen. Videopuheluissa toisaalta ei yleensä näy

esimerkiksi koko kehoa, spatiaalista ulottuvuutta tai mikroilmeitä, mikäli kameran tai valaistuksen laatu on huono. Puutteista huolimatta videopuheluita pidetään teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen muodosta kaikista lähimpänä kasvokkaista vuorovaikutusta (Smith, Patmos & Pitts 2018, 62).

Videopuheluihin liittyy olennaisesti video-osuus eli kameran päällä pitäminen. Kameran päällä pitämällä on havaittu kuormittavia ja sitoutumista heikentäviä vaikutuksia (Shockley, Gabriel, Robertson, Rosen, Chawla, Ganster & Ezerins 2021, 1142-1145). Toisaalta Shockley ym. (2021, 1145) toteavat kameran päällä pitämisen “inhimillistävän” videokokouksia. Voidaan siis pohtia, että milloin kameran päällä pitämisen ansiosta esiintyvät nonverbaaliset vihjeet ovat mahdollisen kuormituksen arvoisia. Esimerkiksi videokokouksen luonne, funktio ja aihe, osallistujien väliset vuorovaikutussuhteet tai yksilöiden omat preferenssit voivat vaikuttaa siihen, että onko videokuvan päällä pitäminen tarkoituksenmukaista.

Tutkimuksissa virtuaalitiimien vuorovaikutuksessa on havaittu esimerkiksi tiedonkulun haasteet, sillä teknologisissa ympäristöissä tiedonkulku on heikompaa kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa (Anderson, McEwan, Bal & Carletta 2007).

Kuitenkin itse viestintäteknologioiden käytössä harjaantuminen voi edesauttaa tiedonkulkua virtuaalitiimeissä (Anderson, McEwan, Bal & Carletta 2007.)

Virtuaalitiimien tulee siis kiinnittää erityistä huomiota tiedonkulkuun ja viestintäteknologioiden käytön optimointiin. Voidaan myös nähdä, että pidempään yhdessä työskennelleissä virtuaalitiimeissä tiedonkulku on tehokkaampaa kuin vähemmän aikaa yhdessä työskennelleissä.

Organisaatiot voivat päätyä virtuaalitiimien käyttämiseen erilaisista syistä. Yleisesti keskeisimmät syyt ovat tehokkuuden lisääntyminen työmatkat poistamalla, joustavuuden lisääntyminen ja helpompi mahdollisuus toimia kulttuurillisesti ja ammatillisesti moninaisemmassa tiimissä (Dumitru 2021, 3-5). Tosin itse vuorovaikutuksen osalla virtuaalitiimeihin liitetään usein erilaisia haasteita. Erityisesti virtuaalitiimien vuorovaikutukseen liitetään haasteita liittyen väärinymmärtämiin, koordinoitavuuteen, yksinäisyyden tunteisiin ja huonoon johtajuuteen. Näiden haasteiden vuoksi monissa organisaatioissa saattaa olla oletuksia siitä, että virtuaalitiimit suoriutuvat työtehtävistään kasvokkaisia tiimejä heikommin juuri teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen liittyvien haasteiden vuoksi. Todellisuudessa, tilanteesta ja

virtuaalitiimistä riippuen, virtuaalitiimit voivat suoriutua jopa kasvokkain työskenteleviä tiimejä paremmin. Lisäksi virtuaalitiimit usein onnistuvat nujertamaan aiemmin esitetyt vuorovaikutuksen haasteet, joten monesti pitkällä juoksulla virtuaalitiimien vuorovaikutus ei edes varsinaisesti eroa kasvokkaisten tiimien vuorovaikutuksesta. (Purvanova 2014, 3-6.) Voidaan siis todeta, että suhtautuminen virtuaalitiimeihin työelämässä vaihtelee. Joillain organisaatioilla on suhtautumisia siihen, että teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ei ole tarkoituksenmukaista suhteutettuna kasvokkaiseen vuorovaikutukseen. Voidaan kuitenkin todeta, että sekä organisaation että virtuaalitiimien jäsenten omilla asenteilla ja suhtautumisella on merkitystä siinä, että miten tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutus virtuaalitiimeissä on.

3 Luottamuksen rakentuminen

3.1 Luottamuksen määritelmä

Luottamusta voidaan pitää keskeisenä osana sekä arjen että työelämän vuorovaikutussuhteita. Luottamusta voi olla haasteellista määritellä, sillä luottamusta voi tarkastella esimerkiksi psykologisesta, kognitiivisesta tai behavioraalista näkökulmasta (Laine 2008, 17-23). Laine (2008, 43) tiivistää luottamuksen niin, että luottamuksella voidaan tarkoittaa yksilön tunnetta tai arviota siitä, että vuorovaikutuskumppani ei aiheuta pettymystä tai luottamuksen pettämistä. Toisaalta luottamukseen liittyy myös tilannesidonnaisuutta, jossa toiseen henkilöön voi luottaa tietyssä tilanteessa ja toisessa taas ei (Honderich 2005, 1769). Esimerkiksi tietyn henkilön voidaan luottaa pitävän salaisuus, mutta ei olemaan ajoissa paikalla.

Luottamus ei ole staattinen ilmiö, vaan luottamus muuttuu, kehittyy ja rakentuu jatkuvasti. Luottamus lähtee aina tilasta, jossa toista ihmistä ei tunne ja täten toiseen ihmiseen ei vielä luoteta. Luottamus rakentuukin eri vaiheiden kautta vuorovaikutussuhteen syventyessä, jossa luottamus kehittyy yksilön omasta arviosta enemmän tunnepohjaiseksi. (Laine 2008, 27-28.) Luottamuksen rakentumisprosessiin voi vaikuttaa myös yksilön aiemmat kokemukset, analyyttiset taidot ja arviointikyky voivat vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen (Blomqvist 2002).

Luottamusta voidaan tarkastella myös interpersonaalisen viestinnän kontekstissa. Giffin (1967, 224) määrittelee luottamuksen vuorovaikutusosapuolen viestintäkäyttäytymiseen luottamiseksi saavuttaakseen vuorovaikutustavoitteitaan riskialttiissa tilanteissa. Interpersonaaliset tekijät voivat vaikuttaa myös luottamuksen rakentumiseen ryhmissä. Esimerkiksi yhteistyöhalukkuus, konfliktinratkaisuhalu ja kuuntelu vaikuttavat positiivisesti luottamuksen rakentumiseen (Giffin 1967, 233).

Luottamuksen tarkasteluun erityisesti työelämän kontekstissa voidaan lisäksi liittää kolme tasoa: luottamus organisaation sisällä, luottamus organisaation ja sidosryhmien välillä ja luottamus organisaatioiden välillä (Dietz & Hartog 2006). Luottamus organisaation sisällä käsittää nimenomaan kollegoiden välisen vuorovaikutuksen, jonka vuoksi juuri tähän

luottamuksen aspektiin paneudun tässä tutkielmassa. Tosin organisaation sisäisen luottamuksen tasoa on eritelty myös interpersonaalisen luottamuksen, tiimitason luottamuksen ja organisaatiota läpileikkaavan luottamuksen tasoihin (Fulmer & Gelfand 2012). Koska suurin osa tutkimuskohteen vuorovaikutuksesta tapahtuu tiimeissä, voidaan tässä tutkielmassa käsiteltävää luottamusta tarkastella juuri tiimitason luottamuksen kontekstissa. Tosin kohdeorganisaatiossa luottamusta rakentuu myös interpersonaalisella ja organisaatiota läpileikkaavalla tasolla, mutta suurimassa osassa videopuheluista on kolmesta kuuteen henkilöä.

Luottamus ja luottamuksen rakentuminen ovat siis moniulotteisia prosesseja, joita voi tarkastella monesta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa luottamuksen rakentumista tarkastellaan ryhmätason näkökulmasta teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kontekstissa. Tässä tutkimuksessa luottamuksen rakentuminen määritellään siis dynaamiseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa luottamus rakentuu vastavuoroisesti vuorovaikutussuhteessa, tiimissä tai organisaatiossa.

3.2 Luottamus teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa

Luottamusta teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen osalta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, sillä esimerkiksi vuorovaikutuksen kontekstilla, yksilön asenteilla ja käytetyllä viestintäteknologialla on merkitystä. Luottamuksen rakentuminen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa onkin sidonnaista käytettyihin viestintäteknologioihin ja siihen, miten luontaista viestintäteknologian käyttö on (Neill & Bowen 2021). Voidaan siis todeta, että luontaisemmin käytössä olevan viestintäteknologian kautta tapahtuva vuorovaikutus mahdollistaa paremmin luottamuksen rakentumisen.

Myös yksilökohtaisilla preferensseillä on merkitystä, sillä ollaan todettu, että kolmasosan nuorista on helpompi luottaa teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa, kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa (Zapatero, Brändle & San-Romàn 2013). Tutkimuksen mukaan myös yli puolet lähtökohtaisesti luottaa ainakin kohtalaisesti jo tuntemattomiin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ja luottamuksen määrä kasvaa, mikäli vuorovaikutussuhde syvenee (Zapatero, Brändle & San-Romàn 2013). Pelkässä

teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa voidaan siis rakentaa vahvaakin luottamusta ja joskus teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi olla jopa parempi luottamuksen rakentumiselle.

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa luottamuksen rakentumiseen voi kiinnittää erityistä huomiota luottamuksen rakentumista edistävillä viestintäkäytänteillä (Dumitru 2021, 23-24). Esimerkiksi teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tiedon jakamiseen ja liikkuvuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä tiedon jakamista ja liikkuvuutta voidaan pitää keskeisenä elementtinä luottamuksen rakentumisessa (Dumitru 2021, 7). Tämän vuoksi voidaan luoda esimerkiksi erilliset viestintäkäytänteet tai muut prosessit tiedon jakamiselle ja tätä kautta rakentaa kulttuuria, joka kannustaa tiedon jakamiseen. Organisaatioissa tuleekin ottaa huomioon juuri organisaation omat tarpeet ja haasteet luottamuksen rakentumisessa teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi jos taas organisaatiossa on haasteita fokusoitua suhdetason vuorovaikutukseen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa, voidaan pitää tarkoituksenmukaisena luoda viestintäkäytänteitä, jotka edistävät suhdetason vuorovaikutusta ja tätä kautta luottamuksen rakentumista. Organisaatiossa tulee siis olla hyvä tietämys teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen haasteista ja kehityskohdista, jotta viestintäkäytänteitä voidaan rakentaa parhaalla mahdollisella tavalla palvelemaan luottamuksen rakentumista.

3.3 Luottamus virtuaalitiimeissä

Luottamusta voidaan tarkastella myös virtuaalitiimien kontekstissa. Mikäli teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ollaan juuri virtuaalitiimeissä, voi sillä olla merkitystä luottamuksen rakentumisessa. Giffinin (1967) esittelemien luottamuksen rakentumiseen vaikuttavien tekijöiden voidaan nähdä pätevän myös virtuaalitiimeihin. Virtuaalitiimien vuorovaikutusta määrittävät ennen kaikkea käytetyt viestintäteknologiat, jolla on merkitystä luottamuksen rakentumiseen. Esimerkiksi pääosin tekstipohjaisilla alustoilla toimivilla virtuaalitiimeillä luottamuksen rakentumisprosessi voi olla erilainen, kuin videopohjaisilla alustoilla toimivilla.

Toki pelkät viestintäteknologiat eivät määritä luottamuksen rakentumista virtuaalitiimeissä, vaan itse vuorovaikutuksella on myös merkitystä. Virtuaalitiimeissä luottamuksen

rakentaminen voi olla haastavampaa ja vaikeampaa, kuin kasvokkaisesti toimivissa tiimeissä (ks. Bradner & Mark 2002, Potter & Balthard 2002). Tässä yhteydessä voidaan kuitenkin pohtia aiemmin esiin nostettua näkökulmaa siitä, että luottamus rakentuu helpommin, mikäli viestintäteknologioiden käyttö on luontaista (Neillin & Bowen 2021). Lisäksi mikäli virtuaalitiimeissä voidaan huolehtia myös virtuaalitiimien relationaalisesta puolesta, on tällä positiivinen vaikutus luottamuksen rakentumiseen (Walker, Cardon & Aritz 2018, 426-428). Tätä voidaan pitää helpompana, mikäli viestintäteknologioiden käytössä on harjaantunut. Voidaan siis nähdä, että virtuaalitiimien tulee aktiivisesti kiinnittää huomiota sekä viestintäteknologioiden käytössä harjaantumiseen että relationaaliseen puoleen, jotta luottamuksen rakentuminen ja ylläpito voidaan varmistaa.

Toinen tärkeä osa luottamuksen rakentumista virtuaalitiimeissä on palautevuorovaikutus, joka on nostettu virtuaalitiimeissä tärkeäksi luottamuksen rakentumisen kannalta. Säännöllisen palautevuorovaikutuksen on nimittäin huomattu vahvistavan luottamuksen rakentumista virtuaalitiimeissä (ks. Järvenpää & Leidner 1999, Penarroja, Orengo, Zornoza, Sanchez & Ripoll 2015). Palautteella on suurempi painoarvo, kun virtuaalitiimin jäsenille on suurempi luottamus toisiinsa (Penarroja ym. 2015). Voidaan siis pohtia, että miten palautevuorovaikutus kehittyy virtuaalitiimeissä sitä mukaa, kun luottamus rakentuu. Palautevuorovaikutuksen säännöllisestä ylläpidosta huolehtiminen voidaan nähdä myös tarkoituksenmukaisena toimintana virtuaalitiimeille.

Luottamukseen virtuaalitiimeissä liittyy siis relationaalisia ja tehtäväkeskeisiä elementtejä, joihin vaikuttaa käytetyt viestintäteknologiat ja se, miten harjaantuneita niiden käytössä ollaan. Voidaankin pohtia, että onko työelämän vahvempi siirtymä teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen ja yhteiskunnan digitalisaatio edesauttanut luottamuksen rakentumista virtuaalitiimeissä.

4 Start-up organisaationa

4.1 Start-upin ominaispiirteet

Tässä tutkimuksessa toimiva kohdeyritys on niin sanottu start-up -organisaatio. Start-upilla tarkoitetaan yritystä, jonka päämääränä on nopea kasvu. Start-up -käsite juontaa juurensa Piilaakson kasvuyrityksiin, jossa toimineen yrittäjä Steve Blankin määritelmää pidetään laajasti hyväksyttävänä (Skala 2019). Blank (2013, 5) määrittelee start-upin seuraavasti: “a start-up is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model.” Start-upin toiminta keskittyy siis oman liiketoimintamallin etsimiseen. Start-upeissa esiintyy siis myös paljon muutoksia lyhyelläkin tahdilla ja uusien ja innovatiivisten liiketoimintaratkaisujen kokeilua. Tämän vuoksi start-upit ovat edelläkävijöitä ja innovatiivisia toimijoita esimerkiksi digitaalisissa ympäristöissä. (Skala 2019.)

