

## Luottamuksen rakentumisesta työyhteisössä

Luottamus on sekä organisaation että työntekijän muutokunnan keskeinen tekijä. Kun emme tiedetä varmasti, että mihin muutos johtaa, joudumme monessa kohtaa turvautumaan luottamiseen.

Luottamus luodaan arjessa. Keskinäinen solidaarisuus ja auttaminen on tärkein rakennuspalikka erityisesti haastavissa tilanteissa. On tärkeää huolehtia työyhteisössä yhteisistä keskustelufoorumeista ja antaa aikaa myös tunteiden käsittelylle.

Yhteisestä tavoitteesta tulee pitää kiinni, vaikka muutos näyttäytyisikin erilaisena eri ammattiryhmille. Keskinäistä arvostusta ja kunnioitusta tulee vaalia. Yhdessä tulee huolehtia, että jokaisen ääni kuuluu eikä ketään jätetä pulaan.

### Luottamus on vastavuoroista

Luottamukselle ominaista on keskinäisen antamisen ja saamisen periaate. Epävarmoissa olosuhteissa keskinäinen solidaarisuus saattaa rikkoutua, mikä voi johtaa esimerkiksi kilpailuun ja syytelyyn. Tehtävien priorisointi, laatuvaatimusten täsmentäminen ja yhteistyön pelisäännöt auttavat säilyttämään keskinäistä solidaarisuutta. Yksinkertaisimmillaan luottamusta rakennetaan olemalla itse luottamuksen arvoinen ja luottamalla itseän ja muihin.

### Luottamus on avointa vuorovaikutusta

Rehellisyys ja avoin vuorovaikutus ovat keskeisiä - ja ehkä myös helpoiten aistittavia - luottamuksen osatekijöitä. Epäluottamuksen ilmapiirissä tullaan herkästi varovaiseksi eikä tietoja jaeta avoimesti. Voidaan esimerkiksi punnita, mitä tietoja on parempi pitää itsellään, jotta ei joutuisi syytetyksi. Tämä voi johtaa tietokatkoksiin. Säännöllisillä ja yhteisesti sovituilta vuorovaikutuksen areenoilla voidaan vähentää tietokatkoja ja epämääräisten huhujen syntymistä. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan oleellista on saada vuorovaikutusilmapiiri sellaiseksi, että kaikkien mielipiteitä kuullaan ja arvostetaan.

### Luottamus tarvitsee yhteisen tavoitteen

Yhteinen tavoite yhdistää ja muodostaa perustaa luottamukselle. Selkeä yhteinen tavoite poistaa ryhmästä epätervettä kilpailua, edistää tiedonkulun avoimuutta sekä yhdistää osaamista ja muita henkisiä voimavaroja. Muutostilanteissa yhteinen tavoite usein katoaa. Silloin on erityisen tärkeää ymmärtää muutoksen syyt myös arvojen pohjalta. Yhdessä tulisi pohtia ja suunnata huomio siihen, että mitä hyötyä muutoksesta on asiakkaille eli opiskelijoille.

## Luottamus edellyttää arvostusta

Luottamus näkyy erityisesti keskinäisenä kunnioituksena ja ammattitaidon arvostuksena. Kun omaa osaamista arvostetaan, kirvoittaa se antamaan arvon myös toisten osaamiselle, mikä vahvistaa ryhmän keskinäistä luottamusta ja osaamista kokonaisuutena.

Muutostilanteessa reagoidaan helposti – jopa yliherkästi – arvostuksen kokemukseen tai sen puutteeseen. Uuteen siirtyminen voidaan kokea entisen vähättelynä: ikään kuin sillä, mitä on tehty aikaisemmin, ei olisi arvoa. Näinhän ei luonnollisesti ole, vaan muutoksella haetaan entistä parempia ratkaisuja. Se ei vähennä aiemmin tehdyn työn arvostusta.

## Luottamus on ennustettavuutta

Luottamus liittyy olennaisesti hallinnan tunteeseen ja tulevaisuuden ennustettavuuteen. Juuri ennustettavuus onkin luottamuksen osatekijöistä joutunut ehkä suurimpaan murrokseen nykyisessä työelämässä. Pysyvyys ja muuttumattomuus eivät enää ole sellaisia työelämän arvoja kuin mitä ne ehkä aiemmin ovat olleet. Luottamusta pystytään kuitenkin rakentamaan ja vahvistamaan myös tilanteissa, joissa tulevaisuuden ennustettavuus on haasteellisempaa.

Lähde: Työhyvinvointi muutoksessa. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007.

[https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen\\_rakentaminen\\_tyoyhteison\\_vuorovaikutuksessa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa)