

MARJO MIETTINEN

Luottamusosaaminen

Yhteisöosaaminen suomalaisen
luottamusmiehen pääomana

MARJO MIETTINEN

Luottamusosaaminen
*Yhteisöosaaminen suomalaisen
luottamusmiehen pääomana*

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Esitetään Tampereen yliopiston
Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunnan
suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi
Tampereen yliopiston päärakennuksen
auditoriossa Kalevantie 4, Tampere,
1.2.2020, klo 12

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta

<i>Vastuuhjaaja ja Kustos</i>	Professori, emeritus Esa Poikela Dosentti, Tampereen yliopisto Suomi	
<i>Ohjaaja</i>	Professori Kirsti Karila Tampereen yliopisto Suomi	
<i>Esitarkastajat</i>	Professori Heikki Silvennoinen Turun yliopisto Suomi	Professori, emeritus Matti Koiranen Jyväskylän yliopisto Suomi
<i>Vastaväittäjä</i>	Dosentti Kaija Collin Jyväskylän yliopisto Suomi	

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Copyright ©2020 tekijä

Kannen suunnittelu: Roihu Inc.

ISBN 978-952-03-1394-4 (painettu)
ISBN 978-952-03-1395-1 (verkkojulkaisu)
ISSN 2489-9860 (painettu)
ISSN 2490-0028 (verkkojulkaisu)
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1395-1>

PunaMusta Oy – Yliopistopaino
Tampere 2020

Kiitokset

Jokaisen väitöskirjan synnyn takana on aina jokin tarina. Minun kohdallani se on erityinen kiinnostus suomalaisen työyhteisön kehittämiseen. Olen työskennellyt yli kolmekymmentä vuotta perheyrityksemme johtotehtävissä ja näistä vuosista olen saanut monenlaista kokemusta. Väitöskirjani on yksi iso kokemus tällä oppimisen tiellä ja kiinnostukseni tuotos. Matka on ollut hieno ja välillä jopa kuoppainen.

Nyt, kaiken kirjallisuuteen perehtymisen, monien haastattelujen ja kurinalaisen grounded-teorian jälkeen alan olla valmis. Moni ihminen on seurannut väitöskirjani valmistumista, ja ollut mukana tällä henkilökohtaisella oppimisen matkallani.

Suurin kiitos kuuluu työni ohjaajalle, professori emeritus Esa Poikelalle. Ei pelkästään siksi, että ohjauksesi on ollut kannustavaa ja rohkaissut minua löytämään uusia tapoja tarkastella tutkittavaa ilmiötä, vaan myös siksi, että olet jaksanut viedä minut loppuun asti. Matkamme alkoi jo 2000-luvun alussa, jolloin ohjasit pro gradu -tutkimukseni. Sinun innoittamana lähdin jatkamaan myöhemmin matkaani. Haluan kiittää sinua laaja-alaisesta ajattelutavastasi ja nopeista sähköpostivastauksistasi. Ne pitivät minut kiinni tekemisessä.

Erityinen kiitos kuuluu myös professori Kirsti Karilalle, joka hyvin kurinalaisesti piti minut maan pinnalla ja oli aivan loistava kommentoija vuosien varrella. Sinun positiivisuus vaikeinakin hetkinä auttoi minua eteenpäin.

Professori Heikki Silvennoista Turun yliopistosta ja professori emeritus Matti Koirasta Jyväskylän yliopistosta kiitän lupautumisesta esitarkastajiksi. Kiitän teitä paneutumisesta väitöskirjakäsikirjoitukseeni sekä kriittisistä ja työtä selkiyttävistä kommenteista. Dosentti Kaija Collinia Jyväskylän yliopistosta kiitän lupautumisesta vastaväittäjäkseni.

Lämmin kiitos runsaista ja rakentavista kommenteista työelämäprofessori Anders Blomille ja tietokirjailija Eveliina Talvitielle sekä Antero Stenlundille, joka jaksoi tavata ja auttaa minua vielä kaksi vuotta oman väitöskirjansa valmistumisen jälkeen. Tutkimukseen osallistuvia informantteja kiitän ajatusten ja kokemusten jakamisesta. Ilman teitä ei tätä tutkimusta olisi olemassa. Perheyritystämme kiitän erinomaisista tiloista ja laitteista, joiden avulla sain tutkimukseni valmiiksi. Te kaikki, jotka olitte tukena oikeinkirjoituksessa, litteroinnissa, teknisessä avussa ja kuvioiden tekemisessä, olen teille ikuisesti kiitollinen.

Lopuksi kiitän suurta joukkoa ystäviäni tuesta ja kommenteista liittyen väitöskirjaani. Olette kaikki auttaneet minua ajatteluni kehittämisessä ja elämän monimuotoisuuden esille tuomisesta. Tämä väitöskirja on omistettu kolmelle lapselleni Jennille, Samuelille ja Larille. Toivotan teille iloa ja intoa isoisänne Ensio Miettisen viitoittamalla tiellä.

Helsingissä 10.12.2019

Marjo Miettinen

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoite on analysoida suomalaisen luottamusmiehen osaamisen kehittymistä: mitä luottamusmiehen tulee osata ja miten tätä osaamista voi kehittää? Onko luottamusmiesten osaaminen sillä tasolla kuin eri osapuolet sen odottavat olevan? Suomalainen luottamusmiesjärjestelmä perustuu pohjoismaiseen konsensusajatteluun, mutta yritysten kansainvälistyessä luottamusmiehen osaaminen muuttuu. Tarkasteltavana on viiden suomalaisen kansainvälisesti toimivan teknologiayhtiön luottamusmiehet ja johto.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty grounded-teoriaa, joka etenee johdonmukaisesti kolmen eri koodausvaiheen kautta. Koodauksissa lajitellaan aineistosta löytyneitä teemoja ja käsitteitä ja muodostetaan niistä kategorioita. Analyysi avaa luottamusmiehen osaamisen kehittymistä ensin alakategorioiden avulla, päätyy kolmeen pääkategoriaan ja esittelee lopulta löydetyn ydinkategorian, jonka avulla substantiivista teoriaa voi perustella. Luottamusmiehen osaamisen kehittymistä kuvaavat kolme pääkategoriaa ovat *luottamus, jatkuva oppiminen* ja *identiteetti*. Ydinkategoria *yhteisöosaaminen* muotoutui pääkategorioiden avulla.

Tutkimus osoitti, että luottamusmiehen osaaminen eli yhteisöosaaminen tarvitsee luottamusosaamista kehittyäkseen. Luottamusosaaminen ei rakennu pelkästään yksilön ominaisuuksien varaan, vaan siihen tarvitaan tekemisen, oppimisen, kehittymisen ja vaikuttamisen mahdollistavia tiloja, joissa tarvittava osaaminen on mahdollista saavuttaa. Nämä osaamisen tilat ovat *toiminta ja oppijuus, tieto ja asiantuntijuus, osallisuus ja johtajuus* sekä *instituutiot ja valta*.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että luottamusosaamisen teoria on monivaiheinen kokonaisuus. Se vaatii luottamusmieheltä kykyä ratkaista tehtäviin ja oppimiseen liittyviä kehityshaasteita, joiden avulla osaaminen varmistetaan. Teorian neljä osaamisen tilaa auttavat luottamusmiestä oivaltamaan luottamustyön mielekkyyden ja sen yhteisöllisyyden.

Avainsanat: Luottamusmies, luottamus, jatkuva oppiminen, identiteetti, yhteisöosaaminen ja luottamusosaaminen.

ABSTRACT

The goal of the study is to analyze the competence development of Finnish shop stewards: what are the skills that a shop steward should possess and how can these skills be developed? Is the shop stewards' competence at the level expected by the different parties? The Finnish shop steward system is based on the Nordic consensus approach, but as companies go global, shop stewards' competencies must evolve accordingly. This study examines the shop stewards and management of five Finnish internationally operating technology companies.

The research method applied is grounded theory, which advances systematically through three different coding phases. Coding involves classifying the themes and concepts found in the data and grouping them into categories. The analysis initially examines shop stewards' competence development through subcategories, arrives at three main categories and, lastly, presents the identified core category, which can be used to justify the substantive theory. The three main categories describing the development of shop stewards' skills are *trust*, *continuous learning* and *identity*. The core category *community skills* was generated using the main categories.

The study showed that the development of a shop steward's skills, i.e. community skills, requires trust skills. Trust skills are not only built on personal qualities; they also require enabling spaces for doing, learning, development and influencing in which the required skills can be attained. These skill spaces are *action and learning*, *knowledge and expertise*, *participation and leadership*, and *institutions and power*.

According to the study, the theory of trust skills is a multiphase entity. It requires shop stewards to have the ability to solve the development challenges related to tasks and learning that ensure competence. The four skill spaces of the theory help shop stewards recognize the meaningfulness of their work in a position of trust and its communality.

Keywords: Shop steward, trust, continuous learning, identity, community skills and trust skills.

SISÄLLYS

Tiivistelmä	5
Abstract	6
1 JOHDANTO.....	11
2 LUOTTAMUSMIESTOIMINNAN LÄHTÖKOHDISTA.....	16
2.1 Kehityssuuntia Euroopassa	17
2.2 Luottamusmiestoiminnan kehittyminen Suomessa	20
3 LUOTTAMUSMIESTOIMINNAN NYKYTILASTA.....	25
3.1 Järjestäytyminen Euroopassa	26
3.1.1 Ruotsi	28
3.1.2 Saksa	30
3.1.3 Ranska	31
3.1.4 Iso-Britannia.....	33
3.1.5 Suomi	35
3.2 Luottamusmiestoiminta Suomessa.....	37
4 LUOTTAMUSMIEHEN OSAAMISESTA.....	40
4.1 Luottamusmiehen asema	42
4.2 Luottamusmiehen tehtävä	44
4.3 Luottamusmiehen osaaminen	47
5 TUTKIMUSONGELMA, METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	52
5.1 Grounded-teoria tutkimuksen analysointimenetelmänä.....	53
5.2 Layderin tutkimuskartta tutkimuksen toteutuksen apuvälineenä.....	55
5.3 Tutkimusaineisto ja informatit.....	57
5.4 Tutkimusaineiston hankinta ja tutkimuksen toteutus	57
5.5 Tutkijan positio	59
6 EMPIIRINEN ANALYYSI	60
6.1 Avoin koodaus.....	60
6.1.1 Reflektiivisyys.....	70
6.1.2 Sosiaalisuus.....	71

6.1.3	Vuorovaikutus.....	73
6.1.4	Kehittyminen.....	76
6.1.5	Merkityssisältö.....	79
6.1.6	Toimijuus.....	80
6.1.7	Prosessi.....	81
6.1.8	Asema.....	83
6.1.9	Suhteet.....	85
6.1.10	Vaikuttaminen.....	87
6.1.11	Yhteenvedo avoimen koodauksen kategorioista.....	89
6.2	Aksiaalinen koodaus.....	89
6.2.1	Olosuhteeseen vaikuttavat yhteiskunnalliset tekijät.....	92
6.2.2	Puitteeseen vaikuttavat käytännön tekijät.....	97
6.2.3	Toimintaan vaikuttavat kehittämistekijät.....	102
6.2.4	Yksilöön vaikuttavat tekijät.....	107
6.2.5	Yhteenvedo aksiaalisesta koodauksesta.....	113
6.3	Selektiivinen koodaus.....	114
6.3.1	Luottamusmiehen osaamiseen liittyvistä pääkategorioista.....	117
6.3.2	Selektiivisen koodauksen ydinkategoria.....	120
6.3.3	Yhteenvedo selektiivisestä koodauksesta.....	122
7	TEOREETTINEN ANALYYSI.....	124
7.1	Substantiivinen teoria.....	126
7.1.1	Aktiivinen luottamusmies kehittyy jatkuvasti.....	128
7.1.2	Luottamusmies vaikuttaa toimintaympäristöönsä.....	130
7.1.3	Luottamusmiehen oppimisen kohteet.....	132
7.1.4	Yhteenvedo.....	133
7.2	Formaali teoria.....	135
7.2.1	Yhteisöosaamisen kehittyminen.....	136
7.2.2	Luottamuksen rakentaminen.....	149
8	LUOTTAMUSOSAAMISEN TEORIA.....	158
8.1	Toiminta ja oppijuus.....	165
8.2	Tieto ja asiantuntijuus.....	167
8.3	Osallisuus ja johtajuus.....	168
8.4	Instituutiot ja valta.....	170
8.5	Yhteenvedo.....	171
9	LOPPUPOHDINTA.....	175
	LÄHTEET.....	182
	LIITTEET.....	199

KUVIOT

Kuvio 1.	Layderin (1983, 72; 2006, 273) tutkimuskartta.....	56
Kuvio 2.	Informanttien työssäoloajat.....	62
Kuvio 3.	Aineiston pohjalta kerätyt luottamusmiehen ominaisuuksia kuvaavat käsitteet.....	64
Kuvio 4.	Avoimen koodauksen käsitteistä selventäviin kategorioihin.....	69
Kuvio 5.	Luottamusmiehelle tyypillisiä ominaisuuksia kuvaavat käsitteet ryhmiteltyinä niiden samankaltaisuuksien mukaan omiksi alakategorioiksi.....	78
Kuvio 6.	Aksiaalisen vaiheen siirtymä jossa kategoriat kävivät keskustelua keskenään.....	92
Kuvio 7.	Paavon (JO4) triangeli malli.....	99
Kuvio 8.	Triangelimalli täydennettynä muiden informanttien ajatuksilla.....	99
Kuvio 9.	Selektiivisen koodauksen ensimmäiset löydökset: valta, suhdeverkosto, dialogi ja roolit.....	115
Kuvio 10.	Selektiivisen koodauksen kolme pääkategoriaa: luottamus, jatkuva oppiminen ja identiteetti.....	119
Kuvio 11.	Selektiivisen koodauksen ydinkategoria - yhteisöosaaminen eli luottamusmiehen osaamista yhdistävän substantiivisen teorian ydin.....	122
Kuvio 12.	Koko tutkimuksen empiirinen analyysi esitettyä etenemisvaiheittain aina aineistosta ydinkategoriaan asti.....	125
Kuvio 13.	Luottamusmiehen osaamiseen liittyvät tekijät.....	127
Kuvio 14.	Luottamusmiehen osaamisen kehittymisen osa-alueet.....	129
Kuvio 15.	Luottamusmiehen toiminnan perusulottuvuudet.....	130
Kuvio 16.	Luottamusmiehen kehittyä monien eri oppimiskohteiden avulla.....	132
Kuvio 17.	Luottamusmiehen yhteisöosaamisen kehittyminen.....	134
Kuvio 18.	Luottamusosaamisen teoria.....	160

TAULUKOT

Taulukko 1.	Avoimen koodauksen kategorioiden ja niihin liittyvien käsitteiden jako Layderin (1993, 72) tutkimuskarttaa apuna käyttäen.....	91
Taulukko 2.	Luottamusosaamisen teoriaan liittyvät kehitysvaiheet, oppimisen kontekstit, osaamisen tilat ja kompleksisuuden tasot aikajänteineen.....	173

1 JOHDANTO

Suomalaisessa yhteiskunnassa luottamusmiehen rooli on keskeinen ja perustuu lainsäädäntöön, erityisesti yhteistoimintalakiin ja työmarkkinajärjestöjen välisiin sopimuksiin (Bergholm 2015; Jonasson 2006). Luottamusmiehet valitaan yritykseen turvaamaan ja valvomaan työntekijöiden etuja. Luottamusmiesjärjestelmän tehtävänä on työnantajan ja työntekijöiden välisten neuvottelu- ja yhteistoimintasuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen. Järjestäytymisellä on Suomessa ja myös maailmanlaajuisesti pitkät perinteet. Alkuaan joukkovoimaa tarvittiin poistamaan työntekijöiden kurjia oloja ja parantamaan yleisiä työehtoja. Työolojen parannuttua neuvotteluvoimaa on myöhemmin tarvittu edunvalvontaan (Ilmonen 1998, 25). Nykyinen suomalainen luottamusmiesjärjestelmä on historiallinen järjestelmä. Globalisaatio, kansainvälistyvä yritystoiminta sekä laajeneva EU tuovat väkisin uusia näkökulmia tähän aiheeseen.

Luottamusmies on monien ongelmien keskellä, häneltä odotetaan paljon ja harmillisen usein hän on monien moitteiden kohteena. Luottamusmiehen tehtävät vievät paljon aikaa, joten heidän mahdollisuutensa varsinaisten työtehtävien hoitamiseen saattaa kärsiä. Monissa tutkimuksissa ongelmat kulminoituvat tiedon puutteeseen (Ranki 2000, 147).

Oma kiinnostukseni luottamusmiestoimintaan heräsi jo vuonna 1989, kun siirryin luokanopettajan tehtävistä perheyrietyksemme tiedotusosastolle töihin. Kaikilla yrityksillä oli 1990-luvun lamassa ongelmia. Meidänkin yrityksessämme vuoropuhelu luottamusmiesten kanssa oli tuolloin erityisen tiivistä. Vuonna 2003 minut valittiin Perheyrietystenliiton puheenjohtajaksi. Tämä kausi kesti yhteensä kolme vuotta ja sen aikana keskustelin paljon SAK:n silloisen puheenjohtajan Lauri Ihalaisen kanssa. Usein keskustelumme loppupuolella mietimme luottamusmiesjärjestelmän kehittämistarpeita. Miksi joissakin yrityksissä järjestelmä toimii ja toisissa taas ei. Asia jäi askarruttamaan minua.

Oma käsitykseni on, että luottamusmiehille asetetut tavoitteet eivät kohtaa tämän päivän todellisuutta. Luottamusmiehen työympäristössä muutokset ovat suuria. Työntekijä- ja työnantajajärjestöjen väliset keskustelut vaativat jatkuvaa dialogia ja myös lainsäädännössä on korjattavaa. Kokevatko luottamusmiehet, että heillä on riittävä osaamista ja jos eivät niin, minkälaista osaamista heiltä puuttuu? Vaikuttaa siltä, että luottamusmiehen osaamisen tasoa määrittelee luottamusmiehen lisäksi moni muukin. Luottamusmiehen

tehtävien tavoitteet asetetaan usein työyhteisön ulkopuolella. Luottamusmiehen valitsevat työntekijät, jotka eivät välttämättä edes tiedä mitä luottamusmiestehtäviin nykyään käytännössä kuuluu.

Työnantajien tavoitteena on selvästi siirtää päätäntävaltaa enenevässä määrin keskusjärjestötasolta paikalliselle tasolle, mikä tarkoittaa sitä, että luottamusmiesten osaaminen korostuu entisestään. Pyrkimys laajaan yhteisymmärrykseen, konsensukseen yhteiskuntapolitiikan avainasioista on ollut hallitseva piirre suomalaisessa päätöksenteossa vuosikymmenten ajan. Työpaikkojen pilkkoutuminen, ketjuuntuminen ja paikallisen sopimisen lisääntyminen asettavat luottamusmiehille aivan uudenlaisia haasteita.

Tutkimuksen tavoite on selvittää suomalaisen luottamusmiehen osaamisen kehittymistä. Tyydyttääkö osaamisen taso eri osapuolia? Onko osaaminen ajan tasalla? Miten määritellään sopiva osaamisen taso? Mikä on yrityksen johdon ja luottamusmiesten oma käsitys asiasta?

Väitöskirjan ilmestymisvuonna 2020 Suomessa on pienen positiivisen nousun jälkeen taas jouduttu keskelle heikkenevää talustilannetta. Syksyllä 2017 saatiin suurten työmarkkinajärjestöjen kesken tehdyksi useita kaksivuotissopimuksia, jotka takasivat työn tekemiselle rauhallisen kaksivuotiskauden. Tutkimustyön loppuvaiheessa syksyllä 2019 työehtosopimusneuvottelut olivat parhaillaan käynnissä, eikä niistä odotettu helppoja. Taistelu vallasta vaikeutuu, kun parlamentarismi ja työmarkkinapolitiikka sekoittuvat. Viime vuosina on yritysten paikallista sopimista lisätty, mikä on vaikuttanut myös luottamusmiesten asemaan, tehtäviin ja osaamiseen. Helsingin Sanomien teettämän kyselyn mukaan työssä olevista suomalaisista hiukan useampi vastustaa kuin kannattaa työehtojen sopimista työpaikoilla (Luukka 2017). Tilanne haastaa myös luottamusjärjestelmää ja luottamusmiesten toimintaa. Miten luottamusmiehen osaamisen kehittämiseen on varauduttava, jotta toimi tulee hoidetuksi? Ongelmat lisääntyvät, jos yritysten luottamusmiehet ja johto eivät tiedä miten toimia.