Organisaatioina start-upeihin liitetään usein muun muassa matala hierarkia, avoin viestintäympäristö ja luovuus. Start-upeissa tiedon jakaminen, innovointi ja ideointi ovat toiminnan kannalta olennaisia, jotta liiketoiminta voi kehittyä. (Skala 2019.) Toisaalta start-upeihin liittyy myös äärimmäistä epävarmuutta (Ries 2011, 2). Epävarmuus voi johtua esimerkiksi vähäisistä resursseista, haastavasta markkinapositiona ja epätietoisuudesta tulevaisuuteen liittyen (Skala 2019). Epävarmuutta voidaan start-upeissa hallita kehittymällä ja oppimalla, jotka ovat start-upille myös olennaisia tavoitteita (Ries 2011, 3). Lisäksi epävarmuus edistää kokeellisuutta ja ideointia (Skala 2019). Myös avoin viestintäympäristö voidaan nähdä epävarmuuden hallinnan kannalta olennaisena. Mikäli epävarmuuden hallintaa ei oteta tarpeeksi huomioon, tällä voidaan nähdä myös luottamusta heikentäviä vaikutuksia. Tosin myös vahva luottamuksen taso voi helpottaa start-upeihin liittyvää epävarmuutta.

4.2 Start-up matalan hierarkian organisaationa

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena toimiva start-up on niin sanottu matalan hierarkian organisaatio. Matalan hierarkian organisaatio on organisaatio, jossa on vähän hierarkkisia

tasoja. Matalan hierarkian organisaatiossa siis on organisaation kokoon nähden esimerkiksi vähän eri tasoja johtoportaan ja työntekijöiden välillä. Pienemmät organisaatiot ovat usein matalan hierarkian organisaatioita pienen henkilöstön vuoksi, sillä myös johdettavia on vähemmän. (Child 1984.)

Start-upeissa matalaa hierarkiaa voidaan pitää erityisesti vuorovaikutuksen kannalta keskeisenä tekijänä. Matala hierarkia tuo mukanaan organisaatioon autonomiaa, joka mahdollistaa avoimemman viestintäympäristön, lisää emergenttiä johtajuutta ja organisaation sisäinen vuorovaikutus pohjautuu tasavertaisuuteen ja yhteistyöhön enemmän kuin perinteisiin auktoriteettiasemiin (Slade 2018, 28-35). Matalan hierarkian organisaatiossa myös päätöksentekoprosessissa useammin osallistetaan tasavertaisesti organisaation eri jäseniä. Päätöksiä ei siis tehdä esimerkiksi johtoryhmissä eikä johtajaseama tuo automaationa enemmän valtaa päätöksenteossa. Tämä lisää organisaatiossa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää organisaation jäsenten halukkuutta olla aloitteellinen toimija, ei pelkästään päätöksenteossa, vaan ylipäättään vuorovaikutuksessa. (Slade 2018, 118-127, 140.) Voidaan siis sanoa, että matalan hierarkian organisaatiossa vuorovaikutus on yleisesti avoimempaa ja innovoivampaa, mutta tosin esimerkiksi päätöksentekoprosessit ja strateginen työskentely voivat olla erityisesti suuremmissa organisaatioissa tehottomampia, mikäli kyseessä on matalan hierarkian organisaatio.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata sitä, miten luottamus rakentuu teknologiavälitteisesti toimivassa start-upissa ja miten organisaatiokulttuuri kytkeytyy luottamuksen rakentumiseen. Tavoitteeseen pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten start-upin jäsenet kokevat luottamuksen rakentumisen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa?
2. Miten start-upin jäsenet kokevat start-upin viestintäkäytänteiden ja organisaatiokulttuurin kytkeytyvän luottamuksen rakentumiseen?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoitus on vastata siihen, millainen merkitys teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella on luottamuksen rakentumisessa.

Kirjallisuudesta nousi esille erilaisia näkemyksiä teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen liittyen (ks. esim. Dumitrtu 2021 & Chandler & Munday 2016), joten kysymyksen kautta voidaan selvittää luottamuksen rakentumiseen liittyviä prosesseja teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Toisella kysymyksellä pyritään vastaamaan start-upin vuorovaikutuskäytänteiden merkitykseen luottamuksen rakentumisessa. Kysymyksen kautta pyritään selvittämään mitä luottamuksen rakentumisen kannalta keskeisiä viestintäkäytänteitä start-upissa on.

5.2 Teemahaastattelu

Tutkimuksessa aineistonkeruu toteutettiin haastattelulla. Haastattelu on ennen kaikkea vuorovaikutustilanne, jonka kautta haastateltavat voivat tuoda esille merkityksenantojaan liittyen haastattelun aiheeseen (Tracy 2013, 132). Haastatteluun liittyy myös tarkoitus ja rakenne. Haastattelun rakenteeseen vaikuttaa se, onko haastattelu strukturoitu vai

strukturoimaton. Strukturoidut haastattelut ovat yleensä vähemmän joustavia, kuin strukturoimattomat, sillä strukturoimaton haastattelu tarjoaa haastattelijalle enemmän joustoa kysyä tarkentavia kysymyksiä. (Tracy 2013, 138-139.) Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoitu haastattelun sisältää tietyn aihepiirin, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoilua (Eskola & Suoranta 1998, 87). Teemahaastatteluun taas liittyy jokin ennalta määritelty aihepiiri, jonka avulla varmistutaan siitä, että jokaisen haastateltavan kanssa keskustellaan samasta aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 87-88).

Teemahaastattelua varten määritellään etukäteen aihepiirit, jotka haastateltavan kanssa käydään läpi (Eskola & Suoranta 1998, 86). Tämän tutkielman aihepiirit eli toisin sanoen teemat ovat seuraavat: *1) luottamuksen käsite ja luottamus työyhteisössä, 2) luottamus teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ja 3) Start-upin rooli luottamuksen rakentumisessa.* Teemojen muodostus pohjautui tutkimuksen taustakirjallisuuteen ja tutkimuksen tavoitteisiin.

5.3 Haastateltavat, haastatteluiden toteutus ja aineiston käsittely

Haastattelin yhteensä seitsemää eri henkilöä, jotka valitsin itse harkinnanvaraisesti. Valintaperusteet pohjautuivat ennen kaikkea siihen, että haastateltavat olisivat eri vaiheissa uraansa sekä kohdeorganisaatiossa että yleisesti ja olisivat toimineet kohdeorganisaatiossa eri tiimeissä. Valitsin mahdollisimman heterogeenisen joukon haastateltavia, jotta haastatteluaineistosta tulisi mahdollisimman laaja läpileikkaus kohdeorganisaatioon. Toisaalta rajasin pois haastateltavien valinnasta vain satunnaisesti organisaatiossa työskentelevät, sillä heidän tuntemuksensa kohdeorganisaatiosta olisi rajallisempi, joka ei olisi tarkoituksenmukaista tutkimuksen tavoitteisiin peilaten. Toisaalta koko organisaatiossa oli haastatteluja tehtäessä minut poisluettuna työsuhteessa yhteensä 13 henkilöä, joten valintoja ohjasi ennen kaikkea työntekijöiden määrä. Tämän vuoksi valinnat jouduttiin tekemään pienehköstä joukosta työntekijöitä.

Lähestyin haastateltavia kysymällä heiltä Lenzin Slack-kanavan kautta halukkuutta osallistua haastatteluihin. Jokainen lähestytty suostui ja heidän asenteensa haastatteluita kohtaan oli pääasiallisesti innostunut ja kiinnostunut. Myöntymisen jälkeen lähetin etäkokouskutsut haastateltavien työkalentereihin. Kutsujen yhteydessä kerrottiin lyhyesti

haastattelun tavoitteista, ennakkovalmisteluista, vaihteluvuorollisuudesta ja mahdollisuudesta kieltäytyä.

Haastattelut toteutettiin etänä Google Meet -sovellusta hyödyntäen. Haastateltavilta ei odotettu muuta ennakkovalmistautumista, kuin kohdeorganisaation yhteiseen luottamuskäsitykseen perehtymistä (Liite 2: Lenzin luottamuskäsitys). Ennen haastattelukysymysten esittämistä rentoutin tunnelmaa kuulumisten vaihtamisella. Tosin minulla oli kaikkien haastateltavien kanssa jo olemassa oleva vuorovaikutussuhde, joten tunnelman rentouttamiseen ei tarvinnut laittaa suurta fokusta. Sen sijaan tärkeää oli asemoida itseni haastattelijan rooliin, eikä niinkään kollegan rooliin, jonka kanssa käydään keskustelutuokio. Toin tämä positioitumiseni esille ennen haastattelukysymysten esittämistä, jotta myös haastateltavat kykenivät asennoitumaan haastattelutilanteeseen asianmukaisella tavalla.

Haastattelujen kokonaiskesto oli 5 tuntia ja 58 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin äänentallennussovelluksella ja haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti. Litteroinnista kuitenkin jätettiin pois muutamia toistuvia täytesanoja, kuten niinku ja öö. Aineistoa säilytettiin salasanasuojatulla ulkoisella kovalevyllä, jolle ulkoisilla ei ollut pääsyä. Haastateltavat anonymisoitiin sattumanvaraisesti "H1"–"H7" tunnisteilla.

5.4 Diskurssianalyysi analyysimenetelmänä

Tähän tutkimukseen analyysimenetelmäksi valitsin diskurssianalyysin.

Diskurssianalyysillä tarkoitetaan kielenkäytön tarkkailua toimintana, joka rakentaa sosiaalista todellisuutta. Diskurssianalyysin pohjautuu oletuksiin, joiden mukaan todellisuus ei ole olemassa sellaisenaan ilman kielen kautta tapahtuvaa merkityksentämistä. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Diskurssianalyysiin liittyy monenlaisia lähtökohtia ja tieteenalakohtaisia suuntauksia, joista joissain painotetaan enemmän kielen tai vuorovaikutuksen analysointia, kun taas muissa enemmän merkitysten intertekstuaalisuutta tai diskurssien suhdetta laajempiin konteksteihin (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola, & Himberg, 2014).

Tähän tutkimukseen valitsin diskurssianalyysin, koska se sopii parhaiten vastaamaan tämän tutkimuksen tavoitteisiin. Luottamuksen voidaan nähdä rakentuvan vuorovaikutuksessa ja täten olevan osa sosiaalista todellisuutta. Tutkimuksen tavoitteen tarjoamat kontekstit, eli start-up työympäristönä ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus, sopivat myös diskurssianalyysin käyttöön.

Diskurssianalyysin tieteenfilosofiset lähtökohdat pohjautuvat sosiaalisen konstruktionismiin (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 14). Sosiaalisella konstruktionismin mukaan todellisuutta ei voida tarkastella sellaisenaan, vaan ennemmin merkityksentämisen kautta (Jokila, Juhila & Suoninen 2016, 201). Sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtien mukaan kieli sekä muotoutuu sosiaalisissa prosesseissa että rakentaa sitä (Pynnönen 2013, 9). Diskurssianalyysin lähtökohtien mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu ennen kaikkea diskurssien kautta, joiden suhdetta todellisuuden diskurssianalyttikko tarkastelee (Pynnönen 2013, 9-10). Diskurssianalyysissä kontekstia ei kuitenkaan voida irrottaa tarkastelusta: esimerkiksi surullisuus saa merkityksensä sen suhteesta iloisuuteen (Jokila, Juhila & Suoninen 2016, 203).

Diskurssianalyysissä nimensä mukaisesti tarkastellaan diskursseja. Diskursseilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä tekstejä, niiden tuottamista, levittämistä ja vastaanottamista (Pynnönen 2013, 6). Diskursseja voidaan tarkastella myös merkityssuhteiden järjestelmänä, jotka rakentuvat sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentavat sosiaalista todellisuutta (Jokila, Juhila & Suoninen 2016, 27). Tässä voidaan siis nähdä sosiaalisen konstruktionismin vaikutus diskurssin käsitteeseen. Tässä tutkimuksessa diskurssit määritellään merkityskokonaisuuksien joukoksi, jotka pohjautuvat eri käsitteisiin, ilmiöihin ja niiden välisiin suhteisiin. Diskurssit tässä tutkimuksessa siis keskittyvät siihen, miten puhutaan, mistä puhutaan, miksi puhutaan ja missä kontekstissa puhutaan. Diskurssi nähdään siis tietynlaisena palasena tai osittaisena representaationa sosiaalisesta todellisuudesta.

Tässä tutkimuksessa sovellettiin tulkitsevaa diskurssianalyysiä, joka pyrkii tunnistamaan sellaisia diskursseja, joissa tuotetaan ja ylläpidetään jaettuja merkityksiä ja tulkintoja. Tulkitseva diskurssianalyysi siis kuvaa siis diskurssien muotoutumista ja sitä, millaisia ilmiöitä diskurssien ympärille rakentuu. (Pynnönen 2013, 27-29.) Valitsin tulkitsevan diskurssianalyysin, koska tulkitseva diskurssianalyysi on ennen kaikkea aineistolähtöinen analyysitapa (Pynnönen 2013, 27). Tulkitseva diskurssianalyysi voidaan myös nähdä

luonteensa puolesta sopivan parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin. Tässä tutkimuksessa tutkitaan luottamusta eli laajaa ja subjektiivista ilmiötä rajatussa kontekstissa ja haastateltavien kokemusten kautta, joten diskurssien muotoutumisen analysointi on tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeistä. Lisäksi aineistonkeruussa oli seitsemän haastateltavaa, joten juuri jaettuihin merkityksiin ja tulkintoihin perustuva analyysitapa oli luontevin valinta.

Diskurssianalyysin käytännön soveltamiseen taas ei ole yhtä ainoaa oikeata tapaa. Diskurssianalyysiä tulisi itse asiassa tarkastella enemmän väljänä teoreettisena viitekehyksenä, kuin selkeärajaisena tutkimusmenetelmänä (Jokinen ym. 2016, 21). Diskurssianalyysin voidaan siis nähdä soveltuvan hyvin monenlaisiin laadullisiin tutkimuksiin, vaikka se vaatiikin diskurssianalyysiä käyttävältä tutkijalta kykyä sopeuttaa diskurssianalyysi omaan tutkimukseen sopivaksi.

Viestinnän tutkimuksessa diskurssianalyysi on ennen kaikkea vuorovaikutuksen yksityiskohtaista tutkimista jossain tietyssä kontekstissa. Tätä kautta diskurssianalyysi tarjoaa mahdollisuuden tarkastella esimerkiksi vuorovaikutussuhteiden hallintaa tai organisaatioiden rakentumista. (Tracy 2005, 734-735.) Viestinnän tutkimuksessa diskurssianalyysiä on käytetty esimerkiksi sosiaalisen median ja poliittisten diskurssien tutkimiseen (ks. esim. Li 2021, Liu 2021, Ahmed 2021), joiden kohdalla käytössä on usein kriittinen diskurssianalyysi, joka pohjautuu ennen kaikkea sosiaalisen vallankäytön tarkasteluun (Pynnönen 2013, 27-28).

Diskurssianalyysin toteutuksessa ei ole varsinaista vakiintunutta toteutustapaa, jonka vuoksi tutkijan on kyettävä "kustomoimaan" tutkimusprosessiaan, kuvaamaan tutkimusprosessiaan ja perustelevaan valintojaan (Pynnönen 2013, 31). Diskurssianalyysin toteutusta voidaan tarkastella vaiheittaisena prosessina. Prosessin ensimmäisenä vaiheena on tekstuaalinen vaihe, jossa aineistoa luokitellaan ja teemoitellaan siten, että tutkittavasta ilmiöstä syntyneitä diskurssia voidaan selkeästi kuvata (Pynnönen 2013, 32-33). Prosessin toinen vaihe on tulkitseva vaihe, jossa diskurssia pyritään ymmärtämään ja se pyritään asettamaan tilanteiseen, intertekstuaaliseen tai yhteiskunnalliseen kontekstiinsa. Toisen vaiheen tuloksena analyysistä syntyy representaatioita, jotka kertovat siitä, miten tutkittavat ilmiö näyttäytyy diskurssin kautta. (Pynnönen 2013, 33.) Kokonaisuutena prosessi on kuitenkin epälineaarinen ja pieninä palasina etenevä, jossa aiempiin vaiheisiin palataan usein (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 108).

5.5 Analyysin kulku

Analyysin ensimmäisen vaihe toteutettiin litteroinnin yhteydessä, jossa aineistoon perehdyttiin perin pohjin. Aineistosta nostettiin esille sekä keskeisiä käsitteitä että kantavia teemoja, joita hyödynnettiin diskurssien tunnistamisessa. Haastateltavien käyttämiä käsitteitä ryhmiteltiin ja niille muodostettiin tiiviit määritelmät, joita hyödynnettiin diskurssien muodostamisessa. Yksittäisistä asioista, kuten hajautetusta työstä, saatettiin käyttää useita eri nimityksiä. Tämän vuoksi käytin erilaiset nimitykset samasta asiasta asetettiin yhtenäisen käsitteen alle.

Koska haastateltavia oli useita, tuli haastatteluaineistosta poimia erityisesti haastateltavien yhteisiä näkökulmia, kommentteja ja jäsennyksiä. Näin haastatteluaineiston pohjalta muodostettiin joukko diskursseja sen mukaan, miten haasteltavat käsiteltäviä aiheita jäsensivät. Suurempaa painoarvoa annettiin siis jäsenyksille, jotka nousivat esille useamman haastateltavan haastatteluissa. Diskurssien voidaan nähdä tarjoavan toimivan pohjan kontekstisidonnaisemman analyysin tekemiselle. Poikkeavat tai erottuvat näkemykset siis huomioitiin, mutta niitä ei vielä nostettu osaksi analyysin ensimmäistä vaihetta.

Koska aineistonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoitu teemahaastattelu, aiheutti tämä luontaisesti myös eroja eri haastattelutilanteiden välille. Joidenkin haastattelukysymysten osalta yhtenäisyyksiä oli vähemmän, kun toisista taas enemmän. Aineistosta siis pyrittiin siis löytämään yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia, ristiriitaisuuksia ja säännönmukaisuuksia sekä niiden taustalla olevia merkityksiä. Prosessin tukena toimii taustakirjallisuus ja taustakirjallisuuden teoreettiset jäsennykset (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 128). Analyysissä siis aineisto ja taustakirjallisuus ovat vuoropuhelussa tutkimuksen tavoitteen kontekstissa.

Diskurssien tunnistamisen jälkeen, tarkastelin selkeämmin diskurssien suhdetta tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Arvioin ja tulkitin sitä, että miksi diskurssit ovat sellaisia, kuin ne ovat. Pohdin siis esimerkiksi diskurssien suhdetta kohdeorganisaatioon ja tutkimuskysymyksiin. Jäsentämistä helpottamaan kysyin itseltäni esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: *miten kohdeorganisaation ominaisuudet* (esim. pääasiallinen etätyö, organisaation koostuminen pääasiallisesti nuorista opiskelijoista, start-upin vapaus, oletusarvoinen luottamus eli se, että luottamusta ei tarvitse erikseen

ansaita) tekivät diskursseista sellaisia, kuin ne ovat? Miksi tietyt diskurssit ovat erityisen yhtenäisiä? Miksi tietyissä diskursseissa on enemmän eroavaisuuksia? Mitä representaatioita diskurssien pohjalta voidaan muodostaa?

Analyysin toisessa vaiheessa tutkijana siirryin siis deskriptiivisemmästä kulmasta lähemmäs tulkitsevaa. Tulkitsemisprosessi edellytti taustalukuihin ja tutkimuskysymyksiin palaamista, jotka olivat haastatteluaineiston kanssa keskeisessä roolissa analyysin etenemisessä. Aiempi tuntemukseni kohdeorganisaatiosta pyrittiin häivyttämään analyysistä pitäytymällä vain aineistossa esiintyneissä maininnoissa kohdeorganisaatiosta, sen kulttuurista ja rakenteesta.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Diskurssit

Aineiston analyysin pohjalta tunnistettiin ja eriteltiin diskursseja, jotka ovat 1) *Luottamuksen tärkeys ja merkitys työyhteisössä*, 2) *Luottamuksen näyttäytyminen työyhteisössä*, 3) *Luottamuksen ansaitseminen*, 4) *Etätyöskentelyn merkitys luottamuksen rakentumisessa* ja 5) *Matalan hierarkian merkitys luottamuksen rakentumiselle*.

Diskurssien määritelmät ovat haastatteluaineistosta johdettuja.

Luottamuksen tärkeys ja merkitys työyhteisössä oli ensimmäinen aineistossa esiintyvä diskurssi. Diskurssi määriteltiin luottamuksen tärkeydeksi ja merkitykseksi työyhteisössä, koska aineistosta korostui keskustelu siitä, miten merkittävässä roolissa luottamus työyhteisössä on. Diskurssissa korostui luottamuksen merkitys sekä työtehtävissä onnistumisen että työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ylläpidon suhteen.

H6: “Kyllähän se [luottamus] on kaiken A ja O. Jos sitä ei ole, ensinäkään se homma ei toimi. Pienessä yrityksessä jos on joku pieni tiimi, kuten meillä ****osastolla. Jos ei luota toisiinsa nii homma ei vaan toimi.”

H2: “Mun mielestä se [luottamus] on tärkein asia mitä työyhteisössä on ja pitää olla. Ja juuri siksi että asioita saadaan hoidettua ja asiat menee eteenpäin. Omasta kokemuksesta tietää ku on ollu parissa työyhteisössä missä sitä luottamusta ei oo nii se on aika ikävä ympäristö.”

H3: “Hyvä luottamus on tosi tärkeä juttu. Se on ehkä jopa osittain hygieniaatekijä siinä mielessä, että jos ei oo luottamusta, tällainen työyhteisö hajoaisi hyvin nopeasti.”

Luottamusta pidettiin siis työyhteisössä todella keskeisenä asiana ja luottamuksen tärkeydestä oltiin pitkälti samanmielisiä. Luottamusta pidettiin tietyllä tapaa jopa oletusarvoisen tärkeänä, sillä vaikka luottamuksen tärkeyttä perusteltiinkin, olivat perustelut melko lyhyitä, kuten yllä olevista aineistoesimerkeistä näkyy.

Diskurssissa nostettiin esille luottamuksen eri vaiheita ja aspekteja, joissa korostui, että luottamus henkilö- ja suhdetasolla on keskeisempää, kuin absoluuttinen ja kaiken kattava luottamus.

H6: “Mä en voi luottaa siihen että esimerkiksi siihen, että oot sä aina ajoissa paikalla. Mä luotan suhun muuten niin mä tiedän että tuut tänne, vaikka sä tulisit vähän myöhässä. Se ei haittaa koska tiedän, että kuitenkin tuut siihen palaveriin. Erilaista luottamusta on eri tilanteissa ja siitä koostuu se meidän luottamus kokonaisuudessaan.”

Diskurssissa nousi myös jonkin verran esille tiiminäkökulmaa. Luottamus nostettiin erikseen myös tiimityöskentelyn kannalta keskeiseksi tekijäksi, jossa tiimidynamiikka ja tiimityöskentelyn holistinen vaikutus ei synny ilman luottamusta.

H7: “Mä pidän [luottamusta] varmaan kaikkein tärkeimpänä. Tai siis mun ois vaikea tunnistaa mitään yksittäistä elementtiä joka ois tärkeämpi. Ja miksi on se että mun mielestä luottamus on tärkein yksittäinen kontribuutio, joka mahdollistaa aidosti tiimityöskentelyn. Tiimityö ilman luottamusta on todennäköisesti huonompaa kuin erikseen. Se ajatus siitä, että tiimi tai yhteistyö on vahvempi kuin sen yksittäinen summa on riippuvainen siitä, et siin on luottamusta. Uskon, että jos sä luota siihen tiimiin niin sä pärjät paremmin yksin.”

Keskustelu tiiminäkökulmasta jäi toisaalta melko vähäiseksi ja vain yksi haastateltava nosti tiiminäkökulmaa enemmän esille, vaikka kohdeorganisaatiossa iso osa työstä tehdään tiimeissä.

Luottamuksen näyttäytyminen työyhteisössä nousi esille keskeiseksi diskurssiksi. Diskurssi määriteltiin eksplisiittisiksi ja implisiittisiksi tavoiksi, joilla tavoin luottamus näyttäytyy työyhteisössä. Esimerkiksi viestintäkäytänteet, organisaatiokulttuuri ja kirjoittamattomat säännöt ovat asioita, joiden kautta luottamus näyttäytyy työyhteisössä. Luottamusta pidettiin ikään kuin sanattomana sopimuksena, joka kulkee keskeisenä tekijänä työyhteisön arjessa.

Diskurssissa nostettiin esille erityisenä nostona työsopimusten puute.

H2: “Ensimmäisenä tulee mieleen tavallaan se että meillä ei oo mitään työsopimuksia tai toimeksiantosopimuksia kenenkään meidän tekijöiden kanssa. Se on kaikille ok ja se on tavallaan jo alusta asti tuotu ilmi ,että kaikki perustuu luottamukseen ja siihen että jos teet työs hyvin niin se on olennaisinta ja duunia riittää tulevaisuudessa.”

H1: “Meillä ei oo työsopimuksia niin ennen kuin tuli Lenzille niin se ajatus tuntuu absurdilta ku ei oo ennen ollu mitään sellaista. Mut nyt ku on ollut täällä niin siitä on tullut semmonen itseäänselvyys jonka on integroinut ehkä siihen omaan luottamuskäsitykseen.”

H4: “Meillähän ei ole Lenzillä teknisiä työsopimuksia ja kilpailukieltosopimuksia ja muita. Luottamus rakentuu tietyllä tavalla vahvemmin sen henkisen pääoman ja henkisen luottamuksen varaan näiden ihmisten kesken.”

Työsopimusten puutetta pidettiin siis toimivana ilmentymänä siitä, että millainen kulttuuri Lenzillä on ja siitä, että miksi luottamus on organisaation sisällä niin keskeistä. Luottamusta pidetään Lenzillä siis niin keskeisenä tekijänä, että se näyttäytyy työsopimuksien puutteena.

Luottamus näyttäytyy työyhteisössä erinäisten viestintäkäytänteiden kautta. Vaikka organisaatio onkin pienikokoinen eikä viestintäkäytänteitä olla varsinaisesti kirjoitettu tai erikseen määritelty, se ei merkitse, etteikö niitä olisi. Luottamus näyttäytyy viestintäkäytänteiden osalta esimerkiksi kuulumisten kysymisellä ja organisaatiokulttuurista keskustelemalla, joita pidettiin tärkeänä osana luottamuksen rakentumisprosessia.

H5: “Se, että vaihdetaan kuulumisia niin se on mun mielestä tosi tärkeätä, koska ei tavallaan oo sellasta ison firman struktuuria ympärillä, joka tietyllä tavalla tois sit turvaa niin se ihmisten kanssa kommunikointi ja yhdessä tekeminen ja yhdessä kulttuurista puhuminen on tosi tärkeätä siinä, että luodaan syvää luottamusta.”

H6: “Me ollaan kiinnostuneita siitä mitä työkaverit on tehny ja mitä niille ylipäänsä kuuluu ja ku elämäs on myös muutakin ku työntekoa. Me huolehditaan ensisijaisesti itsemme, mut myös toistemme hyvinvoinnista.”

H3: “On hyvä esim. meillä töissä just pitää kuulumiskierroksia tai vähän jutella mukavia eikä vaan palaverit ois sit täyttä työtä.”

Diskurssissa siis korostui suhdetasosta huolehtiminen ja sen rooli luottamuksen rakentumisessa. Kuulumisten vaihtamista pidettiin siis tärkeänä tekijänä luottamuksen rakentumisessa, sillä se koettiin yleisesti arvokkaaksi aikasijoitukseksi, vaikka se olisikin työajasta pois. Luottamuksen rakentumista pidettiin siis haasteellisena, mikäli vuorovaikutussuhteita ei kehity myös suhdetasolla. Kuulumisten vaihto nostettiin esille myös juuri etätyöskentelyyn liittyvässä kontekstissa, johon palataan asiaa koskevassa diskurssissa.

Luottamuksen ansaitseminen määriteltiin prosessiksi, jonka kautta luottamus syntyy eri henkilöiden välille. Vaikka luottamuksen ansaitsemista ei erikseen määritelty, nostettiin diskurssissa esille eri näkökulmia siihen, että miten luottamus ansaitaan. Luottamuksen ansaitseminen voidaankin nähdä keskeisenä osana ite luottamuksen rakentumista.

Diskurssi itsessään ei ollut yhtenäinen, vaan haastateltavat esittivät eriäviä näkökulmia.

H4: “Jos puhutaan vaikka jostain firmasta, joka antaa hyvän ensivaikutelman niin mulla intuitiivisesti on kyllä luotto siihen tyyppiin [kollegaan] vaik se oiskin etänä mutta ei se silti ikinä oo ihan niin samal levelillä ku jos mä oon ihan ekaa kertaa siin videopalaverissa ja jutellaan jostain asioista kun en ole koskaan nähnyt esimerkkiä miten se hoituis käytännössä. – – Niin siis toisen pitää todistaa että se on luottamuksen arvoinen. Siitä se lähtee sitten rakentuu.”

H2: “Meillä luotetaan ihmisiin ilman, että heidän tarvitsee ensin ansaita se ja luotetaan et kaikki kaikki hommat tulee hoidettua niinku kuuluu.”

H7: “Luottamus on myös mun mielestä se määritteenä semmonen et sitä ei tarvi pystyy todistaa tai näyttää, et luottamus vaan on. Luottamus on myös täysin subjektiivista että se on täysin mahdollista et mä luotan suhun ja sä et luota muhun. Mä tiedän et jos mä en luota suhun todennäköisesti mä tuun luottaa suhun vähemmän, mutta se on täysin subjektiivista.”

Luottamuksen ansaitsemisen diskurssissa voitiin nähdä eroa tehtävä- ja suhdetason luottamuksella, jossa tehtävätason luottamus rakentuu tekemisen ja suoritteiden pohjalta, kun taas suhdetasolla intuitio, tunteet ja vuorovaikutus ovat enemmän keskiössä. Subjektiivisuuden näkökulma korostui myös haastatteluaineistosta, jota voi peilata yhteisössä ainakin osin vallitsevaan oletusarvoiseen luottamukseen. Vaikka Lenzin yhteisössä olisikin ainakin jollain tasolla lähtökohtainen luottamus toisiin suhdetasolla, liittyy sekä itse luottamukseen että sen rakentumiseen aina ainakin joitain subjektiivisia elementtejä.

Etätyöskentelyn merkitys luottamuksen rakentumisessa on diskurssi, joka määriteltiin etätyöskentelyn ja organisaation pääasiallisen teknologiavälitteisyyden aiheuttamiksi haasteiksi tai mahdollisuuksiksi luottamuksen rakentumisessa. Diskurssissa korostettiin sitä, millaisia haasteita liittyy luottamuksen rakentumiseen erityisesti uusien työntekijöiden liittyessä organisaatioon ja sellaisten työntekijöiden välillä, jotka eivät työskentele usein yhdessä. Diskurssissa etätyöskentelyyn liittyi erinäisiä näkemyksiä, joissa osa haastateltavissa näki etätyöskentelyn selkeämmin negatiivisena asiana kuin toiset.

H7: “Etätyöskentelystä luottamuksen rakentumiseen ei oo hyötyä. Just sen takii, koska se on luonnotonta, että siis kaiken yhteisöllisyyden kanssa. Esimerkkinä parisuhde niin koet sä että saa hyötyä siitä parisuhteen rakentamiseen että se ois etäsuhde. Se on vähän sama vertaus. Joo, se vois ehkä vahvistaa tai positiivisesti haastaa. Se voi tehdä teist vahvempia, mutta ei se nyt auta ainakaan.”

H1: “Siinä että kun et näe ihmisiä joka päivä niin sun on pakko luottaa siihen että he hoitaa heidän hommat. Kenenkään ei tarvi olla kenenkään selän takana sillä niin kuin jotenkin painostamassa et teet sä ton, vaan jokaisella on tilaa hoitaa ne asiat mitkä on niin kuin sopinut ja näkee että se on semmoinen hyöty tai erityispiirre etätyöskentelyssä et on pakko luottaa.”

H6: “Se [etätyöskentely] testaa sitä, miten se luottamus on rakentunut ja miten me pystytään toimimaan sen luottamuksen varalla. Se testaa sitä meidän omaa yrittäjämäistä, tässä tilanteessa ei ehkä asennetta, vaan tapaa työskennellä. Se vaatii sen myös et pidetään myös etänä yhteyttä muihin. Ja sen ehkä huomaa jos joku on ollu vähän enemmän poissa tai muuta. Siinä kohtaa se luottamus ei ehkä niinkään heikkene, mutta se semmoinen tieto toisesta, että mitä se oikein on duunailtu niin

semmonen hälvenee et se aktiivisuus siinä etäilyssä on todella tärkeit.”

Etätyöskentelyn nähtiin siis luovan haasteita sekä työskentelyyn että itse luottamuksen rakentumiseen. Haastateltavat korostivatkin erityisesti suhtautumista etätyöskentelyn luoviin haasteisiin, jossa positiivisella suhtautumisella haasteet voitiin kääntää positiiviseksi voimavaraksi. Yksi haastateltava korosti myös sitä, kuinka etätyöskentely tekee kasvokkain tapaamisesta erityisen tuntuista, koska sitä tapahtuu harvemmin. Aiemmin esitelty kuulumisten vaihtamisen tärkeys nostettiin esille juuri etätyöskentelystä keskustelun yhteydessä ja yleisesti kuulumisten vaihtaminen koettiin erityisen keskeiseksi tekijäksi taklaamaan etätyöskentelyn aiheuttamia haasteita. Yleisesti etätyöskentelyä ei kuitenkaan koettu esteeksi luottamuksen rakentumiselle, vaikka suhtautuminen olikin melko negatiivista.

Matalan hierarkian merkitys luottamuksen rakentumiselle on diskurssi, joka liittyy organisaatorakenteen merkitykseen luottamuksen rakentumisessa. Diskurssi liittyy ennen kaikkea matalan organisaation, eli tässä kontekstissa mm. esihenkilöstön ja mikromanageroinnin puutteen, merkitykseksi luottamuksen rakentumiseen. Diskurssissa nousi esille esimerkiksi se, kuinka arvostetuiksi haastateltavat kokevat itsensä organisaatioissa ollessaan nimellisesti tasavertaisessa asemassa. Toisaalta diskurssissa nousi myös esille pohdintaa siitä, että voisiko lisätty hierarkia edistää luottamuksen rakentumista, erityisesti yrityksen kasvaessa.

Diskurssissa hierarkia koettiin implisiittisesti tärkeäksi tekijäksi luottamuksen rakentumisessa, sillä matala hierarkia koettiin osoitukseksi siitä, että jokaisen työpanokseen luotetaan ja ei ole tarvetta vahtia, että suorittavatko kaikki osuutensa työtehtävistä. Matala hierarkia nähtiin pitkälti positiivisena asiana, mutta sen roolia ja merkitystä luottamuksen rakentumisessa ei pystytty kuitenkaan eksplisiittisesti osoittamaan.

H7: “Mun mielestä kaikkien organisaatioiden pitäisi olla epähierarkisia. Mut mun mielest se on kans tärkeit ymmärtää et epähierarkisuus on helppo tehdä sillee et ollaan vaan et joo, ei oo titteleitä et sä et oo epähierarkinen. Mut se ei viel tarkota et sä oot epähierarkinen. Et joo me ihmiset rakennetaan se hierarkia anyway. – – Epähierarkinen organisaatio lähtee kulttuurista, se vaatii kaikkia henkilöitä.”

H3: “Näen siinä (matala hierarkia) todella paljon arvoa verrattuna siihen et, on nimetyt pomot, jotka sitten määrää asioista ja päättää asioista. Ku se, että meillä on matala hierarkia ja tavallaan ei oo niitä ihmisiä, jotka käskee muita ja mitä pitää tehdä tai että ollaan jollakin täysin tilivelvollisia koko ajan, niin se kannustaa riskinottamiseen, kannustaa luovuuteen ku kaikki saa tuoda näitä ajatuksia esiin. Kaikki saa kokeilla uusia asioita ja testata niitä uusia mahdollisuuksia. Mun mielestä ei ole

ihme, että suurin osa organisaatiosta on mennyt tähän malliin, mut tottakai aina pitää olla niitä tiettyjä vastaavia tyyppisiä, jotka ottaa vastuussa tietystä asiasta.”

Matalaa hierarkiaa pidettiin siis vahvasti positiivisena asiana organisaatiossa ja asiana, josta kannattaa pitää kiinni. Kuitenkin matala hierarkia välittyy ennemmin luottamuksen osoituksena, kuin itse luottamuksen rakentajana. Tosin luottamuksen osoittamista voidaan pitää myös asiana, joka rakentaa tai vähintäänkin pitää luottamuksen ylläpitona. Kääntäen, mikäli matalasta hierarkiasta luovuttaisiin, sitä voitaisiin taas pitää luottamuksen heikentymisenä.

Tosin myös matalan hierarkian merkitystä ja tasoa pohdittiin. Koska organisaatioiden hierarkian taso on spektri eikä binäärinen, hierarkian tasoa, merkitystä ja tulevaisuutta myös pohdittiin.

H2: “Mikä on se matala hierarkia? Meille sanoitetaan se tietyllä tavalla mut ku on ollu Lenzillä ja nähny sen rakenteen niin se vähän ehkä kuitenkin eroo siitä et miten se sanoitetaan. – – Jotkut ihmiset saattaa ymmärtää matalahierarkisuuden eri tavalla.”

H7: “No matala hierarkkinen... Musta tuntuu, että se ei itsessään tuo lisää luottamusta ihan vaan sillä, että on matala hierarkia. Mun mielestä silti pitää tehdä asioita sen eteen, että on sitä luottamusta. Mun mielestä Lenziä kuvaa matalahierarkkinen, et musta tuntuu et sitä on joku kuvannut hierarkiattomaksi, mutta mun mielestä se ei ole totta, koska se ei kirjaimellisesti ole hierarkiton, eikä sen tarvii ollakaan. Et must tuntuu et hierkatiton yhteisö ei ois hyvä vaa se näyttäis enemmän kaaokselta.”

Voidaan siis sanoa, että hierarkian tasosta ja sen merkityksestä organisaatiossa on vaihtelevia näkemyksiä. Vaikka matalaa hierarkiaa pidettiinkin yleisesti hyvänä asiana, se selvästi kaippaa organisaation sisäistä selkeytystä ja merkityksentämistä. Koska Lenzin hierarkian tasoa ei haastateltavien näkemysten mukaan ole organisaatiossa selkeästi määritelty, voidaan sanoa, että sen merkitystä luottamuksen rakentumisessa on haastavaa eritellä. Myöskään organisaatiossa ei olla määritelty sitä, mihin suuntaan hierarkian tasoa halutaan viedä. Vaikkakin yleisellä tasolla matalaa hierarkiaa pidettiin positiivisena asiana, joten tietyllä tasolla siitä halutaankin Lenzillä pitää kiinni.

6.2 Diskurssien tulkinta

Diskurssien tulkinnan vaiheessa diskurssianalyysin mukaisesti diskursseja pyritään tulkitsemaan ja asettamaan kontekstiin hakemalla niistä yhteyksiä taustakirjallisuuteen.

Tässä tutkimuksessa kontekstina toimivat itse kohdeorganisaatio, sen rakenteet ja kulttuuri ja muiden haastateltavien näkemykset, joita peilataan enemmän toisiinsa. Tässä alaluvussa diskurssit käsitellään yksi kerrallaan, mutta diskurssien välillä tehdään myös vertailua ja peilailua laajemman kokonaisuuden synnyttämiseksi luvussa seitsemän.

Luottamuksen tärkeys ja merkitys työyhteisössä on ensimmäinen käsitelty diskurssi. Diskurssissa nostettiin luottamus keskeiseksi ja kantavaksi voimaksi organisaation sisällä. Luottamus voidaan nähdä olevan symbioosissa organisaation sisäisten vuorovaikutussuhteiden kanssa, jotka kehittyessään vahvistavat organisaatiota. Toisaalta luottamusta ei tarvinnut erikseen ansaita, mutta vakiintuneempi vuorovaikutussuhde organisaation sisällä voidaan nähdä keskeisenä tekijänä laajemman tai vakiintuneemman luottamuksen kehittämisessä.

Koska luottamus nostettiin keskeiseksi ja jopa tärkeimmäksi tekijäksi, voidaan luottamusta pitää organisaation toiminnan kannalta kantavana tekijänä. Toisaalta haastatteluaineistosta nousi esille pohdintaa, että mahdollistaako organisaation luonne, kulttuuri ja rakenne luottamuksen rakentumisen vaiko päinvastoin. Organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin kuuluva luottamuksesta ja muista arvoista keskustelu voidaan ainakin nähdä luottamusta edistävänä tekijänä. Vaikka luottamus olisikin rakentanut organisaatiota sellaiseksi, kun se on, organisaatio itsessään myös edesauttaa luottamuksen rakentumisista. Toisin sanoen, kun organisaation jäsenet kokevat, että heihin luotetaan, on heidän myös helpompi luottaa muihin organisaation jäseniin.

Toisaalta voidaan myös pohtia luottamuksen yksilökohtaisia merkityksiä haastateltaville. Vaikka haastattelurungossa (Liite 1: Haastattelurunko) kysyttiin haastateltavien näkemystä ja peilausta Lenzin sisäisesti määrittämään luottamuskäsitykseen, voidaan jokaisen nähdä merkityksentävän luottamusta eri tavalla. Luottamusta voidaan tarkastella kuitenkin eri tilanteissa (ks. esim. Giffin 1967; Laine 2008), joten diskursseissa voi olla haastavaa eritellä esimerkiksi tilannekohtaista, organisaation sisäistä tai interpersonaalista luottamusta. Toisaalta diskurssissa eriteltiin erityisesti esimerkiksi toisiinsa ja toisten tekemiseen luottamista. Voidaan siis nähdä, että luottamusta ei tarvitse tavoitella absoluuttisena jokaisessa asiassa, vaan tärkeämpänä pidettiin interpersonaalista luottamusta ja luottamusta organisaation sisällä.

H6: "Mä en voi luottaa siihen että esimerkiksi siihen, että oot sä aina ajoissa paikalla. Mä luotan suhun muuten niin mä tiedän että tuut tänne, vaikka sä tulisit vähän myöhässä. Se ei haittaa koska

tiedän, että kuitenkin tuut siihen palaveriin. Erilaista luottamusta on eri tilanteissa ja siitä koostuu se meidän luottamus kokonaisuudessaan.”

Luottamuksen näyttäytyminen työyhteisössä oli toinen käsitelty diskurssi, joka käsitteli implisiittisiä ja eksplisiittisiä tapoja, joilla luottamus näyttäytyi Lenzin työyhteisössä. Eksplisiittiset tavat, kuten työsopimusten puuttuminen, oli diskurssissa helposti eritelty, kun taas implisiittiset tavat, kuten kuulumisten vaihtamista, ei välttämättä heti eritelty luottamuksen näyttäytymiseksi. Juuri kuulumisten vaihtaminen voidaan nähdä organisaation sisäisten vuorovaikutussuhteiden kehittämisenä ja ylläpitämisenä, joka edesauttaa luottamuksen rakentamista ja ylläpitoa. Kuulumisten kysyminen voidaan nähdä myös interpersonaalisen vuorovaikutustekona, joka edistää myös suhdetason vuorovaikutustehtäviä.

