

Luottamus työelämän verkostoissa

Outi Törmänen, TtT, yliopettaja, YAMK yksikkö, Lapin ammattikorkeakoulu

Marika Kunnari, TtT, päätoiminen tuntiopettaja, YAMK yksikkö, Lapin ammattikorkeakoulu

Asiasanat: luottamus, verkostot, esimiestyö, ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot

Tämä artikkeli vastaa kysymykseen, millaisia näkemyksiä ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoilla on luottamuksesta työelämän verkostoissa esimiestyön näkökulmasta. Artikkelin aineisto on tuotettu Työelämän kehittäminen ja esimiestyö -koulutuksessa, jonka opiskelijat ovat suorittamassa sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan YAMK -tutkintoa. Aineisto on osa YAMK opiskelijoiden oppimistehtävää, jonka hyödyntämiseen tässä artikkelissa on opiskelijoiden suostumus.

Luottamus työelämän arvona

Luottamus on keskeinen työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, työssä jaksamiseen ja työn kehittämismotivaatioon vaikuttava tekijä. Luottamuksen voidaan nähdä olevan yhteydessä tuloksellisen toiminnan, toimivan työyhteisön ja hyvän esimiestyön toiveisiin. Luottamus on perusarvo työelämässä, mikä näkyy usein myös eri organisaatioiden ja yritysten määritellyissä arvolistauksissa. Arvot edustavat asioita, jotka ovat toimijoille keskeisiä, kun pyritään toimimaan optimaalisesti, saavuttamaan tavoitteita ja selviytymään muutoksista (Viinamäki 2008). Hyvän työelämän tulisi rakentua yhteisesti määriteltäviin arvoihin. ”Työelämä 2020” (Aaltonen ym. 2013) visiona on Euroopan paras työelämä Suomessa ja tulevaisuuden työelämän tulisi perustua työn mielekkyyteen (tarkoitus), sen ennakkoluulottomaan uudistamiseen (rohkeus), periksi antamattomuuteen vaikeina aikoina (sinnikkyys) sekä luottamukselliseen vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin työyhteisöissä (luottamus). Ilman luottamusta ei voi olla menestyvää ja tehokasta toimintaa missään organisaatiossa.

Ihmisten välinen vuorovaikutus työelämässä tapahtuu erilaisissa verkostoissa, joissa toimiminen sekä edellyttää että vahvistaa luottamusta. Työelämän verkostot voivat olla moninaisia ja rakentuvat erilaisista toimijoista. Verkostot yhdistävät toimijoita, joita voivat olla yksilöt, ryhmät, yritykset, organisaatiot tai niiden osat. Vaikka yhteistyökumppaneina toimisivat organisaatiotkin, suorassa vuorovaikutuksessa kohtaavat aina yksilöt, koska verkostot perustuvat henkilökohtaisiin suhteisiin. (Niemi-Iilahti 20012, Vanhatalo 2014.) Toimintaa verkostoissa voivat mahdollistaa tai estää erilaiset asiat, joihin muun muassa toimijoiden välisellä luottamuksella on todettu olevan merkitystä sekä mahdollistavana että estävänä tekijänä. Luottamusta verkostoissa voidaan siis ajatella kaksisuuntaisena ilmiönä. Voidaan sanoa myös, että tehokas verkosto perustuu luottamukseen ja verkoston toiminta on aina henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Luottamus perustuu verkostoissa sekä tiedon että tunteen ulottuvuuksiin, eikä henkilöiden välistä emotionaalista tunnetta tule väheksyä. (Korkala 2010, Nordin & Jalonen 2015.)

Luottamus on työelämän vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin keskeinen arvo ja elementti. Esimiehillä on merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä erilaisissa työelämän verkostoissa. Esimiehen ammatillinen osaaminen, myös kyvykkyys vaikuttaa luottamukseen on työelämän tietoa, taitoa ja pätevyyttä, joihin ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnon suorittaminen antaa valmiuksia. Tarkastelemalla oppimistehtävänä luottamusta verkostoyhteistyössä esimiestyön näkökulmasta on mahdollista saada käsitys, millaista pohdintaa opintojen loppuvaiheessa olevilla YAMK opiskelijoilla on aiheesta.

Luottamus verkostoyhteistyössä

Opiskelijat käsittelevät luottamusta verkostoyhteistyössä luottamuksen saavuttamisen ja ylläpidon sekä siitä seuraavien hyötyjen lähtökohdista. YAMK-opiskelijoiden mukaan verkostoyhteistyössä toimitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja hyödytään toisten verkoston jäsenten osaamisesta. Verkostoon sitoutuminen edellyttää yhdessä tekemistä, seurantaa ja arviointia. Luottamus verkostoyhteistyössä saavutetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ajan myötä. Sen toteutumista edistää riittäväksi koettu tiedonkulku eri toimijoiden välillä. Luottamus saavutetaan ammatillisten vahvuuksien ja tietojen jakamisella sekä suunnittelemalla toiminta yhdessä verkoston eri toimijoiden kanssa. Lisäksi se saavutetaan taidokkaasti tehdyllä työllä sekä osaamisen vaalimisella ja näkyväksi tekemisellä.