Lähdin tutkimaan luottamusmiestoimintaa haastatteleamalla vuonna 2006 joitakin keskusjärjestöjen avainhenkilöitä. Keskustelut heidän kanssaan paljastivat erilaisia ongelmia ja käsityksiä, jotka vaihtelivat keskustelukumppanin mukaan. Haastattelujen innoittamana päätin jatkaa aiheen tutkimista. Jatkona tälle halusin kuulla tutkimustani varten autenttisia luottamusmiesten arjen kokemuksia. Päätin selvittää myös johdon käsityksiä luottamusjärjestelmän toimivuudesta, koska toimiva vuoropuhelu juuri näiden kahden osapuolen välillä näytti olevan erityisen kriittistä. Kirjallisuutta luottamusmiesten osaamisesta löytyi hyvin vähän, jos ollenkaan. Ammattijärjestöt ovat tehneet omia luottamusmieskyselyitä, mutta yliopistojen tekemiä tutkimuksia luottamusmiesten osaamisesta ei

montaa löytynyt. Järjestelmää ja järjestökenttää oli tutkittu useissa tiedekunnissa. Rupe-
sinkin ensimmäiseksi käymään läpi koko luottamusmiestäjärjestelmän historiaa, sen toi-
mintaa yleisesti ja myös tutustumaan muiden maiden vastaaviin järjestelmiin.

Rakensin tutkimustani aineistolähtöisesti, koska luottamusmiehen osaamista ja sen
kehittymistä käsittelevää tutkimusta tai siihen liittyvää spesifiä tietokirjallisuutta oli vaikea
löytää. Haen tutkimuksellani mahdollisuutta osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun
luottamusmiesten osaamisen kehittämisestä ja heidän työnsä arvostamisesta. Analyysia
edeltävää taustaa selvitän neljässä ensimmäisessä luvussa, joissa yritän taustoittaa aihetta
lähellä olevia teemoja niin historian kuin nykytilankin näkökulmasta.

Johdantoluvun jälkeen kerron *luvussa kaksi* luottamusmiestoiminnan lähtökohdista
Suomessa, mutta luku sisältää myös eurooppalaisesta kehityksestä. Luottamusmiestäjärjes-
telmä on selvästi osa historiallista työelämän kehittymistä. Käsite luottamusmies muo-
tutui jo 1800-luvun lopulla ja sillä on selkeä yhteys teollistumisen historiaan. Erityisesti
Suomessa vuonna 1879 voimaan tullut elinkeinovapauslaki heikensi työntekijöiden ase-
maa. Vahvimmat heistä alkoivat puhua oikeuksista ja heitä alettiin arvostaa luottamus-
miehinä. Luottamusmiestäjärjestelmä vakiintui toisen maailmansodan jälkeen. Perusta ny-
kyiselle yhteistoimintalaille ja koko luottamusmiestoiminnalle Suomessa luotiin vuonna
1944. Samaan aikaan vakiintui myös käsite luottamusmies. Historiasta löytyy useita mies-
käsitteitä, joista näkyy miesten ja naisten välinen työnjako selvästi. Miehet olivat perin-
teisesti töissä ja naiset kotona. Vastaavanlaisia käsitteitä hieman erilaisissa ympäristöissä
ovat virkamies, valtiomies, merimies, työmies, talonpoika, oppipoika ja kirkkoherra. Nai-
siin liittyviä yleisnimiä ovat olleet mm. aatelisneito, porvaristyttö ja vallasnainen, mutta
ne eivät kuitenkaan liittyneet niinkään työhön vaan asemaan ja säätyyn. Kaikilla yleisni-
millä on yhteys suomalaiseen historiaan. Luottamusmiehet olivat siis perinteisesti miehiä.
Naisia alkoi luottamusmiestehtäviin tulla vasta 1970- ja 1980-luvuilla.

Luvussa kolme selvitän luottamusmiestoiminnan nykytilaa Suomessa mutta myös lyhy-
esti Ruotsin, Saksan, Ranskan ja Iso-Britannian mallia. Luottamusmiehestä käytetään sil-
loin tällöin myös nimitystä luottamushenkilö. Tämän tutkimuksen kannalta se on har-
haanjohtava termi, koska se viittaa myös muihin luottamushenkilöihin kuten kunnanhal-
lituksen ja valtuuston jäseniin. Osa luottamusmiehistä toimii myös kunnallispolitiikassa.
Nykyään luottamusmiehinä on paljon naisia ja heistä näkee käytettävän myös termiä luot-
tamusnainen. Tässä tutkimuksessa käytetään yksiselitteisesti käsitettä luottamusmies,
koski se sitten naisia tai miehiä. Sana luottamusmies viittaa vahvasti luottamukseen.
Luottamus on varmasti asia, jota on tarkkaan pohdittu, kun käsite luottamusmies on
aikoinaan otettu käyttöön. Luottamusmies on jonkun isomman joukon luotettu henkilö,
jonka tehtävä on edustaa joukon jäseniä heille tärkeissä asioissa. Luottamus luo solidaa-

risuutta ihmisten välille ja toiminnasta tulee sujuvaa ja ennakoitavaa. Kuuluminen ammattiliittoon on Suomessa yleistä. Luottamusmies edustaa työpaikoilla liittoon kuuluvia työntekijöitä ja auttaa sekä neuvoo työntekijöitä ongelmatilanteissa.

Luvussa neljä tarkastelen ja pohdin niitä teemoja ja erilaisia teoreettisia näkökulmia, joihin paneuduin ennen varsinaisen haastattelutyön aloittamista. Tämä antaa suuntaa sille, mitä minä tutkijana aiheen ympärillä mietin ja miksi tätä työtä aloitin tekemään. Tutkimukseni ja luottamusmiehen työn kannalta merkittäväksi teemaksi nousi tässä vaiheessa luottamusmiehen asema työyhteisössä, johon valta vaikuttaa. Jos yrityksen työntekijät luottavat valitsemaansa luottamusmieheen, saa hän organisaatiossaan heti muita työntekijöitä enemmän vaikutusvaltaa. Tällöin valta kanavoituu yhden ihmisen kautta, vaikka se on selvästi kollektiivista. Luottamusmiehellä voi olla myös moninlaisiin verkostosuhteisiin perustuvaa valtaa tai henkilökohtaista valtaa eli karismaa. Luvussa neljä pohdin myös luottamusmiehen tehtäviä ja osaamista. Luottamusmiehellä on useita tehtäviä, joista yksi keskeisimpiä on aktiivinen vuoropuhelu eri toimijoiden välillä. Tutkimusten mukaan avoin sisäinen kommunikaatio on luottamuksen keskeisimpiä kriteerejä (Salojärvi 2006, 160). Mikäli eri osapuolten väliltä puuttuu luottamus, tarkkailu ja valvonta lisääntyvät. Luottamus ei tarkoita pelkästään harmonista yhdessäoloa eikä se sulje pois ristiriitoja eikä edes riitoja (Ilmonen ja Jokinen 2002, 110). Luottamusmiehen osaamisen hahmottaminen on laaja kysymys, koska osaamista voidaan määritellä monen eri tason kautta, kuten esimerkiksi yksilön, ryhmän ja organisaation. Yrityksissä osaamisesta puhutaan silloin, kun keskustellaan aineettomasta pääomasta.

Luvussa viisi johdattelen lukijan tutkimuksen toteuttamiseen sekä empiiriseen että teoreettiseen analyysiin. Tutkimuksen lähestymistavaksi valitsin vaativan aineistolähtöisen grounded-teorian (Glaser & Strauss 1967; Layder 1993). Grounded-teoria (GT, Grounded Theory) vaatii koodausstrategian ja tutkijana minun oli sitouduttava menetelmään, erittäin kurinalaisesti. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jossa oli mukana viiden yrityksen luottamusmiehet ja johto.

Luvussa kuusi esitän empiirisen analyysin, joka jakautuu GT:ssä kolmeen vaiheeseen, jotka ovat avoin, aksiaalinen ja selektiivinen koodaus. Avoin koodaus tuotti peruskäsitteet, joita yhdistämällä etenin aksiaalisen koodauksen käsitteistöön ja edelleen selektiivisen koodauksen kategorioihin. Kategorioiden ja niiden keskinäisistä yhteyksistä hain mahdollisia ylä- ja alakategorioita, joiden avulla löytyi varsinainen ydinkategoria - yhteisöosaaminen.

Luvussa seitsemän esitän tutkimuksen teoreettisen analyysin. Empiirisen analyysin huolellisen tarkastelun kautta rakennan aineistoon perustuvan substantiivisen teorian, jonka selitysvaikutus on paikallinen. Toisin sanoen se antaa pätevää tietoa juuri tämän tutkimuksen kohdeilmion ymmärtämiseksi. Substantiivisen teorian pohjalta pyrin rakentamaan

yleistävää formaalista teoriaa, jota kohti tämän tutkimuksen puitteissa voi edetä vain hyödyntämällä tutkittavaa ilmiötä tavalla tai toisella sivuavaa tutkimuskirjallisuutta.

Luvussa kahdeksan esitän teoreettisen analyysin tuloksena syntyneen luottamusosaamisen teorian. Teoria kuvaa neljää osaamisen tilaa, joissa luottamusmies voi oppia ja kehittyä aluksi tehtäviensä tasalle ja lopulta yhteiskunnalliseksi vaikuttajaksi asti. Luottamusosaaminen ei rakennu pelkästään yksilön ominaisuuksien varaan vaan siihen tarvitaan tekemisen, oppimisen, kehittymisen ja vaikuttamisen mahdollistavia tiloja, joissa tarvittava osaaminen on mahdollista saavuttaa. Nämä osaamisen tilat nimesin seuraavasti: toiminta ja oppijuus, tieto ja asiantuntijuus, osallisuus ja johtajuus sekä instituutiot ja valta.

Lopuksi *luvussa yhdeksän* vedän tutkimuksen löydökset yhteen. Tässä luvussa otan esille myös joitakin jatkotutkimusaiheita ja huomioita luottamusjärjestelmän tulevaisuudesta.

2 LUOTTAMUSMIESTOIMINNAN LÄHTÖKOHDISTA

Suomessa, kuten muuallakin Euroopassa, yritysten henkilökunnan vaikutus ja myöhemmin mahdollisuus olla mukana työelämän päätöksenteossa kuuluu yhteen yleisen työelämän historian kanssa. Teollistuminen Suomessa tapahtui 1800-luvun puolivälissä, ja käsitteenä luottamusmies vakiintui 1890-luvulla. 1860-lukua on totuttu pitämään tärkeänä vuosilukuna, kun puhutaan Suomen teollistumisesta ja kaupungistumisesta. (Jonasson 2006, 21.) Tärkeä ajanjakso oli 1863–1864, jolloin Suomessa säädettiin osakeyhtiölaki (Blom 2016, 183–184; Mähönen ja Villa 2006, 11). Sen vaikutukset eivät koskeneet ainoastaan talous- ja tuotantoelämää, vaan useita yhteiskunnan osa-alueita. Alkuvaiheessa Suomen teollisuuden kehittynein osa oli sahateollisuus, joka hyötyi ulkomaisen kysynnän nopeasta ja jatkuvasta kasvusta. Suuri merkitys oli myös rahatalouden kehittämisellä, joka vilkastutti maaseudun ja sitä kautta kotimaan kauppaa Suomen sisällä. Suomessa 1800-luvun loppupuoli oli erityisen suurta rakennemuutoksen aikaa, kun vienti alkoi vetää ensimmäistä kertaa ja pääomia alkoi virrata maahan. (Meinander 2006, 128-133.)

Kaikilla ei ollut omaa maata tai metsää, eikä kaikista voinut tulla yrittäjiä tai omistajia. Kaikille ei myöskään riittänyt töitä. Elinkeinovapauslaki tuli Suomessa voimaan vuonna 1879 ja jätti monet työntekijät vaille suojaa, jonka perinteiset ammattikunnat olivat heille antaneet. Liberalististen talousoppien vallitessa jokaisen oli tultava toimeen niin hyvin kuin taisi. Yrittäminen ja yrittäjyys olivat vapaimmillaan Suomessa 1800-luvun lopulla, jolloin ihmisten suojaamista työaikalaeilla tai työsuojelulla ei vielä tunnettu, puhumattaakaan luottamusmiehistä tai tehtaiden päästöihin liittyvästä ympäristönsuojelusta. Kapitalismi sai näin jalansijaa Suomessa. (Herlin 2003.)

Liberalismin suurimpia kriitikkoja oli Karl Marx (1818–1883), joka kutsui kaikkia Euroopan työläisiä Kommunistisessa manifestissaan 1848 heittämään kahleensa ja ryhtymään vallankumoukseen. Hänen mukaansa yhteiskunta oli jakautunut pahasti kahtia: työnantajiin ja työläisiin. Marxin mukaan näiden kahden luokan eturistiriidat johtavat väistämättä yhteentörmäykseen, ja hänestä vain kommunistisessa yhteiskunnassa kaikki voivat tulla onnellisiksi - jokainen käyttää kykyjään yhteisön hyödyksi ja jokainen saa yhteiskunnalta kaiken tarvitsemansa. (Marx ja Engels 2016.) Tämän ajattelun innoittamana ja ammattiyhdistysliikkeen jatkeena Suomeen rekisteröitiin ensimmäinen työväenpuolue vuonna 1899. Suomen Työväenpuolue omaksui vuonna 1903 marxilaisen linjan

ja vaihtoi samalla nimensä Suomen Sosialidemokraattiseksi Puolueeksi. Maaperä oli valmis parlamentarismille, jossa politiikka ja puolueet alkoivat nostaa päätään. (Matikainen 2018, 25-28.)

Suomen historiallisessa kehityksessä ovat vaikuttaneet erityisesti poliittisen elämän murrosvaiheet vuosina 1905–1907 sekä itsenäistymisen vaihe 1917–18, 1930-luvulla noussut oikeistoradikalismi, sotavuodet 1945–1948, vasemmiston liikehdintä 1968 ja yhteiskunnallinen modernisaatio, kuten koulutusreformi 1970-luvulla. 2000-luvun merkittävin ilmiö on ollut globalisaatio. (Kolbe 2014, 9; Blom 2018, 70.)

Suomalainen työelämä on kokenut suurta liikehdintää. Lilja (1977, 143) konkretisoi suomalaisen työelämän suhteita omassa julkaisussaan kolmen eri tason kautta. Ensimmäinen taso on abstraktein ja käsittää Marxin työn ja pääoman suhteet. Toiseksi Lilja mainitsee instituutioiden ja historian tason ja kolmanneksi konkreettisen tason, jolla hän tarkoittaa yksittäisen tuotantolaitoksen tasoa. Lilja kirjoittaa: ”työntekijöiden osallistuminen hallintoon yrityksissä on yhteiskunnallinen välttämättömyys myös kapitalismin oloissa”. Julkunen (2007, 21) pohtii Suomen tilannetta parin viimeisen vuosikymmenen näkökulmasta ja toteaa, että Suomi on siirtynyt markkinavetoiseen talouteen, jossa yrityksiä johdetaan paitsi tuotantolaitoksina, myös entistä useammin puhtaasti sijoituskohteina.

Tulevaisuudessa suomalainen teollisuus tarvitsee työ- ja elinkeinoministeriön raportin (2014, 64) mukaan neljä välttämätöntä siirtymää selvitäkseen. Ensiksi on ymmärrettävä isoja globaaleja haasteita ja asiakastarpeita, toiseksi on rakennettava uusista innovaatioista selvää kilpailuetua, kolmanneksi Suomen on otettava hallintaan globaaleja arvoketjuja ja neljänneksi lisättävä teollista kestävyttä varmistaen arvon kanavoituminen Suomeen.

2.1 Kehityssuuntia Euroopassa

Euroopassa teollistuminen ja työelämä kehittyivät samaan suuntaan kuin Suomessa. Britannia on ammattijärjestöjen synnyinmaa. Siellä työntekijät järjestäytyivät jo noin 200 vuotta sitten. Ammattiyhdistykset perustettiin Englantiin aikoinaan paikallisiksi toimijoiksi ja jopa yhtiökohtaisiksi. Kun ammattiyhdistysten toiminta laajeni, ne yhdistettiin kansallisiksi järjestöiksi, jotka ryhtyivät neuvottelemaan keskitettyjä ratkaisuja. Toisen maailmasodan jälkeen Britanniassa ilman lainvoimaa syntynyt luottamusmiesjärjestelmä jatkoi voimakasta kasvuaan ja aloitti neuvottelut työolojen parantamiseksi. Lakia työntekijöiden ja työnantajien neuvotteluista alettiin kuitenkin valmistella vasta 1965. Vuonna 1978 voimaan tuli laki, joka velvoitti työnantajia konsultoimaan työntekijöitä työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyvistä kysymyksistä, ja vuonna 1992 lakiin tehtiin lisäys, joka

määräsi työnantajat neuvottelemaan myös sellaisissa yhtiöissä, joissa ei ole ammattiliittoedustusta. Tällöin työntekijät valitsevat keskuudestaan edustajan neuvottelupöytään. (Dukes 2012, 74–77.)

Ranskassa ammattiliiton perustaminen tuli lailliseksi niinkin aikaisin kuin vuonna 1884. Tämän jälkeen ammattiliitot ovat olleet vapaita organisoitumaan ja neuvottelemaan. Neuvottelukuntia (*CE* eli *Comité d'Entreprise*) maahan alettiin perustaa sotien jälkeen vuonna 1945. Selkeä laillinen mandaatti neuvottelukunnan toiminnalle luotiin 1968, mikä tarkoittaa, että jokainen ammattiyhdistys pystyy perustamaan paikallisen toimijan osaksi yrityksen neuvottelukuntaa. Boltanski ja Chiapello (2007) analysoivat kirjassaan ”*The New Spirit of Capitalism*” ranskalaista yhteiskuntaa ja erityisesti sen muuttuneita olosuhteita tultaessa 1990-luvulle, tarkemmin vuosina 1985–1995. He vertaavat näkemyksiään vuosiin 1968–1978 sekä 1800-luvun lopun yhteiskunnallisiin ilmiöihin. Kirjoittajien näkemykset soveltuvat kohtuullisen hyvin myös muiden Euroopan valtioiden kehitykseen. Kapitalismi on kirjoittajien mielestä monessa suhteessa absurdi järjestelmä, mutta määrittellessään ja analysoidessaan kapitalismia Boltanski ja Chiapello katsovat asiaa kuitenkin kolmen positiivisen näkökulman kautta: mielenkiinnon, turvallisuuden ja oikeudenmukaisuuden (Mt. 12-16).

Saksaan perustettiin 1950-luvulla tehdaskomiteat. Tämän tyyppisiä vapaaehtoisuuteen perustuvia komiteoita oli ollut maassa jo aiemmin, mutta vuosina 1933–1945 ne kiellettiin yksiselitteisesti. Neuvottelukunnat virallistettiin lainvoimalla 1952, ja niitä uudistettiin radikaalilla tavalla vuonna 1972, jolloin niistä pyrittiin tekemään ammattiyhdistysten apuvälineitä. Tämä ei toteutunut. Uusin voimassaoleva säännöstö Saksassa on vuodelta 2001. (Waas 2012, 15–16.)

Ruotsissa ensimmäinen laaja työsopimus allekirjoitettiin eri puolueiden välillä vuonna 1938 (*Saltsjöbaden*). Sopimus on pohja nykyiselle keskitetylle ruotsalaiselle mallille. Ruotsalaiset ovat tottuneet tekemään päätöksiä konsensusperiaatteella, ja Ruotsissa työntekijöiden ja työnantajien tehokkaalla yhteistyöllä on pitkät perinteet. (Votinius 2012, 52)

Boltanski ja Chiapello (2007, 17) kutsuvat 1800-luvun lopun kapitalismia *yrittäjä-mäiseksi keskiluokaksi*. Tällä he tarkoittavat, että asioihin paneuduttiin yrittäjämäisellä asenteella, johon kuului kaikenlainen avustustoiminta, vapaa osallistuminen yhteisiin hankkeisiin ja vahva moraalinen arvoasetelma. Merkkejä taylorismin synnystä oli kuitenkin jo havaittavissa.

Toinen muutoksia tuonut ajanjakso Ranskassa ja muualla Euroopassa ajoittuu 1930-luvulle ja se vahvistui erityisesti 1960- ja 1970-luvuilla, kun tayloristinen¹ massatuotanto ajautui kriisiin. Tällöin oli vähitellen siirrytty pienistä yrittäjävetoisista perheyrittäjärytymistä

¹ Yhdysvaltalaisen Frederick Winslow Taylorin (1856–1915) kehittämä liikkeenjohto-oppi.

kohti suuria ja tehokkaita monikansallisia konserneja. Tämän jakson aikana tapahtuneita selkeimpiä muutoksia olivat palkkajohtajien määrän kasvu, urakehitykset ja hyvinvointivaltion muodostuminen. Ammattijärjestökenttä oli erityisen aktiivinen, ja monia sosiaalipoliittisia päätöksiä saatiin toteutettua, monesti tosin vasta lakkojen jälkeen. Ihmisten työurat olivat tyypillisesti pitkiä, ja koko työura tehtiin usein yhden työnantajan palveluksessa. Tästä näkökulmasta työntekijät kokivat työpaikkansa turvallisiksi. Kolmas kapitalismin ajanjakso alkoi 1980-luvulla, kun sosiaaliset liikehdinnät vähenivät. Ammattijärjestökenttä työskenteli enemmän reaktiivisesti kuin proaktiivisesti. Erot palkkakehityksessä lisääntyivät, ja asioita mitattiin pääasiassa rahan kautta. Lakkoherkkyys ja sosiaaliset erimielisyydet vähenivät, samoin poissaolot työpaikoilla. Teollisuudessa alettiin valmistaa korkeaa laatua ja osaamista edellyttäviä tuotteita. (Mt. 17–19, 167–168, 273–283.)

Tällä hetkellä olemme uuden kehitysvaiheen edessä. Teollinen aikakausi alkaa olla ohi. Yrittäjäys ja omistajuus ovat heräämässä uusien vaikutteiden ansiosta. Työskentely yrittäjänä on nyt todellinen vaihtoehto työskentelylle monikansallisessa yhtiössä. Pienten ja keskisuurten yritysten käsite virallistettiin Euroopan Unionissa vuonna 1974, jolloin tämän kokoluokan yrityksille alettiin antaa lainoja ja tukea (EY 1996; EY 2003; Blom 2016, 330). Suuryritysten vastustus Euroopassa oli voimistunut, minkä taustalla oli nimenomaan monikansallisten yritysten liiallinen vaikutusvalta. Suomessa erityisesti Nokia vaikutti 2000-luvulla tytäryhtiötalouden vahvistumiseen, kun maahan tarvittiin kipeästi lisää pääomia (Mt. 323–324).

Eurooppalainen ammattiyhdistystoiminta ja luottamusmiehet toimivat eri maissa eri tavoin, ja toiminta liittyy jokaisen maan omaan työ- ja kulttuurihistoriaan. Pohjoismainen konsensusajattelu eroaa selvästi Euroopan muista valtioista. Kyky neuvotella ja sovitella on ollut onnistuneen yhteistyön lähtökohta (Dahrendorf 1969), joka Suomessa on tarkoittanut valtiiovallan sekä työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen yhteisiä kolmikantaneuvotteluja. Tutkimuksissa työehtosopimukset näyttävät olevan se keskeinen tekijä, jolla eri maiden eroja on selitetty (Bergholm 2015, 49). Vaikka maailmassa olisi tapahtunut millaisia muutoksia, silti ihmisillä oli käsitys, että yhteiskunta, siellä toimivat järjestelmät ja ihmiset jakautuvat kahtia, niihin joilla on ja niihin joilla ei ole, ylempiin ja alempiin, muihin ja meihin. Esimerkkinä tällaisesta voi mainita tilanteen, kun työntekijää pyydetään luottamusmieheksi. Hän saattaa epäröidä siksi, että hän ei sen jälkeen enää kuulu meihin (*"ne, jotka tekevät samaa työtä kuin minä"*) vaan hänet sijoitetaan helpommin kuuluvaksi muihin. (Dahrendorf 1969, 368.)

2.2 Luottamusmiestoiminnan kehittyminen Suomessa

Suomeen ensimmäiset ammattijärjestöt perustettiin Venäjän vallan aikana. Suomen työpograafinen ammattiliitto oli ensimmäinen Suomessa toimiva ammattijärjestö. Työntekijöiden keskusjärjestö, SAK:n edeltäjä, perustettiin huhtikuussa vuonna 1907. Vuonna 1969 nimeksi muutettiin Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö (SAK). Samoihin aikoihin myös työnantajat järjestäytyivät (vuonna 1906), mikä johtui työväen järjestäytymisestä. Ensimmäisen työnantajajärjestön nimeksi tuli Yleinen Työnantajaliitto. Nimi muutettiin vuonna 1918 Suomen Työnantajien Keskusjärjestöksi (myöhemmin Teollisuuden ja työnantajien keskusjärjestö eli TT ja vuonna 2004 Elinkeinoelämän keskusliitto eli EK). (Jonasson 2006, 21–22; Mansner 2006, 32; Korkman 2007; Herlin 2003, 62–63; Blom 2018, 70 ja 76.) Liittoyhteisössä merkittävä työnantajajärjestö Teknologiateollisuus ry on perustettu vuonna 1903 ja siihen kuuluvat yritykset vastaavat 50 prosentista Suomen viennistä (Herlin 2003, 62).

Blom (2018, 75) kirjoittaa ajanjaksosta, jolloin työnantajat yksipuolisesti päättivät Suomessa, ettei työntekijöiden kanssa neuvotella, koska ammattiliitot olivat nimenneet edustajia työväenliikkeen vallankumousneuvostoon vuonna 1918. Tämä johti siihen, että 1920-luvulla työnantajat kielsivät luottamusmiestoiminnan. Syy oli se, ettei uusia ammattijärjestöjä haluttu perustettavan Suomeen. Se, joka uskalsi puuttua asiaan työpaikallaan, vaaransi aina oman työpaikkansa. Työnantajapuoli hyväksyi ammattijärjestön sopimusosapuolekseen ensi kerran vuonna 1940. Tätä tapahtumaa kutsutaan nimellä ”*Tammikuun kihlaus*”. (Jonasson 2006, 22; Bergholm 2005, 21; Herlin 2003, 72–73.) Tammikuun kihlaus oli tarkoitettu yhdistämään kansakuntaa vaikeana aikana ja osoittamaan rintamajoukoille, että niiden ponnistuksia arvostettiin ja että niillä oli vaikutuksensa rauhanajan työsuhteisiin. Lopulta kesti vielä neljä vuotta ennen kuin todellisiin sopimussuhteisiin päästiin. (Mansner 2006.)

Luottamusmiesjärjestelmän järjestöllinen perusta vakiintui toisen maailmansodan jälkeen. Perusta nykyiselle yhteistoimintalaille ja koko luottamusmiestoiminnalle luotiin 1944 (STK:n ja SAK:n yleissopimus), ja sitä uudistettiin jo muutamaa vuotta myöhemmin. Tämä sopimus on pääkohdiltaan yhä voimassa. Sopimuksessa käsitellään luottamusmiehen roolia yrityksissä, pääluottamusmiestoimintaa sekä luottamusmiehen tehtävien hoidosta aiheutuvia korvauksia ja luottamusmiehen irtisanomissuojaa. (Rusanen 1994.) Olennaista oli myös se, että työnantajat sitoutuivat maksamaan luottamusmiehille taloudellisen korvauksen tehtävien hoidosta. Työnantajat velvoitettiin myös kertomaan luottamusmiehille työntekijöiden palkkauksesta tai välittämään tietoa palkkaukseen liittyvää tietoa (Bergholm 2005, 87). Bergholmin (2015, 21 ja 58–60) mukaan 19.6.1945 oli

erityisen tärkeä päivämäärä, koska se raivasi tien valtakunnallisille työehtosopimusneuvotteluille ja satoi valtiovallan ja työmarkkinajärjestöt tiiviiseen yhteistyöhön. Markan devalvoitumisella, hintojen ja palkkojen kaksinkertaistumisella ja kovalla tavarapulalla oli oma vaikutuksensa vuoden 1945 taloudelliseen epävakaiseen tilanteeseen. Suomen työmarkkinasuhteiden epävakautta selitti myös viennin suuri suhdanneherkkyys. Vuodet 1944–1947 olivat kaiken kaikkiaan suotuisia ammattiyhdistysliikkeen toiminnalle, koska jäsenistö kasvoi ja syntyi muun muassa suomalainen palkkanormisto vuonna 1945. Tämä merkitsi sitä, että eri alojen palkkakehitykset kytkettiin yhteen ja työmarkkinaosapuolet velvoitettiin ryhtymään keskinäisiin palkkaneuvotteluihin. Mielenkiintoista tässä palkkanormistossa oli, että naisille määriteltiin valtion päätöksellä alemmat ohjetuntipalkat. (Bergholm 1977.)

Työmarkkinasuhteissa alkoi 1940-luvun lopulla virallistamisen prosessi, joka nosti esiin monia paikallisia ja työpaikkakohtaisia saavutuksia ja hiljaisesti hyväksytyjä käytäntöjä. Valtakunnallisten työehtosopimusten läpimurrossa sodan jälkeen näitä paikallisia sopimuksia käytettiin usein apuna yleisten sopimustekstien laatimisessa. Paikallisten työmarkkinasuhteiden kannalta merkittävä on havainto, että ammattiosastojen paikallinen yhteistoiminta ei missään vaiheessa saavuttanut työmarkkinapoliittisesti merkittävää iskuvoimaa, vaikka kokoontuminen työväenyhdistyksen tiloissa vahvisti yhteisöllisyyttä. (Teräs 1995.)

Luottamusmiestoiminnan kehittyminen Suomessa on selvästi yhteydessä yhteiskunnan eri kehitysvaiheisiin. Esimerkiksi vuosina 1956–1969 luottamusmiestoiminta oli erittäin hajallaan. Suurimpana syynä tähän oli Bergholmin (2007, 119; Bergholm 2005, 256; ks. myös Jonasson 2006, 23) mukaan vuoden 1956 suurlakko. Blom (2018, 26) korostaa yhteistä halua säädellä kansakuntaa haittaavia konflikteja, mikä edellytti eturyhmien organisoitumista. Työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen edustajat aloittivat säännölliset tapaamiset sopiakseen kiistansa tiettyjen pelisääntöjen mukaan. Tämä käynnisti yhteiskuntarakenteen asteittaisen muutoksen Suomessa. (Dahrendorf 1969, 335.)

Ensimmäinen Elkan (1969) arkistomateriaalista löytyvä luottamusmiessopimus on vuodelta 1969. Siinä selvitetään luottamusmieskäsitettä mm. kertomalla miten luottamusmies valitaan, miten luottamusmiehen työsuhteeseen tulee suhtautua, mitä luottamusmiehen tehtävät pitävät sisällään ja miten niitä tulee hoitaa. Sopimuksessa kommentoidaan myös luottamusmiehen ansiomenetyksen korvaamista, luottamusmiehen kouluttamista, luottamusmiesten työtilaa ja yleistä neuvottelujärjestelmää. (STK 1969.) Sopimus oli siis hyvin kattava ja on edelleen käytössä, tosin päivitettyinä versiona. Sopimus oli osa vuoden 1968–1970 tulopoliittista sopimuspakettia, jonka avulla saatiin turvattua neuvotteluyhteys johdon ja työntekijöiden välille aikakautena, jolloin työnantajat eivät

olleet halukkaita yhteistyöhön. Lopulta juuri työntajat olivat vahvasti vaikuttamassa sopimuskulttuurin syntyyn.

Nykyinen yhteistoimintalaki säädettiin vuonna 1978, ja se astui voimaan 1979 (Jonasson 2006, 26). Lopulta yhteistoimintalaki kirjattiin sanoin: ”Yritysten toiminnan ja työolosuhteiden kehittämiseksi sekä työnantajan ja henkilöstön välisen samoin kuin henkilöstön keskinäisen yhteistoiminnan tehostamiseksi lisätään työpaikan henkilöstöön kuuluvien työntekijöiden ja toimihenkilöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työtään ja työpaikkaansa koskevien asioiden käsittelyyn”. (Kärri 2012, 129.) Nykyisen yhteistoimintalain valmistelun taustalla oli jo noin kymmenen vuotta kestänyt kamppailu yritysdemokratiasta. Voimaan tullut yhteistoimintalaki oli varsin kaukana yritysdemokratian puolestapuhujien alkuperäisistä vaatimuksista, esimerkiksi mahdollisuudesta valvoa johtajia ja olla mukana isoissa päätöksissä. (Mt. 105–106.) Käsitteenä yhteistoimintalaki on vuosien aikana muovautunut henkilökunnalle ja luottamusmiehille enemmän uhaksi kuin mahdollisuudeksi vaikuttaa päätöksenteossa, mikä johtuu siitä, että yhteistoimintaneuvottelua käytetään pääasiassa saneeraustilanteissa. Myöhemmin lakia on uudistettu esimerkiksi vuonna 2005, jolloin sovittiin nk. muutosturvapakettista. Vuonna 2007 sovittiin EU-alueen konserniyhteistyöstä ja mm. lain ulottamisesta koskemaan yrityksiä, jotka työllistävät vähintään 20 henkeä. (TEM 2007.)

Yhteistoimintalain lisäksi luottamusmiestajärjestelmää ohjaa myös Työsopimuslaki, joka laadittiin vuonna 1922 ja jota uudistettiin vuonna 1970. Uusin työsopimuslaki on vuodelta 2001 (viimeisimmät tekstimuutokset ovat vuodelta 2019). Laki työntekijöiden mahdollisesta edustuksesta yrityksen hallinnossa hyväksyttiin vuonna 1990, ja se on voimassa kaikissa yrityksissä, joissa on vähintään 150 työntekijää. Vuotta myöhemmin sovittiin vielä konserniyhteistyöstä, joka koskee vähintään 500 työntekijää työllistäviä yrityksiä. Tämä laajeni myöhemmin EU-direktiiviksi. (Jonasson 2006, 24; Mansner 2006, 172.)

Suomessa pitkään toiminut kolmikantaperiaate, jossa hallitus osallistuu pääneuvotteluihin keskusjärjestöjen kanssa, sai muotonsa 60-luvulla. Ensimmäinen kolmikantaneuvottelu saatiin päätökseen vuonna 1968 Liinamaan johdolla (Bergholm 2007, 424; Jonasson 2006, 23). Vuonna 1969 hyväksytyyn Liinamaa II-sopimuksen perusteella työntajat alkoivat kerätä ammattiliittojen jäsenmaksut palkanmaksun yhteydessä ja tilittää ne suoraan liitoille samaan tapaan kuin veroennakot valtiolle (Tarkka 2002, 44). Tällaiset kolmikantaneuvottelut ovat suomalainen erityispiirre, joka on ollut kansantalouden ja kilpailukykykymme kannalta merkittävä. On syytä mainita, että ensimmäinen kolmikantaan pohjautuva tulopoliittinen malli oli nelikantainen, koska myös maataloustuottajien järjestöt olivat siinä mukana (Bergholm 2007, 423; Bergholm 2015, 15 ja 21). Kolmikantaiseksi

neuvottelut muuttuivat vuosina 1960–1969 (Bergholm 2015, 30), vaikka vielä 70-luvullakin näissä tulopoliittisissa sopimuksissa sovittiin myös maataloustulosta (Savtchenko 2015, 158). Näiden neuvottelujen tavoitteena oli etsiä laajapohjaisia kompromisseja liittyen työelämälakien valmisteluun. Välttämättömänä ehtona tälle oli sekä ammatti- että työnantajajärjestöjen organisoituminen. Osapuolten oli toisin sanoen kyettävä neuvottelemaan, sovittelemaan ja välittämään tietoa (Blom 2018, 26).

Alkoi säännöllisten neuvottelujen aikakausi. Neuvottelujen avulla pyrittiin sääntelemään konfliktien syntymistä (Dahrendorf 1969, 290–291) ja neuvotteluja yhdisti pyrkimys perustella järjestöjen hyödyllisyyttä koko yhteiskunnalle (Blom 2018, 34). Blom (2018, 78–96) mainitsee kolme tulopoliittikan korporatiivista fundamenttia: ansiosidonnainen työeläkejärjestelmä (1956 kansaneläkeuudistus), jäsenmaksuperintäsopimus (1968 Liinamaa I) ja työehtosopimusten yleissitovuus (1970 työsopimuslaki), joilla on vielä tänäkin päivänä suuri vaikutus työmarkkinoihin. Työeläkejärjestelmä on merkittävä suomalaisen sijoitusvarallisuuden instrumentti. Jäsenmaksuperintäsopimus vahvisti sosiaalidemokraatteja ja heikensi kommunistien asemaa Suomessa. Työehtosopimusten yleissitovuus haluttiin koskemaan erityisesti järjestäytymättömiä työnantajia. (Mt.)

Bergholmin (2007, 442) mukaan Liinamaa I ja II avasivat tien tulopoliitikalle. Liinamaan ensimmäinen ja toinen tulopoliittinen sopimus vahvistivat taloudellista vakauttamista, sosiaalisia uudistuksia ja työntekijäin ammattiyhdistystoiminnan edellytyksiä. Sopimusten keskeisiä tavoitteita olivat taloudellinen kasvu, tuottavuuden nousu, sosiaaliturvan parantaminen ja tuloerojen vähittäinen kaventuminen. Korkman (2007, 7–8) korostaa, että Suomen työmarkkinat olivat toimineet suhteellisen hyvin ay-liikkeen ja työnantajien yhteistyön ansiosta (Ks. myös Ilmonen 1995, 3–4 ja Herlin 2003, 141). Savtchenko (2015, 155) puolestaan korostaa, että työmarkkinoiden toimivuus ei ole aina ollut yksiselitteistä. Hänen mukaansa korporatismi konfliktien sääntelijänä ei toiminut 1970-luvun Suomessa, joka oli kansainvälisessä vertailussa lakkotilastojen kärkimaita. Savtchenko (2015) korostaa kansantaloudellisen ja historiallisen ajan merkitystä suhteessa tilanteeseen, jossa esim. työmarkkinaosapuolet neuvottelivat yhteisistä tavoitteistaan. Bergholm (2015) puhuu kaksoissidoksesta, jolla hän tarkoittaa valtiiovallan ja työmarkkinajärjestöjen vahvaa ja poikkeuksellista yhteistyötä, jonka avulla sopimuksia on lopulta Suomessa saatu aikaan.

Kolmikantaan perustuva tulopoliittinen neuvottelumekanismi vaikutti muuhunkin kuin työehtosopimuksiin. Esimerkiksi edellä mainittua Suomen työeläkejärjestelmää ja montaa muutakin lakia rakennettiin pala palalta 1960-luvulta lähtien samaan aikaan muiden kolmikantaneuvottelujen yhteydessä. Järjestelmän kehittäminen perustui työmarkkinaosapuolten keskinäisiin sopimuksiin. Lamavuodet ja väestön ikärakenteen muutos herättivät asiantuntijat miettimään työeläkkeiden ja muiden sosiaaliturvajärjestelmien

osalta, miten hyvinvointivaltio tulevaisuuden kustannuksista selviäisi. Arvostelijoita eläke-etuuksien muutoksille on aina ollut ja tulee myös olemaan. Aina joku taho arvosteli, olivat kyseessä sitten pienet tai suuret muutokset mm. eläke-etuuksiin. (Pietiläinen 2009, 109; Berglund 2015, 24–25; Blom 2018.)

3 LUOTTAMUSMIESTOIMINNAN NYKYTILASTA

Ammattiyhdistysliikkeen yhtenäisyys rakoilee työmarkkinoilla toteutuvan kehityksen vuoksi, koska on yhä vaikeampaa yleistää yhteistä toimintapolitiikkaa yritysten kansainvälistyessä. Ilmonen (1995, 7) toteaa, että "ay-liikkeen johto on pitkän keskitetyn tulopoliittisen kauden aikana byrokratisoitunut ja etäännytynyt rivijäsenistöstä". Boreham ja Hall (1994, 342–344) ovat vertailevassa tutkimuksessaan osoittaneet, että ammattiyhdistystoiminnan painottuessa yrityksiin ja työpaikoille, ay-liikkeen kyky ja vaikutusmahdollisuudet kansalliseen päätöksentekoon rapautuvat lähes kokonaan. Kevätsalo (2008) vertaa ammattiyhdistysliikkeen tilaa Schumpeterin² vuonna 1942 julkaisemassa kirjassa esitettyyn "luovaan tuhoon", jolla hän tarkoittaa sitä, että markkinat poistavat ne toimijat, jotka eivät ymmärrä luopua vanhentuneista toimintatavoistaan. Tilaa jollekin uudelle on siis luvassa.

Hajautettuun työmarkkinajärjestelmään on monta tietä: 1) painopisteen muutos vanhojen institutionaalisten rakenteiden sisällä, 2) kaikista työmarkkinajärjestelmistä luopuminen ja 3) siirtyminen yksilöllisiin sopimuksiin työpaikoilla. (Ilmonen 1995, 33.) Kun kansainvälinen kilpailu yrityksissä kiristyy, työelämän rakenteita ja joustavuutta on Suomessakin syytä tutkia. Bean (1994, 70) erottaa kollektiivisessa sopimisessa neljä ulottuvuutta: sääntöjen luominen työmarkkinasuhteisiin, yritysjohton ja työntekijöiden tunteman epävarmuuden vähentäminen, yhteisneuvotteluihin kuluvan ajan ja kustannusten pienentäminen ja eri työmarkkinaosapuolten osallistuminen neuvotteluihin. Neuvotteluprosessi kertoo aina olemassa olevista valtasuhteista. Ilmonen (1995, 5) näkee nämä kollektiiviset sopimukset myös aina kansantaloudellisesti merkityksellisinä, mitä Bean (1994) ei ota esille.

Kanadalaisten luottamusmiesten keskuudessa tehty tutkimus analysoi, millaisia ongelmia luottamusmiehet pääasiassa työssään ratkovat. Tutkimuksen mukaan luottamusmiesten työ keskittyy eniten jäsenistön ongelmien selvittämiseen. Esille nousi myös kaksijakoisen työn olemus eli se, millaista on toimia samaan aikaan työntekijänä ja luottamusmiehenä. Lisäksi mainittiin monimutkaiset sopimukset, jäsenien odotukset, työnantajien tapa kohdella luottamusmiehiä, tarvittava koulutus ja ammattiliittojen tuen merkitys luottamusmiestyössä. (Pilemalm, Hallberg & Timpka 2001, 572).

² Yhdysvaltalainen Joseph Alois Schumpeter (1883-1950).

Yritysten suuntautuminen kansainvälisille markkinoille on selvästi suurin uhka keskitetyille neuvotteluille Pohjoismaissa (Ilmonen 1995, 17–18). Kolmikantayhteistyö on jatkunut Suomessa kuitenkin vuosia vahvana, vaikka sen hajoamisesta on ehditty keskustella pitkään. Työnantajat ovat olleet kiinnostuneita kolmikantaperiaatteesta, koska sillä on ollut keskeinen osa maamme talouspolitiikassa. Tässä erityisesti monikansalliset yritykset ovat olleet eri linjoilla muiden yritysten kanssa, koska ne eivät ole niin riippuvaisia kansallisista ratkaisuista kuin pienemmät alueelliset yritykset. Suuret kansainväliset yritykset ovat siis olleet selvästi enemmän yritys kohtaisten ratkaisujen kannalla. Ongelmalliseksi tilanteen on tehnyt koko kolmikantayhteistyön institutionalisoituminen, jolloin se ei enää ole löytänyt joustoa omaan järjestelmäänsä. Huomion arvoista on myös se tosiasia, että kolmikantaneuvottelut eivät ole sama asia kuin tulopoliittiset (TUPO) neuvottelut.

Suomen liittyminen EU:hun ei sekään ole ammattiyhdistysliikkeen näkökulmasta mutkatonta. EU siirtää väistämättä sopimisen painopistettä kansalliselta tasolta yritystasolle. Yritys kohtaisten ammattiosastojen vahvistuminen voi äärimmillään johtaa jopa ammattiliittojen murenemiseen (Ilmonen 1995, 29–30; Lilja 1998). Suomessa järjestöjen rooli on muuttumassa enemmän kohti vaikuttajaorganisaatioiden roolia, koska työehtosopimukset tehdään nykyään liittokohtaisesti.

3.1 Järjestäytyminen Euroopassa

Järjestäytymisessä on eroavaisuuksia eri maiden välillä. Kansainvälisen työelämä tutkimuksen yksi keskeisin kysymys onkin, miksi eri maiden työmarkkinajärjestelmien välillä on niin suuria eroja (Bergholm 2005, 14). Uusi sukupolvi tuo tähänkin uutta ajattelua, ja edessä oleva suuri luottamusmiesten sukupolvenvaihdos on kaikille Euroopan ammattiliitoille suuri haaste. Kenen etua uudet luottamusmiehet ajavat: omaansa, työntekijöiden, yritysten vai ammattiliittojen?

Suomen ja muiden Pohjoismaiden palkansaajat ovat teollisuusmaiden järjestäytyneimpien joukossa. OECD-maissa ammattiyhdistysliikkeen jäsenmäärä on laskenut parin vuosikymmenen ajan, ja esimerkiksi Ranskassa järjestäytyneitä on enää alle 10 prosenttia (Kevätsalo 2008; OECD 2015: 7,9%). Anglosaksisissa maissa (Englanti ja Irlanti) työsuhdeturva on muita heikompi. Välimeren maissa (Portugali, Espanja, Kreikka ja Italia) työsuhdeturva taas on keskimäärin tiukinta. Manner-Eurooppa on melko tiukan työsuhdeturvan ja suhteellisen heikon ammatillisen järjestäytymisasteen aluetta (erityisesti Ranska). (Korkman 2007, 19.) Vuonna 1975 EU:n alueen työntekijöistä noin puolet oli järjestäytyneitä, nyt enää kolmannes, ja näistäkin puolet keskittyy kutistuvalla julkiselle

sektorille. Naisvaltaiset pienet palvelutyöpaikat eivät ole järjestäytyneet voimakkaasti missään (Siltala 2004, 363). Perinteinen työväenluokka on kadonnut taka-alalle ja johto sekä korkeasti koulutetut muodostavat ison osan työssä olevasta väestä (Mt.).

Kulttuurikysymykset näyttävät vaikuttavan luottamusmiestoimintaan, vaikka lainsäädäntö eri maiden välillä olisi samankaltainen. Ruotsissa esimerkiksi ammattiliittojen rooli on erittäin vahva, mikä vahvistaa myös yksittäisen luottamusmiehen asemaa työpaikalla. (Jonasson 2006, 82.) Ruotsin ja Suomen luottamusmiestoiminnassa on samankaltaisuuksia. Suomessa yli 150 työntekijää työllistävissä yrityksissä luottamusmiehellä voi olla hallituspaikka, kun Ruotsissa yli 25 työntekijää työllistävä yritys voi niin halutessaan antaa luottamusmiehelle edustuksen hallitukseen. Saksassa tilanne on hieman erilainen. Siellä luottamusmiehet toimivat neuvottelukuntien kautta, joille on annettu erittäin vahva rooli yhteistoiminnassa. Periaatteessa tehtävät, joita luottamusmiehet hoitavat, ovat pitkälti samoja Euroopan eri maissa. (Jonasson 2006, 79.) Ranskassa ja Saksassa ay-liikkeen voima on säilynyt yllättävän pitkälle, tosin ei aivan ilmaiseksi: lakkoilua on ollut näissä maissa. (Siltala 2004, 374.) Uusimmat EU-maat ovat huonosti järjestäytyneitä ja niissä luottamusmiestoiminta on vasta aluillaan.

Korporatismin aste ei ole aina ollut Euroopassa sama: esimerkiksi 70-luvulla löytyi paljon tulopoliittisia ratkaisuja, kun taas 80-luvulla useissa maissa siirryttiin kohti hajautettuja neuvottelurakenteita. (Kauppinen 1989.) Yrityskorporatistinen järjestelmä on tyypillinen esimerkiksi Englannille ja Ranskalle. Englannin järjestelmä muistuttaa yhdysvaltalaisista, jossa ei ole varsinaista yrityskohtaista sopimiskulttuuria. Ranskassa neuvotellaan ja sovitaan työpaikkakohtaisesti, vaikka raamisopimuksia tehdään liitotasolla. Yritys- ja yhteiskuntakorporatistinen järjestelmä perustuvat toisilleen vastakkaisiin arvoihin ja strategiaan näkemyksiin. Korporatististen valintojen teorian mukaan kerran syntyneet valtarakenteet pyrkivät vahvistamaan itseään ja säilyttämään olemassa olevan järjestelmän vakauden. Muutokset tapahtuvat vain, jos ulkoinen paine on riittävän suuri tai uudet vaihtoehdot ovat tarpeeksi houkuttelevia. (Kauppinen 2015.)

Waddingtonin (2006) Euroopan alueella toteutettuun tutkimukseen osallistui ammattiliittoja Ruotsista, Norjasta, Hollannista ja Saksasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä Euroopassa yleisesti ollaan ammattiliittotoiminnasta. Esille nousseita havaintoja olivat mm. nuorten puuttuminen luottamustehtävistä ja naisten asema erityisesti pienillä työpaikoilla, joissa ei muutenkaan ole luottamusmiestoimintaa. Luottamusmiesten roolin toivottiin olevan aktiivisempi. Ehdotuksena luottamusmiestoiminnan kehittämiseen esitettiin luottamusmiestehtävän osittamista niin, että useampi henkilö voisi hoitaa tehtävää. Perusteluna oli se, että usein luottamusmiestehtävät hoidetaan oman työn ohella. (Mt. 4.)

Työmarkkinasuhteet ovat nopeasti eurooppalaistumassa ja yhteistä lainsäädäntöä luodaan EU-tasolla koko ajan. Ensimmäinen Eurooppa-työehtosopimus solmittiin 2002. Sopimus koskee tele- eli etätöitä ja sen tekemisen ehtoja. Direktiivit ovat minimitasoja. Mikään ei estä yksittäisiä maita tekemästä näitä minimejä parempia sopimuksia. (Kauppinen 2015.)

Järjestötoiminta on muutoksessa koko Euroopan alueella, mikä näkyy myös Suomessa. Käytäntöjä kehitetään yhdessä ja odotettavissa on EU-tason direktiivejä, jotka vaikuttavat myös suomalaisen luottamusmiehen osaamiseen. Neuvottelujärjestelmät eri maissa poikkeavat toisistaan. Esittelen seuraavaksi lyhyen yhteenvedon Ruotsin, Saksan, Ranskan, Iso-Britannian ja Suomen järjestelmistä helpottamaan ymmärrystä siitä, miten eri maat eroavat keskenään. Myös yritysten kansainvälistyminen lisää osaamisen tarvetta, koska luottamusmiesten on ymmärrettävä muiden maiden erilaisia neuvottelujärjestelmiä.

3.1.1 Ruotsi

Ruotsalainen neuvottelujärjestelmä pohjautuu ns. yksikanavajärjestelmään, josta käytetään nimeä *singel-chanel system* (Votinius 2012, 51). Ruotsissa ei ole yrityskohtaisia neuvottelukuntia. Sopimusneuvotteluja käydään yrityksessä työskentelevän paikallisen ammattijärjestöedustajan kanssa, jonka valitsevat yrityksessä työskentelevät ammattiliiton jäsenet. Myös työsuojeluvaltuutetulla ja työkomitealla on oma, erityinen roolinsa. Työnantajan oikeudet on sovittu elinkeinoelämän järjestöissä. MBL (*Medbestämmandelagen*) velvoittaa työnantajan neuvottelemaan ammattiliittojen edustajien kanssa kaikista tärkeistä hankkeista tai muutoksista ennen lopullista päätöksentekoa. (Jonasson 2006, 79.) Ruotsissa työntekijän oikeudet osallistua ammattiliiton toimintaan työpaikalla on määritely poikkeuksellisen tarkkaan laissa. Näin ei ole monissa muissa maissa, kuten Ranskassa, Italiassa tai Espanjassa. (Pilemalm, Hallberg & Timpka 2001, 574).

Ruotsissa on tehty kollektiivisia sopimuksia jo kauan. Ne pohjautuvat hyvin laajaan työnantajien ja työntekijöiden keskinäiseen sopimukseen (*Saltsjöbaden, 1938*). Vaikka Ruotsissa ei ole käytössä neuvottelukuntia, on maassa otettu käyttöön *European Works Council*. Tämä kansainvälinen toimielin muodostetaan, jos konsernissa on yli 1000 työntekijää ja vähintään kahdessa maassa vähintään 150 työntekijää, jotka sijoittuvat EU- tai EEA-alueelle. (Vartiainen 2011.)

Ruotsin edelleen käytössä oleva työlaki, allekirjoitettiin vuonna 1976. Tämä malli toimii kolmella eri tasolla; kansallisella, teollisuuden alaan liittyvällä ja paikallisella. Paikallinen taso on näistä määrävin. Merkittävä asema on niillä työpaikoilla, joissa on voimassa oleva työehtosopimus. Useat työmarkkina-asiat sovitaan paikallisella tasolla, työpaikoilla,

missä useimmiten yksi tai kaksi työntekijää edustaa ammattiliittoa. Näillä luottamusmiehillä on erittäin merkittävä rooli neuvottelujärjestelmässä. Huomioitavaa on, että jos neuvotteluihin ei saada ratkaisua sisäisesti, voidaan apua hakea yrityksen ulkopuolelta. (Votinius 2012, 53–54.)

Jokaisella ammattijärjestöllä, jolla on jäsen jollakin työpaikalla, on oikeus ryhtyä neuvottelemaan työnantajan kanssa. Ammattijärjestön ja työnantajan välinen sopimus määrittelee, miten neuvottelukäytäntö järjestetään. Esimerkiksi voidaan sopia, että joitakin töihin liittyviä kysymyksiä käsitellään erityisissä työryhmissä. Peruseriaate on aina, että neuvottelut aloitetaan hyvissä ajoin, eli siinä vaiheessa, kun liitoilla on vielä mahdollisuus vaikuttaa työnantajan suunnitelmiin. Ammattiliitoilla on veto-oikeus, joka tarkoittaa, että ne voivat pysäyttää työntekijöiden palkkaamista tai ulkopuolisten urakoitsijoiden palkkaamista koskevat päätökset, jos työ on mahdollista tehdä omin voimin (Votinius 2012, 57). Selvää on, että työnantajat eivät saa missään tapauksessa estää ammattiliittojen edustajia täyttämästä tehtäviään. Luottamusmiehillä on erityisen vahva suoja, joka kestää vielä senkin jälkeen, kun he ovat lopettaneet edustamiseen liittyvät tehtävät (Mt. 57).

Ruotsissa työsuojeluasioista sovitaan yhdessä työnantajan ja työntekijöiden kanssa. Työsuojelukomitea on perustettava jokaisella työpaikalla, jossa on vähintään 50 vakituista työntekijää. Komitean voi perustaa pienemmissäkin työpaikoissa, jos niin halutaan. Komiteaan kuuluu edustajia työnantajan puolelta ja työntekijöiden puolelta. Työnantajan edustajan olisi suotavaa olla johtoryhmätason edustaja. Suuremmissa yhtiöissä työsuojelu voidaan jakaa pienempiin osa-alueisiin. Työsuojelukomitealla ei ole virallista päätösvaltaa. Asialistalla on paikallisia työsuojeluun kuuluvia asioita, joilla pyritään jatkuvasti parantamaan työoloja. Jokaisella työpaikalla, jossa on vähintään viisi työntekijää, on oltava nimetty työsuojeluvaltuutettu. Jos työpaikalla on kollektiivinen sopimus, valitaan työsuojeluvaltuutettu samalla periaatteella kuin luottamusmies. Työsuojeluvaltuutettu voi tarvittaessa jopa keskeyttää työnteon. (Votinius 2012, 60–62.)

Ne yritykset, joiden työntekijät eivät kuulu mihinkään liittoon, eivät myöskään kuulu MBL:n piiriin. Peruslähdekohta on, että ongelmat pyritään ratkomaan paikallisesti. Jos tähän ei ole edellytyksiä, ne viedään järjestöjen ratkottavaksi. Erityisenä piirteenä Ruotsissa on laki, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden valita vähintään yhden edustajan yhtiön hallitukseen. Yli 25 henkeä työllistävissä yrityksissä hallitukseen voidaan valita kaksi edustajaa ja yli 1000 henkeä työllistäviin yrityksiin kolme. Liitto valitsee nämä edustajat hallitukseen yhtiön työntekijöiden joukosta. (Jonasson 2006, 80.) Ruotsissa, kuten muissakin Pohjoismaissa, keskitetyt ratkaisut alkavat olla historiaa, ja paikalliset toimijat uhkaavat näin ammattijärjestöjen keskitettyjä ratkaisuja (Pilemalm, Hallberg & Timpka 2001, 570; Votinius 2012, 68–69).

Pilemalm, Hallberg ja Timpka (2001, 574) toteavat, että ongelmana ruotsalaisessa järjestelmässä ei ole luottamusmiehen tiedon saanti vaan se, miten heille luodaan mahdollisuudet oppia ja kehittyä omassa työssä. Kanssakäyminen työnantajan kanssa näyttää olevan yleisesti hankalin ongelma, mutta samalla myönnetään, että suuri osa työstä on kaikkea muuta kuin ammattiliittojen määrittämää työtä (Mt. 579; 582). Ruotsalainen luottamusmies kokee itsensä työntekijän näkökulmasta enemmän yksilöllisenä työntekijänä kuin luottamusmiehenä. Työnantajan näkökulmasta taas ammattiliittokytkenä koetaan hankalaksi. Luottamusmiesten mielestä heillä ei ole tarpeeksi osaamista hoitaa jäsenien kysymyksiä ja ongelmia (Mt. 584). Merkittävää on myös se, että miespuoliset luottamusmiehet useimmiten hoitavat erilaisia neuvotteluja, kun taas naiset työskentelevät enemmän jäsenkontaktien ja ongelmien parissa (Mt. 588).

Noin 90 prosenttia ruotsalaisista työntekijöistä on töissä yhtiöissä, jotka ovat allekirjoittaneet kollektiivisen työehtosopimuksen ja noin 67 prosenttia työntekijöistä kuuluu ammattijärjestöön (OECD 2015). Tämä on kansainvälisen mittapuun mukaan erittäin korkea luku. Nykytilanteen lähtökohdista katsottuna ruotsalaisessa järjestelmässä on selviä aukkoja, muttei silti viitteitä siitä, että järjestelmää oltaisiin muuttamassa. (Votininus 2012, 69.)

3.1.2 Saksa

Saksassa palkansaajien järjestäytymisaste on noin 17 prosenttia (OECD 2019). Saksalainen neuvottelujärjestelmä perustuu dualistiseen ajatteluun eli ammattijärjestöt neuvottelevat työehtosopimusasioista yrityksissä toimivien neuvottelukuntien kanssa. Neuvottelukunnat ovat juridisia, ja niillä on erityisiä tehtäviä. Ne myös edustavat työntekijöitä paikallisissa asioissa (Waas 2012, 15). Neuvottelukunnilla on erittäin vahva ja itsenäinen rooli työmarkkina-asioissa. Maassa on myös luottamusmiehiä, mutta heidän roolinsa on esim. Suomen luottamusmiehiä vähäisempi, koska heillä ei ole lainvoimaa. Luottamusmiehet eivät siis edusta työpaikalla ammattiliittoja vaan yrityksen työntekijöitä (Pilemalm, Hallberg & Timpka 2001, 574). Usein kuitenkin ammattiliitot huolehtivat siitä, että luottamusmiehet kuuluvat neuvottelukuntaan, vaikka neuvottelukunnat eivät ole tilivelvollisia ammattiliitoille vaan noudattavat omaan toimintaansa säädettyjä erityislakeja. Saksassa toimii ammattijärjestöjen keskusliitto (*Deutscher Gewerkschaftsbund*).

Neuvottelukunnilla on laillinen, määräävä positio, joka perustuu luottamuksen ilma-
pöörin, ja neuvottelukunnan tavoitteena on välttää erilaisia konflikteja elinkeinoelämässä. Neuvottelukunta on perustettava, jos vähintään kolme työntekijää sitä vaatii ja yhtiössä on vähintään viisi työntekijää. Yli 200 työntekijää työllistävissä yhtiöissä neuvottelukunnan jäsenet ovat kokopäiväisiä. Jos yrityksellä on useita tytäryhtiöitä, voidaan perustaa

ns. yhteisneuvottelukunta (*Gesamtbetriebsrat*). Jos kyseessä on konserni, on muodostettava vielä erikseen konsernineuvottelukunta (*Konzernbetriebsrat*). Yhtiössä työskentelevät työntekijät valitsevat neuvottelukunnan jäsenet, joiden toimikausi on neljä vuotta. Vaalit järjestetään aina maaliskuun ja toukokuun välisenä aikana. Jos yrityksessä on 5–20 työntekijää, neuvottelukuntaan valitaan yksi henkilö. Esimerkiksi 201–400 henkeä työllistävien yritysten neuvottelukuntaan valitaan yhdeksän jäsentä jne. Yli 9000 hengen yrityksissä jäsenmäärä nousee aina kahdella hengellä jokaista 3000 työntekijää kohti. Neuvottelukunnilla voi olla erilaisia komiteoita, joista tärkein on talouskomitea: se on perustettava niiden yritysten neuvottelukuntiin, joissa on vähintään 100 työntekijää. Saksassa neuvottelukunta on vahvasti yritysکوhtainen. Ammattiliittojen kanssa saattaa tulla ongelmia, koska neuvottelukuntien vaaleihin voivat osallistua kaikki halukkaat työntekijät, jotka ovat olleet vähintään kuusi kuukautta yhtiön palveluksessa, olivat he liittojen jäseniä tai eivät. (Jonasson 2006, 80–83; Waas 2012, 16–20.)

Jokaisesta neuvottelukunnan kokouksesta tehdään pöytäkirja, johon on kirjattava ainakin kaikki päätökset. Sen allekirjoittaa puheenjohtaja ja yksi neuvottelukunnan jäsen. Työnantaja maksaa neuvottelukunnan toimintaan liittyvät kustannukset. Erilaisten tutkimusten mukaan ne ovat noin 650 euroa työntekijää kohden vuodessa, ja suurissa yrityksissä kustannus luonnollisesti laskee. Neuvottelukunnan jäsenet eivät saa palkkaa toimestaan, vaan se on kunniatehtävä. Neuvottelukunnan jäseniä ei voi käytännössä irtisanoa lainkaan. Neuvottelukunnan tehtävät vaihtelevat tiedottamisesta aina hyvin konsultatiivisiin tehtäviin. Esimerkkinä mainittakoon irtisanomistapaukset, joissa on aina konsultoitava neuvottelukuntaa, olkoon kyseessä yksilökohtainen tai kollektiivinen irtisanominen. Neuvottelukuntien valta sosiaalisessa kehitystyössä on hyvin suuri. Näiden toimeen kuuluu myös työrauhan ylläpitäminen. Neuvottelukuntien lisäksi Saksassa on käytössä työntekijäedustus yhtiön paikallisessa hallituksessa. (Waas 2012, 21–30.)

3.1.3 Ranska

Neuvottelukunnilla on ranskalaisessa yrityskulttuurissa merkittävä rooli (*CE* eli *Comité d'Entreprise*). Ranskan ammattiyhdistystoiminta on hyvin moninainen ja liittoja on paljon, joten yritysten neuvottelukunnissa on edustettuina useita eri ammattiliittoja. Toukuuussa 1981 Ranskaan nimitettiin ensimmäinen työministeri, jonka tehtävä oli vahvistaa neuvottelukuntien asemaa entisestään. Käyttöön otettiin isoissa yrityksissä muun muassa konsernikomitea sekä terveys- ja turvallisuuskomiteat. Vuoden 2008 uudistuksella haluttiin edelleen selkiyttää neuvottelukuntien toimintaa ja ammattiliittojen edustusta niissä. Ammattiliiton asema yrityksissä oli todistettava erilaisilla kriteereillä, jotta paikka neuvot-

telukunnassa varmistuisi (esimerkiksi jäseniä yrityksessä oli oltava vähintään 10 prosenttia työntekijämäärästä). Tämä oli radikaali uudistus Ranskassa. Se muutti vaikutusvaltaisten ammattiliittojen asemaa monissa yrityksissä, joissa niillä oli ollut neuvottelukunnissa edustus, vaikkei yrityksessä ollut liiton jäseniä työntekijöinä. Lakimuutos on tullut voimaan portaittain, ja kokonaisuudessaan se otettiin käyttöön vasta vuonna 2013. Toinen merkittävä uudistus oli, että neuvottelukuntaan voidaan valita myös jäsen, joka ei ole ammattiliiton edustaja. (Laulon 2012, 33–35.) Ranskalaisen ammattiliittotoiminnan voi sanoa olevan Euroopan heikoimpia, koska yksityisen sektorin järjestäytymisaste on vain 8 prosenttia työntekijöistä (Mt. 45; OECD 2015), mutta joillakin erityisalioilla (mm. kuljetusala) ja julkisella puolella jäsenten osuus on huomattavasti suurempi. Tätä kautta ammattiyhdistysliike vaikuttaa edelleen esimerkiksi järjestämällä lakkoja.

Ranskassa neuvottelukunta tulee olla yrityksessä, jossa on yli 50 henkeä. Kun tämä henkilömäärä ylittyy, yrityksellä on kaksi vuotta aikaa toteuttaa vaaditut muutokset. Neuvottelukunnan puheenjohtajana on yrityksen hallituksen tai johtajiston puheenjohtaja tai hänen valtuuttamansa henkilö. Työntekijä- ja toimihenkilökenttää edustavien puolelta valitaan neuvottelukunnan pääsihteeri (*Secrétaire Général*). Neuvottelukunta kokoontuu pääsääntöisesti kuukausittain. Kokousten muotoseikat ovat tarkat, ja määräaikoja kokouksutsujen lähettämisessä ja esityslistan laatimisessa on noudatettava. Kopio kokousten pöytäkirjoista lähetetään osallistujien lisäksi työministeriön alaiselle työsuojelutarkastajalle (*Inspecteur du Travail*). (Luukkainen 2008, 42.)

Neuvottelukuntien tehtävät voi jakaa kahteen pääkategoriaan; sosiaaliset ja kulttuuriset velvoitteet sekä taloudelliset velvoitteet. Sosiaalinen ja kulttuurinen tehtävä velvoittaa työnantajaa rahoittamaan henkilökunnan hyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä. Työnantaja on myös velvollinen pitämään informaatiotilaisuuden uudelle neuvottelukunnalle kuukauden sisällä sen valinnasta. Informaation sisältö on hyvinkin tarkasti luetteloitu. (Laulon 2012, 41.) Yrityksen johdon on mm. tiedotettava neuvottelukunnalle etukäteen merkittävistä muutoksista yrityksessä ja vuosittaisista palkankorotuksista. CE:llä on jopa oikeus vaatia saneeraustilanteessa erityistilintarkastusta, jonka kustannukset maksaa yhtiö. Kaikilla CE:n jäsenillä on korkeampi irtisanomissuoja kuin muilla työntekijöillä. Heidän irtisanomisensa vaatii myös erillisen neuvottelun työsuojelutarkastajan kanssa. CE rahoittaa toimintansa omalla budjetilla, joka on noin yhden prosentin osuus yhtiön palkkasummasta. Näitä varoja käytetään myös yhtiön virkistys- ja opintotoimintaan. Jos mahdollinen irtisanomissuunnitelma koskee yli yhdeksää henkilöä, tulee laatia erityinen työllisyyttä turvaava suunnitelma eli PSE (*Plan Sauvegarde de l'Emploi*). Kuten kaikissa muissakin maissa, avoin tiedotus on ensiarvoisen tärkeää kaiken yhteisen toiminnan kannalta. Työnantajalla on Ranskassa selvästi enemmän kirjallisia velvollisuuksia henkilöstöä kohtaan kuin esim. Suomessa. (Luukkainen, 2008, 43–44; 53.)

Ranskalainen dualistinen järjestelmä käsittää neuvottelukunnat, joissa on ammattiliit-tojen edustajia ja yrityksen henkilökunnan valitsemia luottamusmiehiä. Ammattiliit-tojen edustajat valitsee liitto. Kaikissa yrityksissä, joissa on vähintään 11 työntekijää, on oltava luottamusmies, ja yli 50 työntekijää käsittävissä yrityksissä toimii myös neuvottelukunta, jonka toimikausi on neljä vuotta. Näissä yrityksissä on perustettava myös terveys- ja työ-turvallisuuskomitea. Alle 200 hengen yrityksissä työnantaja voi perustaa luottamusmie-histä koostuvan komitean, jonka vastuulla on sekä luottamusmiehille että neuvottelukun-nille kuuluvat asiat. Ammattiliitot voivat perustaa yli 50 työntekijän yrityksiin omat osas-tot. Ranskalaisessa mallissa ammattiliittoedustajat edustavat kaikkia työntekijöitä, kuulu-vat he sitten liittoon tai eivät. Neuvottelukuntien rooli on enemmän konsultatiivinen kuin lakiin perustuva. Konserniin on perustettava myös erillinen konsernineuvottelu-kunta, joka perustuu nykyään pitkälti EU-direktiiviin. (Laulon 2012, 36–37.)

Ranskalainen luottamusmies saa korvausta 20 tunnin kuukausityötä vastaavan palkan määrän. Kustannukset, joita neuvottelukuntien kokouksista ja toiminnasta syntyy, ovat aina työnantajan vastuulla. Työehtosopimusneuvotteluita käydään kolmella eri tasolla; yhteiskunnallisella tasolla, teollisuuden toimialatasolla paikallisesti sekä yritys- tai tehdas-tasolla. Ammattiliittojen rooli työntekijöiden edustuksessa on edelleen Ranskassa vahva, vaikka jäseniä ammattiliitoissa on enää alle 10 prosenttia työntekijöistä. Esimerkiksi vuonna 2009 sopimuksista 72 prosenttia tehtiin ammattiliittojen edustajien kautta. (Mt. 44–49.)

3.1.4 Iso-Britannia

Britannian suurin ammattijärjestö UNITE on muodostettu vuonna 2007 usean eri jär-jestön fuusion kautta. Vuonna 1980 65 prosenttia työntekijöistä kuului ammattiliittoon, vuonna 2010 enää 26,6 prosenttia. Vuonna 1980 70 prosenttia työehtosopimuksista teh-tiin keskitetysti, kun vuonna 2010 luku oli pudonnut 30 prosenttiin. OECD:n vuoden 2016 luku on enää 24 prosenttia. Yksityisellä sektorilla pudotus on ollut rajumpi kuin kunta- ja valtiosektorilla. (Dukes 2012, 85.)

Britanniassa ei ole selvää yhtenäistä lakiin perustuvaa neuvottelujärjestelmää työnan-tajan ja työntekijän välillä, vaan niitä on useita. Maassa on käytössä ns. *Information & Consultation* –käytäntö (I&C), joka tarkoittaa, että työnantaja on velvollinen tiedottamaan ja konsultoimaan työntekijöitä tärkeistä yhtiöön liittyvistä asioista. Viimeisimmät sään-nökset ovat tulleet pääasiassa EU-direktiivien kautta. (Dukes 2012, 73.) Laki ei vaadi yhtiöitä noudattamaan neuvotteluissa mitään tiettyä mallia. Toisin sanoen työnantajilla, ammattiliitoilla ja työntekijöillä on valtuudet sopia ja organisoida asioita ilman selvää yk-siselitteistä lakia.

Vuonna 2002 EU-direktiivin myötä Britanniassa otettiin käyttöön ICE-säännöt (*inform and consultation of employees*), toisin sanoen kaikissa yli 50 henkeä työskentelevissä yhtiöissä on oltava I&C-käytäntö toiminnassa. I&C-käytäntöä vaaditaan joissakin tapauksissa yhtiötasolla ja joissakin konsernitasolla. Tiedottaminen tarkoittaa, että asiasta kerrotaan yksipuolisesti työntekijöille. Konsultaatio taas on kaksisuuntaista, eli työnantaja toivoo työntekijöiden myös antavan palautetta tiedotteeseen. Päätöksenteko on kuitenkin täysin työnantajan käsissä. Työnantajan on tiedotettava ja konsultoitava työntekijöitä erityisesti henkilöstövähennyksistä ja siirroista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että varsinaista kiinteää yhteyttä ammattijärjestöihin olisi yhtiössä välttämätöntä rakentaa. Jos yhtiössä ei ole ammattiyhdistysedustusta, neuvottelukumppanina voi olla työntekijöiden valitsema edustaja tai tätä varten valittu henkilö. Jos kyseessä on jälkimmäinen vaihtoehto, on työnantajan järjestettävä vaalit neuvottelukumppaninvalitsemiseksi. (Dukes 2012, 74–79.)

Aina kun kyseessä on työterveys- tai työturvallisuuskysymykset, työnantajan on käytettävä konsultaatiota; pelkkä tiedottaminen ei riitä. Luottamusmiehet, jotka toimivat työterveys- ja työturvallisuuskysymysten parissa, työskentelevät usein ammattiyhdistyksen määrittelemän ajanjakson kerrallaan. Muissa tapauksissa henkilö vaihtuu silloin, kun työntekijät niin päättävät. Vastuullisessa tehtävässä työskentelevän työntekijän on oltava yhtiössä työsuhteessa. Luottamusmiesten määrä yhtiössä on riippuvainen työntekijöiden määrästä. Yleinen perussääntö on, että yksi luottamusmies valitaan aina 50 työntekijää kohden. (Mt. 82.)

Britanniassa ei ole virallista käytäntöä työntekijöiden osallistumisesta hallitustyöskentelyyn. Tällä hetkellä ammattiliittojen päätyö on tarjota erilaisia palveluja jäsenistölle. Yleistä on, että yksittäiset työnantajat neuvottelevat paikallisesti ammattiliittoedustajien kanssa työehtosopimuksista. Maasta löytyy myös varsinaisen järjestelmän ulkopuolisia luottamusmiehiä, joiden kanssa on sovittu erikseen ja yrityskohtaisesti. Luottamusmiehen rooli on puhtaasti työnantajan ja ammattiliiton välinen asia. Selvää on, että vain ammattiliitto voi neuvotella työnantajan kanssa yleissopimuksista. Jos yritys tunnustaa yhtiössä ammattiliiton edustajat, täytyy sinne nimetä myös työturvallisuusedustajat neuvotteluja varten. (Mt. 85–87.)

Työntekijät voivat olla edustettuina konsernitasolla yksilöinä, ammattiliiton edustajina tai ammattiliitoja edustavina luottamusmiehinä. Lisäksi on mahdollista, että edustaja tai luottamusmies valitaan ainoastaan jotakin tiettyä neuvottelua tai asiaa varten. Ammattijärjestöillä tai luottamusmiehillä ei ole laillista oikeutta saada tietoa yksittäisistä irtisanomisista, mutta tieto on annettava, jos irtisanominen koskee suurempaa joukkoa. Työntekijällä on oikeus ottaa mukaan neuvotteluun esimerkiksi luottamusmies tai muu ammattiliiton edustaja. Britannian luottamusmiesjärjestelmä on monimutkainen, eikä

sillä ole yhtä selvää toimintatapaa. Järjestelmää voi kritisoida myös siitä, että se jättää suuren osan työntekijöistä kollektiivisten neuvottelujen ulkopuolelle. Järjestelmä antaa vastuut ja valtuudet vain tiedottamiselle ja konsultaatiolle. Järjestelmä ei myöskään tunnista työnantajasanctioita, jos työnantaja laiminlyö lakeja. Sanctiot ovat sidottuja työntekijöiden viralliseen luottamusmielukuun. (Mt. 87–89.)

Britannian järjestelmän yksi kehityssuunta on ammattijärjestöjen jäsenmäärän väheneminen, mikä on johtanut kattavien sopimusten vähentymiseen. Luottamusmielien määrä onkin selvästi laskenut. Vuonna 1998 paikallinen luottamusmies oli 55 prosentissa yhtiöistä. Vuonna 2004 luku oli enää 45 prosenttia (Dukes 2012, 89). Yhteenvetona voidaan todeta, että suuri osa maan työntekijöistä ei kuulu mihinkään järjestelmään, ja paikallinen sopiminen on yleistynyt yrityksissä. Viimeisimmät säädökset maan järjestelmään ovat tulleet EU-direktiivien muodossa.

3.1.5 Suomi

Palkansaajat liittyvät oman alansa, ammattikuntansa tai koulutus pohjansa mukaisesti noin 80 eri ammattiliittoon, jotka ovat järjestäytyneet kolmeen keskusjärjestöön. Nämä ovat AKAVA, SAK ja STTK, jotka ovat jäseninä myös EAY:ssä eli Euroopan Ammattiliittojen Yhteisjärjestössä (Kauppinen 2015). Työntekijöiden (SAK) ja toimihenkilöiden (STTK) yhdistämisestä on keskusteltu jo pitkään (Siltala 2004, 366), ja kaikkien kolmen keskusjärjestönkin yhdistämisestä on puhuttu aika ajoin. Myös työnantajajärjestöt selvittävät rakenteen toimivuutta erilaisten tutkimusraporttien avulla.

Suomessa noin 65 prosenttia palkansaajista kuuluu oman alansa ammattiliittoon (OECD 2017, Jonasson 2006, 23; Siltala 2004, 363). Helsingin sanomien (HS 28.11.2018) tutkimuksen mukaan enää reilut 60 prosenttia palkansaajista on järjestäytynyt ja alle 35-vuotiaista vain 40 prosenttia (Muhonen 2018). Myös työnantajat järjestäytyvät Suomessa oman alansa työnantajaliittoihin. Nämä liitot kuuluvat toimialansa mukaan työnantajien keskusjärjestöihin, joita yksityisellä sektorilla on yksi (EK) ja valtiolla (VTML), kunnalla (KT) ja kirkolla (KiSV) omansa.

Ammattiyhdistyksiin liittyminen on jokaisen suomalaisen palkansaajan lailla turvattu perusoikeus. Myös lakko-oikeus on lailla turvattu. Ay-jäsenmaksut voidaan periä suoraan palkasta. Maksut ovat suuruudeltaan noin yhdestä kahteen prosenttia palkasta ja ne ovat verovähennyskelpoisia. Ammattiyhdistystoiminnassa huolehditaan yksilön turvasta. Työ- ja virkaehtosopimusten palkkakehykset ja työsuhteen ehtojen kehittämisen yleislinjat on jo vuosia sovittu tulopoliittisessa sopimuksessa (TUPO) ns. kolmikantapohjalta. Tämä on tarkoittanut sitä, että palkansaajajärjestöt, työnantajajärjestöt ja valtiovalta ovat

toteuttaneet uudistukset yhteistyönä. Ammattiliitot tai niiden yhteenliittymät neuvottelevat sen pohjalta varsinaiset työehto- ja virkaehtosopimukset. Työmarkkinaosapuolten vaikutus ja merkitys on käytännössä ollut TUPOa paljon suurempi. Ne ovat vaikuttaneet yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Osallistumalla esimerkiksi sosiaaliturvan ja työelämän kehittämisneuvotteluihin ja -työryhmiin työmarkkinajärjestöt vaikuttavat lainsäädännön sisältöön. TUPOt ovat kiistämättä vastanneet hyvin makrotalouden vaatimuksiin, mutta mikrotaloudessa, yrityksissä, joustavuudesta on jouduttu tinkimään.

Kauppinen (2015) luettelee Suomen työmarkkinamallille kuusi erilaista ominaispiirrettä. Ensimmäinen niistä on sopimusten kaikenkattavuus, eli niissä on käsitelty palkkoja, työaikoja, sosiaalipolitiikkaa, finanssipolitiikkaa, veropolitiikkaa, työllisyyspolitiikkaa ja jopa kirkollisia pyhäpäiviä. Toiseksi neuvottelut on pidetty hyvin tasaisesti kahden vuoden välein. Kolmas ominaispiirre liittyy neuvottelujen kolmiportaisuuteen. Keskusjärjestötason ratkaisuja seuraa liittotason työehtosopimusneuvottelut, joissa solmitaan alakohdattaiset sopimukset. Tähän liittyy selkeä paikallisen sopimisen lisääminen, eli alakohdattaisia sopimuksia on voitu käydä paikallisesti työntekijöiden kanssa. Neljäs hallitseva piirre on edellä mainittu korkea järjestäytymisaste, ja vain Ruotsi ohittaa Suomen tässä suhteessa. Viides ominaispiirre on julkisen sektorin lähes yksityistä sektoria vastaavat neuvottelusuhteet ja kuudes palkansaajien lailla turvattu mahdollisuus suoraan osallistumiseen ja vaikuttamiseen työelämässä.

Vuodesta 2007 alkaen työ- ja virkaehtosopimusten palkkakehykset ja työsuhteen ehtojen kehittämisen yleislinjat on neuvoteltu liittokohtaisesti, mikä on muuttanut neuvottelutilannetta merkittävästi. Erityisesti työnantajajärjestöt ovat halunneet saada enemmän päätäntävaltaa paikalliselle tasolle. Tällä on ollut merkittävä vaikutus luottamusmiesten asemaan. Keskitetty tulopolitiikka on kuitenkin sennitellyt keskustelun tasolla. Keskitetyt neuvottelut ovat silti tulleet tiensä päähän ja 2015 syksyllä EK ilmoitti syyskokouksessaan jo aiemmin julkistamansa kannan, ettei Elinkeinoelämän keskusliitto neuvottele enää tulevaisuudessa keskitettyjä tulopoliittisia ratkaisuja. Kolmikantainen keskustelu muissa asioissa on kuitenkin jatkunut.

SAK:n (2010, 9) tekemän luottamusmieskyselyn mukaan paikallinen sopiminen on lisääntynyt työpaikoilla, mikä on myös lisännyt ongelmia. Vastanneista luottamusmiehistä 28 prosenttia kokee palkoista ja tulospalkkioista sopimisen erityisen hankalana. Paikallinen sopiminen näyttää olevan hyvä asia, kun yhtiöillä menee hyvin mutta huono, kun yhtiön taloudellinen tilanne vaikeutuu. Suomessa on lähivuosina jäämässä eläkkeelle kymmeniä tuhansia osaavia, pitkään tehtävässään toimineita luottamusmiehiä. Ay-liikelle tämä on haasteellinen tilanne, koska uudet luottamusmiehet on koulutettava tehtävään, jonka hoitaminen on vuosien varrella muuttunut koko ajan haastavammaksi.

3.2 Luottamusmiestoiminta Suomessa

Suurin osa suomalaisista palkansaajista kuuluu ammattiliittoon. Työpaikalla ammattiliittoa ja siihen kuuluvia työntekijöitä edustaa luottamusmies. Luottamusmies on työntekijöiden ensisijainen edustaja, jonka työntekijät valitsevat työehtosopimusten määräysten perusteella. Luottamusmiesjärjestelmän tehtävänä on työnantajan ja työntekijöiden välisen neuvottelu- ja yhteistoimintasuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen. Virallisesti luottamusmies edustaa neuvotteluissa vain järjestäytyneitä eli ammattiliittoon kuuluvia työntekijöitä, mutta yhteistoimintaneuvotteluissa hän voi edustaa myös koko henkilöstöryhmää. (TES sopimus 2016.)

Luottamusmiehen tehtävään kuuluu kiinteästi myös se, että hänen on saatava tarpeeksi tietoa esimerkiksi työntekijöiden määrästä ja määrän muutoksista, määräaikaisten perusteista, ulkopuolisesta työvoimasta ja yrityksen taloudellisesta tilasta (Nieminen 2009, 267). Luottamusmiehellä tulee olla nopea omaksumiskyky, kyky hallita kokonaisuuksia ja taito ottaa asioista selvää. Parikymmentä vuotta sitten luottamusmiehen tehtävä oli nykyistä enemmän sopimusten teknistä tulkintaa. Osaamisen kenttä on laajentunut paljon.

Luottamusmies käy työntekijöiden edustajana neuvotteluja työnantajan kanssa työntekijöiden eduista, työehtosopimuksen soveltamisesta ja työpaikan olosuhteiden kehittämisestä. Luottamusmies ratkoo myös esiin tulevia erimielisyyksiä yhdessä työnantajan kanssa. Luottamusmiehen työ perustuu luottamukseen, jota on kerrytettävä eri tavoin. Verkostoituminen on siis ensiarvoisen tärkeää. Luottamusmiehen kelpoisuudesta on esimerkiksi Teknologiateollisuuden ja Teollisuusliiton TES-sopimuksessa määritelty seuraavasti: "Henkilön on omattava valmiudet luottamusmiestehtävän edellyttämään koulutukseen ja kehittymiseen, luottamusmiestehtävän vastuulliseen ja pitkäjänteiseen hoitamiseen sekä riittävät vuorovaikutustaidot ja kyky tehdä päätöksiä myös vaikeista asioista." (TES-sopimus 2016, 162–163).

Luottamusmies on voimassa olevan TES-sopimuksen (2016, 165-166) mukaan "työntekijöiden edunvalvoja työehtosopimuksen soveltamista ja erimielisyyksiä koskevissa kysymyksissä. Luottamusmies on ammattiosaston edustajana velvollinen ylläpitämään ja edistämään työrauhaa. Luottamusmiestehtävässä onnistuminen edellyttää työnantajan ja luottamusmiehen yhteistä myötävaikutusta". Luottamusmies myös auttaa ja neuvoo yksittäisiä jäseniä työsuhdekysymyksissä. Työehtosopimuksissa on määräykset luottamusmiehen valitsemisesta. Esimerkiksi teollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimuksissa liittoon kuuluvilla toimihenkilöillä on oikeus valita keskuudestaan luottamusmies ja varaluottamusmies. Erikseen sovittaessa tai silloin, kun toimihenkilöitä on riittä-

västi, voidaan valita osastonluottamusmies. Luottamusmiehet hoitavat tehtäviään pääsääntöisesti oman toimensa ohella. Pääluottamusmiehellä³ tarkoitetaan yleensä kokopäiväistä luottamusmiestä, joka voi löytyä suurimmilta työpaikoilta.

Luottamusmies valitaan vaalilla, johon jäsenillä tulee olla mahdollisuus osallistua. Yleensä järjestetään vaalikokous, jossa vaali suoritetaan luottamusmiehdokkaiden välillä. Jos ehdokkaita on vain yksi, hänet voidaan jäsenten niin halutessa valita suoraan. Työntekijät, joilla ei ole lain edellyttämää luottamusmiestä, voivat valita keskuudestaan luottamusvaltuutetun (Nieminen 2009, 89). Luottamusvaltuutetun tehtävät eroavat luottamusmiehen tehtävistä, mutta he ovat oikeutettuja saamaan tietoja aivan kuten luottamusmiehetkin.

Ammattiliitot järjestävät luottamusmiehille koulutusta työlaainsäädännöstä, työehtosopimusten tulkinnasta ja neuvottelutilanteiden hoitamisesta. Ammattiliitot ja työnantajaliitot ovat sopineet, että luottamusmiehet voivat osallistua koulutukseen työaikana. (TES sopimus 2016.)

Luottamusmies nauttii lain ja sopimusten nojalla irtisanomissuojaa: työnantaja voi irtisanoa luottamusmiehen vain erityisen painavilla perusteilla (Nieminen 2009, 86). Luottamusmies on oikeutettu saamaan työstään vapaata tehtäviensä hoitamiseksi ja yleensä myös luottamusmieskorvausta. Esimerkiksi Teknologiateollisuuden ja Teollisuusliiton (ent. Metalliliitto) työehtosopimuksessa luottamusmieskorvaus kuukaudessa vaihtelee 67-187 euron välillä työntekijöiden määrästä riippuen (TES sopimus 2016). Tämä luottamusmiehiä turvaava lähes täydellinen irtisanomissuoja ei kuitenkaan välttämättä tuo luottamusmiehille todellista vaikutusmahdollisuutta, koska yleensä päätökset on työnantajan toimesta tehty jo neuvottelujen alkaessa (Ranki 2000, 146).

Lakisääteisen yhteistoiminnan lisäksi luottamusmiesten jokapäiväiseen toimintaan kuuluu työn ja työpaikan kehittäminen. Hyvä luottamusmies pystyy työskentelemään yritysjohdon kanssa menestyksellisesti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Luottamusmiehet ovat silta yritysjohdon ja henkilöstön välillä.

SAK:n vuoden 2010 luottamusmiehille suunnatun kyselyn mukaan työpaikoilla ongelmat ovat lisääntyneet erityisesti johdon ja henkilöstön yhteistyöhön ja paikallisten sopimusten soveltamiseen liittyen. Lisäksi luottamusmiehiltä puuttuu laaja-alaista yleisosamista. Paikallinen sopiminen edellyttää kaikilta osapuolilta yhteisiä tavoitteita, vahvaa luottamusta ja erinomaista tiedonkulkua. Paikallinen sopiminen ei tarkoita sitä, että työnantaja sanelee, miten toimitaan. Luottamusmiehen tehtävät lisääntyvät tulevaisuudessa, kun paikallinen sopiminen yleistyy. Näihin tehtäviin kuuluu ainakin sopimusasioiden

³ Teknologiateollisuuden ja Teollisuusliiton välisen sopimuksen mukaan pääluottamusmies on vapautettu työstä sellaisissa yrityksissä, joissa on työntekijöitä 400 tai enemmän (TES sopimus 2016).

hyvä tuntemus, toimialan yleinen kehitys ja yleisten taloussuhdanteiden ja -ilmiöiden ymmärtäminen. Luottamusmiehen on myös ymmärrettävä koulutus-, eläke- ja sosiaalipoliittisia kysymyksiä. Kaiken tämän lisäksi luottamusmiehen tulee neuvotella edustettaviansa ansioista ja pitää samalla mielessä yhtiön ja työntekijöiden yhteiset tavoitteet. (SAK 2010.)

Ikonen-Varila (1997, 58) analysoi tutkimuksessaan luottamusmiesten rooleja erikseen naisten ja miesten näkökulmasta. Tutkimuksessa löytyi selviä eroavaisuuksia siinä, miten miehet ja naiset arvioivat ristiriitojen syitä. Miehet arvioivat politiikan olevan ristiriitojen taustalla, kun taas naiset korostavat ihmissuhteiden vaikutusta. Lopulliseen tulokseen vaikuttaa kuitenkin aina luottamusmiehen asema ongelmanratkaisijana eli se, miten usein häneen otetaan yhteyttä ongelmatilanteissa ja miten hän viestittää asioista esimiehille ja työnantajan edustajille.

4 LUOTTAMUSMIEHEN OSAAMISESTA

Suomi on muuttunut merkittävästi viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Suljettu ja säädelty suomalainen järjestelmä, jonka toiminta keskittyi pääosin sisämarkkinoille, on nykyään avoin ja yhä selkeämmin riippuvainen globaalin talouden kehityksestä. Konkreettisin hahmotettava muutos on kaiken nopeutuminen ja monimutkaistuminen sekä erilaisten vuorovaikutussuhteiden lisääntyminen. Eri mahdollisuuksien ymmärtäminen on välttämätöntä sekä yrityksille että sen työntekijöille, puhumattakaan luottamusmiehistä. Suomi pärjää tulevaisuudessa uusilla innovaatioilla, jotka liittyvät usein juuri toimintaympäristön muutosten tulkintaan ja hallintaan sekä erityisesti siihen, miten nämä eri tulkinnat kyetään konkretisoimaan toiminnaksi yrityksen sisällä. Tämä edellyttää yritysten rakenteiden ja sisäisen vuorovaikutuksen parantamista ja uudelleenjärjestämistä.

Tämän tutkimuksen lähtökohdat ovat suomalaisessa työelämässä, joka on osa eurooppalaista kehityspolkua. Seuraavaksi esitän ajatuksiani ja pohdintojani tutkijana liittyen aihetta sivuaviin tutkimuksiin ja kirjoituksiin, joita kävin läpi vuosien 2008–2009 aikana. Huomioni kiinnittyy erityisesti luottamusmiehen asemaan, tehtäviin ja osaamiseen.

Tärkeä osa luottamusmiehen työtä on ymmärtää, miten ympäröivän maailman muutokset vaikuttavat työelämään. Suuri osa teollisesta työstä automatisoituu ja siirtyy enenevässä määrin verkkoon (Kilpi 2016/2). Kyseessä on muutos, joka on paljon suurempi kuin mikään aiemmista teknologisen kehityksen aikaansaannoksista. Yritykset kohtaavat monia haasteita, kun ne toteuttavat useita teknologisia uudistuksia yhtäaikaaisesti. Tämä on johtanut siihen, että johtamisjärjestelmät yrityksissä ovat muuttuneet. Uudenlaista osaamista vaaditaan kaikilta työntekijöiltä, johtajilta, esimiehiltä ja myös luottamusmiehiltä. Digitalisoituminen on muuttanut työn tekemisen kulttuuria ja muuttaa sitä edelleen rajusti (Kilpi 2006/1).

Erytisesti tiedon jakamisesta tulee entistä tärkeämpää, nopeampaa ja avoimempaa. Oma kokemukseni on, että tietoa jaetaan oman yrityksen sisällä onnistumisista ja hyvistä ratkaisuista, mutta yhtä tärkeää on kertoa epäonnistumisista. Yrityksen on rakennettava sosiaalisia verkostoja sekä yrityksen sisälle että sen ulkopuolelle. Muutossignaalit näkyvät nopeasti sosiaalisissa medioissa, koska sähköisistä yhteyksistä ja internetin käytöstä on tullut jokapäiväistä ja automaattista. Uuden sukupolven luottamusmiehet tulevat var-

masti toimimaan eri tavalla kuin nykyiset. Yhdessä tekemisellä ja ajankohtaisella vuorovaikutuksella on entistä tärkeämpi rooli työkuulttuurin kehittämisessä, kun työtehtävät pirstaloituvat kiihtyvällä vauhdilla ja pitkäjänteisyys häviää. Työntekijä etenee yhä harvemmin tasolta toiselle samassa työssä. Työelämässä ei enää selviä kerran hankituilla koulutusvalmiuksilla, vaan on kouluttauduttava jatkuvasti (Järvensivu 2010, 102).

Nykyisessä modernissa yhteiskunnassa on paljon yksilöllistymiseen liittyviä haittavaikutuksia: esimerkiksi yleispätevät arvot ja yhteiset käytännöt häviävät, mikä selvästi vaikeuttaa sosiaalisen identiteetin muodostamista. Ihmiset haluavat rakentaa hyvinvointia, mutta jostakin syystä pahoinvointi lisääntyy. Kyky luoda uusia yhteistoimintamalleja ja aktiivisesti toimivia virtuaaliyhteisöjä alkaa kuulua perusosaamiseen. Miten pystymme rakentamaan sosiaalisuutta ja vastavuoroisuutta yhteiskunnassa, jossa sitoutuminen asioihin on erittäin lyhytjänteistä? Tällaisessa yhteiskunnassa ei synny laajaa luottamusta eikä kattavia sosiaalisia käyttäytymismalleja. Hyvinvointivaltion murros koetaan ahdistavana, koska normilähteet puuttuvat ja sosiaalisen pääoman ja oman identiteetin muodostuminen vaikeutuu. (Uusitalo 2000, 85–86.)

Kevätsalo (1999) arvioi, että kun siirrytään uudelle vuosituhannelle, Suomessa on Euroopan joustavimmat työntekijät. Joustot on mahdollista toteuttaa siten, että mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä kehittyy ydintyövoimaksi, joka sitoutuu yrittäjämäisesti tiiminsä, työosastonsa, tulosyksikkönsä ja toimipaikkansa tulevaisuuden kehittämiseen. Toimintatavan muutokset liittyvät erityisesti tehtävissä vaadittavaan joustoon, työyhteisön sisäiseen luottamukseen ja henkilöstön yrittäjämäiseen toimintaan. Osapuolten ja toimijaryhmien luottamuksen aste vaikuttaa siihen, miten erilaisia kehittämisvaihtoehtoja hyödynnetään? Ydintyövoimaan ja tehtäväjouston piiriin kuulumisen tukevat henkilöstön siirtymistä laskelmoivasta luottamuksesta kokemusperäiselle ja samaistumista merkitsevälle luottamuksen tasolle. Vuoropuhelu on erityisen käyttökelpoinen työkalu johdon ja eri henkilöstöryhmiä edustavien luottamusmiesten välisen luottamuksen, yhteisymmärryksen ja yhteisen oppimisen saavuttamiseen. (Mt. 313–319.)

Ilmonen ja Jokinen (2002) puhuvat jouston sijaan työpaikan epäsymmetriasta, jolla he tarkoittavat sitä, että työnantajat voivat omista lähtökohdistaan tehdä yksipuolisia päätöksiä, esimerkiksi lopettaa yksittäisen tehtaan toiminnan. Tästä syystä suomalainen ammattiyhdistysliike on pitänyt parhaana vaihtoehtona hyödyntää liittokohtaisia ja keskusjärjestöjen tekemiä sopimuksia. Kun paikallista sopimista lisätään, korostuu luottamus ja sen päivittäinen kyky uusiutua entisestään. Luottamuksen merkitystä on viime aikoina korostanut myös yritysten hierarkioiden ja markkinasuhteiden muuttaminen verkostomaisiksi suhteiksi, tiimeiksi ja projekteiksi. Näiden edellytyksenä on vuorovaikutus, jonka jatkuvuuden takaa juuri luottamus. Luottamuksen vakautta vahvistaa tuttuus. Tässä on keskeistä johonkuhun tukeutuminen työelämässä sen vuoksi, että hän edustaa annetussa

yhteisössä vakiintunutta ammattikuntaa tai vakaaksi otaksuttua organisaatiota. Luottavaisuus eroaa luottamuksesta sen suhteen, että sosiaaliset siteet ovat siinä instituution välittämiä. (Mt. 156-157.)

Oman kokemuksen perusteella Kevätsalon (1999), Uusitalon (2000) sekä Ilmonen ja Jokisen (2002) kirjoitukset ovat perusteltuja. Nyt vuonna 2020 tilanne ei ole juuri muuttunut. Yhteistyö järjestöjen kesken on vaikeutunut, ja luottamus konsensussopimiseen on murentumassa. Kiistely vallasta on tehnyt tyhjäksi monta hyvää kehittämismahdollisuutta. Järjestödemokratiasta on muodostunut kankeaa, ja päätökset kestävät usein kohtuuttoman kauan, koska liitoissa on jäsenenä paljon eri järjestöjä ja järjestöissä useita yritys- tai henkilöjäseniä.

4.1 Luottamusmiehen asema

Luottamusmiehen asema on yrityksissä keskeinen ja perustuu lainsäädäntöön. Luottamusmiestoiminnassa valta on avainasemassa, koska jo luottamusmiehen toimi antaa niin sanottua asemavaltaa. Valta ja vallankäyttö vaikuttavat luottamusmiehen asemaan, tosin hyvin erilaisissa muodoissa. Mitä tietointensiivisempi liiketoiminta on kyseessä, sitä tärkeämpää luottamusmiehen on ymmärtää, miten eri tavoin valta käyttäytyy. Luottamusmiehen valta kulminoituu järjestökentässä olevan institutionaalisen vallan yhtenä muotona. Valta käsitteenä mietitytti minua tutkijana siitä alkaen, kun päätin ryhtyä tutkimaan luottamusmiesten osaamista. Valta on käsitteenä hyvin abstrakti ja moninainen, mutta samalla kiinnostava. Kenellä on valtaa? Vallasta ei ole yksiselitteistä käsitettä, mikä johtuu siitä, että sitä voidaan havainnoida monesta eri näkökulmasta.

Valtaa voi lähestyä eri valtaresurssien muodoissa ja saada näin aiheesta selkeämpi kuva. Ajatus vallasta voi perustua käyttäjänsä asemaan (*asemavalta* ja *pakkovalta*), jolloin hänellä on mahdollisuus käyttää valtaa yli muiden. Sanotaan, että valta on niillä, joilla on osaamista, tietoa, poliittisia suhteita (*poliittinen valta*), luottamusta tai rahaa (*taloudellinen valta*). Asemaan perustuvaa valtaa näkee kutsuttavan myös nimellä *palkitseva valta*, sillä siinä ihmiset saadaan tekemään asioita erilaisilla palkkioilla, esimerkiksi rahalla. Toisaalta valta voi perustua vapaaehtoisuuteen, jolloin henkilöllä voi olla valtaa ilman muodollista asemaa (*kätketty valta*), jos muut ihmiset luottavat häneen. Vallankäyttö on silloin tavallaan kollektiivista, vaikka se kanavoituu yhden ihmisen kautta. Valta voi myös olla täysin henkilökohtaista eli perustua ihmisen persoonaan (*henkilökohtainen valta*) tai asiantunteemukseen (*asiantuntijavalta*). Kun henkilöllä on paljon tämänkaltaista merkitysvaltaa (*symbolinen valta*), ihmiset ovat avoimia hänen mielipiteilleen ja arvostavat häntä. Yhteisö, jossa ihminen toimii, muovaa hänen ajatusmallejaan ja toimintatapojaan automaattisesti

ja antaa hänelle samalla vaikuttamisen ja vallan välineitä toimia yhteisössään. Tämä systeeminen valta tarkoittaa organisaation piileviä arvoja, kulttuuria ja rakenteita, jotka ihmiset ovat tiedostamattaan hyväksyneet ja jotka ohjaavat heidän toimintaansa. Ihmisellä on potentiaalista valtaa omassa kulttuurissaan, koska hän on sen jäsen. (Stähle ja Wilenius 2006, 146–147; Harisalo 2008, 204–205.) Eri vallan muodot vaikuttavat aina toisiinsa, ja siksi vallan yleispätevä määrittelyminen on aina haasteellista. Nyky-yhteiskunnassa valta on usein myös näkymätöntä ja hajautunut erilaisiin verkostoihin.

Mary Parker Follet (1933), joka oli aikaansa edellä valta ajatuksineen, esittää mielenkiintoisen kahteen osaan jaetun näkökulman. Hän puhuu määräävästä vallasta (*power over*), eli ihmisiä on johdettava. Toinen Folletin käyttämistä käsitteistä on jaettu valta (*power with*). Jaettu valta saa hänen mukaansa ihmiset ylittämään heitä erottavat erilaiset hallinnolliset rajat ja esteet. Vallankäyttö on yhteisen vastuun ottamista, voimien yhdistämistä ja erimielisyyksien ja erojen sallimista, ei sanelua siitä, miten asiat on tehtävä. Jaettuun valtaan liittyy myös heijasteinen valta, jonka avulla ihmiset innostavat, kannustavat ja tukevat toisiaan. Jos heijasteinen valta organisaatiossa toimii, ihmiset jakavat tietoa ja kokemuksia sekä rakentavat keskinäiset suhteensa hyödyntäen toistensa vahvuuksia. Valta on Folletin mukaan vuorovaikutussuhde, joka voi yhdistää, mutta myös erottaa ihmiset toisistaan. (Mt. 1949; Ks. myös Harisalo 2008, 205–206.)

Jaettua valtaa voidaan kasvattaa, koska se on pakkokontrollin sijasta yhdessä toimivaa kontrollia. Folletin määräävää valtaa voidaan vähentää yhteistyöhön perustuvan jaetun vallan avulla. Jaettu valta rakentuu molemminpuolisen vuorovaikutuksen kautta. Tässä johdon asema on keskeinen, koska sen tehtävä on auttaa ihmisiä oivaltamaan, että heillä on valtaa. Tavoitteena on yhdistää yksilöllistä valtaa ryhmän kokonaisvaltaan ja saattaa jokainen vastuulliseksi kokonaisuuden muovaamisessa, jolloin luottamuksen rooli korostuu.

Valta on niillä, joilla on osaamista, tietoa, poliittisia suhteita, luottamusta ja rahaa. Valta on siis kyky vaikuttaa. Valtaa on erilaista ja sitä voidaan luokitella vallan käytön kyvyn perusteella. Vaikutusvalta kertoo itse prosessista, jolla asioita saadaan yhdessä eteenpäin ja päätettyä. Vaikutusvalta on sisäisen vuorovaikutuksen suhde, jolloin on merkittävää, mitä eri valtasuhteet merkitsevät ihmiselle. Valta ja vallan käyttö ovat mukana koko ajan, tosin hyvin erilaisissa muodoissa. Valta ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja määrittelee ihmisten suhteet toisiinsa.

Suomalainen työmarkkinajärjestelmä on vuosien saatossa institutionalisoitunut. Myös luottamusmiesjärjestelmällä on omia erityispiirteitä. Se on esimerkiksi luonut yrityksiin erilaisia valtahierarkioita, joilla on vahva asema työyhteisöissä. Yksi tällainen modernin "säätö-yhteiskunnan" muoto on yrityksissä työskentelevien henkilöiden jako työntekijöihin, toimihenkilöihin, ylempiin toimihenkilöihin ja johtoon.

Kaiken kaikkiaan luottamusmiehen asema on yrityksissä merkittävä ja asemaan kuuluu niin oikeuksia kuin myös velvollisuuksia. Tärkeimpiä asioita ovat edustamisoikeus, salassapitovelvollisuus ja vahvennettu irtisanomis- ja lomautussuoja. Näistä oikeuksista ja velvollisuuksista on tarkemmin sovittu työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen välisissä työehtosopimuksissa.

4.2 Luottamusmiehen tehtävä

Tässä luvussa pohdin luottamusmiehen tehtävää ja toimintaa siinä verkostossa, johon hän kuuluu työntekijänä ja luottamusmiehenä. Paikallisille luottamusmiehille on langennut usein opastava tehtävä, eli he kehittävät työntekijöissä reflektiivisyyttä: yksilöllisen kilpailukyvyn olennaiseksi osaksi on tullut suhteuttaa oma osaaminen yrityksen, toimialan ja kansantalouden kilpailukykyyn (Siltala 2004, 379). Luottamusmiehen toimi on yleensä sivutyö, jota tehdään oman työn ohella. Luottamusmiestä tarvitaan eniten aktiivisen tilanteen tai sopimusneuvottelujakson, esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelun aikana. Luottamusmies kutsutaan paikalle, kun tarvitaan ongelmatilanteiden ratkaisijaa.

Luottamusmies on aina jonkun joukon edustaja ja osa laajempaa suhdeverkostoa. Hyvin toimivan suhdeverkoston ydin on hyvät vuorovaikutustaidot. Vahvan vuorovaikutuksen myötä toimijoille muodostuu yhteinen identiteetti, ja pitkän tähtäimen yhteistoiminnan edut asetetaan oman edun tavoittelun edelle (Ruuskanen 2001; Jokivuori 2005).

Sosiaaliset verkostot ja verkoston jäsenten välinen vuorovaikutus edistävät normien ja luottamuksen kehittymistä, joilla on puolestaan vaikutusta talouskehitykseen, hyvinvointiin ja yhteiskunnan suorituskykyyn. Toisin sanoen markkinat edellyttävät toimiakseen sekä pääomia, rationaalista suunnittelua, kilpailua ja työvoimaa että suhdeverkostoja, vuorovaikutusta, ystävyyttä, sympatiaa ja hyvää tahtoa. Markkinoiden toiminnan logiikan ymmärtämisen avain eivät ole omaa etuaan maksimoivat erilliset yksilöt. Uuden oppimisessa ja uuden luomisessa ja siten myös markkinoiden toiminnassa on erityisen ratkaisevaa saada esiin sellaista verkostoon sitoutunutta käytännön tietoa, joka edellyttää vuorovaikutusta sosiaalisissa verkostoissa ja luottamusta. (Ruuskanen 2001, 1–4; Ilmonen ja Jokinen 2002, 19.)

Suhdeverkostoissa ilmenevällä sosiaalisella pääomalla on selvä rooli siinä, miten informaatio kulkee organisaatioissa (Lin 1999, 31). Sosiaalista pääomaa voidaan paremmin hallita, kun tiedetään, ketä tai keitä sosiaalisissa verkostoissa kunnioitetaan. Näin ihmiset voivat hyödyntää olemassa olevia verkostoja ja saada asioita hoidettua nopeammin. On

ymmärrettävää, että tätä suhdeverkostoa voidaan myös käyttää väärin tarkoituksiin (Portes ja Sensenbrenner 1993; Portes 1998).

Sosiaalista pääomaa voi lähestyä monesta suunnasta. Coleman (1988) ja Putnam (1993) arvioivat sosiaalista pääomaa pääasiassa yhteisön sisäisen toiminnan kautta. Coleman (1988) erottaa kolme sosiaalisen pääoman muotoa. Ensimmäinen liittyy vastavuoroisuuteen ja sen ymmärtämiseen. Keskeinen osa tätä on luottamus siihen, että vastapuoli ajattelee samalla tavalla. Toinen sosiaalisen pääoman muoto liittyy sosiaalisiin suhteisiin, joiden avulla voidaan helpottaa päätöksentekoa. Kolmantena muotona Coleman mainitsee normit, joiden tehtävä on panostaa kollektiiviseen hyötyyn oman edun sijaan. Sosiaalinen pääoma liittyy verkostojen kykyyn suunnata yksilöiden toimintaa oman yhteisön hyväksi. Putnamin (1993; 2000) tekemien tutkimusten myötä sosiaalisen pääoman käsite sai aikoinaan paljon huomiota ja sitä alettiin aktiivisesti tutkia. Kuten Coleman, myös Putnam liittyy sosiaaliseen pääomaan verkostot, sosiaaliset normit ja luottamuksen. Luottamuksen on todettu lisäävän niin yksilön kuin yhteisön resursseja (Harisalo ja Mietinen 2010, 21-22). Tutkijat korostavat luottamuksen merkitystä sosiaalisessa pääomassa, vaikka tiiviit luottamusverkostot voivat pahimmillaan olla myös taakka, jolloin niistä irtautuminen voi muodostua ongelmaksi tai olla lähes mahdotonta.

Portesin (1998) mukaan sosiaalinen pääoma rakentuu tietyn ryhmän toimintaodotuksista, joihin vaikuttavat vahvasti yhteiset arvot eli se, miten ryhmä pystyy toimimaan yhdessä (ks. myös Svendsen ja Svendsen 2004). Ryhmädynamiikan kannalta on tärkeää tietää, miten itsekkäästi tai ahneesti ryhmään kuuluvat jäsenet toimivat. Woolcock (2000) puolestaan liittyy sosiaalisen pääoman yhteiskunnallisiin valta-asemiin ja niissä toimivien henkilöiden välisiin yhteyksiin. Nämä valta-asemassa olevat henkilöt ja ryhmät ajavat asioita kollektiivisesti poliitikkoihin ja virkamiehiin luomiensa yhteyksien avulla (vrt. työnantaja- ja työntekijäjärjestöt). Bourdieu (1986) puolestaan keskittyi omissa tutkimuksissaan eri yhteiskunnallisten ryhmien välisiin eroihin. Bourdieu ei halunnut erottaa taloudellista ja kulttuurista ajattelua toisistaan, vaan hänen ajattelussaan näillä oli selvä yhteys toisiinsa. Kun ihmiset tuntevat toisensa, he myös osaavat analysoida, millä keinoilla tai millä hetkellä asioita on mahdollista viedä tehokkaasti eteenpäin. Sosiaalinen pääoma liittyy Bourdieun mukaan institutionalisoituneiden arvostussuhteiden ylläpitoon. Erilaisten sisäpiirien jäsenyys tuo arvostusta, jolla on usein jäseniä suosivia taloudellisia seurauksia. Bourdieu käytti usein esimerkkinä tapauksia, joissa elittiin kuuluvat saattavat helposti poissulkea jäseniä ylhäältä alaspäin. (Mt.)

Organisaation vakiintunut sosiaalinen pääoma sisältää hyvin tiheän verkoston, jonka sisällä osallistujat kykenevät tarkkailemaan toisiaan ilman erillisiä ohjesääntöjä (Elo-Pärsinen ja Heinonen 2019, 57). Tämä voi aiheuttaa ongelmia niille henkilöille, jotka ovat esimerkiksi pitkään sairaslomalla eivätkä näin kuulu tähän tiheään verkostoon ja jäävät

siten informaation ulkopuolelle, jolloin organisaatiossa törmätään helposti ongelmiin ja valitetaan tiedon puutteesta. Burt (1992, 1997) selventää tätä ongelmaa puhumalla ns. *sosiaalisen rakenteen aukosta*, jolla hän tarkoittaa kahden toimijan väliltä puuttuvaa sosiaalista yhteyttä. Tällaista rakenteellista aukkoa hallitseva toimija saa hankittua muita nopeammin informaatiota ja hän tietää erityisesti, miten tätä tietoa hyödynnetään omien etujen lisäämiseksi. (Mt.) Tällainen rakenteellinen aukko saattaa ilmetä myös esimerkiksi luottamusmiesten ja johdon välillä, jolloin ainoaksi vaihtoehdoksi jää jäykkä byrokratia.

Hyvin toimiessaan sosiaalinen pääoma muodostaa yhteisön sisälle vastavuoroisuuden velvoitteen, joka tarkoittaa, että tehdessään yhdelle palveluksen toinen saa vastapalveluksen tulevaisuudessa (Mt.; Putnam 1993; Coleman 1988). Linin (1999, 39) mukaan kannattaa investoida sosiaaliseen pääomaan, mobilisoida se mahdollisimman hyvin ja huomioida siitä saatava lisäarvo. Nämä mahdolliset tuotot voivat liittyä instrumentaaliseen toimintaan, jolloin kyse on varallisuuden, vallan ja maineen tavoittelusta. Toisaalta tuotot voivat liittyä ekspressiiviseen toimintaan, jolloin sosiaalisen pääoman tuotoksia voivat olla esimerkiksi parantunut terveys tai elämänlaatu. (Mt.) Myös Svendsen ja Svendsen (2004, 16-20) korostavat sosiaalisen pääoman yhteyttä taloudelliseen kehitykseen.

Selvää on, ettei yksittäinen henkilö voi omistaa sosiaalista pääomaa, vaan se on aina jonkin yhteisön yhteistä omaisuutta ja tähän yhteisöön kuuluvien ihmisten vapaasti käytettävissä. Yksittäinen henkilö voi kuitenkin radikaalisti muuttaa sosiaaliseen pääomaan liittyviä rakenteita esimerkiksi siirtymällä eläkkeelle. Jos tällaiseen tilanteeseen ei ole osattu varautua, se voi äärimmilleen vietyinä kaataa koko organisaation sosiaalisen rakenteen ja aiheuttaa vakavia ongelmia. Erityistä sosiaalisessa pääomassa on myös se, että kilpailija ei voi kopioida, ostaa tai lainata sitä, mikä on mahdollista esimerkiksi uuden tuotteen tapauksessa. Yksittäinen työntekijä ei voi myöskään viedä sosiaalista pääomaa mennessään vaihtaessaan työpaikkaa, eikä tämä työntekijä pysty ottamaan uudessa työpaikassaan käyttöön edellisessä paikassa hyväksi kokemaansa sosiaalista pääomaa. (Raitavuori 2004.)

Toimivat sosiaaliset rakenteet ovat paitsi inhimillisen toiminnan tulos, myös toiminnan tuloksen syntymisen edellytys. On kysymys siitä, millaisia sosiaalisen toiminnan säännöt tai sen mahdollisuuden ehdot ovat. Säännöt, olivat ne sitten kirjallisissa tai suullisissa muodossa, ovat olennainen osa sosiaalista pääomaa. Tämä selittyy sillä, että säännöissä on lyhyesti huomioitu ne asiat, joita pidetään tärkeänä, mutta samalla sääntöihin kätkeytyy sellaista sosiaalista pääomaa, jota on vaikea selittää. (Harisalo ja Miettinen 2010, 124–125.) Giddens (1991, 17–18) puhuu irtaantuvista mekanismeista, joilla hän tarkoittaa sosiaalisten suhteiden erkaantumisista paikallisista sidoksista. Näitä mekanismeja on kahdenlaisia. Toista voidaan nimittää symbolisiksi merkeiksi ja toista asiantuntijajärjestelmiksi. Symboliset merkit ovat vaihdon välineitä, joilla on vakiinnutettu arvo ja jotka ovat

vaihdettavissa lähes kaikissa mahdollisissa konteksteissa. Tyypillisin näistä on raha. Symbolisten merkkien tavoin myös asiantuntijajärjestelmät irtaannuttavat ihmisiä perinteisistä sidoksista. Niiden tarjoamalla tiedolla ja sen sovelluksilla ei ole yhteyttä ihmisten elämään, vaikka ihminen onkin niihin tiukasti sidoksissa. Tieto ja asiantuntemus erkaantuvat yhä kauemmas ihmisten arkikokemuksista. Koska nämä asiantuntijajärjestelmät ovat hyvin monimutkaisia, kenelläkään tuskin on tarpeeksi kykyä arvioida niiden pätevyyttä. Tämän takia niihin suhtautuminen edellyttää välttämättä luottamusta. (Ilmonen ja Jokinen 2002, 72–73).

Työyhteisön sosiaalisella pääomalla on siis useita positiivisia vaikutuksia. Oksasen (2009, 5) mukaan työntekijät vaikuttavat ensinnäkin omilla valinnoillaan ratkaisevasti työyhteisönsä sosiaalisen pääoman määrään. Toiseksi sosiaalisen pääoman heikkeneminen selittää luotettavasti työntekijöiden sairastumisia ja terveysongelmia. Kolmanneksi sosiaalinen pääoma yhdistää ihmisiä ja huolehtii heidän motivaatiostaan ja henkisestä terveydestään. (Mt.) Kun työntekijällä on työyhteisössään virallisessa asemassa olevia luotettavia henkilöitä, esimerkiksi luottamusmiehiä, hän voi heidän kauttaan saada esimerkiksi tietoa ja tukea ongelmiinsa. Luottamusmiehellä on useita tehtäviä, vaikka yleensä tointa tehdään oman työn ohella. Olisi tärkeää pohtia, miten luottamusmiehet saadaan tiiviimmin mukaan työyhteisön toiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen sekä hyödyntämään ja vahvistamaan työyhteisössä toimivia sosiaalisia suhteita ja verkostoja.

4.3 Luottamusmiehen osaaminen

Tutkimusta suunnitellessani kokonaiskuva luottamusmiehen osaamisesta alkoi hahmottua huomiosta, että nykyinen luottamusmiesten työ ei kohtaa niitä vaatimuksia, joita heille asetetaan useilta eri tahoilta. Tutkijana jäin pohtimaan osaamiseen liittyviä erityispiirteitä ja etsimään ratkaisuja tämän osaamisen kehittämiseen erityisesti luottamusmiehen näkökulmasta. Tulevaisuudessa organisaatiot kilpailevat uudenlaisesta osaamisesta yrityksissä, jota ei kymmenen vuotta sitten tiedetty vaatia. Samaan aikaan, kun selvitin itselleni, miten osaamista voidaan teoreettisesti jäsentää, yrityksissä mietittiin aktiivisesti osaamiseen liittyvien mittareiden konkretisointia.

Tarvittavan osaamisen hahmottaminen organisaatioissa on tällä hetkellä isossa muutoksessa ja ilmiönä osaaminen on erittäin laaja ja vaikeasti lähestyttävä. Määritelmiä on useita riippuen siitä, minkä tason osaamisesta on kyse. Kyseessä voi olla yksilö, ryhmä, organisaatio tai jopa yhteiskunta. Osaaminen muodostuu useista osista. Sen voi sanoa olevan tietyn suorituksen osatekijöiden kokonaisuus kuten esimerkiksi tiedot, taidot, luonteenpiirteet, kyvyt ja asenne (Athey ja Orth 1999, 218; Lindsey ja Stuart 1997, 328;

Otala 2008, 51). Hagan ym. (2006, 359) määrittelevät henkilön osaamisen yksilöllisistä luonteenpiirteistä työkäyttäytymiseen. Työkäyttäytyminen sisältää osaamisen olennaiset piirteet, jotka ovat luontaisia yksilön toiminnassa. Pääasia on se, että ymmärretään, miten tätä osaamista organisaatioissa voidaan hyödyntää, tunnistaa, määrittää ja uusintaa.

Osaamisesta puhutaan erityisesti silloin, kun keskustellaan yritykseen liittyvästä aineettomasta pääomasta (*intellectual capital*) (Kujansivu ja Lönnqvist 2007). Ensimmäisenä käsitettä käytti John Kenneth Gallbraith jo vuonna 1969 (Campbell ja Grantham 1998; Puusa ja Reijonen 2011, 8), mutta keskustelu aiheesta aktivoitui kunnolla vasta 1990-luvulla. Otalan (2008) mukaan tämän aineettoman pääoman (osaamispääoman) lähtökohtina ovat yksilöiden osaaminen ja sellaiset organisaation rakenteet, jotka tukevat tätä yksilöiden osaamista, sen ylläpitoa ja kehittämistä. Useamman yksilön osaamisen yhdistäminen ja edelleen hyödyntäminen on entistä tärkeämpää, koska yrityksen menestys on pitkälti kiinni siellä toimivien ihmisten uudistumiskyvystä. Kujansivu ja Lönnqvist (2007) ovat todenneet tutkimuksissaan, että investoinnit aineettomaan pääomaan näyttävät johtavan parempaan tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Kaiken kaikkiaan aineetonta pääomaa kuvataan useilla eri termeillä, jotka selittävät sitä suhteellisen samankaltaisesti eli ihmisten omistamaa tietoa, joka voidaan muuttaa arvoksi. Youndt ym. (2004) käyttävät osuvasti termiä *tiedon summa*, jonka voi tässä tutkimuksessa sanoa kulminoituvan osaamiseen ja sen kehittämiseen.

Osaamiseen liittyvä yksi tärkeä ulottuvuus ovat verkostot, joita on kuvattu edellisessä 4.2 luvussa. Asiantuntijuus muodostuu yhä enemmän yhdessä tekemisestä ja verkostoitumisesta. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat sidoksissa toimintaympäristöön sosiaalisina tapahtumina. Vuorovaikutus- ja verkostotaidot ovat keskeinen taito tämän päivän työelämässä. Faktatiedon lisäksi työssä tarvitaan kykyä asettaa tavoitteita ja ratkaista ongelmia sekä aikaa perusteelliselle suunnittelulle ja mahdollisuus kaiken arviointiin. (Sullivan 2000, 184.)

Osaamispääomaan kuuluvat motivoituneet ihmiset, rakenteet, jotka muuttavat osaamisen organisaation osaamiseksi, sekä sellaiset suhteet eri verkostoihin, jotka täydentävät organisaation omaa yhteistä osaamista. Hyvän johtamisen kautta organisaatioon luodaan mallit, välineet ja käytännöt tarvittavan osaamiseen hankkimiseksi, kehittämiseksi ja siirtämiseksi. Osaaminen yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla liittyvät kiinteästi toisiinsa, ja niiden tulee olla jatkuvassa kanssakäymisessä keskenään. Jos tämä yhteys jostakin syystä heikkenee, osaamisen kehittäminen menettää arvoaan.

Sullivanin (2000) mukaan osaamista voidaan tarkastella jonkin tietyn arvon synnyttämisen tai arvon hyödyntämisen näkökulmasta. Arvon kannalta tärkeintä on koko osaamispääoman muuttaminen yrityksen, sijoittajien, omistajien, työntekijöiden tai yhteiskunnan saamaksi tuotoksi. Tällainen arvoa hyödyntävä näkökulma painottaa paperilla

olevaa osaamisvarallisuutta kuten immateriaalioikeuksia. Kilpailutilanteen arviointi ja osaamisen konvertointi voitoksi ja kassavirraksi on keskeistä. Osaamiseen panostaminen on investointia tulevaan. Arvoa synnyttävästä näkökulmasta tärkeintä on luoda toimenpiteitä, joilla lisätään henkilöstön tietoja, taitoja ja osaamista, jotta voitaisiin luoda uusia tai parempia innovaatioita kaupallistettaviksi. Arvoa synnyttävän näkökulman mukaan tärkeitä toimintoja ovat muun muassa tiedon luominen ja jakaminen, oppiminen ja tietojärjestelmien hyödyntäminen. Arvoa synnyttävän varallisuuden avulla yritys uudistuu ja luo tulevaisuudessa arvoa hyödyntävää osaamista. (Sullivan 2000, 184-185.) Osaamis-pääoma voi olla myös riskitekijä. Kujansivu ym. (2007, 42) luettelevat ainakin vastuisiin, maineeseen, yrityksen ydiosaamisen poistumiseen ja tuotekehitysinvestointeihin liittyvät riskitekijät.

Osaksi osaamis-pääomaa voidaan lukea sellainen tieto, jota tämä osaaminen sisältää tai jota sen tulisi sisältää ja joka voidaan muuttaa arvoksi. Tiedon ymmärtäminen ja sen jakaminen on ensiarvoisen tärkeää, kun on kyse luottamusmiehen osaamisesta. Tämä on erityisen tärkeää juuri nyt, kun digitaalisuus on antanut kaikille mahdollisuuden uusimpaan tietoon ja vieläpä samaan aikaan. Käsitteenä tieto on laaja kokonaisuus ja siihen liittyvät mm. kokemukset, taidot, arvot, ja oivallukset. Jos tietoa luokitellaan karkeasti, useimmiten se jaetaan näkyvään ja hiljaiseen tietoon (Nonaka & Takeuchi 1995). Näkyvää tietoa on esimerkiksi painettu tai puhuttu teksti. Tätä näkyvää tietoa on yritysten koko tietomäärästä vain noin 10-20 prosenttia (Sydänmaanlakka 2000, 185), ja sitä on kohtuullisen helppo jakaa yrityksissä eri osapuolten kesken, tai se on eri osapuolten saatavilla erilaisissa tiedostoissa ja järjestelmissä. Hiljainen tieto on puolestaan yksilön henkilökohtaista tietoa, joka syntyy kokemuksista, havainnoista ja erilaisista oppimistilanteista. Hiljaista tietoa ei voi helposti jakaa tai konkretisoida. Tämän johdosta sen ymmärtäminen vaatii paitsi erityistä huomiota, myös luottamusta ja aktiivista vuoropuhelua ihmisten välillä. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Tiedon ja erityisesti sen tuottaminen ja muuntaminen on organisaation arvokkaimpia ja strategisimpia voimavaroja, jotka luovat työntekijöiden osaamisen kautta yritykselle selvää kilpailuetua. Yrityksiin tulee ja yrityksistä lähtee tietoa. Yrityksissä on tietoa menneestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Siellä on hyvin vaikeasti hankittavaa ja syvällistä tietoa monenlaisen pinnallisen ja yleisen tiedon lisäksi. (Nonaka ym. 2002.) Yrityksissä liikkuu jopa väärää tietoa. Tämän kaiken tiedon keskellä luottamusmies toimii, tekee päätöksiä, auttaa muita ja kehittää itseään.