Toisaalta diskurssissa nostettiin esille myös työtehtävien suorittamisen ja parhaansa yrittämisen rooli luottamuksen rakentamisessa. Luottamuksen rakentumiseen ei siis välttämättä liity pelkkä interpersonaalinen luottamus, vaan myös työtehtävien suorittaminen edistää luottamuksen rakentumista. Voidaan siis sanoa, että luottamuksen rakentumista ei voida täysin eritellä pelkästään suhdetasolla tai myöskään tehtävätasolla rakentuvaksi. Molempia voidaan pitää tärkeänä ja keskeisenä osana luottamuksen rakentumista. Pelkästään suhdetason tai pelkästään tehtävätason luottamuksella luottamus ei välttämättä ole sillä tasolla, mitä Lenzillä halutaan.

Tosin yleisesti luottamuksen näyttäytymisessä isompi fokus oli juuri tehtävätason luottamuksessa eli siinä, että hoitaa sovitut työtehtävät.

H3: “Luottamus on sitä et tietää et jos jostain asiasta sovitaan nii tietää et se tapahtuu. Ei tartte kytätä kenenkään perään tai miettiä et tapahtuuko asiat.”

H6: “Mulle luottamus tarkoittaa ennen kaikkea sitä, et puolin ja toisin että eri sidosryhmät pystyvät luottamaan siihen, että he tekevät sen mitä lupaavat ja mitä heiltä odotetaan ja toimivat sen mukaisesti mitä heidän voidaan olettaa.”

Tälle selittävästä syynä voidaan nähdä juuri se, että tutkimuksessa tarkastelun kohteena on työyhteisö, jonka tärkeimpänä funktiona voidaankin nähdä työtehtävien suorittaminen, jonka vuoksi juuri tehtävätason luottamus nousi ensimmäisenä esille. Jos esimerkiksi tarkastelisi perhettä vastaavassa tutkimuksessa, nousisi todennäköisemmin suhdetason luottamuskäsite enemmän esille, jossa välittyisi enemmän esimerkiksi kognitiivinen ja affektiivinen kulma.

Tosin voidaan kyllä pohtia, että tämä koskee lähinnä luottamuksen käsitteellistämistä, eikä luottamuksen rakentumista kognitiivisena tai behavioraalisen prosessina. Luottamukseen erityisesti vakiintuneemmassa työyhteisössä voidaan liittää aina myös interpersonaalisia ulottuvuuksia, koska luottamus rakentuu ensisijaisesti interpersonaalisisessa vuorovaikutuksessa (ks. Giffin 1967), vaikka kyseessä olisikin tehtäväkeskeinen työympäristö.

Toisaalta luottamuksen rakentumisessa kuulumisten vaihtaminen ja välittäminen koettiin keskeiseksi tekijäksi luottamuksen rakentumisessa. Tätä ei voida pitää tehtävätason funktioiden edistäjänä, mutta tätä pidettiin silti todella tärkeänä luottamuksen rakentumisen kannalta. Luottamuksen käsitteellistämisen ja näyttäytymisen määrittely ei siis juurikaan tuonut esille tätä keskeistä elementtiä, joka nousi esille muussa haastatteluaineistossa. Tälle isona syynä voidaan pitää sitä, että luottamus on ennen kaikkea tunne, joka koostuu behavioraalisisista, kognitiivisisista, psykologisista ja affektiivisisista kulmista (Laine 2008, 17-23). Varsinaista tunnetta luottamuksesta, joko yksilöön tai yhteisöön, on haastavampaa kuvailla kuin työtehtäviin tai tehtävätasoon liittyvää luottamusta. Vaikka suhdetaso luottamusta ei siis kuvailtukaan yhtä selvästi itse luottamuksen määritelmässä, se kuitenkin selvästi näyttäytyy keskeisenä osana luottamuksen rakentumista.

Yleisesti voidaan sanoa, että luottamuksen rakentumista ei voida täysin eritellä suhde- ja tehtävätasolla rakentuvaksi, sillä nämä ovat selvästi vahvasti sidoksissa toisiinsa. Luottamus rakentuu siis melko samalla tavalla, vaikka kyseessä olisikin tehtävätasoon tai suhdetasoon kytkeytyvä vuorovaikutustilanne. Luottamus rakentuu Lenzillä yleisesti suorittamalla sovitut työtehtävät ja yrittämällä parhaansa, sekä osoittamalla välittävänsä ja olevansa kiinnostunut toisista interpersonaalisisella tasolla.

Luottamuksen ansaitseminen oli kolmas käsitelty diskurssi, johon liittyi prosessit siitä, miten luottamus ansaitaan työyhteisön sisällä. Diskurssissa isompi fokus oli esimerkiksi intuitioon, tunnetasoon ja subjektiivisuuteen liittyen, koska loppupeleissä luottamuksen ansaitseminen on moniulotteinen ja kognitiivinen prosessi, joka tapahtuu erikseen jokaisessa interpersonaalisisessa vuorovaikutussuhteessa. Vaikka Lenzillä oli työsuhteessa vain 13 henkilöä, yhteensä Lenzin sisällä on kymmeniä interpersonaalisisia vuorovaikutussuhteita, joissa luottamus tulee ansaita puolin ja toisin. Tämän vuoksi diskurssin osalta korostettiin juuri subjektiivisuutta.

Haastatteluaineistossa nousi esille kantavana teemana se, kuinka luottamusta ei välttämättä tarvitse ansaita. Luottamusta pidettiin siis osin lähtökohtana asiana. Tässä voidaan nähdä ristiriitaa taustakirjallisuuteen, sillä interpersonaalista luottamusta ei synny ilman vuorovaikutusta. Voidaankin pohtia sitä, että luottamukseen liittyy myös yksilön oma päätös ja asenne lähtökohtaisesti luottaa toiseen tai vähintäänkin olla epäilemättä ja kyseenalaistamatta. On siis mahdollista, että yksilön omalla asenteella ja suhtautumisella voidaan edesauttaa luottamuksen rakentumista, vaikka vuorovaikutussuhteen alkuvaiheessa kyseessä olisikin kyse enemmän yksilön omista arvioista, sillä vuorovaikutussuhteen alussa luottamus onkin aina ennen kaikkea yksilön oma arvio (Laine 2008, 27-28).

Suhtautumisesta nousee esille myös se, että kuinka luottamusta osoittava vuorovaikutus voi vahvistaa luottamuksen rakentumista. Kun vuorovaikutuksessa osoittaa luottavansa tiettyyn henkilöön, kannustaa tämä myös vuorovaikutuskumppania osoittamaan luottamusta vuorovaikutuksessa. Näin luottamuksen taso syvenee ja luottamus rakentuu.

Luottamusta osoittavaa vuorovaikutusta esiintyy sekä suhde- että tehtävätasolla. Kuitenkin aineistosta nousi merkittävimpänä lupautuminen suorittaa sovitut työtehtävät, joka liittyy tehtävätasoon. Tämä voi johtua siitä, että työyhteisössä työtehtävien suorittamista voidaan pitää keskeisimpänä asiana. Lisäksi Lenzillä käydään usein neuvotteluja ja sovitaan työtehtävien tekemisestä, sen sijaan, että ne olisivat etukäteen sovittuja. Tämän vuoksi vastuun ottaminen ja vastuun kantaminen työtehtävien osalta osoittaa kollegoille sitoutumista ja haluaa edistää yhteisiä tavoitteita. Suhdetasolla esille nousutta kuulumisten vaihtamista voidaan pitää taas luottamuksen osoittamisen sijaan enemmän välittämisen osoituksena, jonka voidaan kuitenkin myös nähdä edistävän luottamuksen rakentumista.

H1: "Luottamus on siinäkin molemminpuolista, et mä luotan johonkin et se tekee hommansa nii mä teen myös omat hommani ja osoitan sen luottamuksen takaisin."

Yleisesti voidaan sanoa, että luottamuksen rakentumista ei voida täysin eritellä suhde- ja tehtävätasolla rakentuvaksi, sillä nämä ovat selvästi vahvasti sidoksissa toisiinsa.

Luottamus rakentuu siis melko samalla tavalla, vaikka kyseessä olisikin tehtävätasoon tai suhdetasoon kytkeytyvä vuorovaikutustilanne. Luottamus rakentuu Lenzillä yleisesti suorittamalla sovitut työtehtävät ja yrittämällä parhaansa, sekä osoittamalla välittävänsä ja olevansa kiinnostunut toisista interpersonaalisisella tasolla.

Etätyöskentelyn merkitys luottamuksen rakentumisessa oli neljäs käsitelty diskurssi, jossa fokuksena nousi se, mitä roolia teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja hajautettu työ näyttelee luottamuksen rakentumisessa. Diskurssin osalta nousi esille erilaiset tavat ottaa teknologiavälitteinen vuorovaikutus huomioon vuorovaikutuksessa, jotta luottamuksen rakentuminen voidaan mahdollistaa.

Voidaan sanoa, että suhtautumista teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen ja viestintäteknologioihin voidaan pitää tärkeänä elementtinä siinä, että luottamus rakentuu hajautetussa työssä. Aineistosta nousi esille, että hajautetussa työssä isompi osa emergentistä vuorovaikutuksesta on juuri tehtäväkeskeistä kuin mitä kasvokkaissa työssä. Myös taustakirjallisuus puoltaa tätä (ks. Walker, Cardon & Aritz 2018, 426-428). Tämän vuoksi haastateltavat nostivat esille erityisesti sen, että kuulumisten vaihtaminen ja suhdetason vuorovaikutus ovat elementtejä, jotka vaativat erityistä huomiota. Tämä myös kielii siitä, että kollegat haluavat kehittää ja ylläpitää heidän välisiä vuorovaikutussuhteitaan.

Diskurssissa nousi myös esille viestintäteknologioiden tarkoituksenmukainen käyttö läsnäolon ja yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiseen. Yleisesti videopuheluita pidettiin parhaana tapana rakentaa yhteenkuuluvuutta livetapaamisten jälkeen. Voidaankin pohtia, että mitä lähempänä vuorovaikutus on kasvokkaista vuorovaikutusta, sitä vähemmän ylimääräistä fokusta yhteisö tai tiimi vaatii luottamusta rakentaakseen. Esimerkiksi täysin tekstipohjaisella viestintäteknologian alustalla toimivassa työyhteisössä tai tiimissä tulisi kiinnittää vielä Lenziä enemmän huomiota myös suhdetason kehittämiseen ja ylläpitoon.

H5: “Näissä (etäpalaverissa) välillä huomaa et jos on ollu vaikka pitkä päivä ja ollu kamera päällä niin se on siinä on jotain psykologisesti kuormittavaa et mä en näe itseäni jatkuvasti ku on normitilanteessa. Et jos me oltais jossain palaverihuonees. Et se on sillee kuormittavaa. Nii tulee semmonen kamera-fatigue nii ymmärrän täysin ja sen takia ei myöskään mun mielestä pidä olla mitään kaikilla kamera päällä sataprosenttisesti et nyt luodaan luottamusta. Ei sekään toimi koska ei kaikki jaksa olla jatkuvasti. Myös et se ihan liittyy luottamukseen et jos jollain on kamera pois päältä nii ei se meinaa et sitä kiinnosta tai se ei halua osallistua keskusteluun.”

Voidaan kuitenkin sanoa, että teknologiavälitteinen vuorovaikutus on kuitenkin kasvokkaista vuorovaikutusta kuormittavampaa. Vaikka aineistosta nousikin esille aktiivisuuden, kuuntelun ja läsnäolon painotus hajautetussa työyhteisössä, ei pelkkä vuorovaikutuksen määrä välttämättä lisää luottamusta. Tosin aineistosta ei noussut esille

liiallisen aktiivisuuden ja vuorovaikutuksen määrän olevan negatiivinen tekijä luottamuksen rakentumisessa. Vaikka teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kuormittavuus ei eksplisiittisesti olisikaan luottamusta heikentävä tekijä, voidaan kuitenkin sanoa korkean kuormittavan vuorovaikutuksen määrän heikentävän olosuhteita luottamuksen rakentumiselle.

Yleisesti diskurssi korosti yksilöiden omaa harjaantuneisuutta ja asennetta hajautettua työtä kohtaan. Mikäli harjaantuneisuus ja suhtautuminen ovat kohdillaan, on mahdollista rakentaa viestintäkäytänteet, jotka mahdollistavat luottamuksen rakentumisen tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Näin Lenzilläkin tehtiin, esimerkiksi sovittujen kuulumiskierrosten muodossa. Diskurssi siis korosti sitä, että yksilö pystyy omalla toiminnallaan kehittämään valmiuksiaan sen suhteen, että luottamuksen rakentuminen onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla, myös teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa.

Matalan hierarkian merkitys luottamuksen rakentumiselle oli viides ja viimeinen käsitelty diskurssi. Diskurssiin liitettiin yleisesti se fakta, että matala hierarkia edellyttää paljon luottamusta, mutta myös luo toimivan viestintäympäristön luottamuksen rakentumiselle. Toisaalta matalan hierarkian merkityksentäminen ei ollut diskurssin osalta kovin yhtenäinen.

Matalan hierarkian voidaan nähdä mahdollistavan työntekijöille enemmän vapauksia, mutta myös enemmän vastuuta, joka myös välittyi aineistosta. Matala hierarkia mahdollistaa sen, että organisaation jäsenet voivat itse edistää itselleen tärkeitä asioita. Diskurssissa nähtiin tämän lisäävän luottamusta sitä kautta, että kaikkien lenziläisten omaan harkinta- ja päätöksentekokykyyn luotettiin, taustoista huolimatta.

H3: "Sitten taas matala hierarkia myös tekee siitä (luottamuksen rakentumisesta) luonnollisempaa. Sit se taas tekee siitä luonnollisempaa että puhutaan ja keskustellaan vaikeista asioista, esim. niistä arvoista. Jos meillä olisi tiukka hierarkia ja olisi joku henkilö, jonka vastuulla olisi arvot ja niiden määrittäminen ja muilla ei olisi niin luonnollisesti roolia osallistua siihen arvojen määrittämiseen kuin sillä yhdellä. Nii kyllä se mun mielestä heikentäisi. Eli se matala organisaatorakenne kyllä edesauttaa inhimillisen luottamuksen syntymisessä. Mutta sen olemassaolo myös vaatii sitä."

