

Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla

Professori Kirsimarja Blomqvist

Kauppatieteiden osasto ja Technology Business Research Center

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Työhyvinvoinnin ja tehokkuuden ei tarvitse olla ristiriitaisia tavoitteita. Tuloshakuisen esimiehen kannattaa panostaa alaistensa hyvinvointiin ja työyhteisön myönteiseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Panostamalla vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön saadaan käyttöön suurempi osa organisaation sisäisistä sekä työntekijöiden verkostoissa olevista resursseista. Luottamus on työyhteisön vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin keskeinen elementti.

Luottamusta tarvitaan yrityksen kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla, missä toimijoiden yhteistyö on tärkeää. Vastavuoroinen luottamus lisää taloudellisten toimijoiden halukkuutta tukea toisiaan. Luottamuksen on sitä tärkeämpää, mitä suurempi merkitys on työyhteisön tehokkaalla tiedon vaihdannalla, sitoutumisella, oppimisella ja yhteistyöllä; sekä mitä suurempi on toimijan riski ja riippuvuus. Luottamus korostuu erityisesti tilanteissa, mihin sisältyy epävarmuutta ja haavoittuvaisuutta. Voidaan oikeastaan sanoa, että kaikki sosiaalinen toiminta ja organisoituminen edellyttävät jossain määrin luottamusta.

Taloustieteilijät näkevät luottamuksen rationaalisen puolen: luottamus mahdollistaa riskinoton ja lisää ennustettavuutta. Tämän rationaalisen näkemyksen mukaisesti luottamus myös rakentuu vaiheittain vähittäisen vaihdannan ja niistä saatujen hyötyjen kautta. Taloustieteen Nobel-palkinnon saaneen Kenneth Arrow'n mukaan luottamuksen puute organisaatiossa on kuin ylimääräinen vero, jonka jokainen talouden toimija joutuu maksamaan. Taloustieteen näkemyksen mukaan luottamus alentaa informaation ja resurssien vaihdantakustannuksia, liiketoimintaan kuuluvia etsintä-, neuvottelu-, sopimus- ja valvontakuluja, mitkä syntyvät toimijoiden yhteistyöstä organisaation sisäisissä ja välisissä verkostoissa. Vaihdantakustannusten laskemisen lisäksi luottamus mahdollistaa strategisemmän yhteistyön, riskin ottamisen ja investoinnit uusiin verkostosuhteisiin.

Luottamukseen liittyy aina toimijan halukkuus ottaa suhteessa tietoisesti riskiä ja hyväksyä tilanne, missä voi menettää jotain arvokasta. Sosiaalipsykologian ja psykologian näkökulmasta luottamus voidaankin nähdä ”psykologisena tilana, missä toimija on valmis hyväksymään haavoittuvuutensa, sillä hänellä on myönteinen käsitys ja odotuksia toisen aikomuksista ja toiminnasta”. Sosiologian näkökulmasta luottamus vähentää tehokkaasti työyhteisön erilaisten ihmisten yhteistyöstä aiheutuvaa kitkaa; se toimii kuin öljy nostoen yhteistyön potentiaalisia hyötyjä. Sosiologit painottavat ryhmän yhtenäisyyden sekä jaettujen arvojen merkitystä luottamuksen rakentumisessa.

Liike- ja työelämässä yhdistyvät luontevasti niin taloustieteen, sosiaalipsykologian kuin sosiologian näkemys luottamuksen roolista ja merkityksestä. Yritykset ja ihmiset toimivat tavoitteellisesti ja pyrkivät yhteistyön myötä vähentämään kustannuksia ja lisäämään hyötyä. Toisaalta myös liike- ja työelämässä on aina läsnä ihmisten välinen kanssakäyminen ja sosiaaliset suhteet.

Mihin luottamus vaikuttaa liike- ja työelämässä?

