

# ETÄTYÖ HAASTAA LUOTTAMUSTA JA VUOROVAIKUTUSTA

## Väistämätön rajallisuus & läsnäolon merkitys?

Prof. Taina Savolainen

University of Eastern Finland, Business School

Leader, Trust in Organizations Research Group



Julkaisut: [uef.academia.edu/TainaSavolainen](http://uef.academia.edu/TainaSavolainen)

UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND  
[www.uef.fi](http://www.uef.fi)

1

---

## LUOTTAMUS – Mistä syntyy, mitä edellyttää

- Luottamus - johtajuuden taitoja ja haasteita!
- Perusta vuorovaikut. ja yhteistyölle - vaikuttaa ilmapiiriin & tuloksiin
- Työyhteisön voimavara, moottoroi yhdessä tekemistä.
- Rapautuessa haaste korvata!
- **Mitä on, ja mistä syntyy?**
  - Odotuksia ja uskoa toisten hyviin tarkoituksiin yhteistyössä,
  - Oman pätevyyden/osaamisen osoittamista,
  - Syntyy avoimuudesta ja vuorovaikutuksesta/viestintätaidot.
- > ABI-malli: Ability, Benevolence, Integrity
- **Edellyttää:** riippuvuus ihmisistä, joiden kanssa toimii, mm. esimies-alainen
- Riskin ja haavoittuvuuden 'hyväksymistä' (riski voi realisoitua jos/kun luottamus horjuu tai rikkoutuu).

2

---

## LUOTTAMUS, VUOROVAIKUTUS JA ETÄTYÖ

- Ihmisten välisissä sosiaalisissa suhteissa viestintä isossa roolissa.
- Luottamus syntyy/säilyy **tavasta olla vuorovaikutuksessa** > toimia sujuvasti yhdessä - muotoutuu arjessa prosessina, perint. kasvokkain.
- Etätyön konteksti ja digitalisaatio nostavatkin kysymyksiä:
  - miten viestintä ja odotukset välittyvät, mitä eril. etänä?
  - Vaikka välittyminen muuttuu, vuorovaikutuksen tarve ei vähene.
  - Uusien työntekij. osalta esim. haaste luottam. syntyminen, perehdytys, ja ohjaus.
  - Läsnäolo etänä haastaa luottamusta; **mikä toimijasuhd. on läsnäolon merkitys & tarve?**
  - Toisaalta tarve on, toisaalta **muuntuu luonteeltaan väistämättä rajalliseksi** > yhteydenpito kasvokk.toimintaan verrattuna.

3

---

## ETÄTYÖN JOHTAMISEN HAASTEITA

- Digimuutos (&pandemia) myllertää yhteistyötapoja & luottamusta tärkeänä tukijalkana, voimavarana yhdessä tekem.
  - Yksilö/tiimi vuorovaikutus tärkeä - muiden tuki& asiantunt.
  - Miten viestiä – eri kanavia/tavat? Vuorovaikutustaidot keskeisempi - kuuntelu – jakaminen -yhteydenpito, tiheys,tapa
- Työsuoritus samaa tasoa, vaikka eril. kanavia.
  - Tiimin/yksilöiden vuorovaik.voi toimia chatin kautta.
  - Silti, vaikka eri kanavia, etätyön joht. erityishuomio yksilöiden erist. kokem. suppeampi vuorovaik. **Yhteydenpito**
  - Erityisen tärkeää chat, jos/kun eriävät käsitykset, ristiriitaisuus ym.
- Niukka aika/tila asioille & keskusteluun –avoimuus & tila, rohkeus ilmaista - luottamusilmapiirin säilytt.

4

---

## VAIKUTUKSIA ETÄTYÖSSÄ

1. Vakutus yhteydenpitoon – kohtaamiset tarpeen luottamisessa.
2. **Keskeinen muutos: tapa olla vuorovaikutuksessa** - rajallisuus vrt. kasvokkainen > Väistämättä etäännyttä sosiaalisen 'aidon' läsnäolon tilanteista – kun kasvokkaisviestintä harventuu.
3. Vaikutus luottam. syntymiseen & säilyttämiseen, (rikkoutum).
  - Puhe, ilmeet, eleet, aika, asenteet, tunteet, tekeminen, tuntemus, kokemus

---

## VIESTINTÄ MUUTTUU VÄISTÄMÄTTÄ

Teknologia hoitaa **tiedon 'siirron'** - haaste: jakaminen, tulkinnat, ymmärrys, toiminta, jne.

- Vuorovaik. syntyy tarpeita, vajeita ja taitohaasteita - dialogi vaatii enemmän, vaje?

Kriittistä pohtia e-toiminnassa:

- **Mikä merkitys läsnäololla erilaisissa työtilanteissa?**

- **Luottamuksen kannalta:** Miten hoidetaan esim. palaute, small talk, tunteet, tapaamiset ja erityis. haasteelliset tilanteet

- Korona – suht. pitkäkestoinen eristäytym. – yksilön kokemukset, oma 'kupla' – Luottam. vaikutus – esim. epäily?

---

## LÄSNÄOLO KASVOKKAISUUS - MIKÄ MERKITYS

### Näkeminen kasvokkain luo vuorovaikutusvirtaa ja tunnevoimaa

Elävä persoonallinen kohtaaminen merkitsee!  
(suhde näkökulma) > yhteys luottamukseen

- Erityis. kasvokk. kohtaamisessa viestintä/ ymmärrys yksinkertais. (esim. eleet, katse, small talk), vaikka tiedon/osaamisen/ rooli keskeinen.

---

## KASVOKKAISUUDEN VAIKUTUKSIA VS. DIGIKASVOT –

- Kohentaa työtyytyväisyyttä (ihminen!) työtehoa, hyvinvointia, auttaa jaksamaan > Luottamus
- Tuo työn iloa, rentous > vahvistaa sitoutumista, yhteistä tavoitetta > tuloksia
- Luottamus: työilmapiiri – f-to-f rupattelu **puskuroi epäluottamus ituja & versoja** - pienet arkiset tilanteet/asiat - säilyttää luottamusta
- Kasvotusten: sovittuu yhteen erilaisuus = tunteminen & kokemus-kertymä (vrt. uudet ihmiset).
- Yhteinen jakaminen: muutostilant. & -haasteissa luo turvallisuutta – vahvistaa sopeutumista.

## Tutkimustietoa: kokemuksia esimies-alainen

### Luottamus etä-viestinnässä

- Pelkkä sähköinen viestintä - luottamuksen luominen haastellisempaa.
- Pelkkä e-viestintä vaikuttaa luottam. negatiivisesti pitkällä aikavälillä. Vrt. jos ftof rinnalla.
- Holhoaminen etätyössä koetaan epäluottamuksen osoituksena.
- Viestintävälineetkin herättävät ylipäänsä epäluottamusta.
- Luottamusta koetaan vahvemmin ftof videoyht.– kun kasvot näkyvät.
- Luottamusta esimieheen vahvistaa ajantasa & 'paikkansapitävä' info
- Etätyössä johdettavan luotettavuus nousee tärkeämmäksi kuin esimiehen. Arviointi/merkitys? –
- Esimiesten kiireet vaikuttavat luottamukseen; tavoitettavuus

## DIGI-LIIDEREIDEN TAITOHAASTEITA & YHTEYDENPITO\*

- Ei saa riittävää tietoa ja kuvaa alaisen arkipäivän tilanteesta ('surut ja ilot')!
- Tunteet: haaste e-viestinnässä (erityiset & vaikeat tilanteet)
- Kasvokkain tapaamisiin tarve – luottamuksen rakent. ja ylläpitämiseksi - **sharing moments! Huom!** pienet asiat
- Toimiva esimies-alaissuhde – lisää hyvinvointia, auttaa jaksamaan – luottamusliima!
- Etätyössä odotus luottam. Molemmiin puolin
- Itseohjautuvuus - motivoitumisessa tt luottamus tärkeä

\*Lähde mm.: Savolainen, T. 2014: Trust Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction.

---

## TYÖPAIKOILTA: LUOTTAMUS 'ANSAITTAVA' - ESIMIEHEN NÄKÖKULMAA

”...luottamuksen **syntyminen muutoksessa** on hyvin monisäikeinen ja monipolvinen juttu. Luottamus pitää ns. ansaita ... Sen voi saada vain **tekemällä hyvin työnsä ja asettamatta itseään toisten yläpuolelle**. Pitää osata olla avoin ja kohdata ihmiset heidän arkensa ja elämänsä keskellä. Persoonalliset avut auttavat...”

”Esimiehen täytyy laittaa itsensä likoon, vaikkei hän voi aina toimia niin kuin itse parhaaksi näkee, vaan ylempi johto voi määrätä asioita, jotka eivät ehkä olekaan luottamuksen rakentamiselle esimies-alaisuhteissa parhaita”

---

## Taidot ja osaamiset työpaikan tämän päivän digileadereille johtamishaasteissa

- Itse-organisointumisen ja IT taidot
- Motivointi-osaaminen
- Joustavuus
- Sitoutuminen
- Luovuus
  
- Tiimitaidot eivät nousseet esiin.
  
- Digileaderit kaipaavat myös rauhaa (going slower).
- Vauhdin hiljentäminen myös koetaan tärkeänä digi-aikana.\*

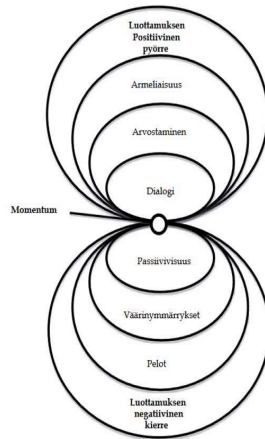
\*Lähde: The digital leader, 2021 tutkimus (Milan F.& K.& J. Müller)

## Luottamuksen Positiiviset & Negatiiviset kierteet

### Luottamuksen pyörteet

(Ikonen 2013)

pia.lappalainen@aalto.fi



Luottamus - tärkeä asia työpaikoilla, erit. etätyöskent. Viestintä on altis väärinkäsityksille. Kuvassa Ikonen pyörteiden mukaan tahatonkin toiminta, (passiivisuus) voi herättää epäilyä ja luottamuspulaa. Siitä negatiivinen kierre voi alkaa.

## MIKÄ LUOTTAMUSTA HORJUTTAA JA RIKKOO TYÖPAIKOILLA –

### Eroa esimiesten ja alaisten välillä\*

- **Esimiesten kokemus:**
  - Luottamus rikkoontuu työtehtävien laiminlyönnin seurauksena.
- **Alaisten kokemus:**
  - Horjuu/rikkoutuu esimiehen pätevyyden puutteesta, liiallisesta kontrollista tai ettei lupauksia pidetä.
- **Muita syitä:** mm. viestinnän 'sudenkuopat', epäkunnioittava käytös

**KIITOS HUOMIOSTANNE!**



**TRUST RESEARCH GROUP**  
**UEF Business School**  
**Taina Savolainen**