Toisaalta matalan hierarkian merkitystä luottamuksen rakentumiseen liittyy myös subjektiivinen puoli, sillä vaikka matalaa hierarkiaa pidettiin yleisesti positiivisena asiana, ei hierarkian tasosta tai merkityksestä ollut varsinaisesti yhtenäisyyttä. Diskurssiin liittyikin paljon matalan hierarkian merkityksen pohdintaa. Tälle voidaan nähdä syynä se,

että itseohjautuvassa matalan hierarkian organisaatiossa hierarkia muodostuu emergentisti vuorovaikutuksessa eri tilanteissa eri tavalla. Eli esimerkiksi yksittäisessä vuorovaikutustilanteessa voi olla hyvin erilainen hierarkia, kuin toisissa. Kun taas korkean hierarkian organisaatiossa hierarkkiset positiot ovat ennalta määriteltyjä, matalan hierarkian organisaatiossa ne rakentuvat emergentisti vuorovaikutuksessa. Tämän saattaa selittää sen, miksi diskurssissa matalan hierarkian merkityksentäminen nousi niinkin paljon esille.

Tosin diskurssin osalta fokus jäi yleisesti matalan hierarkian positiivisiin puoliin sekä matalan hierarkian merkityksentämiseen. Sen sijaan aineistosta ei juurikaan ilmennyt suoranaisia aspekteja, jotka suoranaisesti vahvistaisivat luottamuksen rakentumista. Aineistosta kuitenkin nousi esille se, että matalan hierarkian organisaatiossa vuorovaikutussuhteet voivat olla avoimempia ja kannustavampia. Vertaissuhteisiin kuuluu nimittäin erilaiset vuorovaikutussuhteiden dynamiikat, kuin johtaja-alainen - vuorovaikutussuhteisiin. Tällä voidaan nähdä olevan merkitystä luottamuksen rakentumisessa erityisesti tehtävätasolla, sillä validaatio omista työsuorituksista ei ole välttämättä vain johtajan varassa.

7 Pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata, miten luottamus rakentuu teknologiavälitteisesti toimivassa start-upissa. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia tutkimuksen kahden tutkimuskysymyksen kautta, joita tarkastellaan tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä suhteutettuna tutkimuksen tuloksiin.

Ensimmäinen tutkimuskysymys tarkasteli start-upin jäsenten kokemuksia luottamuksen rakentumisesta teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Yleisesti teknologiavälitteinen vuorovaikutus koettiin haasteeksi luottamuksen rakentumisessa, mutta organisaatio pystyy omalla toiminnallaan, kuten viestintäkäytänteillä, vähentämään teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen haasteita. Lisäksi pääasiallisesti teknologiavälitteisessä ympäristössä tulee kiinnittää erityistä huomiota myös organisaation jäsenten suhdetason rakentamiseen ja ylläpitoon, jotka ovat keskeisiä asioita luottamuksen rakentumisessa (Dumitru 2021, 1, 8).

Vaikka teknologiavälitteistä vuorovaikutusta pidettiinkin haasteena, luottamuksen taso oli organisaatiossa ilmeisen korkea. Yhtä mahdollista syytä voidaan pitää organisaation pientä kokoa, sillä organisaatioon kuuluu alle kaksikymmentä jäsentä. Organisaation pienempi koko voi edesauttaa organisaation sisäisen luottamuksen kehittymistä, mikäli tämä lisää organisaation jäsenten välisen interpersonaalisen vuorovaikutuksen määrää ja laatua. Koska start-upit kasvavat ja skaalautuvat (Blank 2013, 5), luottamuksen rakentuminen saattaa muuttua haastavammaksi, kun henkilöstömäärä kasvaa. Teknologiavälitteisesti toimivien start-upien tulee skaalautumisvaiheessa ja henkilöstömäärän kasvaessa kiinnittää erityistä huomiota sisäisen viestinnän ja viestintäkäytänteiden päivittämiseen. Koska luottamusta pidettiin kaikista keskeisimpänä tekijänä organisaatiossa, teknologiavälitteisesti toimiville start-ypeille on tärkeää mahdollistaa luottamuksen rakentumisen mahdollistava toimintaympäristö.

Toinen mahdollinen tekijä korkealle luottamuksen tasolle voi olla harjaantuminen viestintäteknologioihin. Mikäli organisaation jäsenet ovat harjaantuneet teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen ja viestintäteknologioihin, voi tämä vähentää epävarmuutta vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa ja tätä kautta myös

vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa. Lenz käyttää myös paljon videopuheluita, jotka ovat kaikista lähimpänä kasvokkaista vuorovaikutusta (Smith, Patmos & Pitts 2018, 62). Käytetyillä viestintäteknologioilla voidaan myös nähdä siis merkitystä luottamuksen rakentumiselle. Toki monipuolista viestintäteknologioiden käyttöä voidaan silti pitää tarkoituksenmukaisena, jotta eri viestintäteknologiat palvelisivat parhaansa mukaan eri vuorovaikutusfunktioita. Myöskään yksittäisistä viestintäteknologioista ei välttämättä pystytä erittelemään niiden roolia luottamuksen rakentamisessa, vaan luottamuksen rakentuminen muodostuu organisaation sisäisen viestinnän kokonaisuudesta.

Toinen tutkimuskysymys tarkasteli start-upin jäsenten kokemuksia siitä, miten Lenzin organisaation viestintäkäytänteet ja organisaatiokulttuuri kytkeytyvät luottamuksen rakentumiseen. Vaikka Lenzillä ei varsinaisesti ole erikseen kirjattuja viestintäkäytänteitä, ei se merkitse, etteikö niitä olisi. Merkittävimpänä nostettiin esille panostaminen kuulumisten vaihtaminen, joka voidaan nähdä suhdetason ylläpitoon liittyvänä vuorovaikutustehtävänä. Kuulumisten vaihto voi usein edistää ja syventää vuorovaikutussuhteita esimerkiksi itsestäkertomisen kautta, joka voi omalta osaltaan edesauttaa luottamuksen rakentumista. Tosin tämä lähestymistapa rakentaa ennen kaikkea interpersonaalista luottamusta, joka ei kuitenkaan välttämättä riitä kokonaisvaltaisemman luottamuksen rakentumista.

Toinen mainittu luottamuksen rakentumisen ulottuvuus oli omien työtehtävien suorittamisen tärkeys ja merkitys luottamuksen rakentumista. Tällä saatetaan viitata esimerkiksi videopalaverissa sovittuja työtehtäviä, jotka suoritetaan itsenäisesti. Vaikka itsenäiset työtehtävät ole vuorovaikutusta, lupautuminen itsenäisiin työtehtävien suorittamiseen on. Tällöin organisaation jäsenet asettavat itsensä riskialttiisiin, jotka ovat tilanteita, jotka mahdollistavat luottamuksen rakentumisen (Giffin 1967, 224). Tällöin organisaation jäsenet ikään kuin testaavat toistensa luottamusta suoritettavien työtehtävien muodossa. Mikäli organisaation jäsen suoriutuu sovituista työtehtävistä, voi luottamus vahvistua. Mikäli sovittuja työtehtäviä ei saada suoritettua, voi se heikentää luottamusta ja aiheuttaa konfliktin.

Aina sovittuja työtehtäviä ei saada hoidettua. Näissä tilanteissa avoimuus ja läpinäkyvyys voidaan nähdä tärkeinä elementteinä. Vastaavasta tilanteesta ei eritelty viestintäkäytänteitä, mutta tämä liittyy siihen, että tällaisissa tilanteissa käytetään todennäköisesti Lenzin Slack-sovellusta, jota ei juurikaan tässä tutkielmassa käsitelty. Koska työtehtävien

suorittamista pidettiin tärkeänä luottamuksen rakentumisen kannalta, voidaan mahdollisista suunnitelmien muutoksista informoimista tärkeänä. Yhtenä haasteena on korkeampi kynnys tekstipohjaisten viestintäkanavien käyttöön, erityisesti haastavissa tilanteissa (Browning, Sætre, Stephens & Sørnes 2010, 27-29), kuten siinä, jos sovittuja työtehtäviä ei saakaan suoritettua. Kuitenkin mahdollisimman aikaista informointia voidaan pitää parempana vaihtoehtona, kuin se, että asiasta ei informoi.

Hajautetussa työssä luottamuksen rakentuminen nähtiin kuitenkin ihan yhtä mahdollisena, kunhan organisaation sisäisiä vuorovaikutussuhteita pystyttiin rakentamaan.

Viestintäkäytänteenä voitiin siis nähdä se, että resursseja, kuten aikaa, on erikseen allokoitu myös suhdetason vuorovaikutukseen. Hajautetussa työssä vuorovaikutussuhteet eivät kehity suhdetasolla yhtä tehokkaasti (Bick, Yu, Chang & Wang 2020), joten hajautetussa työssä tulisi joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti luoda viestintäkäytänteitä, jotka mahdollistavat myös suhdetason kehityksen ja ylläpidon. Tosin keskeisempänä voidaan nähdä suhdetason vuorovaikutuksen mahdollistava organisaatiokulttuuri, jonka pohjalta viestintäkäytänteet rakennettaisiin.

Viestintäkäytänteiden voidaankin nähdä kytkeytyvän sekä organisaatiokulttuuriin että myös organisaation rakenteeseen, kokoon ja hierarkiaan. Toisin sanoen viestintäkäytänteet tulee rakentaa siten, että organisaatiokulttuuri, organisaation rakenne, koko ja hierarkia otetaan huomioon. Erityisesti start-upeissa yksittäisillä henkilöstömuutoksilla tai henkilöstön kasvulla voidaan nähdä suurempi impakti organisaatioon ja tätä kautta myös organisaatiokulttuuriin, jonka vuoksi myös viestintäkäytänteet voidaan nähdä melko volatiileina. Voidaankin siis pohtia, että mikä on tarkoituksenmukaisin tapa muodostaa start-upeille tai muille nopeiden muutosten organisaatioille kirjalliset ja vakiintuneemmat viestintäkäytänteet. Tosin organisaatiokulttuuri välttämättä start-upeissakaan muutu tai uudelleen määrity tiuhaa tahtia, joten organisaatiokulttuurin pitkän aikavälin seuranta voi helpottaa viestintäkäytänteiden rakentamisessa.

8 Arviointi

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen arviointia. Laadullisen tutkimuksen arviointi usein pelkistyy tutkimusprosessin luotettavuudeksi, johon kuuluu myös tutkijan oma subjektiviteetti ja tämän myöntäminen (Eskola & Suoranta 1998, 152). Tulen tarkastelemaan tässä tutkimuksessa arviointia Tracyn (2013) arviointikriteerien pohjalta, jotka ovat 1) aiheen merkittävyys (worthy topic), 2) perusteellisuus (rich rigor), 3) vilpittömyys (sincerity), 4) uskottavuus (credibility), 5) merkityksellisyys (resonance), 6) merkittävä kontribuutio (significant contribution), 7) eettisyys (ethical) ja 8) johdonmukaisuus (meaningful coherence). Hyödynnän arvioinnissani aiheen merkittävyyden, perusteellisuuden, vilpittömyyden, uskottavuuden ja eettisyyden ja kriteerejä, sillä ne sopivat parhaiten tutkielmani viitekehykseen.

Aiheen merkittävyydellä viitataan siihen, miten ajankohtainen ja merkityksellinen tutkimuksen aihe on, sekä siihen, että herättääkö aihe tunteita tai tuoko se uutta tai uniikkia näkökulmaa aiheen ympärille (Tracy 2013, 231). Tämän tutkimuksen aihe voidaan nähdä merkittävänä, sillä erityisesti koronaviruspandemia nosti etätyöskentelyn keskeiseksi elementiksi työelämässä. Pandemian päätyttyä monet organisaatiot palasivat kuitenkin takaisin toimistotyöhön tai vähintään vaihtoivat hybridityöhön. Lenziä voidaankin siis pitää erityisen kiintoisana tutkimuskohteena, sillä pandemian päättymisestä huolimatta se operoi lähes täysin etänä. Tämän tutkimuksen voidaankin nähdä tarjoavan yhdenlaisen katsantokannan siihen, että miten toistaiseksi hajautetussa työympäristössä toimiva organisaatio voi rakentaa työyhteisön yhtä peruspalasta eli luottamusta.

Perusteellisuudella tarkoitetaan sitä, miten huolellisesti ja läpikotaisesti tutkija on toiminut aineiston käsittelyn, analyysin ja tutkimusprosessin osalta (Tracy 2013, 231-232). Perusteellisuuteen liitetään myös aineiston kattavuus ja laajuus, perehtyneisyys tutkimuksen aiheeseen ja monipuolinen ja yksityiskohtainen kuvaus sitä, miten aineiston raakadata muutettiin analyysin tuloksiksi (Tracy 2013, 232). Tutkimusaiheen tuntemus minulle kertyi taustakirjallisuuteen perehtyessä. Taustalukujen kirjoittaminen vaatii tutkijalta laajaa ja monipuolista perehtyneisyyttä kirjallisuuteen, jonka tein. Itse aineiston olen pyrkinyt tutkimaan aineistoa huolellisesti ja läpikotaisesti koko tutkimusprosessin ajan. Olen panostanut siihen, että olen käsitellyt aineistoa tarkasti ja olen valinnut analyysimenetelmät huolellisesti.

Ottaen huomioon tutkimuksen aiheen ja tavoitteet, oli tärkeää saada tutkimukseen useamman haastateltavan näkökulma. Tämä omalta osaltaan rikasti aineistoa. Lopulta haastateltavia oli seitsemän. Toisaalta haastatteluaineistojen yhteiskesto oli 5 tuntia ja 58 minuuttia, joka on laajahko aineisto. Aineiston laajuuden voidaan nähdä heikentävän tutkijan mahdollisuuksia analysoida aineistoa yhtä yksityiskohtaisesti kuin suppeamman aineiston. Kuitenkin tutkimuksen tavoitteisiin peilaten tätä ei välttämättä voida pitää problemaattisena tutkimuksen integriteetin suhteen. Myös diskurssianalyysin valinta analyysimenetelmäksi helpotti laajan aineiston erittelyä. Analyysimetodi on kuvattu kattavasti ja läpinäkyvästi ja perusteltu yksityiskohtaisesti. Analyysimetodin monipuolinen kuvaus ja perustelu vahvistavat tutkimukseni perusteellisuutta.

Vilpittömyyden Tracy (2013, 233) määrittelee tutkijan vilpittömänä pyrkimyksenä varmistaa, että tutkimuksen tulokset ovat mahdollisimman tarkkoja ja oikeita. Hän korostaa, että vilpittömyys tutkimusprosessin aikana näyttää tutkijan ja tutkimusprosessin inhimillisenä ja puutteellisena (Tracy 2013, 233-234). Tutkija ei siis ole kone, vaan inhimilliset erehdykset ja subjektiivisuus vaikuttavat myös häneen. Kun tutkija on läpinäkyvä ja reflektoi sekä omaa positiotansa että tutkimusprosessiin kuuluvaa subjektiivisuutta, täyttyy vilpittömyyden kriteeri (Tracy 2013, 230).

Tässä työssä tutkimuksen tuloksiin voi vaikuttaa oma positioni Lenzillä. Sekä tutkimuskohde että haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja, joten lähestyin tutkimusta subjektiivisesta ja puolueellisesta näkökulmasta. Pyrin erityisesti analyysiprosessissa ja diskurssien analyysissä pidättäytymään aineistossa ja siitä johdetuista pohdinnoista, mutta en voi täysin välttää aiemman positioni vaikutusta analyysiin.

Pyrin erityisesti haastatteluaineiston keruussa ja analyysissä tutkimaan ja ryhmittelemään aineistoa analyttisesti ja objektiivisesti, mutta on mahdollista, että henkilökohtainen vuorovaikutussuhteeni haastateltaviin saattoi muuttaa sitä, miten tutkin ja ryhmittelin aineistoa. Tosin tutkijalla voidaan aina nähdä olevan tutkimusprosessin aikana tietty positio suhteessa tutkimuskohteeseen, joten tilannettani ei voi välttämättä pitää erityisen poikkeuksellisenä. Tärkeämpää tutkijalle on tiedostaa oma positionsa ja pyrkiä läpi tutkimusprosessin minimoimaan subjektiiviset näkökulmansa.

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja totuudenmukaisuutta. Uskottavuuteen liittyy tutkimusprosessin läpinäkyvyys ja selkeys. Tämä tarkoittaa, että tutkijan tulee raportoida tutkimuksen vaiheet, metodologia ja taustatyö niin yksityiskohtaisesti, että tutkimuksen kohderyhmät voivat ymmärtää, miten tutkimustulokset on saatu. (Tracy 2013, 235.) Tutkijan tulisi pyrkiä myös monipuoliseen aineistonkeruuseen, sekä aineistonkeruumetodien että itse kerätyn aineiston osalta (Tracy 2013, 235-236).

Itse taustalukuihin perehdyin kattavasti ja pyrin löytämään erilaista tietoa ja erityyppistä tutkimuskirjallisuutta, jotta pystyin kerryttämään monipuolisen ja moniulotteisin näkökannan tutkimuksen aihepiiriin. Tämä vahvisti kompetenssiani toimia tutkijana tämän tutkielman aihepiirin osalta ja täten myös lisää tämän tutkielman uskottavuutta. Lisäksi pyrin kuvailemaan kattavasti, läpinäkyvästi ja yksityiskohtaisesti aineistonkeruuta, aineistonkeruumetodin valintaa, analyysiä ja analyysimetodin valintaa. Tämä avaa tämän tutkielman lukijoille sitä ajatusprosessia, joka minulla tutkijana oli läpi työskentelyprosessini.

Eettisyydellä viitataan siihen, että tutkija noudattaa tutkimuseettisiä periaatteita läpi tutkimusprosessin. Tutkijan tulee siis huolehtia tutkimuksen tekemiseen liittyvistä eettisistä menettelytavoista, jotka organisaatio tai instituutio määrittää. Lisäksi tutkijan tulee kyetä noudattamaan eettisyyttä tilannesidonnaisesti sekä työskennellä eettisesti tutkimukseen osallistuneiden kanssa. (Tracy 2013, 242-245.)

Eettiset menettelytavat tarkoittavat sitä, että tutkija pyrkii toimimaan niin, ettei aiheuta haittaa tai vahinkoa tutkimukseen osallistuville henkilöille tai tutkimuksen kohteelle. Tutkijan tulee myös kunnioittaa tutkittavien itsemääräämisoikeutta ja yksityisyyttä sekä välttää epärehellisyttä tai tutkimukseen liittyvien osien väärentämistä. Eettisyyden tilannesidonnaisuudella viitataan juuri tutkittavan tutkimusaiheen kannalta keskeisiin eettisiin kysymyksiin. (Tracy 2013, 242-245.)

Tutkimukseen osallistujien kanssa työskentelyn etiikalla tarkoitetaan sitä, miten tutkija tiedostaa oman roolinsa ja ymmärtää sen impaktin tutkittavien kanssa muodostetussa vuorovaikutussuhteessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija ottaa huomioon oman asemansa ja vastuunsa tutkimuksessa sekä kohtelee tutkittavia kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. Tutkijan tulee olla tietoinen omasta vaikutusvallastaan ja välttää mahdollisia vääristymiä

tutkimusprosessissa. Tavoitteena on luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri tutkittavien kanssa ja varmistaa, että heidän oikeutensa ja hyvinvointinsa otetaan huomioon tutkimuksen aikana. (Tracy 2013, 242-245.)

Haastatteluun osallistuneiden osalta minulla oli jokaisen haastateltavan kanssa olemassa oleva vuorovaikutussuhde, sillä haastateltavat olivat kollegoitani. En kuitenkaan antanut tämä vaikuttaa haastateltavien valintaan, vaan otin haastateltavaksi jokaisen meillä vakinaisesti työskentelevän. Tein haastateltaville selväksi, että haastattelutilanteessa vuorovaikutuksemme luonne tulee olemaan erilainen, jossa itse toimin tutkijana ja haastateltava haastateltavana. Korostin myös haastattelutilanteiden anonymiteettiä ja luottamuksellisuutta ja haastatteluaineiston anonymisointia ja mahdollisten tunnistetekijöiden poistamista. Pyrin näin minimoimaan aiemman vuorovaikutussuhteen vaikutusta haastattelutilanteisiin ja luomaan luottamuksellisen ympäristön. Vaikka minulla olikin aiempi vuorovaikutussuhde haastateltaviin, rentoutin kuitenkin tunnelmaa vaihtamalla kuulumisia ennen haastattelutilanteita.

Haastatteluaineiston ryhmittelyssä anonymisoin haastateltavat sattumanvaraisesti koodeilla "H1"–"H7". Poistin haastatteluaineistosta kuvaukset, joista haastateltavat voisivat olla tunnistettavissa. Näitä ovat esimerkiksi työtehtävät, tittelit ja spesifit tapahtumat, joista haastateltavat voisivat olla tunnistettavissa. Koska kaikki haastateltavat kuitenkin tuntevat toisensa, on täysin mahdollista, että haastateltavat voivat tunnistaa toisensa lopullisesta tutkielmasta. Viestin tästä myös selvästi haastateltaville ja varmistin, että tämä on riski, jonka he hyväksyvät. Tämän tilanteen vuoksi en kuitenkaan kysynyt kysymyksiä, joissa puhutaan toisista kollegoista tai joiden vastaukset voivat asettaa toiset kollegat negatiiviseen valoon.

9 Päätäntö

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata sitä, miten luottamus rakentuu teknologiavälitteisesti toimivassa start-upissa ja miten organisaatiokulttuuri kytkeytyy luottamuksen rakentumiseen. Tarkastelin tavoitetta kahden tutkimuskysymyksen kautta. Ensimmäinen tutkimuskysymyksessä tarkastelin start-upin jäsenten kokemuksia siitä, miten luottamus rakentuu teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkastelin taas sitä, miten start-upin jäsenet kokevat start-upin viestintäkäytänteiden ja organisaatiokulttuurin kytkeytyvän luottamuksen rakentumiseen. Alun perin tarkastelin toista tutkimuskysymystä lähinnä matalan hierarkian kautta, mutta haastatteluiden aikana matala hierarkia kytkeytyi isoimmilta osin viestintäkäytänteisiin ja organisaatiokulttuuriin, joista matala hierarkia on vain yksi ulottuvuus.

Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena voidaan pitää sitä, että luottamusta pystytään rakentamaan ja ylläpitämään myös lähes täysin hajautetussa työssä, mutta tiettyihin viestinnällisiin aspekteihin tulee kiinnittää enemmän huomiota verrattuna perinteiseen lähityöhön. Näistä selkeänä esimerkkinä on suhdetason luottamukseen liittyvien kahvipöytäkeskustelujen puuttuminen. Suhdetason kehittämiseen ja ylläpitoon tulee siis selvät prosessit ja varata sille aikaa huomattavasti enemmän, kuin perinteisessä lähityössä, sillä suhdetason vuorovaikutusta ja täten suhdetason luottamuksen kehitystä ei tapahdu luonnostaan samalla mittakaavalla. Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi suhdetason vuorovaikutukseen kannustavalla organisaatiokulttuurilla ja myös suhdetason vuorovaikutukseen aikaa varaamalla.

Tutkimuksen tulokset lisäävät ymmärrystä siitä, miten hajautetussa työssä voidaan rakentaa ja ylläpitää luottamusta. Yleisesti hajautettuun työhön ja teknologiavälitteisiin vuorovaikutukseen liittyy erilaisia ennakko-oletuksia ja uskomuksia, jotka voivat heijastua esimerkiksi yksilöiden kompetenssista viestintäteknologioiden käytössä, vuorovaikutusosaamisesta, muutosvastaisuudesta tai aiemmista kokemuksista. Tähän liittyy isoilta osin juuri tiedon ja ymmärryksen puute, jota tämän tutkimuksen tulokset pyrkivät lisäämään.

Tutkimuksen tuloksia voidaankin siis tarkastella mahdollisena ajatuksenherättäjänä erilaisille organisaatioille. Vaikka tutkimuskohteena toimikin pienikokoinen ja

matalahierarkkinen organisaatio, monet tulokset ovat sovellettavissa myös muihin organisaatioihin. Esimerkiksi tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa yksittäisiin tiimeihin eri organisaatioissa.

Lähtökohtaisena kulmana organisaatioiden tulee punnita eri vaihtoehtoja lähityön, hybridityön ja hajautetun työn osalta. Eri työskentelymuodoilla on erilaisia positiivisia ja negatiivisia puolia, joita organisaatioissa tulee punnita tilanteen vaatimalla tavalla. Tämän tutkimusten tuloksia voidaankin juuri hyödyntää tuossa punninnassa vähentämällä hajautettuun työhön liittyviä oletettuja negatiivisia puolia. Tuloksia tosin ei voida käyttää sellaisenaan hajautettuun työhön kannustamiseen, eikä tässä työssä fokusoiduttu eri työmuotojen vertailuun, joten tällaisia johtopäätöksiä ei ole tarkoituksenmukaista tehdä.

Jatkotutkimuksen osalta tutkimusta voisi laajentaa esimerkiksi laajempiin tai erityyppisiin organisaatioihin, enemmän lähityöpainotteisesti toimiviin organisaatioihin tai yksittäisiin tiimeihin isoissa organisaatioissa. Tutkimusta voisi myös laajentaa kontrolloidumpaan ympäristöön. Esimerkiksi organisaatiosta voisi asettaa yhden tiimin työskentelemään tietyn ajan teknologiavälitteisesti, kun taas toisen lähityössä ja tämän jälkeen verrata luottamuksen rakentumiseen ja ylläpitoon liittyviä kokemuksia. Myös tämän tutkimuksen keskeisintä tulosta voisi iteroida ja lisäarvioida jatkotutkimusten valossa. Esimerkiksi yhdelle hajautetulle tiimille voisi ohjeistaa välttämään suhdetason vuorovaikutusta teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ja toista hajautettua tiimiä taas kannustaa suhdetason vuorovaikutukseen. Tämän jälkeen pystyttäisiin vertaamaan hajautettujen tiimien kokemuksia, näkemyksiä ja tulkintoja luottamuksen rakentumisesta ja ylläpidosta. Tämä antaisi mahdollista vertailukohtaa siitä, miten suurta roolia suhdekeskeiseen vuorovaikutukseen panostaminen organisaatiotasolla näyttelee luottamuksen rakentumisessa. Tosin kontrolloitu tai lavastettu tutkimusasetelma ei välttämättä toisi autenttista tutkimustulosta, joten tällaisen tutkimuksen tuloksiin tulisi suhtautua juuri tässä valossa.

Luottamuksen rakentumiseen voidaan nähdä kuitenkin liittyvän useita eri elementtejä ja ulottuvuuksia, joita tässä tutkimuksessa ei käsitelty. Luottamuksen rakentumista ei voida siis eristää täysin vain tämän tutkimuksen viitekehyksiin eli organisaatiokulttuuriin, viestintäkäytänteisiin, matalaan hierarkiaan ja teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen. Luottamuksen rakentumiseen voivat siis myös yhtä lailla vaikuttaa esimerkiksi

työntekijöiden väliset interpersonaaliset vuorovaikutussuhteet työpaikan ulkopuolella, yksilöiden omat asenteet ja kokemukset, organisaation rakenne, videopuheluiden määrä tai muut vastaavat tekijät. Sitä, miten paljon mitkäkin tekijät vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen, on mahdoton sanoa. Tämän vuoksi tarkastelua voisi jatkotutkimuksissa jatkaa esimerkiksi intranetin tai sisäisen sosiaalisen median käytön osalta, teknologiavälitteistä vuorovaikutusta koskevien asenteiden ja suhtautumisen osalta tai viestintäteknologioiden käytön kompetenssin osalta.

Yksi jatkotutkimuksen aihe voisi myös olla tutkimuksen ulottaminen laajempaan tiimiin tai ryhmään. Tutkimuksen tuloksissa pohdittiin sitä, että mahdollistaako pienempi organisaation tai tiimin koko paremmin luottamuksen rakentumisen, koska tämä tarjoaa enemmän tilaa ja mahdollisuuksia interpersonaalisten vuorovaikutussuhteiden syventymiselle, kun taas suuremmissa kokoonpanoissa näitä tilaa ja mahdollisuuksia ei ole yhtä lailla ja myös klikkiytymisen mahdollisuus nousee. Vaikka organisaation ja tiimin kokoa ei voitaisikaan suoraan sitoa luottamuksen rakentumiseen, jatkotutkimuksesta saisi peilauspintaa tämän tutkielman tuloksiin. Kuitenkin voidaan tulosten perusteella sanoa, että suhdekeskeinen vuorovaikutus lisää luottamuksen määrää. Jos logistisesti tiimissä sen koon vuoksi ei suhdekeskeiselle vuorovaikutukselle ei ole yhtä paljoo tilaa tiimin jäsenten välillä, voidaan tämän kuitenkin nähdä olevan yksi tekijä luottamuksen rakentumisen kannalta. Tiimin tai organisaation koon roolia luottamuksen rakentumisessa ei voida kuitenkaan täysin eristää jatkotutkimuksessakaan.

