

**Välimatka, välimatka, välimatka - luottamuksen luominen
ohjelmistoalan etätyöläisten välille**

Timo Virtanen

Tampereen yliopisto
Informaatiotieteiden yksikkö
Tietojenkäsittelyoppi
Pro gradu -tutkielma
Ohjaaja: Timo Poranen
Kesäkuu 2015

Tampereen yliopisto

Informaatiotieteiden yksikkö

Tietojenkäsittelyoppi

Timo Virtanen: Välimatka, välimatka, välimatka - luottamuksen luominen ohjelmistoalan etätyöläisten välille

Pro gradu -tutkielma, 35 sivua, 0 liitesivua

Kesäkuu 2015

Tämä tutkielma keskittyy tutkimaan ihmisten välistä luottamusta ja sitä, kuinka tuota luottamusta voi ohjelmistoalan etätyöläisten välille luoda. Ihmisten välisellä luottamuksella tarkoitetaan uskoa siihen, että muut tekevät parhaansa yhteisön puolesta, eivätkä aja omia etujaan selkäänpuukotusta suunnitellen. Hyvä luottamussuhde on paitsi tyytyväisyyttä parantava, myös tehokkuutta lisäävä tekijä.

Työyhteisön jäsenet eivät tyypillisesti työskentele muita ilahduttaakseen, vaan ensisijaisesti työnantajan lupaaman palkan vuoksi. Tämän tähden ihmisten välinen luottamus on erittäin keskeinen asia, sillä luottamuspula ei välttämättä johdakaan työpaikan vaihtamiseen, vaan hiljalleen tulehtuvaan ilmapiiriin, joka voi vähitellen laajentua koskettamaan yhä suurenevaa joukkoa työntekijöistä.

Etätyö on viime vuosikymmeninä kasvanut työmuoto, jossa ajasta ja paikasta erkaantuneet ihmiset työskentelevät, kuten parhaaksi katsovat. Tämän työskentelytavan yleistymisen myötä vähentyvät kasvotusten kohtaamiset vaikeuttavat luottamuksen syntyä. Luottamus ei enää olekaan itsestään ihmisten toisiinsa törmäillessä ilmaantuva asia, vaan erityistä vaivaa on nähtävä sekä sen kasvualustan luonnissa että alun kasvun ja aikanaan säilymisen mahdollistamisessa.

Ohjelmistoala on työn helpon siirrettävyyden ja sähköisien tuotoksien puolesta erittäin helposti etätyönä tehtävä työmuoto. Sillä työskenteleviä on joskus kärjistäen leimattu paremmin tietokoneiden kuin ihmisten kanssa toimeen tuleviksi ihmisparoiksi. Luottamus kanssatyöntekijöihin on silti ohjelmistoalan ihmisillekin tärkeä tekijä. Tämä tutkimus esittää, kuinka luottamusta voi luoda ohjelmistoalan etätyöntekijöiden välille.

Avainsanat ja -sanonnat: ihmisten välinen luottamus, etätyö, ohjelmistoala

Sisällys

1. Johdanto.....	1
2. Luottamus työympäristössä.....	6
2.1. Luottamuksen määritelmä.....	6
2.2. Työntekijöiden välisen luottamuksen merkitys.....	7
2.3. Työntekijöiden välisen luottamuksen synty.....	9
3. Etätyöympäristön vaikutus luottamuksen luomiseen.....	11
3.1. Altistuminen kanssaihmisille.....	11
3.2. Kommunikointi ja nonverbaalinen viestintä.....	12
3.3. Etätyön rajoitusten korostaminen.....	14
4. Luottamuksen luominen ohjelmistoalan etätyöläisten välille.....	17
4.1. Keskustelemisen kulttuuri.....	17
4.2. Kontribuutioiden kohdentaminen.....	20
4.3. Konfliktien käsittely.....	23
4.4. Kasvotusten kohtaaminen.....	25
5. Yhteenveto.....	27
5.1. Tulokset.....	27
5.2. Jatkotutkimusta.....	28
Viiteluettelo.....	30

Esipuhe

Aihe valikoitui kivusta.

Suhtauduin tähän työhön kuin muodikkaasti ketterään ohjelmistoprojektiin. Kulutin enemmän aikaa mietiskellen kuin tehden. Kun lopputulos näytti väärältä, korjasin suuntaa. Tavoittelin vähäsanaisuutta, jotta lukeminen ja sisäistäminen olisi mahdollisimman nopeaa. Tilastojen valossa epäonnistuin.

Kunnia kuuluu kahtaalle. Toisaalta heille, joiden kanssa olen viime vuosina tästä aiheesta puhunut. Toisaalta heille, joiden kanssa en ole viime aikoina puhunut, koska kirjoitustyö on vienyt huomioni. Lohdun sanoja löytyy kummallekin kastille. Pahin paasaus on nyt takana. Kohdatessa olisin kahvin äärellä puhunut juuri niin tylsästi tästä aiheesta kuin olen nyt kirjoittanut. Koetan myöhemmässä elämässäni välttää kumpaistakin.

Tilanteeseen sopivasti lainaan A. W. Yrjänää:

En tiedä mitä haluta
olen saavuttanut
mitä kuvittelin etsiväni
eikä se näyttänyt oikealta

Kiitos.

Tampereella 7. kesäkuuta 2015

Timo Virtanen

1. Johdanto

Etätyö on ajasta ja paikasta riippumaton, luoville aloille vakiintunut työnteon muoto, jonka on mahdollistanut teknologinen kehitys. Käytännöllisesti katsoen kaikkiin toimistotöihin jokapäiväiseksi työkaluksi levinnyt sähköposti on hyvä muistutus siitä, kuinka paljon viestintävälineet ja niiden käyttötottumukset ovat muuttuneet viimeisen vuosikymmenenkin myötä. Nykyään on harvinaista törmätä tilanteeseen, jota ei voisi ratkaista sähköpostitse, kun jokaisella virastolla ja ihmisellä on sähköpostilaatikko, tai useampia. Eikä sähköposti ole edes kehittynein viestiväline, vain erittäin laajalle levinnyt uranuurtaja. Kun sähköä löytyy lähes kaikkialta ja luotettava internet-verkkoyhteys tarjoaa yhteyden maailmaan, ei ole väliä sillä, mitä kantoa työn suorittaja tuolinaan käyttää. Etätyöksi voidaan kutsua työtä, jossa kaikki kannot eivät sijaitse samassa metsässä. Vielä nykyään paperikone ei siirry tehtaalta metsään kovin kivuttomasti. Toisin on kannettavan tietokoneen kanssa, joka yleensä onkin etätyöntekijän keskeisin työväline.

Ohjelmistoalalla työtehtävät voivat kuulua asiakaspalvelusta ylläpitoon ja käyttöliittymäsuunnittelusta käyttäjätestaajaan. Näille työtehtäville ominaista on työn sähköinen luonne, sillä vaikka ihmiset ovat lähtökohtaisesti tekemisissä toisten ihmisten kanssa, ovat apuvälineet ja työkalut pitkälti tietokoneella toimivia. Tämä on ymmärrettävää, sillä samalla ammattitaidolla, jolla tehdään tuotteita asiakkaille, voi myös kätevästi tehdä omaa työtä helpottavia aputyökaluja. Näin syntyvät apuohjelmat vapauttavat helposti ajan ja paikan kahleista, sillä kunhan ne ovat tietoverkon kautta tavoitettavissa, voi toimiston kaltaisen ympäristön luoda mihin vain internet-liityntäpisteeseen.

Luovaa tekemistä kuvastaa se, ettei työsuoritus ole mekaaninen. Tehtävät toimenpiteet eivät ole usein samankaltaisina toistuvia. Samankaltaisista ammattitaidon palasista kootaan päivästä toiseen erilaisien yhdistelmien kautta uudenlaisia lopputuloksia. Luovan työn vastapari, mekaaninen työ, taas tavoittaa lopputulosta, joka on samanlaatuinen huolimatta työn suorittaneesta tekijästä. Kummallekin on paikkansa. Kahden taiteilijan toisistaan poikkeavia tauluja voidaan ylistää kilpaa, siinä missä toisistaan silminnähden poikkeavat mutterit johtavat valitusryöppyihin.

Ohjelmistoala on tekijöiltään luovuutta vaativa ala. Vaikka ohjelmoijankin työ voi olla sivustaseuraajalle päivästä toiseen samankaltaisen ohjelmakoodin

tuottamista, on kyseessä harha. Aivan kuten pienistä Lego-palikoista voi koota useita erilaisia taloja ja autoja, voi myös ohjelmakoodista tehdä vaihtelevan laatuista ja erilaisia tarpeita täyttäviä ohjelmistoja. Legoista tehty talo, jossa ukon pää osuu kattoon, on eräänlainen näkemys talosta. Ohjelmistokin saattaa tekijänsä luovuudesta riippuen aiheuttaa käyttäjässään riemun tunteita tai päänsärkyä. Jollei luovuus vaikuttaisi lopputulokseen, olisi jokainen lopputulos tasalaatuinen ja siten yhtä hyvä tai huono kuin toinenkin. Vaikka tietotekniikan viime vuosikymmenten mittaan tapahtunut leviäminen yhä laajemmin yhteiskunnan osasiin onkin aiheuttanut omia ongelmiaan ja aiheellistakin vastarintaa, on luovuus tuottanut välillä onnistuneitakin projekteja. Ohjelmistoalan ihminen voi yllättää monin tavoin.

Luovuutta vaativassa työssä, kuten ohjelmistoalalla, yksilön taidoilla ja sitoutumisella on merkittävä vaikutus siihen, kuinka hyvää työtä hän tekee [Layzell *et al.*, 2000]. Ammattitaitoinen ja innostunut työntekijä voi oivaltaa ja toteuttaa asioita, joita työtään yksinomaan olosuhteiden pakosta tekevä henkilö ei aikaansaisi. Edelleen ohjelmistoalalle luontevasti soveltuva etätyö mahdollistaa tiimin kokoamisen parhaista mahdollisista yksilöistä, kun työssäkäyntiä perinteisesti rajoittavat asiat, kuten työmatkan pituus tai työn perässä muuttamisen kynnyistä nostava projektin määräaikaisuus, eivät välttämättä ole henkilöiden valintaa rajoittavia tekijöitä.

Yksilöeroista huolimatta tyypillinen nykyaikainen ohjelmistoalan työsuoritus on tiimityön tulos. Tähän on syynä ohjelmistojen lisääntyvä monimutkaisuus, jonka hallinta edellyttää yhtä useampia tekijöitä [Layzell *et al.*, 2000]. Tiimin tehokkuuden ja tuloksellisuuden yhtenä avaintekijänä toimii luottamus muihin tiimiläisiin eli se, kuinka onnistunutta luottamuksen rakentaminen tiimiläisten välille on ollut. Ohjelmistoalan ammattilainen on parhaimmillaan voidessaan luottaa siihen, että kanssatyöntekijänsä ovat tehtäviensä tasalla. Lopputuloksessa näkyvän paremmuuden aiheuttaa sitoutuminen työtehtävään, muille avun tarjoaminen ja muiden avun hyödyntäminen.

Globaalin mittakaavan hajautettua ohjelmistokehitystä on tutkittu runsaasti [Derosa and Lepsinger, 2010]. Näissä tutkimuksissa tiimit koostuvat usein muutamaan toimipisteeseen hajautetuista työntekijöistä. Tämä tutkimus on asetelmaltaan poikkeava. Toisin kuin kevyesti hajautetussa ohjelmistokehityksessä, jossa ihmiset kohtaavat toisiaan säännöllisesti toisistaan erillään olevilla toimipisteillä, tarkastellaan nyt äärimmilleen

hajautettua työympäristöä, jossa kukin tekee etätöitä omissa oloissaan. Tällöin henkilöt tapaavat kollegoitaan tyypillisesti vain hyvin harvoin ja suorittavat kaiken tai lähes kaiken viestintänsä erilaisin sähköisin apuvälinein, eivätkä samassa tilassa kasvotusten. Vähemmissä määrin hajautetusta etätöistä on tehty mielenkiintoisia tutkimustuloksia, kuten Goldenin [2007] havainto siitä, miten toimipisteen tavalliset työntekijät suhtautuvat etätöntyöntekijöihin, sekä O'Learyn ja Mortensenin [2010] huomio tiimikokojen vaikutuksesta ryhmädynamiikkaan. Näistä sisällytetään kuitenkin vain ne osuudet, jotka ovat täysin hajautettuun ohjelmistoetätötyöhön sovellettavissa.

Luottamuksen luominen etätöläisten välille on tärkeää, sillä se mahdollistaa tiimin kunniakkaan suoriutumisen tehtävästään [Henttonen and Blomqvist, 2005]. Lisäksi niin yksilön kuin organisaationkin hiljainen tieto tulee todennäköisemmin jaetuksi muiden kanssa luottamuksen vallitessa [Golden and Raghuram, 2010]. Kaikille työntekijöille yhtenäinen kasvotusten kohtaamisen vähäisyys aiheuttaa omanlaisiaan pulmia luottamuksen rakentamiselle. Lähtökohtaisesti etätöitä tekeviin luotetaan vähemmän kuin samassa tilassa toimiviin [Rocco *et al.*, 2000]. Vaikka luottamuksen luonnetta nimenomaan etätöissä on tutkittu, on vielä avoimeksi jäänyt se, kuinka luottamusta voisi tässä ympäristössä järjestelmällisesti rakentaa [Mitchell and Zigurs, 2009]. Ihmiset ovat samanlaisia, ovat he sitten etätöitä tai perinteisempää samassa tilassa työtä tekeviä henkilöitä, mutta etätö aiheuttaa rajoituksia kanssakäymiselle. Jollei etätöön omintakeisuutta ja erityistarpeita oteta huomioon, jäävät parhaat hyödyt saamatta [Henttonen and Blomqvist, 2005].

Tutkimus tuloksineen on soveltamiskelpoinen silloin, kun tavoitteena on tuottaa ohjelmistoja tavalla, jossa kukin tekijä työskentelee sijaintinsa puolesta eristyksissä. Tutkimus ei pyri antamaan vastauksia siihen, kuinka rakentaa luottamusta useisiin toimipisteisiin hajautettujen tiimien välille, vaikka tuloksiaan voidaan siihenkin soveltaa. Huomionarvoista on, että tässä tutkittu etätöön malli ei väitä olevansa kaikissa tilanteissa paras mahdollinen valinta, sillä erilaisilla hajautusvaihtoehdoilla on omat erityispiirteensä. Etätöissä luottamus on kuitenkin aina tärkeä tekijä [Layzell *et al.*, 2000].

Tämä tutkimus ei ota kantaa työsuorituksen muotoon, eli tehdäänkö työtä projektimuotoisesti, osa-aikaisesti, vakavahenkisesti vai näennäisesti. Käytetyllä ohjelmistotuotantomenetelmällä, oli se sitten vesiputousmalli tai

ketterämpi vaihtoehtonsa, ei myöskään ole merkitystä. Vaikka useissa ketterissä menetelmissä painotetaan säännöllisiä kasvatusten pidettäviä palaverieja, on luottamuksen rakentaminen mahdollista etätyöympäristössäkkin, kun vain työkalut valitaan asianmukaisesti [Sepulveda, 2003; Dorairaj *et al.*, 2012]. Vaikka kasvatusten kohtaamisessa on omat hyötynsä ja avokonttorilla vankat kannattajajoukkonsa, jotka vannovat siitä syntyvän luovuuden ilmapiiirin nimeen, eivät etätyö ja ketterä ohjelmistokehitys ole toisiaan poissulkevia asioita. Myöskin perinteisempi ohjelmistojen toteutustapa, kuten esimerkiksi vesiputousmallin mukaisesti projektin läpivieminen, on mahdollista suorittaa etätyönä, kunhan siihen sisältyvät vaiheet vain suunnitellaan huolellisesti olosuhteita silmälläpitäen. Tutkimusasetelman kannalta oleellista on, että työntekijät toimivat ohjelmistoalan tehtävissä, täysin hajautetusti etätyötä tehden. Heidän ei välttämättä ole tarpeen olla projektin parissa kamppailevan tiimin jäseniä, vaan vanhaa ohjelmistoa toistaiseksi ylläpitävät ihmisetkin sopivat tämän työn piiriin.

Tutkimuskysymys kuuluu seuraavasti: mitä ongelmia luottamuksen rakentamisessa ohjelmistoalan etätyöläisten välillä on?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kirjallisuuskatsauksen avulla, kuinka luottamusta voisi luoda ohjelmistoalan etätyöläisten välille. Tämä vastaa näin Mitchellin ja Zigursin [2009] esittämään toiveeseen määrittellä käytännössä sovellettavia luottamuksenluontitapoja. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa käydään läpi olemassaolevaa kirjallisuutta. Lopputuloksena on yhteenveto lupaavista teorioista ja hyväksi havaituista käytännöistä, joilla toisistaan erillään työskentelevät ohjelmistoalan työntekijät voivat luoda luottamussuhteita toisiinsa. Yksittäisen työntekijän lisäksi tutkimuksessa on esitelty organisaatiotason toimenpiteitä ja näistä seuraavia hyötyjä siinä määrin kuin näiden toteuttaminen palvelee ihmisten välisen luottamuksen rakentamista.

Tutkimus etenee avaten aluksi käsitteitä, määrittellen tämän jälkeen työn keskeisiä osuuksia ja edeten lopulta vääjäämättömästi kohti tuloksia. Luvussa 2 selvitetään, mitä luottamus on, ja mitä hyötyä siitä voi olla. Kun luottamuksen merkitys on selitetty, käydään luvussa 3 läpi sitä, miten luottamusta voidaan perinteisessä työympäristössä rakentaa. Lisäksi luvussa 3 verrataan niitä eroja, joita etätyö työskentelytapana aiheuttaa luottamuksen luomiselle. Pohjustamisen jälkeen seuraa tämän työn keskeisin anti, kun luvussa 4

esitellään, millä keinoin ohjelmistoalalla työskentelevien etätyöläisten välille voidaan luoda luottamusta. Lopuksi luvussa 5 tiivistetään tutkimuksen keskeinen sisältö yhteenvedon muodossa ja esitetään luontevia suuntia tämän työn myötä kiinnostavaksi nousseelle jatkotutkimukselle.

2. Luottamus työympäristössä

2.1. Luottamuksen määritelmä

Luottamus on kaunis sana, joka on vaikea määritellä tyhjentävästi. Aiempi tutkimus on tunnistanut sanan englanninkieliselle vastineelle useita kymmeniä määritelmiä [Walterbusch *et al.*, 2014]. Suomeksikin sana on monikäyttöinen, joskaan vastaavanlaista määritelmäkartoitusta ei vielä ole tehty. Seuraavassa on luottamuksen määritelmä sellaisena, kuin se tämän tutkimuksen ymmärtämisen kannalta on oleellista ymmärtää.

Luottamus on yhdensuuntaista ja tilannesidonnaista, ja vaikei määräänsä voikaan tarkasti mitata, sijaitsee se yksiulotteisella akselilla. Yhdensuuntaisuus tarkoittaa, että toinen ihminen voi luottaa sokeasti toiseen, vaikka toiseen suuntaan vallitsisi syvä epäluottamus. Kaupungilla puhuteltu voi luottaa hänet pysäyttäneeseen poliisiin, vaikka nimenomaisen viranomaisen suhtautuminen olisikin varautunutta. Tilannesidonnaisuus tarkoittaa sitä, että samojen tahojen luottamussuhde vaihtelee liittyen tilanteeseen, jossa luottamusta mitataan. Toiselle voi paljastaa tarkkaan varjellun salaisuuden, vaikei voisi kuvitellakaan maistavansa hänen tekemäänsä ruokaa. Ohjelmistotalolta voi erehtyä tilaamaan verkkosivuston asiaa kummemmin miettimättä, mutta tarjouksensa pihanurmikoiden leikkaamisesta herättää kysymyksiä. Yksiulotteinen luottamusakseli kertoo, luotetaanko toiseen, vai ei. Akselin toisessa päässä on epäluottamus, toisessa vankkumaton luottamus. Tällä akselilla siirtyminen tapahtuu pienin askelin tai suurin harppauksin, kun luottamusta vähitellen rakennetaan toiseen tutustumisen myötä, tai kun urakehityksen lamauttava selkäänpuukotus paljastuu uhrille itselleen.

Ford [2001] on purkanut luottamuksen määritelmän kolmeen tekijään, lähteeseen, tyyppiin ja kohteeseen. Lähteellä tarkoitetaan esimerkiksi taloudellista, tietämyksellistä tai persoonalähtöistä luottamusta. Tyyppi kuvastaa joko henkilösidosteista luottamusta tai luottamusta, joka johtuu asemasta tai tittelistä. Luottamuksen kohteella tarkoitetaan esimerkiksi ihmistä tai yritystä, ja sillä on merkittävä vaikutus siihen, mitä luottamuksella voidaan saavuttaa. Tämän jaottelun pohjalta on mahdollista rajata erilaisia tarkasteltavia luottamusrakenneyhdistelmiä. Yksilön luottamus organisaatiota kohtaan voi johtaa siihen, että kasvoiltaan tuntematon, mutta organisaatioon leimautuva henkilö saa täysin ventovieraasta henkilöstä poikkeavan oletusluottamuksen.

Virka-asuinen poliisi kohtaa erilaisia sosiaalisia tilanteita kuin sama ihminen siviilissä kulkiessaan.

Tämän tutkimuksen tapauksessa keskitytään ihmisten väliseen henkilösidosteiseen luottamukseen. Tällöin luottamuksella tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee kanssatyöntekijänsä ystävällisinä, hyvää tarkoittavina ihmisinä, jotka tekevät parhaansa yhteisen asian ja heidänkin eteensä, ja joiden pyyteettömään apuun voi luottaa tukalan tilanteen tullen. Tällainen luottamus ei tunne tiimi- tai hierarkiarajoja, vaan täydellisen luottamuksen vallitessa jokainen yrityksessä työskentelevä koetaan tällaisen luottamuksen arvoiseksi. Tällaisessa organisaatiossa ei ole tarpeen pelätä muiden tekemän yhteisen edun vastaisia, vihamielisiä päätöksiä, tai pelaavan valtapelejä oman aseman pönkittämiseksi.

2.2. Työntekijöiden välisen luottamuksen merkitys

Luottamus on keskeinen tekijä työympäristössä, ja se vaikuttaa kaikkeen vuorovaikutukseen niin työpaikan sisällä kuin yhteistyökumppanienkin suuntaan. Keskinäinen luottamus auttaa tiimiläisiä selviämään teknisistä ja sosiaalisista vastoinkäymisistä kunnialla [Jarvenpaa and Leidner, 1998]. Blomqvist [1997] kuvaa luottamuksen tärkeäksi sellaisissa asioissa kuin kommunikoinnissa, oppimisessa ja ongelmanratkaisussa. Luovalla alalla työskentely edellyttää päivittäin kaikkia näitä toimenpiteitä. Toisiinsa luottavat ihmiset ovat alttiimpia jakamaan hiljaista tietoa toistensa kanssa, tai että hiljaisen tiedon jakaminen luo luottamusta [Holste and Fields, 2010]. Osaaminen, jota on varsin vaikea havaita näkemättä henkilöä työnsä ääressä, jää helposti yksinomaan haltijansa omaan tietoon. Tällä on erityisesti ohjelmistoalalla haitallisia seuraamuksia, sillä tiedonvaihdon on todettu joissakin tilanteissa lisäävän luovuutta, sen lisäksi, että se samalla luo luottamustakin [Gong *et al.*, 2012]. Jos tiedonvaihto jää tekemättä, hukataan monta mahdollisuutta.

Jollei ihmisten välillä vallitse luottamusta, astuu sen tilalle haitallisempia piirteitä. Ihmiset käyttäytyvät itsekkäämmin ja pelokkaammin kuin toimisivat tavallisissa olosuhteissa [Dorairaj *et al.*, 2012]. Pelko voi syntyä epäilyksestä, että työntekijät ollaan valmiita korvaamaan muilla resursseilla heti tilanteen niin salliessa. Tämä työsuhteen lopun uhka voi johtaa muille hyödyllisen tiedon salaamiseen [Casey and Richardson, 2009]. Pimittämisen tarkoituksena on säilyttää kilpailuetu muihin nähden, olla korvaamaton. Epäluottamus johtaa

myös siihen, että sitoutuminen ryhmään ja sen tavoitteisiin vähentyy [Dorairaj *et al.*, 2012]. Jäsenten välinen epäluottamus rampauttaa ryhmän tehokkuuden [Derosa and Lepsinger, 2010]. Ohjelmistoalalla tämä voisi näkyä esimerkiksi siten, että asiakkaiden parissa tiiviisti työskentelevä henkilö salaisi muilta tätä kautta saadut käyttökokemukset ja yhteystiedot. Näin hänet teoriassa korvaavalla henkilöllä olisi valtava työ saavuttaa sama tietämyksen taso kuin edeltäjällään on ollut. Tiedon salaaja uskoo siihen, että hän turvaa näin oman asemansa.