Luottamuksellinen verkostoyhteistyö tarvitsee toteutuakseen motivoituneet toimijat, jotka ovat tietoisia oman työyhteisönsä tavoitteista, säännöistä ja strategiasta. Verkostoyhteistyössä toteutuvan luottamuksen saavuttamiseksi on syytä miettiä sitä, miltä oma toiminta näyttää ulospäin. Luottamusta herättävä imago sisältää lupauksia laadusta. Verkostoyhteistyössä ilmenevän luottamuksen toteutumista haastavat toimijoiden erilaiset tavoitteet ja päämäärät. Myös viestinnän puute johtaa väistämättä verkoston tavoitteellisuuden ja luottamuksen vähenemiseen. Luottamuksen ylläpitämiseksi on tärkeää toimia siten, että verkostoissa toimitaan aina jo saavutetun luottamuksen arvoisesti. Menetetyn luottamuksen palauttaminen on pitkä prosessi, eikä kertaalleen menetettyä luottamusta ole välttämättä mahdollista saada takaisin.

Luottamus verkostoyhteistyössä tuottaa selvää hyötyä jäsenilleen. Keskinäinen luottamus edistää yhteistyökumppaneiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Lisäksi se vähentää verkostoon kohdistuvaa epävarmuutta ja vahvistaa näin verkoston toimintaa. Luottamus verkostoyhteistyössä mahdollistaa tiedon liikkumisen, uusien näkökulmien avaamisen, osaamisen kehittymisen sekä verkoston kaikkia osapuolia hyödyttävien ratkaisujen kehittämisen.

Esimies organisaation luottamusta rakentamassa

YAMK-opiskelijoiden tuottamassa aineistossa käsitellään laajalti esimiehen roolia ja tehtäviä luottamuksellisen verkostoyhteistyön kontekstissa sekä suhteessa työyhteisön jäsenten sosiaalisiin verkostoihin että organisaatioiden välisiin yhteistyöverkostoihin. Työyhteisön sosiaalisissa verkostoissa luottamuksen vahvistamista edesauttaa esimiehen avoimuus koskien organisaation tapahtumia. Esimiehen taidot punnitaan erityisesti organisaation vaikeina hetkinä. Esimies on luottamusta herättävä, jos hän omaa hyvät vuorovaikutustaidot ja kykenee puhumaan avoimesti myös ikävistä asioista sekä näihin liittyvistä suunnitelluista selviämiskeinoista. Avointa vuorovaikutusta pidetään myös edellytyksenä oman organisaation strategian toteuttamiselle. Lisäksi tasa-arvoinen sekä uuden oppimiseen ja suvaitsevaisuuteen kannustava toimintatapa edesauttavat luottamuksen kehittymistä esimiehen ja työntekijöiden välillä. Esimiehen tehtävänä on myös seurata työskentelyä ja antaa siitä palautetta. Luottamusta herättävän esimiehen edellytetään olevan osaava, osallistava, kannustava ja työyhteisön yhteishenkeä edistävä. Samalla muistutetaan, että organisaation sisällä esimiehen ei tarvitse

itse tietää kaikesta kaikkea, vaan osaava esimies rakentaa luottamusta työntekijöiden vahvuuksista käsin.

Jos ja kun esimies haluaa saada luottamusta osakseen, tulee hänen muistaa olla kaikissa tilanteissa luottamuksen arvoinen. Esimies voi sanoillaan, toiminnallaan tai päätöksillään pettää työntekijöiden luottamuksen koko organisaatiota kohtaan. Työntekijöiden keskuudessa saavutettu luottamus menetetään varmasti, jos esimiehen toimintaa eivät ohjaa oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus.