Tutkimuskohteena ja toimeksiantajana toiminut Lenz kasvoi sisäisesti jo tätä tutkielmaa tehdessä usealla työntekijällä. Mielenkiintoista peilauskohtaa saisi siitä, jos Lenzin kasvu jatkuu ja tätä myötä henkilöstömäärä lisääntyy ja minkälaista roolia henkilöstömäärän kasvu näyttäisi luottamuksen rakentumisessa ja ylläpidossa. Jatkotutkimusta voisi kohdentaa erityisesti niihin Lenzin toimijoihin, jotka ovat pysyneet Lenzillä pidempään ennen kaikkea luottamuksen ylläpidon näkökulmasta, kun taas uudempia Lenzillä aloittaneita voisi tarkastella ennen kaikkea luottamuksen rakentumisen näkökulmasta.

Myös tämän tutkimuksen tutkimuskohde ei toimi sataprosenttisesti hajautetussa työympäristössä, vaan kasvokkaisia tapaamisia on organisaation sisällä ajoittain. Ei siis voida sanoa, että tämä tutkimus käsitteli sataprosenttisesti hajautetussa työssä toimivaa organisaatiota, eikä kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksen rakentumisessa pystystä täysin eristämään. Jatkotutkimuksissa voisi siis fokuoita

sataprosenttisesti hajautetussa työssä toimiviin organisaatioihin, jotka eivät tapaa kasvokkain työasioissa eikä vapaa-ajalla. Näitä tutkimuskohteita voisivat olla esimerkiksi kansainväliset organisaatiot ja tiimit, joilla on merkittävää maantieteellistä etäisyyttä.

Tutkimuksen aihetta voi miettiä myös toisesta suunnasta: millaisia ratkaisuja yritykset ja organisaatiot päätyvät tekemään luottamuksen pohjalta. Esimerkiksi lisääkö alempi luottamuksen taso organisaatiossa päätöksiä vähentää hajautettua työtä ja vähentävätkö nämä päätökset entisestään luottamuksen tasoa. Tai tosin sanoen nähdäänkö organisaatioissa lähityö keskeisempänä tai tärkeämpänä hajautettuun työhön verrattuna tilanteissa, joissa organisaatioiden luottamuksen taso on alentunut. Tämä liittyy yleisesti aiemmin eriteltyyn hajautettuun työhön liittyviin asenteisiin ja suhtautumiseen, joka myös yhteiskunnassamme on murroksessa.

Kirjallisuus

Ahmed, Y. 2021. Political discourse analysis: A decolonial approach. *Critical discourse studies*, 18(1), s. 139-155. doi:10.1080/17405904.2020.1755707

Anderson, A., McEwan, R., Bal, J. & Carletta, J. 2007. Virtual team meetings: An analysis of communication and context. *Computers in human behavior*, 23(5), s. 2558-2580. doi:10.1016/j.chb.2007.01.001

Bick, R., Yu, T., Chang, M. & Wang, K. W. 2020. A blueprint for remote working: Lessons from China. *McKinsey Insights*.

Blank, S. 2013. Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), s. 64.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Bradner, E. & Mark, G. 2002. Why distance matters: Effects on cooperation, persuasion and deception.

Browning, L. D., Sætre, A. S., Stephens, K. K. & Sørnes, J. 2010. Information & communication technologies in action: Linking theory & narratives of practice. Revised edition. New York, NY: Routledge.

Carr, C. T. 2020. CMC Is Dead, Long Live CMC!: Situating Computer-Mediated Communication Scholarship Beyond the Digital Age. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 25(1), s. 9-22. doi:10.1093/jcmc/zmz018

Chandler, D. & Munday, R. 2016. *A Dictionary of Media and Communication*. 2. painos. Oxford: Oxford University Press.

Child, J. 1984. *Organization: A guide to problems and practice*. 2. painos. London: Paul Chapman

Chiravuri, A. 2018. Investigating the efficacy of techniques affecting information exchange in virtual teams. *Journal for Global Business Advancement*. doi:10.1504/JGBA.2018.093206.

Darics, E. 2014. The blurring boundaries between synchronicity and asynchronicity: New communicative situations in work-related instant messaging. *The Journal of Business Communication*, 51(4), p. 337.

Dietz, G. & Den Hartog, D. N. 2006. Measuring trust inside organisations. *Personnel review*, 35(5), pp. 557-588. doi:10.1108/00483480610682299

Dumitru, C. 2022. *Building virtual teams: Trust, culture, and remote working*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fonner, K. .L. 2015. Communication and Telework. *International Encyclopedia of Interpersonal Communication*. doi:10.1002/9781118540190.wbeic219

Fulmer, C. A. & Gelfand, M. J. 2012. At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of management*, 38(4), pp. 1167-1230. doi:10.1177/0149206312439327

Giffin, K. 1967. Interpersonal trust in small-group communication. *The Quarterly journal of speech*, 53(3), s. 224-234. doi:10.1080/00335636709382837

Han, L., Peng, C., & Xu, Z. 2022. The Effect of Commuting Time on Quality of Life: Evidence from China. *International Journal of environmental research and public health*, 20(1), 573. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010573>

Handel, M. J. 2014. Theories of lean management: an empirical evaluation. *Social science research*, 44, 86–102. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2013.10.009>

Honderich, T. 2005. *The Oxford Companion to Philosophy*. Oxford University Press USA - OSO.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 2016. *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.

Järvenpää, 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), s. 29-64. doi:10.1080/07421222.1998.11518185

Kallinen, T. & Kinnunen, T. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. 2021. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavana:

<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [Viitattu 30.03.2022]

Laine, N. 2008. *Trust in superior-subordinate relationship: An empirical study in the context of learning*. Tampere: Tampere University Press.

Laitinen, K. 2020. *Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lee, S. 2021. The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups. *Strategic Management Journal*, 43(1), 58– 92. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/smj.3333>

Li, Y. 2021. The Use of Appraisal Approach for Critical Discourse Analysis of Nezha Movie Reviews Found in IMDb and Rotten Tomatoes Websites. *Language in India*, 21(7), s. 221.

Liu, N. X. 2021. Political discourse analysis in operation: Belt and Road Summit coverage through translation. *Translation and interpreting studies*, 16(3), s. 394-415. doi:10.1075/tis.19038.liu

Lee, E. J. 2008. Mediated Social Interaction. *The International Encyclopedia of Communication*, W. Donsbach. doi: 10.1002/9781405186407.wbiecm058

- Licoppe, C. & Morel, J. 2012. Video-in-Interaction: "Talking Heads" and the Multimodal Organization of Mobile and Skype Video Calls. *Research on Language and Social Interaction*, 45(4), s. 399-429. doi:10.1080/08351813.2012.724996
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. Menetelmäpolkuja humanisteille. 2014. Jyväskylän yliopisto, humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja>. [Viitattu 30.03.2022]
- Neill, M. S. & Bowen, S. A. 2021. Ethical listening to employees during a pandemic: New approaches, barriers and lessons. *Journal of Communication Management*, 25(3), s. 276-297. doi:10.1108/JCOM-09-2020-0103
- Nordbäck, E. S., Myers, K. K. & McPhee, R. D. 2017. Workplace flexibility and communication flows: A structurational view. *Journal of Applied Communication Research: Teams, Time, Decisions, and Change*, 45(4), s. 397-412. doi:10.1080/00909882.2017.1355560
- 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, s. 9-16. doi:10.1016/j.chb.2015.01.034
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. 2004. Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The data base for advances in information systems*, 35(1), s. 6-36. doi:10.1145/968464.968467
- Purvanova, R. K. 2013. Virtual versus Face-to-Face Teams: What Have we Really Learned? <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.17413abstract>
- Pynnönen, A. 2013. *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Jyväskylä: University of Jyväskylä

Raappana, M. & Valo, M. 2015. Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. Prologos ry.

Ries, E. 2011. The lean start-up: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. 1. painos. New York: Currency

Shockley, K. M., Gabriel, A. S., Robertson, D., Rosen, C. C., Chawla, N., Ganster, M. L. & Ezerins, M. E. 2021. The fatiguing effects of camera use in virtual meetings: A within-person field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), s. 1137-1155.
doi:10.1037/apl0000948

Skala, A. 2019. Digital start-ups in Transition Economies: Challenges for Management, Entrepreneurship and Education. 1. painos. Cham: Springer International Publishing.

Slade, S. 2018. Going Horizontal: Creating a Non-Hierarchical Organization, One Practice at a Time.

Smith, S. A., Patmos, A. & Pitts, M. J. 2018. Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication*. Thousand Oaks, California, s. 44-68. doi:10.1177/2329488415589101

State of Remote Work 2022. 2022. Owl Labs. Saatavana: <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2022>. [viitattu 14.05.2023]

Tracy, K. 2005. Discourse Analysis in Communication. *The Handbook of Discourse Analysis*. doi:10.1002/9780470753460.ch38

Tracy, S. J. 2013. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley-Blackwell.

Walker, R. C., Cardon, P. W. & Aritz, J. 2018. Enhancing Global Virtual Small Group Communication Skills. *Journal of Intercultural Communication research*, 47(5), s. 421-433.
doi:10.1080/17475759.2018.1475292

Zapatero, C., Brändle, G. & San-Román, R. 2013. Interpersonal communication in the web 2.0. The relations of young people with strangers. Revista latina de comunicación social, 68(967-997), s. 436-456. doi:10.4185/RLCS-2013-984en

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

1. Haastattelun esittely

- Haastattelu on Jyväskylän yliopistolle tehtävää viestinnän gradutyötä varten
- Gradutyön aiheena on luottamuksen rakentuminen teknologiavälitteisesti toimivassa start-upissa
- Haastattelu on anonyymi

- Haastatteluun toivotaan rehellisiä vastauksia, joten voi esittää myös kritiikkiä
- Haastattelijana minulla on vaitiolovelvollisuus

2. Taustatiedot

- Kuinka monessa eri tiimissä olet työskennellyt Lenzillä?
- Oletko täysipäiväinen vai osa-aikainen?
- Pääasialliset työtehtäväsi?

3. Luottamuksen käsite ja luottamus työyhteisössä

- Miten itse käsitteellistät luottamuksen työyhteisössä?
- Miten peilaat omaa luottamuskäsitystäsi Lenzin luottamuskäsitykseen?
- Miten luottamus näyttäytyy sinun mielestäsi Lenzin työyhteisössä?
- Kuinka tärkeänä pidät luottamusta työyhteisössäsi ja miksi?

4. Luottamus teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa

- Mitä haasteita etätyöskentely luo luottamuksen rakentumiseen?
- Mitä hyötyä etätyöskentely luo luottamuksen rakentumiseen?

5. Start-upin rooli luottamuksen rakentumisessa

- Miten koet Lenzin organisaatiokulttuurin vaikuttavan luottamuksen rakentumiseen?
- Miten koet Lenzin organisaatorakenteen (matala hierarkia) vaikuttavan luottamuksen rakentumiseen?

Liite 2: Lenzin luottamuskäsitys

Luottamus (joustavuus ja avoimuus)

Lenzissä uskomme, että kaikki rakentuu lopulta molemminpuolisen luottamuksen varaan.

Emme ajattele, että luottamus tulisi aluksi ansaita, vaan jokainen on meille (lähtökohtaisesti) luottamuksen arvoinen kunnes toisin todistetaan.

Me luotamme ja olemme valmiita tekemään töitä sen eteen, että myös muut luottavat meihin. *Siksi tarkoitamme mitä sanomme ja teemme mitä lupaamme.*

Miten tämä arvo näkyy Lenzillä?

- Kannustamme kaikkia olemaan oma itsensä: Mitä enemmän sinä uskallat olla oma itsesi sitä enemmän muutkin uskaltavat olla.
- Meillä ei ole työsopimuksia, vaan luotamme siihen, että jokainen hoitaa hommansa siitä huolimatta, ettei virallisia/ulkoisia velvoitteita ole.
- Luotamme jokaisen innostukseen ja potentiaaliin ja annamme jokaiselle tilaa ja mahdollisuuksia mennä omia intohimoja ja innostuksen kohteita kohti.
- Luotamme jokaisen yksilölliseen tapaan tehdä ja toimia ja uskomme siihen, että jokainen lenziläinen tekee aina parhaansa.
- Luotetaan että tietyt asiat pysyy luottamuksellisena ja asioita otetaan esille anonyymisti, kun käydään yhteiskeskusteluja.
- Lenzillä ei mikromanageerata ketään vaan luotamme, että jokainen lenziläinen hoitaa hommansa mallikkaasti. Jos joku asia arveluttaa ja epäilyttää niin uskallamme kysyä siitä!
- Luotetaan, että jokainen lenziläinen merkkää tuntinsa totuudenmukaisesti, kukaan ei ole tarkistamassa mitä feeling-appiin on merkitty. Luotetaan että lenziläiset ovat tunnollisia työssään.
- Olemme aidosti läsnä: asiasta kuin asiasta voi kertoa kysymättäkin; liittyy se sitten reissuun, työasiaan tai huolenaiheeseen
- Päätöksenteon pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa ja jokaisella on edellytykset ymmärtää päätösten taustoja ja motiiveja.
- Palaute ja kiitokset ovat osa arkeamme: annamme ja otamme vastaan palautetta, kehityskohteita ja kiitoksia

- Avoimuus ei tarkoita meillä sitä että kaikkien odotetaan avautuvan yksityiselämästään vaan sitä, että luodaan ilmapiiri, jossa se on täysin sallittua ja siihen kannustetaan, jos joku kokee siihen tarvetta. Kohtaamme ihmisen ihmisenä.
- Halutaan olla läpinäkyviä mahdollisuuksien mukaisesti palkitsemisessa ja projekteissa. Kaikkien omistajien pitäisi pystyä perustelemaan päätöksenteonsa.
-
- Jos elämässä (yksityiselämä, sairastuminen, työelämä, opiskelu tai mikä muu tahansa) tulee haasteita tai odottamattomia tilanteita vastaan, emme kyseenalaista tai vaadi tositteita vaan annamme tilaa keskittyä tilanteen hoitamiseen ja luotamme, että Lenzin kuvioihin ja työntekoon palataan, kun se on mahdollista
 - Luotamme myös siihen, että muut lenziläiset saavat hoidettua toisen hommat poissaolon ajan
- Luottamus on aina kaksisuuntaista: kollegoihin luotetaan, mutta toisaalta kaikki luottavat myös siihen, että Lenz hoitaa omat vastuunsa (palkanmaksu, yhteiset tapahtumat/virkistäytyminen, Skein/FeelingApp/muu infra jne.)
- Luotamme yhdessä siihen, mitä Lenz tekee ja luotamme tulevaisuuteen epävarmoissakin tilanteissa
- Lenzissä saa epäonnistua ilman, että luottamus kärsii
- Avoimuuden vastavoimana on haavoittuvuus. Kun kaikki on läpinäkyvää myös ongelmat ja epäkohdat nousevat esiin. On normaalia pahoittaa mieltä ja suuttua toisille. Käydään epämiellyttäviä ja epätehokkaita keskusteluja.