Tähänastisen luottamusta käsittelevän monitieteisen tutkimuksen mukaan luottamus on eräs tärkeimmistä tehokasta ja tuloksellista kommunikaatiota, sitoutumista ja yhteistyötä selittävistä tekijöistä. Luottamuksen on todettu olevan keskeinen menestystekijä niin perinteisesti toimiville tuotekehitystiimeille kuin teknologian välityksellä kommunikoiville virtuaalitiimeille ja -organisaatioille. Palveluliiketoiminta, T&K yhteistyö, kumppanuudet, strategiset asiakkuudet ja ulkoistaminen edellyttävät kaikki toimijoiden välistä luottamusta. Luottamus mahdollistaa uuden

tiedon luomisen, oppimisen sekä teknologian ja palveluiden kehittämisen verkostoyhteistyössä. Luottamuksella on keskeinen merkitys innovaatiotoiminnassa. Luottamus vaikuttaa sitoutumiseen, ja sekä luottamus että sitoutuminen voivat lisätä työntekijän motivaatiota ja tavoitteita yli sen, mihin päästään ulkoisten kannustimien avulla.

Voidaankin sanoa, että kaikki sosiaalinen toiminta ja organisoituminen edellyttävät luottamusta. Useat luottamustutkijat näkevät luottamuksella olevan myös yleisen merkityksen organisaatioiden menestymiseen, sillä luottamus lisää tiedon vaihdantaa ja sitoutumista ja toisaalta vähentää vaihdantakustannuksia, hierarkkisen kontrollin ja muodollisten sopimusten suhteellista merkitystä.

Luottamus ja johtaminen

Luottamuksella on keskeinen rooli monissa johtamisopeissa, missä luottamuksen nähdään lisäävän johtamisen tuloksellisuutta. Alaiset, jotka arvioivat esimiehen luotettavaksi eivät kuluta liiaksi energiaa suojautuakseen, pystyvät laajentamaan työrooliaan ja ottamaan henkilökohtaisia riskejä esimerkiksi kertomalla esimiehelle herkkää informaatiota. Luottamus vaikuttaa myös siihen, miten alaiset näkevät esimiehen välittämän informaation, päätökset ja tavoitteet. Mikäli alainen ei luota esimieheen, ei hän myöskään sitoudu esimiehen tekemiin tavoitteisiin ja päätöksiin. Alaisten esimiestä kohtaan kokema luottamus lisää tyytyväisyyttä esimiestä kohtaan, työntekijöiden panostusta työhön ja esimiesten tuloksellisuutta. Luottamuksella on voimakkain vaikutus tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, mutta työssä menestymiseen ja työn tuloksellisuuteen vaikuttaa luottamuksen lisäksi myös muut tekijät.

Sosiaalisen vaihdannan teorian näkökulmasta alainen voi nähdä suhteensa esimieheen pohjautuvan työsuhteen lisäksi luottamukseen ja vastavuoroisuuteen. Tällöin alainen, joka kokee että esimies ei toimi vain oman intressinsä mukaan vaan pyrkii aidosti pitämään alaisesta huolta, on valmis vastavuoroiseen toimintaan. Luottamuksen merkitys esimies-alaisuudessa kasvaa silloin kun esimiehen kontrollivalta vähenee tai on tehotonta, esimerkiksi pitkälle erikoistuneiden tietotyöläisten johtamisessa, etätyöskentelyssä ja virtuaalitiimeissä. Luottamuksen merkitys kasvaa myös, jos työn suorittamiseen tarvitaan monen erilaisen asiantuntijan osaamista ja ulkopuolisia asiantuntijoita, työtehtävät ovat kompleksisia ja jäsentymättömiä, työtehtävien suorittaminen vaatii läheistä yhteistyötä ja työtoverit ovat riippuvaisia toistensa suorituksista.

