



N E G O R A

Luottamus työmarkkinoilla

Lokakuussa 2018 pidetyssä laajapohjaisessa seminaarissa yritettiin taas kuuden vuoden jälkeen (2012) pohtia luottamusta ja sen merkitystä työmarkkinoilla. Aihe oli ajankohtainen, koska näinä kuukausina työmarkkinajärjestöjen osoittama luottamus Sipilän hallituksen toimiin on kaikkien aikojen matalin.

Tuolloin, kuusi vuotta sitten seminaarin tarkoituksena oli käynnistää toimia osapuolten luottamuksen vahvistamiseksi. Tällä myöhemmällä seminaarilla ei sellaista tarkoitusta ollut. Kunhan juteltiin. Paneelin puheenjohtajan kysyessä panelisteilta yhtä konkreettista luottamusta lisäävää toimenpidettä, ei siihen saatu vastausta. Kuitenkin kaikki olivat sitä mieltä, että luottamus syntyy teoista.

Luottamus on monisyinen, mutta kuitenkin äärimmäisen tärkeä asia. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että koko nykyaikainen yhteiskunta toimii vahvasti luottamuksen varassa.

Ennen luottamusta sanon muutaman sanan neuvottelukulttuurista. Lehdistöseurannan perusteella voi todeta, että ay-väki varsin yleisesti kritisoi Suomen työmarkkinoiden neuvottelukulttuuria ja perää sen parantamista. Ruotsia kehuaan. Yleisin syy kutsua neuvottelukulttuuria huonoksi on se, ettei vastapuoli ota huomioon esitettyjä vaatimuksia, vaan sen sijaan esittää vastavaatimuksia.

Neuvottelukulttuuri on syytä määritellä, jotta tiedetään, mistä puhutaan. Kelvollinen määritelmä on seuraava: *Neuvottelukulttuuri on normien ja käytäntöjen joukko, jota osapuolet ylläpitävät tilanteesta toiseen. Se muodostuu tavasta puhua, kertoa, reagoida, olettaa, tulkita, käyttäytyä ja toimia sekä jakaa tietoa.* Neuvottelukulttuurin ydin on luottamus. Myös hyvät neuvottelusuhteet perustuvat luottamukseen.

Mitä luottamus tarkoittaa ja mistä se tulee? Luottamuksen synnyn ja olemassaolon osatekijät, elementit on tutkijoiden piirissä luokiteltu useilla eri tavoilla. Seuraavassa esitän pari käyttökelpoista jaottelua. Amerikkalaisten tutkijoiden R.J.Lewickin ja A. Hiamin mukaan luottamus syntyy:

(1) Aikaisemmista kokemuksista ja saaduista tiedoista. Tähän vaikuttavat omat ja toisten kertomat kokemukset henkilöistä joiden suhteen luottamusta rakennetaan. Luottamus on ihmisten eikä organisaatioiden välinen suhde! SAK:n ja EK:n välinen suhde organisaatioina ei voi olla luottamussuhde. Luottamukselliset suhteet luodaan

vastapuolen neuvottelijoihin - siis henkilöihin. Se, miten henkilöt välittävät oman luottamuksensa tai epäluottamuksensa organisaation kannaksi, onkin toinen juttu.

(2) Tavasta käsitellä toisen osapuolen tärkeitä intressejä. Halu käsitellä toiselle tärkeitä asioita, joskus kipeitäkin, on osoitus vastapuolen arvostuksesta, toisen olemassaolon oikeutuksesta ja halusta ymmärtää toisen asemaa. Tähän liittyy hyvin tärkeänä asiana avoin informaatio intresseistä.

(3) Neuvottelijan esiintymisellään ja kielenkäytöllään luomasta mielikuvasta. Asiallinen puhe ja käyttäytyminen osoittavat vastapuolen arvostusta. Jos on kyvytön muuttamaan tyyliään, syntyy ns. henkilökemio-ongelmia, mikä puolestaan estää luottamuksen syntymistä.

(4) Yhteisestä arvomaailmasta. Arvomaailma voi olla poliittinen, muttei ainoastaan. Yhteistä arvomaailmaa rakentavat myös yhteiset käsitykset talouselämän rakenteista, toiminnasta ja yhteiskunnan yleisistä päämääristä. Samoin yhteiset näkemykset tuloksellisuudesta, tuottavuudesta, työllisyydestä jne. synnyttävät luottamusta. Sen sijaan kaikista keinoista ei tarvitse olla samaa mieltä.

Vielä kolmannen tutkijan R.B. Shawn näkemys elementteihin, jotka ovat edellytyksinä luottamukselle:

(1) Kompetenssi. Perusteena on arvio vastapuolen osaamisesta ja ammatillisesta pätevyydestä. On helpompi luottaa ja arvostaa, jos tietää toisen itsensä kaltaiseksi ammattilaiseksi.

(2) Avoimuus. Kyse on avoimesta vuorovaikutuksesta ja informaation jakamisesta. Jos ei kerrota, ei voi kuunnella. Jos ei voi kuunnella, ei voi ymmärtää. Todettakoon, että ymmärtäminen ei tarkoita hyväksymistä.

(3) Huolenpito. Usko ja kokemus siitä, ettei vastapuoli käytä hyväkseen otollista tilannetta, vaan pyrkii yhteiseen ns. win-win-ratkaisuun. Sen saavuttamisen edellytys on aito kiinnostus vastapuolen intresseistä ja tarpeista.

(4) Uskottavuus. Sen sisältönä on käyttäytyminen, tekojen ja sanojen vastaavuus sekä käytöksen johdonmukaisuus ja ennustettavuus.

Jos edellä sanottujen jaottelujen perusteella ryhdytään käynnistämään luottamusta vahvistavia toimia osapuolten välillä, päädytään luokittelusta riippumatta molemmissa tapauksissa samantapaisiin toimenpiteisiin. Muutamassa tapauksessa työmarkkinaosapuolet ovat laatineet 10-kohdan ”huoneentaulun” hyvistä neuvotteluperiaatteista ja luottamusta lisäävistä toimista, joihin on voinut vedota, jos kirjattuja periaatteita rikotaan neuvottelujen tuoksinassa (*”Hei, anna minun puhua loppuun. Olet sitoutunut kuuntelemaan”*).

Jos halutaan lisätä luottamusta ja halutaan parantaa neuvottelukulttuuria todella eikä vain juhlapuheissa, on valmentajien ja konsulttien neuvo yksinkertainen: KUUNTELE, KERRO JA YMMÄRRÄ - VASTAVUOROISESTI.

www.negora.fi
040-5041875

eero.heimolinna@gmail.com