

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Savolainen, J. & Silvan, A. (2021) Työyhteisössä luottamus on yhteinen asia. TAMK-blogi, 11.1.2021.

URL: <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/etana-enemman-sote-tyo-uudistuu/tyoyhteisossa-luottamus-on-yhteinen-asia/>

Työyhteisössä luottamus on yhteinen asia

11.1.2021 — Arja Hautala



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND



Luottamusta käsittelevässä kirjallisuudessa keskitytään usein koko työyhteisön luottamuksen rakentamiseen sekä esimieheen tai johtajaan ja etenkin siihen, kuinka hän voi toiminnallaan tukea luottamuksen rakentumista ja pysymistä. Esimiehen ja työntekijän välisen luottamuksen rakentuminen ja ylläpito vaativat kuitenkin panostusta esimiehen lisäksi myös työntekijältä. Taitavinkaan esimies ei voi yksinään luoda onnistunutta johtajuutta tai taitavinkaan työntekijä itselleen työhyvinvointia, vaan prosessiin tarvitaan molemminpuolista aktiivista panostamista.

”Luottamusta rakennetaan vuorovaikutuksella ja läsnäololla”

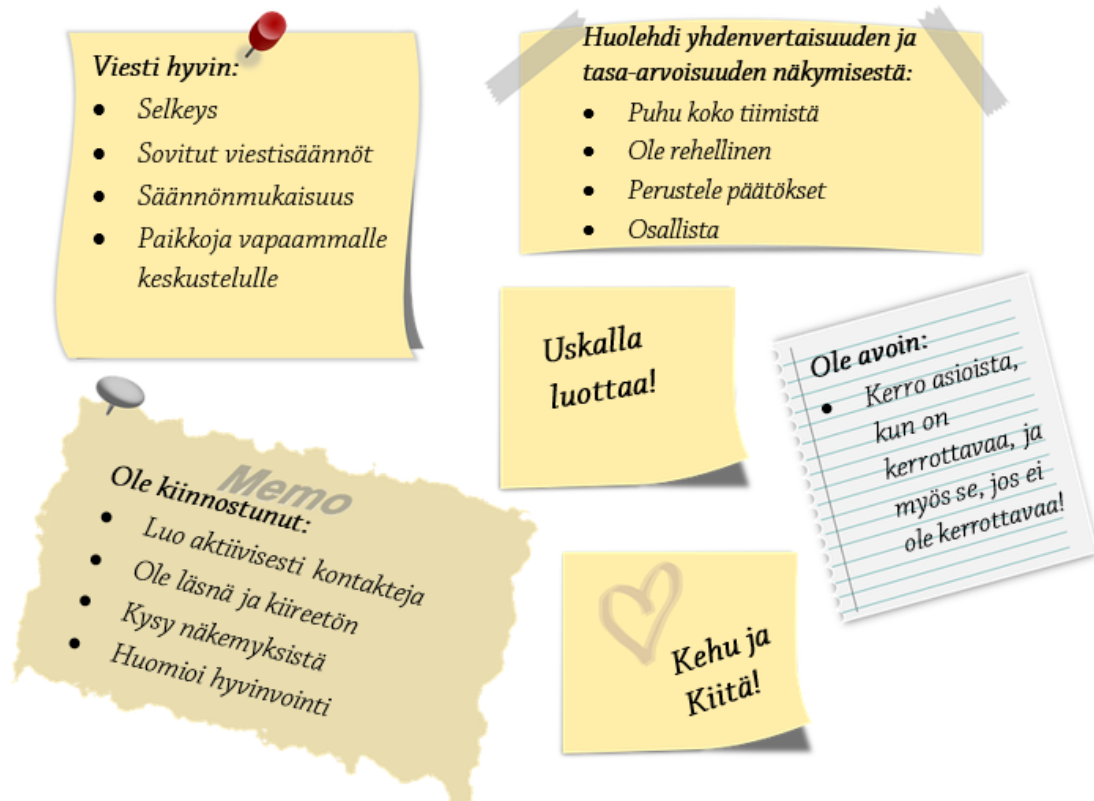
Työelämässä luottamus on vuorovaikutusprosessin tulos. Se on sidoksissa työyhteisön kulttuuriin ja kokemuksiin sekä yhdessä kehittymiseen ja oppimiseen. (Blomqvist 2006.) Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan vuorovaikutusta, läsnäoloa ja vastavuoroisuutta. Työyhteisön keskinäiseen luottamukseen sanotaan kuuluvan luottamus toisen osaamiseen, toisen hyväntahtoisuuteen ja toisen luotettavuuteen (Laine & Rauramo 2017). Näitä kolmea tekijää voidaan soveltaa myös työntekijän ja esimiehen keskinäisessä luottamussuhteessa. Luottamusta vahvistava johtaja on luotettava ja osallistuva. Hän luottaa alaisiinsa ja kiinnittää huomiota työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen sekä viestintään. (Brower ym. 2009.)

Työntekijän tulee tietää ja kokea, että esimies luottaa hänen osaamiseensa ja että hänen työpanostaan arvostetaan. Esimies voi osoittaa luottavansa työntekijän osaamiseen esimerkiksi siten, ettei paikkaa tarpeettomasti työntekijän tekemisiä tai kontrolloi liiaksi työtehtävien hoitoa. Jos tarvetta työn korjaamiseen ilmenee, esimies ottaa tämän

asianmukaisesti puheeksi työntekijän kanssa rakentavaa palautetapaa käyttäen. Myös työntekijän on puolestaan luotettava siihen, että esimies osaa johtaa ja luo edellytyksiä työn tekemiselle. Työntekijän tulee olla tietoinen myös siitä, ettei esimies tarkoituksellisesti käytä työntekijää hyväkseen missään tilanteissa, eikä yritä harhauttaa työntekijää. Rehellisyys kuuluu yhdessä kyvykkyyden ja hyväntahtoisuuden kanssa luottamusominaisuuksiin, jotka korostuvat yksilön ja organisaation sekä johdon välisessä luottamuksessa (Fulmer & Gelfand 2012).

”Milloin olet viimeksi kysynyt työntekijöiltä, mitä kukin ajattelee luottamuksen olevan?”

Luottamuksen arvoinen työntekijä hallitsee työntekijätaidot. Hän huolehtii sovitusta työtehtävistään ja velvoitteistaan. Hän pyrkii omalla toiminnallaan ylläpitämään hyvää työskentelyilmapiiriä, ilmaisee mielipiteensä rakentavasti, välttää turhia konfliktitilanteita sekä auttaa tarvittaessa muita työyhteisönsä jäseniä. (Arvassalo 2006.) Työntekijän työntekijätaitoihin kuuluu myös, ettei hänkään tarkoituksellisesti harhauta esimiestään. Työntekijän ja esimiehen välinen keskinäinen luotettavuus ilmenee esimerkiksi siten, että asioista puhutaan avoimesti ja kumpikin omalta osaltaan pitää sen, mitä on toiselle luvannut.



Luottamuksen rakentajan muistilaput. Kuva: Jussi Savolainen

Luottamusta on hankala rakentaa, mikäli sitä rakentavien tahojen arvomaailmat ovat liian kaukana toisistaan (Pentikäinen 2014). Esimiehen onkin hyvä pohtia, milloin viimeksi hän on kysynyt työntekijöiltä, mitä kukin ajattelee luottamuksen olevan. Ihmisten välinen luottamus perustuu myönteisiin uskomuksiin. Myönteisiin uskomuksiin siitä, että henkilö, jonka kanssa

on tekemisissä, ei lähtökohtaisesti tahdo minulle pahaa vaan hänen tarkoituksensa minua kohtaan on hyvä. Uskomusten lisäksi luottamus perustuu myös kokemuksiin. Kokemuksiin siitä, että kohdatessa luottamususkomukseni saa säilyä ja vahvistua. Jos pyytäisimme työyhteisön jäseniä määrittelemään, mitä luottamus on, jokainen määritteli sen omalla tavallaan omiin uskomuksiinsa ja kokemuksiinsa perustaen. Esimiehen onkin hyvä keskustella työntekijöiden kanssa henkilökohtaisesti ja myös yhteisesti luottamuksesta; mitä se kullekin on, miten luottamus tässä työyhteisössä määritellään ja miten luottamus tässä työyhteisössä ilmenee. Keskustelujen perusteella rakennetaan työyhteisön yhteistä ymmärrystä luottamuksesta.

”Luottamus tuntuu ja näkyy: puheessa, käyttäytymisessä, ilmeissä ja eleissä”

Luottamus tuntuu ja näkyy: puheessa, käyttäytymisessä, ilmeissä ja eleissä (Laine & Rauramo 2017). Etätyössä luottamuksen rakentamista ja ylläpitämistä haastaa kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen vähäisyys (Vilkman 2016). Vuorovaikutuksen säännöllisyyteen ja avoimuuteen onkin kiinnitettävä huomiota. Kommunikaation oikea-aikaisuus, johdonmukaisuus sekä konsultoiva johtamistapa vaikuttavat myönteisesti luottamukseen. (Blomqvist 2006.) Luottamus vahvistuu, kun esimiehet ja työntekijät ovat tavoitettavissa tarpeen mukaan ja työyhteisön jäsenillä on riittävä jaettu tilannekuva ja tietoisuus siitä, missä mennään. Etätyötä tekevien tuleekin keskenään sopia yhteistyötavoista ja kommunikaatiomuodoista sekä käydä keskusteluja myös työtä ohjaavista arvoista. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019.)

Lähteet:

Arvassalo, L. 2006. Sana sanasta – ajan sanojen taustaa: Alaistaito. Verkkojulkaisu: https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmat/sana_sanasta_ajan_sanojen_taustaa_%282005_2013%29/alaistaito

Blomqvist, K. 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Työn tuuli aikakauskirja 1/2006. Henkilöstöjohton ammattilaiset Henry ry.

Brower, H. H., Scott, W., Lester, M., Korsgaard, A. & Dineen, B. R. 2009. A closer look at trust between managers and subordinates: understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management* 35 (2), 327–347.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. 7., uudistettu painos. Helsinki: Grano Oy.

Fulmer, A. & Gelfand, M. 2012. At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of management*, Vol. 38 (4), 1167–1230.

Laine, K., Rauramo, P. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 25.11.2020: https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaiikutuksessa

Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. 2. painos. Helsinki: Otava.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen -Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum.

Kirjoittajat:



Lehtori Jussi Savolainen, terveysala, TAMK



Lehtori Anne Silván, terveysala, TAMK

Pääkuva: Shutterstock, muokannut Minttu Rantanen