Esimies-alaisuudessa luottamuksen syntymiseen voidaan ajatella vaikuttavan sellaisten tekijöiden kuin esimies tai johtaja ja hänen toimintansa, alainen ja hänen toimintansa, sekä esimies-alaisuuden luonne. Esimiehellä on merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa. On luonnollista, että myös alainen luottaa esimieheen, jonka kokee *kyvykkääksi* hoitamaan oman tehtävänsä. Luottamusta esimiehen kyvykkyyteen voi rakentaa esim. esimiehen ammatillinen osaaminen keskeisillä alueilla, esimiesosaaminen sekä kyvykkyys vaikuttaa ja hankkia resursseja. *Hyväntahtoisuus* taas liittyy koettuun esimiehen motivaatioon ja aikomuksiin toimia alaisensa hyväksi. Hyväntahtoisuus voi ilmetä esimerkiksi esimiehen halukkuutena huomioda alaisten yksityiselämä, organisoida työt joustavasti, pyrkimyksenä pitää alaisensa puolia organisaatiossa tai kiinnostuksena kuulla alaisten näkemyksiä päätöksenteon tueksi. Luottamusta esimiehen *johdonmukaiseen toimintaan* rakentaa rehellisyys, reiluus ja johdonmukaisuus.

Myös kommunikaatiolla on vahva yhteys luottamukseen. Esimiehen *avoin kommunikaatio* voi vaikuttaa myönteisesti alaisen luottamukseen, vaikka tulos- ja kehityskeskusteluiden tavoitteet olisivat tiukatkin. Luottamusta esimies-alaisuudessa rakentaa erityisesti kommunikaatio, mikä on avointa, oikea-aikaista, konsultoivaa ja tuo selityksiä päätöksenteolle. Kommunikaatio tekee myös

toisen toimijan luotettavuuden arvioinnin mahdolliseksi. Kommunikaation myötä luottamus voi lisääntyä ja lisääntynyt luottamus puolestaan vahvistaa kommunikaatiota. Alaistensa kanssa avoimesti keskusteleva ja neuvotteleva esimies voi näin rakentaa luottamusta alaisiinsa, jotka puolestaan palkitsevat luottamuksen kommunikoimalla avoimemmin esim. kehitysideoita. Alaisen voi olla helpompi hyväksyä myös vaikeat päätökset, jos hän luottaa esimiehen motivaatioon toimia alaisten parhaaksi ja pitää päätökseen johtanutta prosessia reiluna.

Tutkimustulokset vaihtelevat jossain määrin kontekstin mukaisesti. Yleisesti kaikkein vahvimman luottamuksen lähteenä työ- ja liike-elämässä toimii yhteiset arvot. Alainen, joka kokee esimiehen arvomaailman olevan lähellä omaansa, pystyy ennakoimaan paremmin esimiehen tulevaisuuden toimintaa arvioiden toiminnan olevan yhteisen arvojen mukaista. Henkilökohtaisiin suhteisiin vaikuttaa lisäksi konteksti ja tilannekohtaiset tekijät. Myös suhteen kesto voi vaikuttaa luottamuksen määrään esimies-alaisuudessa. Joidenkin tutkimusten mukaan suhteen keston myötä luottamus syvenee, mutta vuorovaikutuskokemusten ja tutustumisen myötä alainen voi myös nähdä tilanteita, mitkä laskevat hänen luottamustaan esimiestä kohtaan. Lähiesimiestä kohtaan koetun luottamuksen lisäksi myös luottamus ylintä johtoa kohtaan on nähty merkittäväksi.

Organisaation toimintatapojen, käytäntöjen ja päätösten reiluus ja oikeudenmukaisuus voi vaikuttaa myös esimiestä kohtaan koettuun luottamukseen, sillä ne voidaan nähdä viestivän myös esimiehestä tai esimiessuhteen laadusta. Päätöksiin johtavien toimintaprosessien oikeudenmukaisuus ja alaisten mukaan ottaminen päätösprosesseihin vaikuttaa myös työntekijän luottamukseen, sillä niiden voidaan nähdä viestivän kunnioituksesta ja arvostamisesta alaista kohtaan.

Organisaatioiden sisäinen luottamus nähdään organisaatiota käsittelevässä luottamustutkimuksessa usein ainoastaan henkilöityvänä luottamuksena, eli luottamuksena esimieheen ja työkaverihin. Näkemys organisaation luotettavuudesta vain yksilöiden välisenä luottamuksena ei mielestäni ole riittävä. Luottamus rakentuu kuitenkin monella tasolla ja eri tasot toimivat vuorovaikutuksessa. Yhteiskunnan institutionaalinen luottamus voi tukea yritysten ja ihmisten välisen luottamuksen rakentumista. Institutionaalisen luottamuksen kehittäminen organisaatiossa voi vastaavasti tukea luottamuksen kehittymistä henkilöityvissä suhteissa esim. esimiehen ja alaisten välillä. Myös yksittäistä henkilöä, esimerkiksi esimiestä kohtaan koettu luottamus voi rakentaa luottamusta koko organisaatiota kohtaan.

Institutionaalinen, eli ei-henkilöityvä luottamus organisaation sisällä

Vaikka esimiehen rooli luottamuksen luomiseksi ja ylläpitämiseksi alaisten keskuudessa on ensisijaisen tärkeä, pitäisi organisaatioiden mielestäni kiinnittää huomiota myös ei-henkilöityvään, ns. institutionaaliseen luottamukseen. Tähänastisen tutkimuksen mukaan erityisesti esimiehiin ja työtovereihin henkilöityvä luottamus vaikuttaa myönteisesti työntekijän sitoutumiseen. Tulevaisuudessa luottamus omaan organisaatioon voi olla entistä keskeisempi tekijä työntekijän sitoutumiselle.

Organisaatiotasolla institutionaalisen luottamuksen voidaan nähdä koostuvan niistä organisaation mekanismeista, prosesseista ja rakenteista, mitkä eivät henkilöidy esimieheen tai työkaverihin. Tällöin työntekijä voi luottaa organisaation johdonmukaiseen toimintaan, vaikka esimiehet ja työkaverit vaihtuisivat.

Jos työntekijän organisaatiota kohtaan kokema luottamus lepää esimiehen harteilla, on heillä kohtuuttoman suuri vastuu. Yhä ohuemmissa organisaatioissa esimies on usein ensisijaisesti asiantuntija ja toissijaisesti esimies. Jatkuvien organisaatiomuutosten myötä esimies-alaisuudet

eivät välttämättä ole pitkäaikaisia ja työn muuttuessa yhä enemmän virtuaaliseksi ja verkostoissa tapahtuvaksi jää esimiesten ja alaisten arjessa kohtaaminen vähäiseksi.

Erityisesti löyhempien ja verkostomaisesti toimivien organisaatioiden osalta luottamusta ja yhteisöllisyyttä rakentaa ryhmän *yhteinen tavoite*. Yhteenkuuluvuuden tunne voi syntyä myös siten, että ihmiset kuuluvat samaan ryhmään ja *identifioituvat toisiinsa*. Luottamus voi pohjautua inhimillistä kanssakäymistä sääteleviin syviin uskonnollisiin, eettisiin tai muihin arvopohjaisiin *normeihin*, kuten käsitys *oikeudenmukaisuudesta*. Työyhteisön normeista eräs tärkeimmistä kanssakäymistä säätelevä normi on *vastavuoroisuuden* normi, mitä voidaan pitää yleisinhimillisenä ja jopa kulttuurista riippumattomana. Yhteinen arvopohja ja sitä tukevat normit ovat kenties kaikkein merkittävin luottamusta rakentava tekijä työ- ja liike-elämässäkin. Myös globaaleissa ja monikulttuurisissa virtuaalitiimeissä *kirjatut säännöt ja sanasto* voivat auttaa luottamuksen rakentamisessa tilanteessa, missä asiantuntijoilla ei ole yhteistä kulttuuria, kieltä eikä mahdollisuutta kasvokkain tapaamiseen.

Yrityksen arvot ja kulttuuri voivat käytännössä näkyä yrityksen prosesseissa ja rakenteissa ja *johdonmukainen ja läpinäkyvä toiminta* tiettyjen arvojen ja normien eli yhteisesti hyväksytyjen toimintatapojen mukaisesti voi rakentaa luottamusta.

Organisaation johto ja HRD yksikkö voivat yhdessä kehittää luottamusta rakentavia käytäntöjä. Vahvan organisaatiokulttuurin lisäksi kirjatut säännöt voivat luoda organisaation työntekijöille yhteisen ymmärryksen ja pelisäännöt. Institutionaalisista mekanismeista myös kontrolli ja tiukat prosessit voivat lisätä yksilön luottamusta organisaation johdonmukaiseen ja ennakoitavaan laadukkaaseen toimintaan, mutta lyövät helposti korville strategista innovatiivisuuden tavoitetta. Luottamuksesta kilpailuetua rakentavan johdon on siis kiinnitettävä huomiota siihen, miten eri mekanismit tukevat yksilön strategian mukaista toimintaa.

Nopeasti syntyvä henkilöityvä luottamus

Tutkimuksessani luottamuksen roolista ja dynamiikasta ICT toimialalla korostui erityisesti nopea ja henkilökohtainen luottamus. Asiantuntijat eivät enää luottaneet yrityksiin, vaan kumppaniyrityksessä työskentelevät luotettavat yksilöt olivat tärkeä peruste yritysten välisestä yhteistyöstä päätettäessä. Tilanteissa, joissa nopea luottamus syntyy, *kommunikaatiolla* on suuri merkitys, sillä yhteistyöstä neuvottelevat osapuolet kykenevät nopeasti luomaan intensiivisen neuvotteluyhteyden. Tärkeäksi näyttää muodostuvan myös *kyky ymmärtää ja arvostaa toisen erilaisuutta*. Toimijoiden erilaisten maailmojen yhdistäminen voi olla mahdollista *hyötyyn ja/tai toisen henkilön pitämiseen pohjautuvan luottamuksen* varassa. Tämän jälkeen, jos neuvottelijat *kykenevät tunnistamaan paitsi omat, myös toisen osapuolen tarpeet ja tavoitteet* sekä tunnistamaan yhteiset liiketoimintamahdollisuudet, voi syntyä *yhteinen tavoite tai visio*, mikä sinetöi nopean luottamuksen syntymisen. Jos nopeaa luottamusta ei synny, osapuolet eivät ole valmiit sopeuttamaan toimintaansa eivätkä sitoutumaan ja yhteistyö jää käynnistymättä.

Aiempi luottamustutkimus on nähnyt luottamuksen hitaasti, vähittäisten investointien myötä syntyvänä. Nopean ja henkilökohtaisen luottamuksen keskeinen roolia voidaan pyrkiä selittämään post-modernin yhteiskunnan epävarmuuden ja jatkuvan muutoksen valossa. Ihmisillä on tarve luottaa johonkin, mieluiten toiseen ihmiseen. Sähköposti, puhelin ja lisääntyvät työtehtävät aiheuttavat sen, että asiantuntijat ja yritysjohto joutuvat tekemään nopeita päätöksiä epätäydellisen informaation vallitessa. Riskiyhteiskunnassa henkilökohtaisen luottamuksen merkitys korostuu, jos yritysten johdonmukaista toimintaa kohtaan ei ole riittävästi luottamusta.

Luottamus ja sen tutkimus muuttuvassa maailmassa

Post-modernissa, globaalissa ja dynaamisessa ympäristössä luottamuksen rakentaminen on haastavaa. Perinteiset ja luonnolliset luottamuksen rakentumista tukevat mekanismit kuten tuttuus ja samankaltaisuus, vähittäinen ajan myötä tapahtuva tutustuminen ja riskinotto, sekä pitkäaikaiseen yhteistyöhön sitoutuminen eivät toimi tai ne tulevat liian kalliiksi. Luottamuksen systemaattista vaihtelua eri kulttuureissa on empiirisesti tutkittu hyvin vähän. Luottamus lienee osin universaali ja kulttuurirajat ylittävä ja osin kulttuurisidonnainen käsite.

Empiirinen tutkimus luottamuksen roolista, dynamiikasta ja sovellusalueista on lisääntynyt, mutta tutkimustulokset eivät vielä yksiselitteisesti kumuloidu. Eräänä haasteena on kausaalisuuden osoittaminen: johtuuko yritysjohtajan menestyminen häntä kohtaan koetusta luottamuksesta, vai johtuuko luottamus siitä, että yritysjohtaja on osoittanut kykenevänsä tulokselliseen toimintaan? Lisäksi luottamuksen dynamiikkaan läheisesti liittyvät käsitteet, kuten kommunikaatio, yhteistyö ja sitoutuminen ovat vahvasti vastavuoroisia, esim. kommunikaatio mahdollistaa luottamuksen, luottamus lisää kommunikaatiota, joka puolestaan lisää luottamusta.

Traditionaalinen näkemys luottamuksen syntymisestä ei kerro meille paljoakaan, miten arvioida toisen osapuolen luotettavuutta ja miten itse rakentaa luottamusta virtuaalisessa maailmassa. Uudempi, virtuaalista kanssakäymistä koskeva tutkimus nojautuu paljolti ns. median välittävyyden ja sosiaalisen läsnäolon teorian varaan. Myös organisaatioita koskevan luottamustutkimuksen parissa institutionaalinen luottamus on käsitteenä epäselvä. Sitä on käytetty lähinnä sosiologian ja taloustieteiden parissa, mutta ensimmäisiä viitteitä sen merkityksestä organisaation tuloksellisuudelle saatiin Riikka Ellosen pro gradutyössä, missä juuri ei-henkilöityvällä ja institutionaalisella luottamuksella näyttäisi olevan merkitystä suuryritysten yksiköiden innovatiivisuudelle.

Aiemmin luottamus nähtiin passiivisten toimijoiden tilannekohtaisena arviointina toisen osapuolen luotettavuudesta. Viimeaikoina luottamustutkijat ovat kuitenkin tutkineet keinoja, millä toimijat pyrkivät aktiivisesti rakentamaan luottamusta. Voidaan tietysti myös kysyä, missä määrin luottamusta voi tietoisesti rakentaa? Lisäävätkö säännöt, normit ja liiketoimintajärjestelmät luottamusta, vai onko myös päinvastainen riskinä? Väheneekö sisäsyntyiseen kulttuuriin ja yhteisiin normeihin pohjaava luottamus lisääntyvän ulkoisen kontrollin myötä?

Instituutioita kohtaan koettu luottamus on pitkään ollut laskussa, mutta ehkä Suomen kaltaiseen yhteiskuntaan luottamuksesta voisi rakentaa suhteellista kilpailuetua myös organisaatioiden tasolle. Mikäli luottamusta lähdetään tietoisesti rakentamaan, on sen lähdeittävä organisaation sisältä, sillä organisaation sisäinen luottamus heijastuu myös ulkopuolisiin sidosryhmiin.

Luotettavan maineen omaavan ja luottamusta rakentamaan kykenevän organisaation voi ajatella kykenevän hyödyntämään muuttuvissa tilanteissa parhaita mahdollisia resursseja ja sitoa niin asiakkaat kuin toimittajat piiriinsä. Yritystä; sen strategiaa, johtoa, henkilöstä, kyvykkyyttä, tuotteita ja palveluita kohtaan koetulla luottamuksella voi olla osansa myös yrityksen markkina-arvon muodostumisessa. Luottamuksen ja sen dynamiikan ymmärtäminen on mielestäni tärkeää niin yksittäisille esimiehille ja asiantuntijoille kuin myös yritysjohdolle ja strategisesta HRD toiminnasta vastaaville. Tietointensiivisessä verkostotaloudessa luottamuksella voi olla keskeinen rooli organisaation kilpailukyvyen rakentamisessa, mikäli yrityksessä niin päätetään ja rakennetaan tietoisesti luottamusta tukevat prosessit ja periaatteet.

Lähde: Työn tuuli aikakauskirja, Henkilöstöjohdon ammattilaiset Henry ry (2006)

LÄHTEITÄ:

Atkinson S. and Butcher D. (2003). Trust in Managerial Relationships in *Journal of Managerial Psychology*, 18:4, 282-304.

Barney, J.B. and Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.

Bijlsma, K.M. and Koopman, P. (2003). Introduction: trust within organizations. *Personnel review* 32(5), 543-555.

Blomqvist, K. (1997). The Many Faces of Trust in *Scandinavian Journal of Management* 13:3, 271-286.

Blomqvist K. (2002). Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation 2002, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122

Blomqvist K., Kyläheiko K. and Virolainen V. (2002). Filling The Gap In Traditional Transaction Cost Economics: Towards Transaction Benefits Based Analysis Using Finnish Telecommunications As An Illustration, *Journal of International Production Economics*, vol. 70, 1-14

Blomqvist K. (2005) Trust in a Dynamic Environment - Fast Trust as a Threshold Condition for Asymmetric Technology Partnership Formation in the ICT Sector –a book chapter in *Trust in Pressure*, Investigations of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances, Edward Elgar Publishing, Inc. 127-147.

Blomqvist K., and Levy J. (2006) Collaboration Capability – A Focal Concept in Collaborative Knowledge Creation And Innovation in Networks, in *International Journal of Management Concepts and Philosophy* 2: 1, 31-48.

Brass D.J. and Krackhardt D. (1999). The Social Capital of Twenty-First Century Leaders in Out-of-the-Box Leadership Challenges for the 21st Century Army, edited by J.G. Hunt and R.L. Phillips, 179-194.

Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. and Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of occupational and organisational psychology*, 75, 409-422.

Davis J.H., Schoorman D.F., Myer R.C and Tan H.H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage, in *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.

Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. (2002). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.

Dirks K.T. and Ferrin D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice, *Journal of Applied Psychology*, 87:4, 611-628.

- Ellonen, R., Blomqvist, K. and Puumalainen, K. (2006). The role of trust in organisational innovativeness. Paper presented at the international ProAct –conference on Innovation Pressure, 15-17th March 2006, Tampere Finland.
- Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K., and Jantunen A. (2006) HRM Practices, innovativeness and performance - the mediating role of organizational trust, a paper to be presented in IPDM Conference, Milan, 2006.
- Fukuyama Francis (1995). Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity, The Free Press, USA.
- Gillespie N. and Mann L. (2004). Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust in *Journal of Managerial Psychology*, 19:6, 588-607.
- Henttonen K., and Blomqvist K. (2005) Managing Distance in a Dynamic Environment – The Role of Trust in a Global Virtual Team in a Telecommunications Company in *Journal of Strategic Change* Vol.1. No.1, 71-82.
- Koivumäki J., Kankaanpää A., Melin H. ja Blom R. (2006). Luottamus työorganisaatioissa: empiirinen tarkastelu, Työelämän taitekohtia, Työpoliittinen tutkimus 309, toim. Pertti Jokivuori, Raija Latva-Karjanmaa ja Arja Ropo. Työministeriö, Helsinki.
- Mishra A.K. (1996). Organizational response to crisis: the centrality of trust in Trust in organizations. Frontiers of theory and research, edited by Kramer, R.M. and Tyler, T.M. Sage Publications, Thousand Oaks, California US.
- Pöyhönen A. & Blomqvist K. (2006). Knowledge-Based view of the Firm – Foundations, Focal Concepts and Emerging Research Issues, Paper presented at 7th ECKM Conference on Knowledge Management, Budapest, 2006.
- Ruppel C.P. and Harrington S.J. (2000). The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation in *Journal of Business Ethics*, 25:4, 313-328.
- Tyler T. R. (2003). Trust within organizations. *Personnel review* 32(5), 556-568.
- Tzafrir S.S., Harel H.G., Baruch Y. and Dolan S.L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel review*, 33(6), 628-647.
- Whitener, E.M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human resource management review*, 7(4), 389-404.
- Zaheer S. and Zaheer A. (2005). Trust Across Borders. *Journal of International Business Studies*, 37, 21-29.