Luottamuksen hyödyt ovat lukumääräisesti harvoja, mutta sitäkin merkittävämpiä. Kun ihmiset koetaan luotettavina, heihin ollaan valmiimpia tutustumaan. Luottamuksen vallitessa asioiden omana tietona pitämistä tapahtuu vähemmän, eikä tiedonjaon kanssa säästellä [Lin and Huang, 2010]. Tämä tiedonvaihto paitsi ruokkii entisestään luottamusta, tarjoaa myös mahdollisuuden vaihtaa sellaista työkeskeistä tietoa, joka ei välttämättä varsinaisten työtehtävien kautta tulisi vaihdetuksi [Gong *et al.*, 2012].

Vaikka tämä tutkimus keskittyykin ihmisten väliseen luottamukseen, on syytä korostaa, että tiedonvaihdosta hyötyy myös ihmisten kansoittama organisaatio. Tämä työtehtävistä riippumaton tiedonvaihto on omiaan synnyttämään sellaista uutta tietämystä, jota yksikään osallistujista ei olisi yksinään saanut muodostettua. Tässä mahdollistajana toimii vapaa-ajalla hankittu tieto, joka ei välttämättä millään tavoin ole henkilön omiin työtehtäviin sovellettavaa. Luottamus laskee kynnystä vaihtaa vapaa-ajalla hankittua tietoa muiden työntekijöiden, mahdollistaen ajatusten vaihdosta kumpuavien uusien ideoiden syntymisen [Gong *et al.*, 2012].

Lisäksi avoin ilmapiiri mahdollistaa tehokkaan organisaatiotason tietämyksen hallinnan. Tietämyksen hallinta on monivaiheinen prosessi, joka kattaa tiedon elinkaaren vaiheet sen luonnista tulkitsemisen kautta välittämiseen ja lopulta hyödyntämiseen. Tällaisen tiedon katsotaan olevan organisaatiotasolla merkittävä etu, mikäli sitä vain saadaan säännönmukaisesti kerättyä. Luottamuksella on tässäkin suhteessa merkittävä vaikutus. Vaikka organisaatiotason luottamus on avaintekijänä siinä, että tietämyksen hallinta voi ylipäättänsä onnistua, on ihmisten välinen luottamus se tekijä, joka saa tämän puhkeamaan täyteen loistoonsa. Mikä parasta, tämä kehitys on jatkuvaa. Tietämyksen hallinta ruokkii siihen osallistuvien ihmisten keskinäistä luottamusta. [Ford, 2001]

2.3. Työntekijöiden välisen luottamuksen synty

Luottamuksen luomiseen on useita rinnakkaisia ja lomittuvia tapoja. Jokainen ihmiskohtaaminen on mahdollisuus luottamuksen rakentamiseen. Karkealla tasolla ihmisten välinen luottamus syntyy joko työkeskeisistä tai rennoista kokemuksista. Työkeskeisiä kokemuksia ovat esimerkiksi yhteiset palaverit ja pariohjelmointikokemukset. Sellaiseksi lukeutuu myös tiukkaa aikataulua vasten valmiiksi saatu ohjelmiston osanen [Henttonen and Blomqvist, 2005]. Rennoilla kokemuksilla tarkoitetaan luonteeltaan vapaamuotoisia tilanteita, joihin osallistuminen on vapaaehtoista ja jotka eivät ole työn kannalta välttämättömiä, tai saattavat jopa haitata niitä. Osalliset eivät aseta tällaiselle rennolle kokemukselle sellaista tavoitetta kuin työkeskeiselle tukipyynnölle asetettaisiin. Epäonnistunut työkeskeinen kokemus voi johtaa vaikkapa siihen, että työkone jää tukipyynnöstä huolimatta yhä käyttökelvottomaan tilaan, eikä työtehtävien edistäminen ole mahdollista. Rento kokemus ei voi tällä tavoin epäonnistua.

Kasuaali keskustelu on erinomainen luottamuksen rakentamisen mahdollistava rennon kokemuksen muoto. Kasuaaliin keskusteluun osallistuvat eivät lähtökohtaisesti vaihda työn kannalta oleellista tietoa, eivätkä tällaiset keskustelut yleensä saakaan alkuaan työtehtävien myötä. Puheenaihe saattaa koskea esimerkiksi yhteistä harrastusta, jonka kumpikin kokee tärkeänä aiheena, mutta jolla ei ole työorganisaatiota välittömästi hyödyttävää annettavaa. Tällainen kasuaali keskustelu saattaa syntyä tervehtimisen tai samassa tilassa odottelun myötä [Sarbaugh-Thompson and Feldman, 1998]. Kahvin ääressä kuulumisien vaihtaminen, sanailu ja vitsailu käyvät myös esimerkkeinä tästä. Näistä seuraa luontevasti toisen henkilön persoonaan ja arvomaailmaan tutustuminen, joka on omiaan luomaan tai lujittamaan luottamussuhdetta. Yhteisten kiinnostuksien kohteiden löytäminen lisää luottamusta [Rocco *et al.*, 2000]. Eihän toinen koiraihminen voi olla läpeensä paha.

Organisaatio voi tukea työntekijöidensä välisen luottamuksen luontia niin raivaamalla esteitä kuin tarjoamalla syntymahdollisuuksia. Esteitä luottamuksen syntymiselle ovat kiire, kielteinen suhtautuminen eityösidonnaiseen kanssakäymiseen sekä yhteiseen kanssakäymiseen soveltuvien tilojen puute. Syntymahdollisuuksia tarjoavat koulutustilanteet,

vapaamuotoiset tapahtumat ja avoin ilmapiiri. Ihmisiä ei kuitenkaan voi pakottaa luottamaan toisiinsa. Luottamus on aina kahden yksilön välille syntyvä suhde, jolle voi antaa kasvualustan, mutta jota ei voi pakottaa kasvamaan [Ford, 2001]. Organisaation kannalta oleellista on mahdollistaa tämä kasvualusta, eikä päällystää sitä henkisellä asvaltoinnilla.

3. Etätyöympäristön vaikutus luottamuksen luomiseen

Luottamuksen luominen muuttuu merkittävästi vaikeammaksi siirryttäessä tavallisesta työympäristöstä etätyöhön. Säännöllinen ja sitova vaihtuu tyypillisesti joustavaan. Näin käy esimerkiksi työaikojen ja läsnäolopakkojen suhteen. Lisäksi satunnaiset ihmiskontaktit käyvät harvinaisemmiksi, kun työntekijät siirretään yhdessä jaetusta tilasta tyystin omiin oloihinsa. Maantieteellinen ja ajallinen välimatka pakottavat siirtymään sähköiseen viestintään, jossa siinäkin on omat lisävaikeutensa, alkaen viestintäteknologioiden rajoittuneisuudesta verrattuna samassa tilassa kasvotusten viestimiseen. Ihmissuhteet heikentyvät etäisyyden kasvaessa [Wu *et al.*, 2010]. Kuitenkin etätyöläisten välisen luottamuksen olemassaolo on tehokkaan tekemisen ehto [Brahm and Kunze, 2012], joten siihen panostaminen on perusteltua. Seuraavissa kohdissa kuvataan näitä tunnistettavia ongelmatekijöitä.

3.1. Altistuminen kanssaihmisille

Etätyöllä on merkittävä vaikutus luottamuksen luomiseen. Etätyön ja perinteisen työtavan merkittävin ero syntyy siitä, että työntekijät eivät voi kohdata toisiaan kasvotusten hetken mielijohteesta. Tavallisella työpaikalla on mahdollista tavata toinen joko tavoitteellisesti, kuten kävelemällä työpisteelleen, tai vahingossa, vaikkapa törmäämällä häneen kahvihuoneessa. Tästä poiketen etätyöläiset eivät tyypillisesti ilmesty toistensa ovien taakse tai ajaudu vahingossa työskentelemään samaiselle puistonpenkille.

Vaikka kasvotusten tapaaminen olisi järjestettävissä ja suotavaakin, on tutkimuksen lähtökohta se, etteivät etätyöläiset työskentele lyhyen kävelymatkan päässä toisistaan. Tai jos työskentelevätkin, on heidän vuorokausirytmensä merkittävästi toisista poikkeava. Jo pienikin välimatka, kuten sijoittuminen naapurirakennukseen, tai samankin talon eri kerrokseen, tekee perinteisessä työpaikassa kohtaamiset harvinaisemmaksi. Näin voidaan ajatella, että samassa kaupungissakin työskentelevät etätyöläiset eivät todennäköisesti kohtaa toisiaan vahingossa tai edes hetken mielijohteesta, vaan korkeintaan suunnitelluimmin, työkeskeisin tapaamisin.

Tapaamisten asiapitoisuudesta seuraa, ettei epävirallisille, rennoille kohtaamisille ja kasuaaleille keskusteluille ole välttämättä varattu lainkaan aikaa. Tilanne tapaa olla tällainen riippumatta siitä, tapahtuuko tapaaminen

kasvotusten tai jonkin sähköisen viestimen välityksellä. Tyypillisesti tapaamiselle varatun ajan puitteissa käydään läpi oleelliset työasiat, joiden käsittelyn jälkeen tapaaminen päättyy. Jos tuttavallisempaa kuulumisien vaihtoa tapahtuukin, se ei ole asialistalla. Tällöin tilanteesta on helppo poistua virallisen osuuden jälkeen. Epävirallisen keskustelun laiminlyönnistä seuraa se, ettei työkaveria opi tuntemaan, eikä tästä henkilökohtaisesta tietämyksestä kumpua luottamusta.

Ohjelmistoalan työlle ominainen tehtäväluontoisuus ei sekään auta asiaa. On tavatonta, että työtehtävänä olisi toiseen ihmiseen tutustuminen. Sen sijaan tehtävänä voi olla talon sisällä kehitetyn ohjelmakirjaston integroiminen työn alla olevaan sovellukseen. Tällainen tehtävä saattaa olla hyvinkin yksinäinen toimenpide, jossa kanssakäyminen muiden kanssa ei ole lainkaan tarpeellista. Toisaalta, vaikka työtehtävä pitäisikin koordinoita muiden ihmisten kanssa, on käytävä keskustelu lähtökohtaisesti ja todennäköisimmin tehtäväkeskeistä viestintää. Huolimatta siitä, että tämä voi rakentaa luottamusta toisen ammattitaitoa ja osaamista kohtaan, ei mikään takaa sitä, että keskustelussa sivuttaisiin henkilökohtaisempia, ihmisten välistä luottamussuhdetta syventäviä asioita.

3.2. Kommunikointi ja nonverbaalinen viestintä

Hyvä luottamussuhde mahdollistaa suoran ja avoimen kommunikoinnin ja tekee viestinnästä helpompaa. Tämä on erityisen tärkeää etätyössä, jossa ajan ja tilan eroista johtuen viestintä on puutteellista. Siksi ihmisten sanomisia on helppo tulkita väärin, joko liian kevyesti tai raskaasti. Asia korostuu, mikäli henkilöä ei tunne kovin hyvin, koska tällöin raskassoutuinen mököttäjä voikin kuvitelmissa olla nokkelasti maailmaa pilke silmäkulmassa kommentoiva vitsiniekka. Tällainen väärinkäsitys on omiaan aiheuttamaan vähintäänkin piileviä konflikteja. Avoin ajatusmaailman ja tunnetilan kuvailu vähentävät tällaisten väärinkäsitysten mahdollisuutta. Kommunikoinnin epäonnistuminen vaikeuttaa luottamuksen syntyä [Henttonen and Blomqvist, 2005].

Kasvotusten käytävässä keskustelussa keskeinen ei-verbaalinen viestintä ei välity sellaisenaan sähköisten viestimien ylitse. Vihjeitä voi lukea myös muusta viestinnästä, alkaen aina tekstistä, edeten äänen kautta kuvayhteyteen, mutta tietoa on silti saatavilla vähemmän kuin kasvotusten. Tästäkin rajoituksesta voi seurata omanlaisiaan väärinkäsityksiä, jotka nakertavat luottamusta.

Nonverbaalisen viestinnän hyödyntäminen työympäristössä on ylipäätensä vajavaista, sillä hyötyjä ei tunnisteta [Kudesia and Elfenbein, 2013].

Jo tekstistä voi havainnoida ilmaisuja tai niiden puutteita. Huutomerkki kielivät innostuksesta, hymiöt alleviivaavat vitsejä ja viestittelyn alusta puuttuva tervehdys tai jättämättä sanottu kiitos kertovat tyytymättömyydestä tai kiireestä. Tällä tavoin viestiessä saa olla tarkkana, sillä lukijoilla on taipumus tulkita tekstiä hyökkäävämmiin tai vihamielisemmin kuin kirjoittajansa on tarkoittanut.

Äänestä voi tunnistaa samoja asioita kuin tekstistäkin, mutta selvemmin. Äänenpainosta voi kuulla samoja innostuksen tai kireyden merkkejä, mutta lisäksi ääni antaa tarkemman mielikuvan puhujasta. Onko ääni korkea vai matala, onko puhuja nuori vai vanha, mies vai nainen, millainen aksentti hänellä on, näitä asioita ei teksti samalla tarkkuudella välitä.

Mikäli äänen tueksi yhdistetään vielä kuvayhteyskin, saa kanssakeskustelija kasvot. Kasvojen ilmeistä, elehtimisestä ja silmistä voi tulkita paljon sellaista, mikä ei puheessakaan välity. Intensiivinen seuraaminen voi kertoa keskusteluun sitoutumisesta, siinä missä katseen harhailu ja levottomuus kertovat toisenlaista tarinaa [Mehrabian, 1977]. Luottamuksen kannalta kuvayhteys on suureksi avuksi siinä, että kanssakeskustelija paljastuu viimein ihmiseksi, joka voi näyttää hassulta, mutta jolla on pääpiirteissään samanlainen kallonmuoto.

Edes edistyneimmät tekniset apuvälineet eivät kuitenkaan anna täyttää nonverbaalisen viestinnän valikoimaa käyttöön. Viestinnän rytmitys ja osallistujien tilankäyttö jäävät heikkoon asemaan. Kumpikin ovat tärkeitä viestin merkityksen syventäjiä, ja vaikuttavat luottamuksen luotumiseen nekin [Mehrabian, 1977].

Vaikka sähköisillä viestimillä voidaan rytmittää viestintää tauoin, ei niiden teho ole vastaavanlainen kuin fyysisesti samassa tilassa käytettynä. Mikäli viestittely on luonteeltaan katkonaista, kuten pikaviestinten tapauksessa, voi tällainen tauko jäädä kokonaan huomaamatta. Venyessään minuutteihin vastaanottaja voi tulkita tapauksen aivan väärinkin [Henttonen and Blomqvist, 2005]. Piinalliseksi tarkoitettu passiivis-aggressiivinen hiljaisuus voidaan tulkita väärin niin, että kirjoittajalle on tullut muuta äkillistä tehtävää. Sehän voi johtua

kevään ensimmäisen perhosen näkemisestä ja sen kiemurtelevan lennon seuraamisesta. Luottamus on tästä syystä erittäin tärkeää, sillä luottamuspulasta kärsivä vastaanottaja voi tulkita tahattomankin katkon hyökkäyksenä häntä kohtaan. Tällöin ei välttämättä auta selitys siitä, kuinka pihatiellä kolaroivat autot pakottivat ensiaputehtäviin, vaan epäily voi jäädä kytemään kohtelun kokeneen uhrin päähän.

Tilankäyttö on viimeinen käsiteltävistä nonverbaalisen viestinnän muodoista. Tilankäytöllä viitataan siihen, kuinka tilan tyyppillisesti ottaisi haltuun [Mehrabian, 1977]. Istuuko pöydän päähän, vai istuuko ollenkaan. Tämän lisäksi keskustelijoiden välinen etäisyys kertoo suhteen luonteesta ja osallistujien välisestä luottamuksesta. Mitä lähempänä osalliset ovat, sitä välittömämmät ovat heidän välinsä. Tätä on hyvin vaikea simuloida sähköisin viestimin, vaikka sijoittamalla suhteessa kameraan voikin asiaa muuttaa. Kohti kameraa kurkottaminen kielii kiinnostuksesta, kun taas kauemmas vetäytyminen voi olla merkki käänteisestä [Mehrabian, 1977]. Tilankäyttö voi kuitenkin olla myös tahatonta, esimerkiksi huonon työtuolin aiheuttaman selkävun aiheuttamaa, eikä tästäkään pitäisi tehdä liian äkkinäisiä johtopäätöksiä.

Kommunikointi ja nonverbaalinen viestintä ovat omaksumisen arvoisia asioita, sillä niiden ymmärtämisen kautta työntekijät voivat tulkita tilanteita analyttisemmin. Toisesta huokuvan välinpitämättömyyden voi varmentaa nostamalla asian esille, kun kokemansa tunteen tunnistaa, eikä asia jää tällöin askarruttamaan mieltä. Kysymyksen kohde voi puolestaan tunnistaa viestimien rajoituksellisuuden, eikä tällöin ota tällaista tarkentavaa kysymystä henkilökohtaisena hyökkäyksenä, kuten sen voisi ilman parempaa tietoa tulkita.

3.3. Etätyön rajoitusten korostaminen

Etätyö ei ole autuaaksi tekevä hopealuoti, joka ratkaisee kaikki ohjelmistokehityksen ongelmat. Vaikka se on luonteeltaan erittäin hyvin ohjelmistoalalle soveltuva työmuoto, siihen ryhtymisen hyödyt ja haitat kannattaa punnita tarkoin. Sepulveda [2003] argumentoi, että ellei painetta etätyön tekemiseen ole, ei siihen kannata ryhtyä. Näin välttyy hänen mukaansa tarpeettomalta riskinotolta. Jos tähän hankkeeseen kuitenkin ryhtyy, suositellaan huomioimaan, etteivät kaikki ihmiset ole välttämättä yhtä soveltuvia etätyöhön. Voi olla hyväksi koota etätyöntekijät vastuullisuuden,

luotettavuuden, itsenäisyyden ja itseriitaisuuden perusteella [Jarvenpaa *et al.*, 1998]. Lisäksi aktiivisesti kommunikoivien henkilöiden on huomattu vaihtavan herkemmin tietoa muiden kanssa [Gong *et al.*, 2012]. Tämä on piirre, josta on hyötyä erityisesti etätyössä.

Etätyötä tekevät ihmiset ovat samanlaisia ihmisiä kuin nekin, jotka eivät tee etätyötä, eivätkä he vaadi aivan erilaisia käsittelytapoja [Henttonen and Blomqvist, 2005]. Työskentelytavalle luontaista on kuitenkin näkymättömyys. Kun ihmiset eivät ilmesty töihin joka päivä, eivätkä tallusta käytävällä vastaan, on heidän olemassaolonsa helppo unohtaa ja ongelmansa sivuuttaa. Etätyöläisen on myös niin halutessaan helppo piilottaa huolensa. Vaikka työntekijöiden välillä vallitsevan epäluottamuksen voisi aistia viestinvaihdosta, sen luonteesta, kohteesta ja tiheydestä, on asian havaitseminen paljon vaikeampaa kuin jos tuhahtelua ja vähättelyä todistaisi saman pöydän ääressä aamupalaverissa. Joitakin havaitsemiskonsteja kuitenkin on. Luottamuspuola voi johtaa siihen, että viestintätavoista valitaan epäsuorempi vaihtoehto [Casey and Richardson, 2009]. Merkki asiasta voi olla siis se, että kiireisessäkin asiassa soittamisen sijaan lähetetäänkin sähköpostia.

Huomioitavaa on, että perinteisessä, samassa toimipisteessä työskennellessäkin, sähköiset viestimet ovat käyttökelpoisia. Niitä voidaan käyttää aivan samoin tavoin tukemaan rentoa kohtaamista kasuaalin keskustelun muodossa ja siten luottamuksen rakentamista kuin etätyössäkin. Tämän tutkimuksen äärimmilleen hajautetun etätyön tapauksessa jää uupumaan mahdollisuus tukeutua muihin kuin sähköisiin viestimiin. Siinä missä ohjelmiston suunnitteluapua voi tarjota lounasta vasten, ei etätyöläisellä ole tällaista helpon kasuaalin keskustelun mahdollistavaa toimintamallia. Kun kasvotusten saat vastauksen ongelmaasi, on mahdollista jatkaa keskustelua asian ohitse. Saman tapahtuessa sähköisen viestimen ylitse ei samanlaista syytä keskustelun jatkamiselle ole, vaan sen voi aivan hyvin lopettaa ja keskittyä työntekoon. Tämä puuttuvan elementin osuus tekee etätyön ja tavallisen työn vertailun hedelmälliseksi. Tutkimustieto esittää, että monimutkaisia teknologia aputyökaluja ei välttämättä tarvita: luottamuksen vallitessa organisaatiotason tietämystä, hiljaista tietoa jaettiin muille teknisesti yksinkertaisinkin viestimin [Golden and Raghuram, 2010].

Jollei luottamuksen rakentamiseen suhtaudu tavoitteellisesti, on se mahdollista jättää tyystin tekemättä, edes tarvetta sille huomaamatta. Tämä altistaa

työympäristön epäluottamuksen syntymiselle ja ikävien vaikutusten laajentumiselle. Tehtävien toimenpiteiden ei tarvitse olla monimutkaisia, mutta niihin tulee suhtautua vakavasti.

4. Luottamuksen luominen ohjelmistoalan etätyöläisten välille

Luottamuksen rakentaminen etätyöläisten välille käy teorian tasolla samoin konstein kuin tavallisissa työoloissa työskentelevienkin. Työtavan aiheuttamat olosuhteet aiheuttavat kuitenkin sen, ettei luottamuksen rakentamista voi jättää ihmisille ominaisen sosiaalisuuden varaan. Jokaisen työntekijän luottamuksen rakentumista tulee tukea. Tavallisessa työympäristössä on silmiinpistävä, jos joku erkaantuu joukosta ja syö lounaansa yksin. Etätyöläinen ei pistä samalla tavoin silmään, varsinkaan, jos hän tekee työnsä tunnollisesti. Siksi asiaan on syytä kiinnittää huomiota alusta alkaen ja säännöllisesti tilanteen kehittymistä tarkistaen.

4.1. Keskustelemisen kulttuuri

Etätyönteossa kommunikointi on välttämätöntä paitsi luottamuksen luomisen, myös itse työn tekemisen kannalta. Maailma on täynnä erilaisia viestinvälitykseen tarkoitettuja apuvälineitä ja ohjelmistoja. Keskeiset keskustelutyökalut kannattaa määritellä ja niiden käyttämiseen kannustaa [Casey, 2010]. Siihen, mihin viestintätyökaluihin päädytään, ei kuitenkaan ole yhtä paljon merkitystä kuin sillä, miten niitä käytetään ja minkälaisia käyttäytymismalleja tiimi sitoutuu noudattamaan [Giuffrida and Dittrich, 2015]. Kommunikointitavoista sopimalla ihmiset saavat tietoonsa, millä tavoin itse kunkin tarvittaessa tavoittaa [Jarvenpaa *et al.*, 1998].

Etätyöläisiä tulee kannustaa erityisesti spontaaniin ja kasuaaliin keskusteluun, eli olemaan äänessä silloinkin, kun se ei olisi työnteon kannalta välttämätöntä. Näillä luodaan yhteisöllisyyttä ja lujitetaan yhteishenkeä. Sivutuotteena, luottamusta rakentavasti, työkaverit ihmisinä tulevat tutuiksi hyvine ja huonoine puolineen. Wang ja Redmiles [2013] totesivat matemaattiseen malliin nojaten, että sähköisesti käyty joutavien keskusteleminen luo luottamusta ja on kannattavampaa kuin sen laiminlyöminen. Vaikeaksi asiaa ei tarvitse tehdä, sillä tavaksi voi ottaa ihan vain kuulumisten kyselemisen työtehtävien lomassa [Derosa and Lepsinger, 2010].

Spontaani keskustelu on etukäteen suunnittelematonta, hetken oivalluksesta syntyvää keskustelua. Tavallisessa työympäristössä syntymisen saattaa laukaista käytävällä vastaantuleva henkilö, joka vastaa iloisesti tervehdykseen. Tämäkään ei ole itsestäänselvyys, sillä sähköisien viestimien lisääntyminen on vähentänyt kasvojen tapahtuvia tervehtimisiä [Sarbaugh-Thompson and

Feldman, 1998]. Etätyötä tehdessä tällaisia luontevia tervehtimistilanteita ei kävele samalla tavoin vastaan, mutta niitä voi luoda itse esimerkiksi pikaviestimiin reagoimalla. Spontaaniudesta seuraa tietoisuutta muiden tekemisistä ja lisäksi se saattaa paljastaa konflikteja tai ehkäistä niiden syntymisen [Hinds and Mortensen, 2005].

Kasuaali keskustelu tarkoittaa työhön liittymätöntä keskustelua. Suomalaisittain voitaisiin vaieta säästä. Keskusteluiden syntymiseen on syytä kiinnittää huomiota, sillä etätyöläisten kohdalla vaikutuksensa on merkittävämpi kuin tilanteessa, jossa kasvotusten kohtaamisia tapahtuu taajempaan [Sarbaugh-Thompson and Feldman, 1998]. Suotavaa olisi lomittaa työkeskeinen ja arkisia asioita koskeva keskustelu toisiinsa [Henttonen and Blomqvist, 2005]. Tällöin erillisiä keskustele kasuaalisti -työtehtäviä ei tarvitse osoittaa ihmisille, vaan töiden lomassa vaihdetaan kuulumiset tilanteen niin salliessa. Näissä tilanteissa on myös hyvä kertoa mahdollisista kuulijaa koskemattomista tai näkymättömissä tapahtuneista työasioista, kuten käydyistä puhelinkeskusteluista tai tapaamisesta, jossa vain osa tiimistä on ollut edustettuna [Hinds and Mortensen, 2005]. Paremman puutteessa on palaverien yhteyteen hyvä varata muutama hetki epäviralliselle keskustelulle [Casey, 2010].

Perinteisiin työtapoihin tottuneet työntekijät voivat karsastaa kasuaalia keskustelua, pitäen sitä ajanhukkana. Erityisesti tämä piirre on todettu esimiehillä [Hinds and Mortensen, 2005]. Kirjallisuus kuitenkin puoltaa tällaisten epävirallisten ja satunnaisten keskustelujen merkitystä luottamuksen luojina ja tehokkaan etätyön mahdollistajina. Etätyöläisten johtamisen on todettu olevan erilaisia taitoja vaativaa kuin tavallisten työntekijöiden [Adams, 2001]. On mahdollista, että toimintatapoja ja asenteita ei ole tarkistettu johdettavan tiimin työolosuhteiden muuttuessa, vaikka niin olisikin syytä tehdä.

Etätyötilanteessa tällaisia lyhyitä keskusteluja käydään todennäköisesti pikaviestimin. Niillä voidaan tällä tavoin helposti mahdollistaa luottamuksen luominen, ihmisten tutustuminen toisiinsa ja sosiaalisten verkostojen syntyminen [Ou *et al.*, 2010]. Vaikka viestittely olisi asiakeskeistäkin, on tällaisissa viesteissä usein mukana toivottu sosiaalinenkin aspekti [Dittrich and Giuffrida, 2011]. Valta-asema voi viestiessä vaikuttaa siihen, kuinka viestin lähettänyt henkilö tulkitaan. Alainen saattaa hämmentyä, mikäli esimiehensä

lähettää hänelle ystävällisyyttä osoittavia viestejä [Belkin *et al.*, 2013]. Vaikka ystävällisyydelle on sijansa, on sen vaikutus hyvä tunnistaa, jotta asiaan voi koettaa vaikuttaa. Alaisen hämmentyminen voi johtaa valta-aseman horjumiseen, jonka palauttaminen tapahtuu teorian mukaan sisällöltään aggressiivisemmin viestien [Belkin *et al.*, 2013]. Luottamuksen luotumiselle aggressiivinen käytös tekee hallaa, joten sitä on syytä käyttää harkiten jos ollenkaan, sillä etätyössä viestit tulkitaan lähtökohtaisestikin tarkoitettua hyökkäävämpinä.

Tavoittavuuden mielikuvan luominen on tärkeää, mutta siinä on riskinsä. Luottamusta lisäävät niin ripeä reagointi viesteihin [Jarvenpaa *et al.*, 1998] kuin ylipäättänsä vaivattoman tavoitettavuuden osoittaminenkin [Koehne *et al.*, 2012]. Näin toimiessa on silti riskinä se, että yhteydenottokynnys laskee liiaksi ja työ pirstaloituu spontaanien kasuaalien keskusteluiden tähden [Zweig and Webster, 2002]. Ohjelmointityössä vaaditaan usein keskittymistä, joka särkyä helposti esimerkiksi pikaviestimen äänimerkin tähden. Takaisin tehtävän äärelle orientoitumisessa voi mennä pitkään, jopa varttitunnin verran, vaikka häiriö itsessään olisi ollut lyhytkin [DeMarco and Lister, 1999]. Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijä voi halutessaan vaihtaa häiriöiltä suojattuun tilaan. Etätyössä tämä on tietysti pitkälti henkilöstä itsestään kiinni, kun oven taakse koputtamaan siirtyminen ei ole häiritsijälle kovin vaivatonta. Laittamalla ilmoitukset pois ohjelmista ja puhelimen äänettömälle, on työrauha omissa käsissä.

Tavoittamattomuus voi kuitenkin johtaa epäluottamukseen [Derosa and Lepsinger, 2010]. Asiaa auttaa, jos omista tekemisen kohteena olevista tehtävistään tiedottaa muita. Toimiva tapa tässä on esimerkiksi mikrobloggeraus [Ehrlich and Shami, 2010]. Lisähyötynä niiden käyttö lisää yhteisöllisyyttä, kun ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan [Zhao and Rosson, 2009]. Kun tieto on ainakin työpaikan laajuuden osalta julkista, voi potentiaalinen häiritsijä ajoittaa yhteydenottonsa sellaiseen hetkeen, kun kohde vaikuttaa olevan mahdollisimman vähän häiritsevässä tilanteessa. Sairaalaympäristössä tällaisesta muiden tekemisien luonteen hahmottamisesta on hyviä kokemuksia, sillä tämän myötä keskeytykset oli mahdollista ajoittaa vastaanottajan kannalta suotuisiin hetkiin [Bardram and Hansen, 2010]. Tämän logiikan voisi kuvitella pätevän myös ohjelmistoalan etätyöläisten kohdalla. Vastaanottaja voisi olla kiitollinen, jos sinänsä kiireetöntä puhelinsoittoa lykättäisiin sen ylitse, että kaatunut verkkopalvelu on saatu takaisin linjoille.

Omien tuttavaverkostojen sekoittaminen sisältämään niin vapaa-ajan ystäviä kuin työkavereitakin on riski. Näin tehdessä raja työn ja vapaa-ajan välillä on altis hämärtyämään [Skeels and Grudin, 2009]. Myös viestien kohdentaminen usealle eri kohderyhmälle voi olla vaikeuksia tuottavaa [Ehrlich and Shami, 2010]. Kaikille avointa, julkista palvelua parempi ratkaisu saattaisi olla työpaikan sisäinen tiedotusala. Tällöin viestintää ei tarvitse yleistää kaikille tutuille soveltuvaksi. Yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy sisäisen viestintäkanavan myötä [Ehrlich and Shami, 2010]. Syy voimakkaampaan sitouttamiseen saattaa juontua siitä, että sisäistä palvelua käytetään yksityisyyden säilymiseen luottaen, jolloin itsestään uskaltaa paljastaa enemmän asioita [DiMicco *et al.*, 2008]. Erityisesti käyttöastetta voi kasvattaa pelillistämisen keinoin, eli lisäämällä ohjelmistoon houkuttelevia tavoitteita. Tämän on todettu toimivan sitä paremmin, mitä etäämmällä toiminnan keskiöstä käyttäjät ovat [Thom *et al.*, 2012]. Etätöiden tapauksessa erakkoluonteetkin voidaan näin saada osallistumaan sosiaaliseen kanssakäymiseen. Mikäli tällainen organisaation sisäinen järjestelmä kehitetään, on sitä lisähyötynä luontevaa käyttää sisäisen tietämyksen taltioimiseen ja levittämiseen [Golden and Raghuram, 2010]. Luottamuksen rakentamista on kokeiltu onnistuneesti virtuaalimaailmojen avulla [Chandra *et al.*, 2012]. Myös erityisten pelien kehittämistä tähän tarkoitukseen on ehdotettu [Smith, 2012].

Organisaation sisäiselle luottamuksen luomispaikalla on siis kysyntää ja ratkaisumalleja. Nähtäväksi jää, muodostuuko niistä yleinen hyväksihavaintu käytäntö. Epäilijät muistuttavat, että samanlaista eristämistä on yritetty aiemmin myös puhelimen, sähköpostin ja pikaviestimien osalta, ja kukin niistä on vuorollaan antanut periksi työn ja vapaa-ajan sekoittumisesta aiheutuneelle paineelle [Skeels and Grudin, 2009]. Voi siis olla, että vaikka työpaikalle kehitettäisiin oma sisäisen viestinnän työkalu, se joko näivettyisi käytön vähyyden tähden tai vuotaisi ulkopuolisten käyttäjien vyöryessä palvelun äärelle harkitsemattoman käytön laajentumisen tähden.

4.2. Kontribuutioiden kohdentaminen

Ihmiset muodostavat käsityksiä toisistaan näiden tekemien asioiden perusteella. Erilaiset tekemisiä taltioivat ja niiden tarkastelun mahdollistavat työkalut antavat mahdollisuuden arvioida muiden työpanosta. Ohjelmistoalalla esimerkkinä tällaisesta työkalusta käy ohjelmakoodit säilövä versionhallintaohjelmisto, joka näyttää tiedoston ja merkin tarkkuudella sen,

mitä kukin henkilö on milloinkin muuttanut. Muita tekemisiä taltioivia järjestelmiä voivat olla esimerkiksi wikit, keskustelupalstat, postituslistat, pikaviestiarkistot ja ohjelmiston kehitys- ja korjaustarpeita kokoavat tietokannat. Tällaisten järjestelmien arvo etätyöläisille on suuri, sillä ne mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman asioista perillä pysymisen [Gutwin *et al.*, 2005]. Jo yksistään tehtävien koordinointi olisi vaikeaa ilman näitä järjestelmiä. Giuffrida ja Dittrich [2014] esittävät ykskantaan, ettei tiimi voi menestyä ilman tällaisia aputyökaluja. On kuitenkin hyvä tehdä pesäero sovelluksiin, jotka seuraavat etätyöntekijöiden työntekoa ilman mahdollisuutta vaikuttaa asiaan, sillä yksityisyyden tunnetta loukatessa herättää samalla närää työntekijöissä [Zweig and Webster, 2002]. Tällainen yksityisyyttä loukkaava ohjelma voisi esimerkiksi olla webbikameran avulla käyttäjän koneellaoloa seuraava ohjelma, joka kasvot tunnistamalla taltioisi tietoa siitä, onko henkilö tavoitettavissa vai ei. Vaikka ominaisuus olisi hyödyllinenkin, tulee sen olla sellainen, jonka päälläoloon henkilö voi itse vaikuttaa.

Tietojen julkisuus ja avoimuus mahdollistavat luottamusta synnyttävän palautteenannon [Derosa and Lepsinger, 2010]. Lisäksi tällä on ihmisten ammattitaitoa kehittävä puoli, sillä näin erityisesti ohjelmoijat voivat ottaa oppia toistensa tekemisistä [Dabbish *et al.*, 2012]. Tiedonlähteitä selaamalla voi muita häiritsemättä laajentaa kokonaisymmärrystään. Esimerkiksi ohjelmistoprojektit ovat helposti niin valtavia, ettei niiden sisäistäminen käy helposti tai itsestään, vaikka jokin osa-alueensa olisikin kontolle säilytettynä. Ennestään asiaa tuntemattomalle, kuten uudelle työntekijälle, historiallinen tieto antaa eväitä selvittää, kenen puoleen kannattaa asiaan liittyvien kysymysten osalta kääntyä [Gutwin *et al.*, 2005]. Omaehtoinen tutkiminen antaa aikaa muodostaa kysymyksiä tai antaa huolellista palautetta pikaisesti tilanteen tullen annetun kommentin lisäksi. Palautteen laadukkuus on luottamusta rakentava ominaisuus, joten sen eteen kannattaa nähdä vaivaa [Henttonen and Blomqvist, 2005]. Valintatilanteessa kannattaa vaakaa kallistaa palautteen antamisen suuntaan, sillä luottamusta herättää sinänsä epäpätevänkin henkilön antama palaute [Jarvenpaa *et al.*, 1998]. Tässä vaikuttavana asiana saattaa olla kiinnostuksen osoitus toisen tekemää työtä kohtaan, vaikka palaute ei sinänsä arvokasta olisikaan.

Työntekijän taakkaa voi helpottaa kokoamalla usean erilaisen lähteen tietoja yhteen paikkaan. Yksi tällaisista kokoavista työkaluista on Ariadne, jonka parissa tehty tutkimus osoitti, että henkilö, jonka tekosia ei voitu jäljittää,

koettiin lähtökohtaisesti epäluotettavaksi [Trainer *et al.*, 2011]. Etätyössä luottamuksen syntymisen syy-seuraussuhde saattaa myös oudolla tavalla kääntyä vinksalleen: työtehtävien teko ei synnytä luottamusta, vaan luotettavien ihmisten uskotaan hoitavan työnsä, vaikkei tästä olisi näyttöjä [Zolin *et al.*, 2004]. Tästä syystä järjestelmä, jonka kautta tekosien todentaminen on mahdollista, on paikallaan. Huonosti asetetut mittarit eivät kuitenkaan auta asiaa [Trainer *et al.*, 2011]. Jos järjestelmää ja sitä käyttäviä ihmisiä voi helposti huijata tekemällä kosmeettisia askareita, jotka näyttävät merkittäviltä, on työkalun väärinkäytösmahdollisuuden riski luottamusta nakertavana kestämaton. Jos tällaista huijausta havaitaan tehdyksi, heikentää se tiimin yhteneväisyyttä ja luottamuksen ilmapiiriä [Fuller *et al.*, 2012].

Vaikka ohjelmistoalalla onkin helppo seurata konkreettisia työn hedelmiä, on tärkeää, ettei toisen arvoa päättele vain niiden perusteella. Suorituksia seuraavat mittarit, kuten versionhallintaohjelmistoon tehtyjen muutosten laskuri, eivät välttämättä paljasta kaikkea hyödyllistä tekemistä. Yksinomaan näihin nojaaminen voi olla suorastaan haitallista ja luottamusta romuttavaa [Trainer *et al.*, 2011]. Esimerkiksi tukipyyntöihin vastaaminen ja uuden työntekijän perehdyttäminen ovat hyvinkin merkitsevää ja luottamusta rakentavaa työtä, vaikka siitä ei jäisi jälkeä seurantaohjelmiin. Tästäkin syystä on myös hyvä kertoa aktiivisesti omista tekemisistään, eikä pitää kynttilää vakan alla [Koehne *et al.*, 2012]. Tässäkin on silti olemassa rajansa. Informaatiotulva voi johtaa yliannostukseen, jos tietoa on yltäkylläisesti saatavilla eikä kaikkien oleellisten tiedonmurusten hahmottaminen ja johdonmukainen käsittely ole mahdollista [Oldham and Da Silva, 2015].

Yksinkertainen ratkaisu tuotoksien todentamiseen ja tekemisiä ruotivaan palautteenantoon on koodikatselmointi. Koodikatselmointi on ohjelmistoalalle hyvänä käytäntönä vakiintunut toimintatapa, jolla pyritään tavallisesti siihen, että jokainen koodirivi käytäisiin läpi sen kirjoittajan lisäksi vähintään kahden henkilön toimesta [McConnell, 2004]. Katselmoinnin tuloksena on havaintoja siitä, kuinka hyvin ohjelmakoodi toteuttaa tavoitteen, jota varten se on tehty. Toimintatavat voivat olla hyvin vaihtelevia, mutta kaikissa muodoissa koodin kirjoittanut henkilö saa palautetta siitä, kuinka hänen kirjoittamansa koodi selviytyy tehtävästään, sekä korjaus- ja parannusideoita tai kehuja tekemästään työstä. Etätyö ei tee koodikatselmoinneista mahdottomia, sillä työkalut mahdollistavat tämänkin tekemisen ajasta ja paikasta irrallaan. Kukin katselmoija voi käydä tutkittavakseen osoitetut, muuttuneet

lähdekooditiedostot läpi omaan tahtiinsa. Havainnot voi kirjoittaa erilliseen dokumenttiin tai metatietona lähdekoodin yhteyteen, ja katselmointiin liittyvää palautekeskustelua voidaan jatkaa näiden tietojen pohjalta. Koodikatselmointi on tyypillisesti työsidonnaista viestintää, mutta on omiaan vähentämään sen riskiä, että luotettavaksi luultu työntekijä ei varsinaisesti tekisikään mitään. Lisäksi tässä, kuten kaikissa muissakin kommunikointitapauksissa, on mahdollisuus hypähtää kasuaalin keskustelun puolelle. Kuulumisten vaihdon voi yhdistää koodikatselmointitilaisuudenkin yhteyteen.

4.3. Konfliktien käsittely

Etätyö voi tehdä konfliktien tunnistamisen vaikeammaksi, mutta se ei estä niitä syntymästä. Luottamus auttaa ongelmien käsittelyssä ja hyvin hoidettu vastoinikäyminen voimistaa sekin luottamussuhdetta. Orastava kriisi on syytä käsitellä pikimmiten. Parempi väärä hälytys kuin kytevä kauna, kuten Derosa ja Lepsinger [2010] ohjeistavat. Lisäksi puuttuminen on tärkeää ylipäättänsä sen tähden, että todellinen ongelma ei todennäköisesti katoa mihinkään itsestään [Adams, 2001]. Jotta konflikteja ei synnyttäisi tyhjistä, on syytä tulkita muiden toimia oletuksena hyvässä valossa. Esimerkiksi monikulttuurisessa tiimissä viestinnän vähäisyys ei välttämättä kieli luottamuspulasta kollegoita, vaan luottamuspulasta omaa kielitaitoa kohtaan [Thom-Santelli *et al.*, 2010]. Tällaisessa tilanteessa kannustaminen toimii paremmin kuin epäluuloisuus. Kielierojen tapauksessa kyseessä on usein myös kulttuurieroja. Jos tällaisia havaitaan, on mahdollista, että luottamus asettuu oletuksena hieman alhaisemmaksi kuin samaa kulttuuria edustavan kohdalla kävisi [Zolin *et al.*, 2004]. Etätyöympäristössä työntekijän kulttuuritausta ei välttämättä kuitenkaan välity, eikä asiaa ole tarpeen alleviivata [Jarvenpaa *et al.*, 1998].

Avoin asian esillennosto on paikallaan silloin, jos epäilee toisen sitoutuneisuutta tai motiiveja. Luottamusta koettelevan konfliktitilanteen voi synnyttää esimerkiksi oman edun tavoittelu tai laiskottelu [Zolin *et al.*, 2004]. Etätyöläisellä on taipumus reagoida harhauttavaan viestintään alentamalla omaa sitoutuneisuuttaan [Fuller *et al.*, 2012]. Tiimin edun kannalta parempi ratkaisu olisi nostaa asia kaikkien tietoisuuteen. Tämä auttaa esimerkiksi tilanteessa, kun on syytä epäillä tai tiedetään toisen laistaneen sovituista pelisäännöistä. Vaikka epäily osoittautuisikin aiheettomaksi, auttaa asian selvittäminen tulehtuneen ilmapiirin poistamisessa. Mikäli taas epäilyssä oli perää, saa syyllinen mahdollisuuden perustella toimiaan ja palauttaa siten luottamusta. Tätä mahdollisuutta ei tarjoudu, jos tekijä salaa tekonsa, eikä

kukaan kysy asiasta. Tunnustaminen on perusteltua, sillä ulkoisten tekijöiden aiheuttamat virheet antavat mahdollisuuden hyväksi saavutetun luottamuksen säilymiselle jatkossakin [Stouten *et al.*, 2006]. Jos rike olisi esimerkiksi päivystysvuoron laiminlyönti asiasta kenellekään kertomatta, voisi ulkoinen aiheuttaja tapahtuneelle olla perhepiirissä tapahtunut äkillinen sairaustapaus. Tämä on helpompi antaa anteeksi luottamuksen horjumatta kuin sisäinen syy, kuten päivystysvuoron tylsyyden ja merkityksettömyyden julistaminen. Vaikka ulkoinen selitys onkin teorian tasolla suotavampi kuin sisäinen vastineensa, ei sellaista tule käydä keksimään. Tällaisesta valheesta kiinnijäämisellä on luottamuksen suhteen valtavan haitalliset seuraukset [Stouten *et al.*, 2006].

Johtajuus voi parhaimmillaan pelastaa päivän silloinkin, kun luottamus jo horjuu. Ohjelmistoalalla, jossa työ on joskus itsenäistä, yksilökeskeistä ja vähäisesti koordinoitua vaativaa, korostuu sitouttavan johtajuuden merkitys [Mulki and Jaramillo, 2011]. Hyvä johtaja voi onnistua säilyttämään luottamuksen siinäkin tilanteessa, kun kooltaan suuri ja sisäisesti hajanainen tiimi on vaikeuksissa projektinsa edistämässä [Trainer *et al.*, 2011]. Etätyössä positiivinen, lannistamisen sijaan innostava johtamistapa edistää luottamuksen syntyä [Jarvenpää *et al.*, 1998]. Inspiroiva johtaja auttaa tiimin sitoutumista toimimalla yhteyshenkilönä tiimiläisten välillä [Aparna *et al.*, 2009]. Hänenkin tulee viestinnässään keskittyä totuudenmukaisuuteen ja avoimuuteen [Bambacas and Patrickson, 2008]. Eduksi on, jos mahdollisuudet luottamuksen rakentamiselle tunnustetaan ja käytetään hyödyksi [Casey, 2010].

Vaikkei tiimille olisikaan osoitettu johtajaa, on tavanomaista, että vertaisten keskuudesta nousee yksi tai useampi henkinen johtaja. Etätyössä potentiaaliset tai todelliset johtajat voidaan tunnistaa Sudweeks ja Simoffin [2005] luoman sähköisen viestinnän sisältöön ja määrään perustuvan mallin avulla. Mallin mukaan muihin osallisiin nähden runsas viestimisen määrä yhdistettynä tehtäväsidosteisiin sisältöihin kielivät henkisestä johtajuudesta. Sanoissa mitattu viestimisen määrä ei yksistään kertonut johtajuudesta, sillä vaikka muiden tutkimusten mukaan näillä käsillä olevaan tehtävään liittymättömillä viesteillä onkin voitu synnyttää luottamusta, on suhteellisesti suuri tehtäväkeskeisyys johtajuuden merkki. Viestintää seuraamalla ja esitettyä mallia noudattaen olisi mahdollista tunnistaa johtaja, tai useampi, mikäli sellaisia on tiimin sisällä muodostumassa. Tällä tavoin paljastuville johtajille voisi edelleen olla mahdollista antaa ohjeistusta vastuullisessa tehtävässä toimimiseen, sillä he eivät välttämättä ole asemaansa tunnistanneetkaan.

4.4. Kasvotusten kohtaaminen

Etätyötä tekevienkin ihmisten on syytä kohdata toisensa kasvotusten, mikäli se vain on logistisesti mahdollista. Tämä on suotavaa tehdä heti, kun ihmiset ovat ensimmäistä kertaa tutustumassa toisiinsa, sillä silloin vaikutus on tehokkain [Derosa and Lepsinger, 2010]. Tapaaminen ehkäisee sähköisen viestinnän rajoitusten aiheuttamia ongelmia, kun ihmiset voivat viestiä kaikilla aisteillaan. Tällä tavoin kasvotusten kohdattu ihminen on myöhemmin vaikeampi kokea vain merkityksettömäksi nimimerkiksi ruudulla. Alkuvaiheen suhteiden muodostumiseen tulee panostaa, sillä ensivaikutelma jää helposti voimaan pitkäksi aikaa [Henttonen and Blomqvist, 2005]. On myös havaittu, ettei etätyöympäristössä ole itsestäänselvää, että alhaiseksi muodostunut ensivaikutelma toisen luotettavuudesta korjaantuisi itsestään [Jarvenpaa *et al.*, 1998]. Tavallisessa työyhteisössä suhteiden tarkistaminen ja korjaaminen käy helpommin [Zolin *et al.*, 2004].

Ohjelmistoala tarjoaa hyviä perusteita kasvotusten kohtaamisille. Kouluttaminen on kaikkiin tilanteisiin soveltuva tapa, joka ei kulu käyttämällä [Casey and Richardson, 2009]. Koulutuksen ei tarvitse rajoittua tekniseen sisältöön, kuten muodikkaan ohjelmointikielen perusteiden kahlaamiseen. Koulutuksella kannattaa tähdätä myös itse etätyön tekemiseen liittyviin parhaisiin käytäntöihin, sillä näin tarjotaan työkaluja työn luonteen ymmärtämiseen ja omatoimiseen luottamuksen luomiseen [Casey and Richardson, 2009]. Viestintäkoulutuksellekin on paikkansa, jottei luottamusta horjuta viestimällä kovin väsyneenä tai tunnekuohun valtaamana [Derosa and Lepsinger, 2010].

Muita esimerkillisiä kohtaamistilanteita ovat uuden työntekijän liittyminen joukkoon sekä, olosuhteiden niin salliessa, ohjelmointi pareittain. Uudelle työntekijälle tulee antaa samat valmiudet ja mahdollisuudet luottamuksen luontiin kuin vanhoillekin työntekijöille on annettu [Adams, 2001]. Tällöin on luontevaa perehdyttää uusi työntekijä toimenkuvaansa kasvotusten, jotta myös hän saa kasvorekisteriinsä sisältöä ja tulee muille tutuksi. Niin uuden kuin vanhojenkin työntekijöiden on syytä tunnistaa tämän alkuaian tärkeys ja käyttää tutustumistilanteet hyödyksi [Derosa and Lepsinger, 2010].

Ohjelmointi pareittain, eli pariohjelmointi, tarkoittaa työskentelytapaa, jossa kahdet aivot käyttävät yhtä tietokonetta [McConnell, 2004]. Tyypillisesti henkilöt vuorottelevat näppäimistön äärellä niin, että toinen ohjelmoi ja toinen

seuraa tilannetta, miettien työn alla olevaa tuotosta ja kommentoiden aktiivisesti. Vuoroa vaihdetaan säännöllisin väliajoin. Käytännössä tämä työtapa muistuttaa vuoropuhelua, sillä tarkkailijalla herää parhaimmillaan taajaan kysymyksiä ja ideoita liittyen valittuihin toteutustapoihin, ja saattaa toteuttajakin kysyä, kuinka toinen lähtisi tätä ohjelmakoodia korjaamaan. Tästä seuraa tyypillisesti tietämyksen välittymistä, sillä esiin nousee helposti asioita, joita ei muuten tajuaisi nostaa esille [Plonka *et al.*, 2015]. Etätyö ei tee pariohjelmointia mahdolliseksi, sillä oman tietokoneensa voi jakaa verkon ylitse toisen hallittavaksi, viestimisen hoituen sähköisin apuvälinein. Lisäksi pariohjelmoinnin pareja on hyvä sekoittaa säännöllisesti, jotta ihmiset tutustuvat toisiinsa ja tietämys vaihtaa omistajaa [McConnell, 2004]. Tämä on erityisesti etätyössä pariohjelmoinnin järjestämistä puoltava asia, sillä tämä altistaa ihmiset toisilleen ja luottamuksen luomiselle. Mahdollisuuksien salliessa voi ohjelmoijat koettaa järjestää samaan paikkaan työskentelemään. Jaetussa tilassa, varsinkin jos se sattuu olemaan toisen vakituinen työpiste, kuten koti, syntyy järjestelyn sivutuotteena myös luottamusta [Rocco *et al.*, 2000]. Syynä tähän on toiselle tutusta ympäristöstä juontuva itse ihmiseen tutustuminen.

Panostamalla kasvotusten kohtaamiseen alkuvaiheessa, kun ihmiset ovat vielä vieraita toisilleen, eikä käsitystä muiden luotettavuudesta ole syntynyt, annetaan tiimille mahdollisuus toimia tehokkaasti. Kun korkea luottamustaso on saavutettu, voidaan kasvotusten tapaamisesta tinkiä suhteen siitä kärsimättä [Golden and Raghuram, 2010]. Tämä alkupainotteisuus on hyvä huomioida arvioitaessa kustannuksia ja järjestelyihin kuluva vaivaa. Satsaamalla alussa ihmisten väliseen luottamukseen voidaan saavuttaa hyötyjä, joihin ei ole mahdollisuutta myöhemmin. Yksittäisen työntekijän tasolla tämä tarkoittaa sitä, että ponnistelut matkustamisen ja majoittamisen osalta voidaan palkita parempina suhteina kollegoihin, vaikka vaivannäöstä ei muuten olisikaan hyötynyt.

5. Yhteenveto

5.1. Tulokset

Tutkimuksessa selvitettiin, mitä ihmisten välinen luottamus on, mikä sen merkitys työyhteisössä on sekä kuinka mahdollistetaan sen muodostuminen työyhteisöön. Tämän jälkeen painopiste käännettiin etätöiden suuntaan, kartoittaen, kuinka se työmuotona vaikuttaa edellämainittuihin asioihin. Lopuksi kirjallisuuteen nojaten koottiin selvitys siitä, kuinka ohjelmistoalan pääasiassa toisistaan erillään työskentelevien etätöläisten välille voitaisiin luoda vastaavanlaista luottamusta. Ohjelmistoalan etätöläisten välisen luottamuksen luominen mahdollistaa työssäviihtymisen ja tehokkaan toimimisen. Tehokkuus on perusteltu tavoite, sillä tuloksekkaan tiimin on tutkittu lisäävän työviihtyvyyttä [Lin *et al.*, 2008]. On mukavaa olla voittavassa joukkueessa. Organisaatio voittaa siinäkin, että toisiinsa luottavien työntekijöiden keskuudessa vaihtuvuus on todennäköisesti alhaisempaa.

Tämä tutkimus painottui tutkimaan ihmisten välistä luottamusta. Fordin [2001] määrittelemistä luottamuksen kohteista valikoitui ainoastaan ihmisten keskinäinen luottamus, sillä vaikka ihmisen ja organisaation välinen luottamus on sekin tärkeää, laajentaisi se aihepiiriä epätarkoituksenmukaisesti. Ihmisten välinen henkilösidosteinen luottamus kertoo, kuinka pyyteettöminä kanssatyöntekijät koetaan. Luottamuksen vallitessa heidän otaksutaan ajavan lähtökohtaisesti muiden parasta, aivan kuten itsekkin on valmis tekemään.

Tuloksista paljastui, että etätöläisten välinen luottamus on keskeistä työnteon kannalta. Etätö aiheuttaa kuitenkin sen, ettei luottamuksen syntyminen tapahdu yhtä vaivattomasti kuin perinteisessä työympäristössä. Siksi luottamuksen luomistapojen kartoittamiselle on tarvetta, jotta pahimmat virheet vältettäisiin ja tutkitusti toimivista luottamuksen rakentamiskeinoista hyödyttäisiin.

Luottamuksen luomisen kannalta oleellisiksi asioiksi paljastui kourallinen asioita. Ensinnäkin, etätöiden luonteesta huolimatta, luottamuksen luominen helpottuu huomattavasti, jos nimimerkeillä on kasvot. Kasvotusten tapaamisia on siis syytä järjestää runsaasti varsinkin alkuvaiheessa, kun ihmiset eivät vielä tunne toisiaan. Toisekseen, vaikka teknologiasta on hyvä päästä sopuun, ovat yhteiset pelisäännöt valittuja viestintävälineitä tärkeämpiä. Ohjelmistotalalla on

luontevasti käytettävissä lukuisia työkaluja, jotka helpottavat toisten tekemisien seuraamista ja palautteen antamista. Kolmanneksi, pelisääntöjen rikkomiseen tulee reagoida pikimmiten, jotta syntyneet konfliktit eivät pääse kytämään ja pilaamaan orastavaa luottamusta. Tähän liittyy myös johtajuuden merkityksen korostaminen, jotta tiimiä ei väen vängällä vietäisi harhapoluille. Neljäntenä ja viimeisenä pääkohtana esiin nousi kommunikointi. Se on aivan keskeinen osa luottamuksen luontia ja siksi siihen on syytä perehtyä. Etäisyyden kasvaessa viestien tulkintakyky heikkenee. Tämä on omiaan aiheuttamaan väärinkäsityksiä, jollei viestijä ole tarkkaavainen tai vastaanottaja tiedosta alttiutensa väärinymmärtämiselle.

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa ohjelmistoalan etätyöläisten väliseen luottamuksen luomiseen soveltuvia käytäntöjä ja toimintatapoja. Toimialan valitseminen antoi mahdollisuuden rajata työkaluja ja toimintatapoja nimenomaisesti ohjelmistomaailman tarjontaan. Suotavia toimintatapoja löytyi useita. On perusteltua väittää, että tähän kootun teorian viitoittamaa polkua seuraamalla välttää ainakin suurimmat luottamusta horjuttavat kompastuskivet. Kaiken huipuksi esitettyjä käytäntöjä soveltamalla on mahdollista kehittää ohjelmistotalalla työskentelevien ammattilaisten joukko, jotka työskentelevät tehokkaasti erillään, mutteivät hajallaan.

5.2. Jatkotutkimusta

Abdul-Rahman ja Hailes [2000] hahmottelivat vuosituhannen vaihteessa mallia, jolla virtuaaliyhteisöt voisivat välittää suosituksia, joiden painotukseen vaikuttaisi se, kuinka luotettavana pidät suosituksen antanutta henkilöä. Tämä idea on monessa suhteessa arkipäivää nykyaikana, kun esimerkiksi Facebookin kaverisuosituksia tehdään oman kaveripiirin tuttavien perusteella. Olisi mielenkiintoista nähdä idea sovellettuna ihmisten väliseen luottamukseen itseensä. Voiko luotettavana pidetty työtoveri, joka arvioi kollegansa luotettavaksi, saada jonkun alunperin varautuneemmin tähän kollegaansa suhtautuneen henkilön tarkistamaan käsitystään? Tälle hypoteesille on varovainen puolto, sillä johtajan on todettu voivan välittää luottamusta kahden alaisensa välille [Aparna *et al.*, 2009]. Ehkä ohjelmisto, joka mahdollistaisi tällaisen luottamusmatriisin muodostamisen ja tarkastelun, toimisi samoin. Luultavasti tällainen ihmisten arviointi ei olisi ongelmatonta ja sovellus voisi olla suorastaan haitallinen epäluottamuksen ja kyräilyn kylväjä. Tästä huolimatta aiheesta olisi mielenkiintoista nähdä tutkimustietoa. Tämä ei ole aivan ainutlaatuinen toive, sillä jo Zolin ja muut [2004] kaipailivat ympäristöä,

jossa työntekijät voisivat nähdä kollegoidensa toisistaan tekemiä luotettavuusarvioita.

Liika luottavaisuus voi olla myös haitallista, sillä luottamus synnyttää käsityksen toisen ahkeruudesta, vaikka se olisi katteetontakin [Zolin *et al.*, 2004]. Riskinä on tällöin se, että osapuolet olettavat asioiden etenevän, vaikka todellisuudessa mitään ei tapahtuisikaan. Tätä täydellistä luottamuksen suhdetta, tai väitteen kumoamista, olisi mielenkiintoista tutkia. Myös Fuller ja muut [2012] tällaista toivoivat, sillä koetun luottamuksen maksimointi ei heistä välttämättä ole optimaalinen tavoite. Ohjelmistoalan etätyö antaa ainakin mahdollisuuden katteettoman luottamuksen havaitsemiselle, jos ihminen ei järjestelmistä seurattuna toimi ja viesti kuten kuviteltua. Toivottavasti myöhemmin tehtävän tutkimuksen selvittäväksi jää, voiko liika luottamus siltikin kostautua ja mitä käytännön seurauksia siitä olisi.