Työyhteisöjen sosiaalisten verkostojen lisäksi esimiehillä on keskeinen rooli organisaatioiden välisten yhteistyöverkostojen luomisessa ja ylläpitämisessä sekä niissä ilmenevän luottamuksen mahdollistamisessa. Organisaatiot ovat nyky-yhteiskunnassa jatkuvan muutoksen paineen alla. Tästä syystä organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen osaamista toisilta tahoilta. Muualta tuleva osaaminen voi tuoda organisaatiolle sen tarvitseman puuttuvan sisällön toimintojen kehittämiseen. Organisaatioiden välisten yhteistyöverkostojen osalta esimiehelle osoitetaan toiminnan aloittajan ja yhteistyön motivaattorin roolit. Tällöin esimiehen odotetaan toimivan yhteistyössä verkoston eri toimijoiden kanssa ja saavan toimijat sitoutumaan verkoston käytäntöihin, sosiaaliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen. Esimiehen tehtävinä pidetään lisäksi koordinaattorin ja neuvottelijan tehtäviä ja hänen odotetaan vaikuttavan omalla verkostossa tapahtuvalla toiminnallaan verkostoyhteistyössä ilmenevän luottamuksen syntyyn. Esimies on siten ikään kuin linkki verkoston eri toimijoiden välillä ja hänen tehtävänä on luoda omalta osaltaan verkoston yhteistä strategiaa.

Kyetäkseen edistämään luottamusta verkostoyhteistyössä esimieheltä vaaditaan useita ominaisuuksia. Ensiksi, hänellä tulee olla hyvät kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot. Toiseksi, hänen tulee olla kaikessa toiminnassaan rehellinen ja johdonmukainen. Kolmanneksi, esimiehen on kyettävä olemaan yhteistyössä kaikkien verkoston osapuolten kanssa. Neljänneksi, hänen on osattava jakaa vastuuta ja luottaa muiden osaamiseen. Tämän päivän muuttuva, nopeatahtinen ja tuloksia vaativa työkuulttuuri haastaa esimiehiä kovalla kädellä eri organisaatioissa. Verkostoyhteistyössä esimiehen on lisäksi pystyttävä kehittämään toimintaa yhteistyökumppanit sekä verkostoitumisen vaatimukset huomioiden. Verkostoituminen vaatii esimieheltä vahvaa kompleksisuuden hallintaa. Hänen on tärkeää tiedostaa, ketkä voisivat tarvita itsellä olevaa tietoa ja kenen tiedosta on itselle hyötyä. Tärkeää on myös tiedostaa, missä kokonaisuudessa tai verkostossa on itse mukana.

Yhteenveto

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen tavoitteeksi on asetettu tuottaa osaamista työelämän vaativiin asiantuntija-, johtamis- ja kehittämistehtäviin. Laajat osaamiskokonaisuudet, kompetenssit luovat perustan työelämässä toimimiselle, yhteistyölle ja asiantuntijuuden kehittymiselle. Työelämäosaamisen kompetenssia on muun muassa kyky luoda verkostoja ja kumppanuuksia sekä kykyä kehittää työelämän vuorovaikutusta ja moninaista viestintää. Niin ikään eettistä osaamista on kyky ottaa vastuuta yhteisön toiminnasta ja sen seurauksista. (Arene 2010.) Opiskelijat saavuttavat vaadittavaa kompetenssiosaamista koulutuksen aikana erilaisten substanssiosaamisen oppimisen yhteydessä. Osaaminen siirtyy nopeasti työelämän hyödynnettäväksi jo valmiiksi työelämässä olevien opiskelijoiden ansiosta (ARENE 2016).

Tämän verkostojen johtamiseen sisältyvän oppimistehtävän avulla opiskelijat ovat tuoneet esille näkemyksiään ja pohdintojaan luottamuksesta työelämän verkostoissa. Opiskelijat ovat arvioineet ja kehittäneet asiantuntijuuttaan esimiehen ammatillisen osaamisen alueella. Esimiestyö edellyttää vaativaa osaamista. Luottamuksen analysointi ja kehittäminen työelämän verkostoissa on eettistä, vastuullista, tavoitteellista ja tulevaisuuteen suuntautuvaa johtamista ja yhteistoimintaa. Kuten eräs opiskelija luottamuksen kiteyttää: Luottamus motivoi, kannustaa ja sitouttaa ihmiset yhteisiin tavoitteisiin. Se saa ihmiset ylittämään itsensä ja yltämään saavutuksiin, joihin he eivät olisi muutoin yltäneet.

Lähteet

Aaltonen, T., Pitkänen, E., Vainio, S. & Kirjavainen, P. 2013. Suomalaisen työelämän kehittämisen arvopohja v. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö raportteja.

Arene 2010. Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto.

Arene 2016. Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana ja kansallisena koulutusinnovaationa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n selvitys YAMK-tutkintojen rakenteellisesta kehittämisestä.

Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopiston julkaisuja. Väitöskirja.

Niemi-Iilahti, A. 2002. Verkostoparadigma ja implementaatio. Hallinnon Tutkimus 21 (3): 209-220.

Nordin, P. & Jalonen, H. 2015. Hyvinvointiverkosto institutionaalisenä yrittäjyytenä: Tapaustutkimus Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointiohjelman toteuttajaverkostosta. Hallinnon Tutkimus 34 (2): 123-142.

Vanhatalo, R. 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Viinamäki, O-P. 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja.