

*This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.*

**Please cite the original version:** Värttö, M. & Seppälä, M. (2023) Luottamus organisaatioiden muutoskyvyn mahdollistajana - kohti kokemuksellisuuden johtamista. Tietoasiantuntija 2-3, 10-12.



TEKSTI: MIKKO VÄRTTÖ JA MIKAEL SEPPÄLÄ

# ***Luottamus organisaatioiden muutoskyvyn mahdollistajana***

## **KOHTI KOKEMUKSELLISUUDEN JOHTAMISTA**

Muuttuvassa maailmassa toimimisessa tarvitaan luottamusta, jonka syntyä ja ylläpitoa edistävien edellytysten luominen on avain organisaatioiden muutoskyvyn mahdollistamisessa. Mihin luottamusta tarvitaan ja miten se syntyy?

## ***Luottamuksella on merkittävä rooli yhteisöjen kyvyssä tehdä yhteistyötä ja selviytyä vaikeuksista.***

**TEOLLISEN AJAN** organisoitumisen arvoissa painottuu asiantuntijuus ja rationaalisuus. Valtaosa hyvinvoinnistamme perustuu teollisen ajan oppeihin, mutta sen taustalla on oletus vahvasti staattisesta tai hitaasti muuttuvasta työn toimintaympäristöstä. Kiihtyvän muutoksen ja kasvavan kompleksisuuden eli keskinäisriippuvuuden maailmassa organisaatioiden muutoskyvyyn on oltava aikaisempaa korkeammassa roolissa.

Erityisesti kriisitilanteissa tarvitaan kykyä ymmärtää ja tulkita moniulotteisia asioita. Niiden äärellä ei riitä, että reagoidaan tai toimitaan niin kuin ollaan totuttu tekemään, vaan on pystyttävä hahmottamaan ja valitsemaan uusia tapoja toimia. Valintatilanteissa ei ole vain yhtä rationaalista vastausta ja ratkaisua, vaan tarvitaan kykyä tunnistaa asiaan liittyviä moninaisia rationaliteetteja sekä punnita niitä suhteessa tilanteeseen. Kompleksisten tilanteiden navigoinnissa ei onnistuta, jos luottamuksen edellytysten kehittämisen ei ole osa organisaatiokulttuuria.

### **Luottamus tarjoaa rikasta multaa yhteistyön kasvattamiselle**

Luottamus on ihmisyyhteisöissä muodostuva sosiaalinen resurssi, jolla on merkittävä rooli yhteisöjen kyvyssä tehdä yhteistyötä ja selviytyä vaikeuksista. Luottamus syntyy kanssakäymisessä, kun ihmiset tekevät yhteistyötä, tekevät palveluksia toisilleen ja oppivat luottamaan, että he saavat myös vastapalveluksia aikaisemmista palveluksistaan.

Kirjallisuudessa on tapana tehdä ero yksityisen ja yleisen luottamuksen välillä, joista jälkimmäinen viittaa laajemmin yhteisöön kohdistuvaan luottamukseen. Yleisestä luottamuksesta puhuttaessa on myös tapana viitata systeemiseen luottamukseen, joka on erilaisiin yhteiskunnan toimijoihin liittyvää luottamusta. Systeemisen luottamuksen syntymiseen eivät vaikuta pelkästään henkilökohtaiset kohtaamiset vaan myös toimijoista saatu tieto, joka määrittelee sen, kokevatko ihmiset toimijan luottamuksensa arvoisena.

Systeemisellä luottamuksella voi olla tärkeä rooli erilaisten kriisien torjunnassa. Luottamus asiantuntijoihin, viranomaisiin ja poliittisiin instituutioihin lisää kansalaisten sitoutumista viranomaisten asettamiin toimintasuosituksiin. Pohjoismaissa luottamus kansallisiin instituutioihin on perinteisesti ollut vahvempaa kuin muualla Euroopassa, minkä on arvioitu parantaneen pandemianhallinnan edellytyksiä Pohjoismaissa<sup>1</sup>. Tuore tutkimus myös osoittaa, että koronapandemian aikana muita vertailumaita kriisinkestävimmiä osoittautuivat konsensusdemokratiat, joita kuvaa korkea luottamus, kyky tehdä yhteistyötä ja osallistaa laajasti erilaisia ryhmiä yhteiskunnalliseen päätöksentekoon<sup>2</sup>.

### **Luottamus on avainasemassa kriisiolosuhteissa**

Vaikka Suomea on pidetty useissa arvioissa yhtenä parhaiten pandemiasta selviytyneistä maista, eivät julkisten organisaatioiden pandemiatoimet saaneet täälläkään varauksetonta hyväksyntää ihmisten keskuudessa. Tämä on näkynyt sekä uutismediassa että sosiaalisessa mediassa. Erityisesti väitteet avoimuuden puutteesta nousivat toistuvasti esiin julkisessa keskustelussa<sup>3</sup>.

Myös organisaatioita koskevien kriisien yhteydessä avoimuus on nähty oleellisena osana keskinäisen luottamuksen rakentamisesta. Avoin viestintä voi muun muassa estää luottamusta nakertavien juorujen leviämistä organisaation sisällä ja näin edesauttaa kriisitilanteen tehokasta hoitoa<sup>4</sup>.

### **Kohti kokemuksellisuuden johtamista**

Organisaatioille kriisitilanteet voivat olla oppimisen paikkoja, joissa testataan henkilöstön ja sidosryhmien luottamusta organisaatioon. Samalla kriisit voivat myös vahvistaa luottamusta organisaatioon, mikäli sen katsotaan onnistuneen kriisitilanteen hoitamisessa. Parhaimmillaan yhteiset kokemukset

***Organisaatioita koskevien kriisien yhteydessä avoimuus on nähty oleellisena osana keskinäisen luottamuksen rakentamista.***



## **Kokemuksellisuuden johtaminen vaatii organisaatioilta aktiivisempaa panostusta sosiaalisen yhteistyön edellytyksiä vahvistamaan kulttuuriin ja sitä tukeviin käytänteisiin.**



kriisitilanteista selviämistä voivat muodostaa pohjan entistä vahvemmalle luottamukselle ja parantaa organisaation kykyä selviytyä myös mahdollisista tulevista kriiseistä.

Sopimukseen perustuva yhteistyö painottaa rationaalisuutta siinä mielessä, että sopimusten avulla voidaan luottaa siihen, että eri toimijat tekevät sen, mitä sopimuksissa on määritelty. Luottamukseen perustuvassa yhteistyössä sen sijaan painottuu yhteistyön kokemuksellinen puoli. Kokemuksellisuuden johtaminen vaatii organisaatioilta aktiivisempaa panostusta sosiaalisen yhteistyön edellytyksiä vahvistamaan kulttuuriin ja sitä tukeviin käytänteisiin.

Esimerkiksi kestävän kehityksen muutostaitojen viitekehys Inner Development Goals tarjoaa luottamuksen rakentamiseen raamin ja siihen liittyviä käytännön taitoja. Yhtä lailla yhteisöohjautuvuuden ja siihen liittyvien päätöksenteon käytänteet voivat auttaa luottamuksen synnyttämisessä<sup>5</sup>. ■

YTM, HTM, YTT Mikko Värttö työskentelee erikoistutkijana Turun yliopiston vetämässä JuRe-hankkeessa, jossa tutkitaan oikeudenmukaista palautumista COVID-19-pandemiasta. Tutkimustyön ohessa Värttö edistää puntaroivan demokratian tunnettavuutta Deliberatiivisen demokratian instituutti ry:ssä.



Kuva: Jonne Renzell



YTM, KM, KTM, MBA Mikael Seppälä on ekosysteemien ja systeemisen innovaatiojohtamisen asiantuntija ja työskentelee projektipäällikkönä Laurea-ammattikorkeakoulussa. Työn ohella hän edistää kompleksisuus- ja systeemijattelun käytännön sovelluksia Systeeminen muutos Suomi - Systems Change Finland ry:ssä.

### LÄHTEET

- Falkheimer, J. and Heide, M. (2015). Trust and brand recovery campaigns in crisis: Findus Nordic and the horsemeat scandal. *International Journal of Strategic Communication* 9 (2): 134–147.
- Freiburghaus, R., Vatter, A., & Stadelmann-Steffen, I. (2022). Kinder, gentler—and crisis-proof? Consensus democracy, inclusive institutions and COVID-19 pandemic performance. *West European Politics*, 0(0), 1–27. <https://doi.org/10.1080/01402382.2022.2156164>
- Oksanen, A., Kaakinen, M., Latikka, R., Savolainen, I., Savela, N., & Koivula, A. (2020). Regulation and trust: 3-month follow-up study on COVID-19 mortality in 25 European countries. *JMIR Public Health and Surveillance*, 6(2), 1–12. <https://doi.org/10.2196/19218>
- Salovaara, P., Vuori, J. & Launonen R. 2023. Kahden systeemin rajapinnoilla - kohti demokraattista organisaatiota. Teoksessa Uusikylä, P. & Jalonen H. 2023. Epävarmuuden aika - Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Into-kustannus. s. 115-132.
- Väliverronen, E., Laaksonen, S. M., Jauho, M., & Jallinoja, P. (2020). Liberalists and data-solutionists: redefining expertise in Twitter debates on coronavirus in Finland. *Journal of Science Communication*, 19(5), 1–21. <https://doi.org/10.22323/2.19050210>

### VIITTEET

- Oksanen ym. 2020
- Freiburghaus ym. 2022
- Väliverronen ym. 2020
- Falkheimer ja Heide 2015
- Salovaara et al. 2023