Viiteluettelo

- [Abdul-Rahman and Hailes, 2000] Alfaraz Abdul-Rahman and Stephen Hailes, Supporting trust in virtual communities. In: *Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (2000), 1-9.
- [Adams, 2001] John D. Adams, Managing dispersed work effectively. *Od Practitioner* **33**, 1 (2001), 9-15.
- [Aparna *et al.*, 2009] Joshi Aparna, Mila B. Lazarova, and Hui Liao, Getting everyone on board: the role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science* **20**, 1 (2009), 240-252.
- [Bambacas and Patrickson, 2008] Mary Bambacas and Margaret Patrickson, Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management* **12**, 1 (2008), 51-72.
- [Bardram and Hansen, 2010] Jakob E. Bardram and Thomas R. Hansen, Context-based workplace awareness. *Computer Supported Cooperative Work* **19**, 2 (2010), 105-138.
- [Belkin *et al.*, 2013] Liuba Y. Belkin, Terri R. Kurtzberg, and Charles E. Naguin, Signaling dominance in online negotiations: the role of affective tone. *Negotiation and Conflict Management Research* **6**, 4 (2013), 285-304.
- [Blomqvist, 1997] Kirsimarja Blomqvist. The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management* **13**, 3 (1997), 271-286.
- [Brahm and Kunze, 2012] Taiga Brahm and Florian Kunze, The role of trust climate in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology* **27**, 6 (2012), 595-614.
- [Casey, 2010] Valentine Casey, Developing trust in virtual software development teams. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* **5**, 2 (2010), 41-58.
- [Casey and Richardson, 2009] Valentine Casey and Ita Richardson, Implementation of global software development: a structured approach. *Software Process: Improvement and Practice* **14**, 5 (2009), 247-262.
- [Chandra *et al.*, 2012] Shalini Chandra, Shirish C. Srivastava, and Yin-Leng Theng, Cognitive absorption and trust for workplace collaboration in virtual worlds: an information processing decision making perspective. *Journal of the Association for Information Systems* **13**, 10 (October 2012), 797-835.
- [Dabbish *et al.*, 2012] Laura Dabbish, Colleen Stuart, Jason Tsay, and Jim Herbsleb, Social coding in GitHub: transparency and collaboration in an

- open software repository. In: *Proceedings of the ACM 2012 Conference on Computer Supported Cooperative Work* (2012), 1277-1286.
- [DeMarco and Lister, 1999] Tom DeMarco and Timothy Lister, *Peopleware: Productive Projects and Teams, 2nd ed.* Dorset House Publishing, 1999.
- [Derosa and Lepsinger, 2010] Darleen M. Derosa and Richard Lepsinger, *Virtual Team Success: a Practical Guide for Working and Leading from a Distance.* John Wiley and Sons, 2010.
- [DiMicco *et al.*, 2008] Joan DiMicco, David R. Millen, Werner Geyer, Casey Dugan, Beth Brownholtz, and Michael Muller, Motivations for social networking at work. In: *Proceedings of the 2008 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work* (2008), 711-720.
- [Dittrich and Giuffrida, 2011] Yvonne Dittrich and Rosalba Giuffrida, Exploring the role of instant messaging in a global software development project. In: *Proceedings of the 6th IEEE International Conference on Global Software Engineering* (2011), 103-112.
- [Dorairaj *et al.*, 2012] Siva Dorairaj, James Noble, and Petra Malik, Understanding lack of trust in distributed agile teams: a grounded theory study. In: *Proceedings of the EASE* (2012), 81-90.
- [Ehrlich and Shami, 2010] Kate Ehrlich and N. Sadat Shami, Microblogging inside and outside the workplace. In: *Proceedings of the 4th International AAAI Conference on Weblogs and Social Media* (2010).
- [Ford, 2001] Dianne Ford, Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success. *Queen's School of Business, Centre for Knowledge-Based Enterprises*, 2001.
- [Fuller *et al.*, 2012] Christie M. Fuller, Kent Marett, and Douglas P. Twitchell, An examination of deception in virtual teams: effects of deception on task performance, mutuality, and trust. *IEEE Transactions Professional Communication* 55, 1 (2012), 20-35.
- [Giuffrida and Dittrich, 2014] Rosalba Giuffrida and Yvonne Dittrich, How social software supports cooperative practices in a globally distributed software project. In: *Proceedings of the 7th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering* (2014), 24-31.
- [Giuffrida and Dittrich, 2015] Rosalba Giuffrida and Yvonne Dittrich, A conceptual framework to study the role of communication through social software for coordination in globally-distributed software teams. *Information and Software Technology* 63 (2015), 11-30.
- [Golden, 2007] Timothy Golden, Co-workers who telework and the impact on those in the office: understanding the implications of virtual work for co-

- worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations* **60**, 11 (2007), 1641-1667.
- [Golden and Raghuram, 2010] Timothy D. Golden and Sumita Raghuram, Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior* **31**, 8 (2010), 1061-1085.
- [Gong *et al.*, 2012] Yaping Gong, Siu-Yin Cheung, Mo Wang, and Jia-Chi Huang, Unfolding the proactive process for creativity integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management* **38**, 5 (2012), 1611-1633.
- [Gutwin *et al.*, 2005] Carl Gutwin, Kevin Schneider, David Paquette, and Reagan Penner, Supporting group awareness in distributed software development. In: *Proceedings of the ECHI-DSVIS Conference on Engineering Human Computer Interaction and Interactive Systems* (2005), 383-397.
- [Henttonen and Blomqvist, 2005] Kaisa Henttonen and Kirsimarja Blomqvist, Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change* **14**, 2 (2005), 107-119.
- [Hinds and Mortensen, 2005] Pamela J. Hinds and Mark Mortensen, Understanding conflict in geographically distributed teams: the moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science* **16**, 3 (2005), 290-307.
- [Holste and Fields, 2010] Scott J. Holste and Dail Fields, Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of knowledge management* **14**, 1 (2010), 128-140.
- [Jarvenpaa and Leidner, 1998] Sirkka L. Jarvenpaa and Dorothy E. Leidner, Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication* **3**, 4 (1998), 0-0.
- [Koehne *et al.*, 2012] Benjamin Koehne, Patrick C. Shih, and Judith S. Olson, Remote and alone: coping with being the remote member on the team. In: *Proceedings of the ACM 2012 Conference on Computer Supported Cooperative Work* (2012), 1257-1266.
- [Kudesia and Elfenbein, 2013] Ravi S. Kudesia and Hillary Anger Elfenbein, Nonverbal communication in the workplace. *Nonverbal Communication* (2013), 805-832.
- [Layzell *et al.*, 2000] Paul Layzell, Pearl O. Brereton, and Andrew French, Supporting collaboration in distributed software engineering teams. In:

- Proceedings of Seventh Asia-Pacific Software Engineering Conference* (2000), 38-45.
- [Lin and Huang, 2010] Tung-Ching Lin and Chien-Chih Huang, Withholding effort in knowledge contribution: the role of social exchange and social cognitive on project teams. *Information & Management* **47**, 3 (2010), 188-196.
- [Lin *et al.*, 2008] Chad Lin, Craig Standing, and Ying-Chieh Liu, A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems* **45**, 4 (2008), 1031-1045.
- [McConnell, 2004] Steve McConnell, *Code Complete, 2nd ed.* Microsoft Press, 2004.
- [Mehrabian, 1977] Albert Mehrabian, *Nonverbal Communication.* Transaction Publishers, 1977.
- [Mitchell and Zigurs, 2009] Alanah Mitchell and Ilze Zigurs, Trust in virtual teams: solved or still a mystery? *ACM SIGMIS Database* **40**, 3 (2009), 61-83.
- [Mulki and Jaramillo, 2011] Jay Prakash Mulki and Fernando Jaramillo, Workplace isolation: salespeople and supervisors in USA. *The International Journal of Human Resource Management* **22**, 4 (2011), 902-923.
- [O'Leary and Mortensen, 2010] Michael Boyer O'Leary and Mark Mortensen, Go (con) figure: subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. *Organization Science* **21**, 1 (2010), 115-131.
- [Oldham and Da Silva, 2015] Greg R. Oldham and Nancy Da Silva, The impact of digital technology on the generation and implementation of creative ideas in the workplace. *Computers in Human Behavior* **42** (2015) 5-11.
- [Ou *et al.*, 2010] Carol XJ Ou, Robert N. Davison, Yi Liang, and Xuepan Zhong, The significance of instant messaging at work. In: *Proceedings of the Fifth International Conference on Internet and Web Applications and Services* (2010), 102-109.
- [Plonka *et al.*, 2015] Laura Plonka, Helen Sharp, Janet Van der Linden, and Yvonne Dittrich, Knowledge transfer in pair programming: an in-depth analysis. *International Journal of Human-Computer Studies* **73** (2015): 66-78.
- [Rocco *et al.*, 2000] Elena Rocco, Thomas Finholt, Erik C. Hofer, and James Herbsleb, Designing as if trust mattered. *Collaboratory for Research on Electronic Work (CREW) Technical Report* (2000).
- [Sarbaugh-Thompson and Feldman, 1998] Marjorie Sarbaugh-Thompson and Martha S. Feldman, Electronic mail and organizational communication: Does saying "hi" really matter? *Organization Science* **9**, 6 (1998), 685-698.

- [Sepulveda, 2003] Christian Sepulveda, Agile development and remote teams: Learning to love the phone. In: *Proceedings of the Agile Development Conference* (2003), 140-145.
- [Skeels and Grudin, 2009] Meredith M. Skeels and Jonathan Grudin. When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of facebook and linkedin. In: *Proceedings of the ACM 2009 International Conference on Supporting Group Work* (2009), 95-104.
- [Stouten *et al.*, 2006] Jeroen Stouten, David De Cremer, and Eric van Dijk. Violating equality in social dilemmas: Emotional and retributive reactions as a function of trust, attribution, and honesty. *Personality and Social Psychology Bulletin* **32**, 7 (2006), 894-906.
- [Sudweeks and Simoff, 2005] Fay Sudweeks and Simeon J. Simoff, Leading conversations: Communication behaviours of emergent leaders in virtual teams. In: *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference of System Sciences* (2005), 108a-108a.
- [Thom *et al.*, 2012] Jennifer Thom, David Millen, and Joan DiMicco, Removing gamification from an enterprise SNS. In: *Proceedings of the ACM 2012 Conference on Computer Supported Cooperative Work* (2012), 1067-1070.
- [Thom-Santelli *et al.*, 2010] Jennifer Thom-Santelli, David R Millen, and Joan M. DiMicco, Characterizing global participation in an enterprise SNS. In: *Proceedings of the 3rd International Conference on Intercultural Collaboration* (2010), 251-254.
- [Trainer *et al.*, 2011] Erik H. Trainer, Ban Al-Ani, and David F. Redmiles, Impact of collaborative traces on trustworthiness. In: *Proceedings of the 4th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering* (2011), 40-47.
- [Wang and Redmiles, 2013] Yi Wang and David Redmiles, Understanding cheap talk and the emergence of trust in global software engineering: an evolutionary game theory perspective. In: *Proceedings of the 6th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering* (2013), 149-152.
- [Walterbusch *et al.*, 2014] Marc Walterbusch, Matthias Gräuler, and Frank Teuteberg, How trust is defined: a qualitative and quantitative analysis of scientific literature. In: *Proceedings of Twentieth Americas Conference on Information Systems* (2014).
- [Wu *et al.*, 2010] Anna Wu, Joan M. DiMicco, and David R. Millen, Detecting professional versus personal closeness using an enterprise social network

site. In: *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (2010), 1955-1964.

[Zhao and Rosson, 2009] Dejin Zhao and Mary Beth Rosson, How and why people Twitter: the role that micro-blogging plays in informal communication at work. In: *Proceedings of the ACM 2009 International Conference on Supporting Group Work* (2009), 243-252.

[Zolin *et al.*, 2004] Roxanne Zolin, Pamela J. Hinds, Renate Fruchter, and Raymond E. Levitt, Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: a longitudinal study. *Information and organization* **14**, 1 (2004), 1-26.

[Zweig and Webster, 2002] David Zweig and Jane Webster, Where is the line between benign and invasive? An examination of psychological barriers to the acceptance of awareness monitoring systems. *Journal of Organizational Behavior* **23**, 5 (2002), 605-633.