Tiedon merkitys näkyy siinä, miten uuden tiedon tuottamista, prosessointia ja levittämistä edistetään nykyään. Teknologiat kehittyvät nopeasti ja tuovat mukanaan uusia parannuksia ihmisten elämään ja tehokkuuteen. Joissakin tapauksissa uusi teknologia ja sen mukanaan tuomat ongelmat saattavat haitata hetkellisesti ihmisten hyvän elämän

edellytyksiä, koska tiedon määrä uuvuttaa ihmisiä. Tieto on erilaisissa muodoissa: datana, informaationa, tietämyksenä ja viisautena. Se on aina jossain määrin persoonallista ja vastuullista, mikä voi joko edistää tai heikentää tietoon liittyvää oppimista. Tiedon jatkuva lisääntyminen luo kuitenkin hyvän perustan luottamusmiehen sekä yrityksen ja koko yhteiskunnan kehittämiseksi. Uutta tietoa luokitellaan oikeaksi tai vääräksi historiaan pohjautuvan tiedon perusteella. Ihmisen on vaikeaa hyväksyä tietoa, joka on ristiriidassa omien ajattelumallien tai arvomaailman kanssa. Yrityksissä oikeana pidetty tieto on valta-asemassa muihin tulkintoihin nähden ja uudet ideat ja ajatukset kohtaavat vastustusta, jos ne eivät ole yhteneväisiä vakiintuneiden tulkintojen kanssa. (Ropo ym. 2005, 78.) Yleinen hyväksyntä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että uusi tieto on ymmärrettävä aina ensin yrityksen sisällä ennen kuin se on mahdollista siirtää ulkopuolelle. Mikä on luottamusmiehen kyky määrittää, mikä yrityksessä luokitellaan käyttökelpoiseksi tiedoksi, ja mitkä asiat ja tapahtumat nähdään tavoiteltavina mahdollisuuksina?

"Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että vain siellä, missä on ihmisiä, on tietoa, vaikka informaatiota on joka puolella," kirjoittaa Raitavuo (2004, 39) ja selventää asiaa kertomalla vielä: "informaatio muuttuu tiedoksi siinä vaiheessa, kun tiedon vastaanottaja antaa sille jonkin merkityksen, ja tieto muuntuu puolestaan osaamiseksi vasta kun on tapahtunut oppimista" (ks. myös Järvinen ym. 2000, 69; Ruohotie 1997, 80; Nonaka ja Takeuchi 1995, 57–58).

Tietoa käytetään oppimisen välineenä, ja osaaminen muodostuu oppimisen sisäistämisestä. Oppiminen on taitolaji, joka kuuluu jokaisen yksilön perusoikeuksiin ja jolle jokainen itse määrittää tietyn tason ja jonka määrälle oppija määrittää itse haluamansa tason. Tieto on oikeaksi todistettu uskomus (*justified true belief*) (Nonaka ym. 2002, 42), joka on dynaamista ja jota luodaan sosiaalisessa kanssakäymisessä, jolloin se sisältää sitoutumista ja syviä uskomuksia yksilön arvorakenteesta. Karkeasti tiedon voi jakaa subjektiiviseen tietoon ja objektiiviseen tietoon. Subjektiivinen tieto on yksilön omaa, henkilökohtaista, muokattua tietoa, ja objektiivinen tieto on rationaalisen ajattelun tulos eli tietoa, jota voi selittää, todistaa ja esittää muille.

Tietoa voi hyödyntää vasta siinä vaiheessa, kun yrityksessä toimivat työntekijät oppivat. Jos oppimista ei tapahdu, ei uusia ideoitakaan synny. Novak (2002, 24) puhuu mielekkästä oppimisesta, jonka hän määrittelee seuraavasti: "Mielekäs oppiminen on perusta ajattelun, tunteiden ja toiminnan rakentavalle eheytymiselle, joka johtaa voimien lisääntymiseen (empowerment), sitoutumiseen ja vastuunottoon." Mielekkästä oppimista tapahtuu silloin, kun oppija ottaa uutta informaatiota vastaan ja liittyy sen entiseen tietoonsa. Aikaisemmalla olennaisella tiedolla on suuri merkitys, kun oppija kehittää uusia ideoita. Mitä enemmän käsiteltävästä asiasta tiedetään jo entuudestaan, sitä helpompaa on muokata uutta tietoa. Ongelmaksi voi muodostua tilanne, jossa halutaan uutta tietoa

alalta, josta tiedetään vähän. Mielekäs oppiminen ei ole helppoa. (Mt. 35.) Novak (2002, 45) toteaa: "Monet tehokkaan oppimisen esteet liittyvät organisaation rakenteeseen ja toimintaan." Yritykset voivat olla peräti immuuneja uuden oppimiselle, koska heiltä yksinkertaisesti puuttuvat oppimisen keinot. Tärkeintä on kyky hyödyntää yrityksessä olevaa kokemusta ja siitä saatua tietoa. Usein kysymykset johtavat ideoihin, joten niiden esittämiseen tulee rohkaista. Luottamusmiesten rooli kysymysten esittäjänä ja mahdollistajana voi olla erittäin tärkeä.

Luottamusmiehen osaaminen ei ole pelkästään hänen oman osaamisensa kehittämistä vaan siihen kuuluu koko laajan suhdeverkoston osaamisen hyödyntäminen. Erityisen tärkeäksi muodostuvat yhteiset vuorovaikutus- ja verkostotaidot. Tärkeää on kyky hyödyntää organisaatiossa olevaa kokemusta ja siitä saatua tietoa, jota voi edelleen kehittää edustettavien toiveiden mukaan. Luottamusmiehen oma persoona vaikuttaa toimen kokonaiskuvaan ja tällä on merkitystä varsinkin silloin kun luottamussuhteet ovat kunnossa.

Tutkimuksen suunnittelu lähti oletuksesta, että nykyinen luottamusmiesten työ ei kohtaa niitä vaatimuksia, joita luottamusmiehille asetetaan monelta taholta. Mietin usein, miksi joku todella haluaa toimia luottamusmiestehtävässä. Jo tutkimukseni alussa selvisi, että mitään selvää yksittäistä tehtäväkuvausta ei luottamusmiestoimesta löydy. Jokaisen luottamusmiehen on luotava siitä oma osaamisen ja oppimisen tiensä. Tarvittava osaaminen muodostuu yhtäältä luottamusmiehen tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, mutta myös organisaation yhteisestä osaamisesta. Tutkimukseni tavoite on tutkia luottamusmiehen osaamista.

5 TUTKIMUSONGELMA, METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Luottamusjärjestelmä on viime vuosina läpikäynyt paljon muutoksia, koska ympärillä vaikuttava maailma muuttuu jatkuvasti. Halusin ensisijaisesti kuulla informanttien käsityksiä heitä lähellä olevista luottamusmiehen toimeen liittyvistä tapahtumista. Pyrin mahdollisimman luontevaan haastattelutilanteeseen, jonka tarkoituksena oli antaa luottamusmiesten ja johdon puhua heidän kokemuksistaan. Tutkimuskysymyksen asetin tässä vaiheessa yksinkertaiseen muotoon seuraavalla tavalla:

Millaista osaamista luottamusmiehet tehtävässään tarvitsevat?

Tutkimuskohteena oli viisi teknologiateollisuuden jäsenyritystä, niiden luottamusmiehet ja johto, jotka kertoivat kokemuksistaan ja näkemyksistään liittyen luottamusmiesten osaamiseen. Tutkimuksen ontologia nojautuu sosiaaliseen konstruktionismiin (Alasuutari 1999, 60) ja epistemologia subjektivismiin (Guba ym. 1994). Tällöin tieto voi olla totta sitä arvioivien henkilöiden näkemysten puitteissa. Tutkimuksessa oletettiin, että ihmiset rakentavat todellisuuksia keskinäisessä vuorovaikutuksessa, eikä vain yhtä totuutta ole olemassa.

Lähestymistavoiksi valitsin induktiota korostavan grounded-teorian (Glaser ja Strauss 2008; Corbin ja Strauss 2008) ja Layderin (1993) kehittämän tutkimuskartan, joiden avulla sain jäseneltyä empiiristä analyysiä. Päädyin tähän ratkaisuun, koska selvää yhtä teoriaa tutkimukseni taustaksi en löytänyt. Grounded-teorian avulla lähdin etsimään tarkoitukseen sopivaa teoriaa.

Haastattelutilanteet osoittautuivat odotettua helpommiksi. Jokainen haastattelu pidettiin informanteille tutussa ympäristössä, huoneessa, jonka he olivat itse saaneet valita. Haastattelutilanteen alku on aina molemmille osapuolille tärkeä, sillä siinä luodaan avoimelle keskustelulle luottamuksellinen ilmapiiri. Kysymysten (liite 2) valinnan tein pitkän harkinnan jälkeen. Pyrin teemoittamaan kysymykset mahdollisimman avoimiksi informantin kannalta. Valitsin ensimmäiseksi kysymykseksi informantille omasta arviostani helpon vaihtoehdon: "*Miksi ryhdyit luottamusmieheksi?*" Tämän jälkeen keskustelut etenivät vaivattomasti, ja halu kertoa omasta luottamustyöstä oli suuri. Minulle syntyi vahva kä-

sitys, että informantit olivat todella odottaneet haastattelijan tuloa ja valmistautuneet kertomaan asioita. Toki ne luottamusmiehet, jotka olivat olleet toimessaan vasta hetken, eivät pystyneet kertomaan kokemuksistaan samalla tavalla kuin ne, jotka olivat olleet toimessa jo useita vuosia. Pisin kuunteluvaihe ensimmäisen kysymyksen tehtyäni kesti noin kolme tuntia, jonka jälkeen jouduin keskeyttämään haastattelun oman jaksamiseni vuoksi. Lähdimme sen jälkeen vielä tuotantokierrokselle, jossa samainen luottamusmies sai sanoa loputkin mielessään olleet ajatukset. Kerrottavaa oli paljon, enkä tutkijana kokenut informanttien arkailevan puhua missään vaiheessa.

5.1 Grounded-teoria tutkimuksen analysointimenetelmänä

Tutkimuksen analysointi tehtiin grounded-teoriaa käyttäen. GT:n kehittäjät, sosiologit Barney Glaser ja Anselm Strauss, julkaisivat ajatuksia GT:stä ensimmäisen kerran vuonna 1967 julkaistussa kirjassaan *The Discovery of Grounded Theory*. GT tutkimusmenetelmänä edellyttää sitoutumista kurinalaiseen etenemiseen ja se on aineiston analysointimenetelmä, jota käytetään varsinkin laadullisen tutkimuksen osana. Myöhemmin nämä kaksi tutkijaa lähtivät kehittämään GT:tä eri suuntiin. Strauss siirtyi yhä systemaattisempaan ja kurinalaisempaan koodaukseen, kun taas Glaser piti tätä alkuperäisen ajatuksen hävittämisenä, sillä se lähestyy jo kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Strauss jatkoi omaa polkuaan yhdessä Gorbinin (Strauss ja Gorbin 1990, 1998) kanssa. He totesivat, että teoria on kokoelma ihmissuhteita, jotka tarjoavat uskottavan selityksen tutkittavasta ilmiöstä. Yksi GT:n ydinnäkökulma on tuottaa uusia ideoita (Glaser 1978).

Goulding (1998) puhuu GT:stä sosiaalisena tutkimusotteena, joka perustuu vahvasti aineistoon. GT on tarkka ja yksityiskohtainen tutkimus ihmissuhteista ja yksilöiden kokemuksista yhdistettynä yhteiskuntaan ja sen historiaan. GT sopii käytettäväksi tutkimuskohteessa, josta tiedetään hyvin vähän ja josta halutaan lisätietoa. Tärkeitä osa-alueita GT:ssä ovat kieli, eleet, ilmaisut ja toiminta, jotka liitetään tiiviisti kokemukseen. Itse prosessi vaatii koodausstrategian, johon usein kuuluu haastatteluja ja havainnointia lopullisten konseptien luomiseksi. Nämä konseptit generoidaan alakategorioiksi, joista yksinkertaistamalla saadaan pääkategoriat selville. On hyvä myös huomioida, että tutkijan oma henkilökohtainen paradigma vaikuttaa ontologiseen ja epistemologiseen perustaan. Tutkijan on hyvä muistaa, että jatkuva vertailu on osa tätä luovaa prosessia. (Mt. 51-52.)

GT jakaa mielipiteitä. On kuitenkin varmaa, että menetelmä on kehitetty käyttäytymisen tutkimiseen, jossa teoria muodostetaan aineiston vertailun ja luokittelun avulla (Dey 2004, 80). Charmaz'n (2005, 511) mukaan erityisesti valta- ja epätasa-arvotutkimuksissa GT:tä on käytetty vähän. Teoria vaatii tutkijalta kärsivällisyyttä, avointa mieltä ja

joustavuutta. Riley (1996) esittää, että useimpien haastattelututkimusten tulisi sisältää noin 8–24 haastattelua aihepiiristä ollakseen riittäviä. GT:n vastustajat väittävät, että monet tutkijat jättävät kentän liian aikaisin. Peruseriaatteena pidetään, että aineiston keruussa noudatetaan saturaation periaatetta eli aineistoa kerätään, kunnes aineisto ei enää tarjoa uutta kehiteillä olevaan teoriaan (Dey 2004, 80-81; Eskola ja Suoranta 2003, 63.) Kokemukset eri tutkimuksissa saturaatiopisteestä ovat toki hyvin erilaisia. Aineiston liisääntymisen myötä tutkija oppii aiheesta enemmän ja pystyy näin täydentämään alustavaa teoriaansa.

GT:ssä tutkijan tehtävä on vertailla monipuolisen aineistonsa jokaista osasta toiseen miettien, millaisia käsitteitä ja säännönmukaisuuksia siitä voidaan löytää, ja kuuluuko seuraava asia jonkin jo kehitetyn käsitteen alle vai ei. GT sopii erityisesti tutkimuskohteisiin, joista ei vielä ole olemassa selvää teoreettista jäsentynyttä tietoa, mutta joissa sellaista tarvitaan. Alunperin menetelmä on kehitetty sosiologian piirissä, mutta nykyään sitä sovelletaan mitä erilaisimpiin kohteisiin. Menetelmä sopiikin erinomaisesti poikkitieteellisiin tutkimuksiin, koska käsitteellistämisen avulla siinä voidaan yhdistää eri näkökulmia. (Stenlund 2017, 50-51.)

GT etenee induktiivisesti (Charmaz 2005, 507), vaikka mikään kvalitatiivinen tutkimus ei ole täysin induktiivista (Mt. 509). GT on aineistolähtöinen metodi, mutta tutkijan aiempaa kokemusta on kuitenkin mahdotonta sulkea kokonaan pois. Induktiivisuuden sijaan Dey (2004, 90-92) puhuu induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn välimuodosta, abduktiosta. Abduktiossa päärooli on tutkijan ajattelulla, mutta siinä hyväksytään, että päättely syntyy teoreettisten vihjeiden avulla. Tulokset ovat aina kontekstisidonnaisia ja tietty subjektiivisuus on väistämättä läsnä tutkimuksessa. (Mt.)

GT:ssä koodaus on keskeisessä asemassa. Koodauksella tarkoitetaan aineiston käsitteellistämistä, pilkkomista, jäsentämistä ja uudelleenmuotoilemista. Aineiston pienimpiä osasia vertaillaan toisiinsa ja mietitään, kuuluvatko ne samaan käsitteeseen vai onko niitä varten luotava uusi käsite, eli koodi. Itse analyysi koostuu vähintään kolmesta eri osasta. Ensin toteutetaan ns. *avoin koodaus* eli ensimmäisen vaiheen käsitteellistäminen, joka on käytännössä verrattavissa sisällönanalyyysiin. Toista vaihetta kutsutaan *aksiaaliseksi koodaukseksi*. Tämä tarkoittaa yhteyksien luomista ensimmäisessä vaiheessa löydettyjen käsitteiden välille. Kolmatta vaihetta kutsutaan *selektiiviseksi koodaukseksi*, jossa valitaan ydinkategoriat ja suhteutetaan ne muihin kategorioihin. (Strauss ja Gorbini 1998, 101-161; Poikela 1999, 45; Kostiainen 2010, 89-90.)

Aineistolähtöistä analyysiä käytetään varsinkin silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta (Eskola ja Suoranta 2003, 19). Olemuksesta puhuminen

tässä tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että ennen kuin voidaan edes jonkinlaisella tarkkuudella puhua suomalaisesta luottamusmiehestä ja hänen osaamisestaan, on ensin selvitetävä, mitä luottamusmies suomalaisessa yhteiskunnassa merkitsee.

5.2 Layderin tutkimuskartta tutkimuksen toteutuksen apuvälineenä

Tutkimuksen analysointiin käytin apuna Derek Layderin (1993, 72; 2006, 271-274) kehittämää rakenneteoreettista tutkimuskarttaa. GT:ssä erityisen ongelmalliseksi muodotui eri koodausvaiheiden väliset siirtymät, joihin tutkimuskartan käyttäminen antoi hyvän lähtökohdan. Siirtymävaiheissa eri käsitteiden laajuudet aiheuttivat ylimääräistä pohdintaa. Osa käsitteistä oli yksityiskohtaisia hyvinkin tarkkoja, osa puolestaan arvoihin ja kulttuuriin sidottuja. Aineiston kuuntelu useampaan kertaan oli koodauksen edellytys. Koko analyysin aikana tein useita sekä käsin että koneella kirjoitettuja lajitteluja ja ryhmittelyjä, sekä loin käsitteitä, joilla koin olevan merkitystä informanteille. Vertailu kaikissa koodauksen vaiheissa oli jatkuvaa, ja jouduin välillä palaamaan alkupisteeseen etenemisen hidastuttua. Pyrin ensin poimimaan mahdollisimman monta informanttien käyttämää käsitettä, joiden pohjalta muodostin uusia käsitteitä ja kategorioita.

Layder (1993) korostaa, että monet tutkimukset unohtavat sen, miten valtaan, historiaan ja yleiseen teoriaan otetaan kantaa. Layder haluaa olla sillanrakentaja kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välimaastossa, teorian rakentamisessa ja teorian testaamisessa. Hän korostaa sekä makro- että mikrotason lähestymistä analysoinnissa. Hänen tavoitteenaan on luoda selkeämpi ymmärrys teorian ja tutkimuksen käytännön välille. (Mt. 5-7.) Tutkimuskartta sopii ohjaavaksi kehykseksi, jonka sisään voi sijoittaa haastatteluissa esiin nousseet käsitteet.

Layder yhdistää tutkimuskartassaan vuorovaikutteisesti mikro- ja makrotasot neljän rakenteellisen kokonaisuuden kautta: yksilö (*self*), toiminta (*situated activity*); puite (*setting*) ja olosuhde (*context*) (Layder 1993, 72; 2006, 272-274). Yksilö sisältää yksilön sosiaalisen kokemuksen ja sosiaalisen osallistumisen. Toiminta liittyy yksilön sosiaaliseen aktiviteettiin ympäristön kanssa. Puite viittaa yksilön lähiympäristöön ja siihen liittyvään verkostoon. Olosuhde on laajin ja sitoo yksilön yhteiskuntaan, johon liittyy arvoja, traditioita, valtaa ja politiikkaa. Näiden rakenteellisten kokonaisuuksien lisäksi kaikilla neljällä osaluueella on oma erityinen historiansa. Yksilö siis kehittyy ja muotoutuu ajassa, joka liittyy ihmisen elämäntilanteeseen sekä tilannesidonnaisen, sosiaalisen toiminnan kautta toimintaympäristöihin ja yhteiskuntaan. Tässä keskeistä on, että kaikilla neljällä kokonaisuudella on tärkeä tehtävä yksilön elämäntilanteessa ja yhteisölliset sekä yhteiskunnalliset puitteet luovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yksilölle edellytyksiä kehittyä. Tästä seuraa se,

että yksilön kaikella toiminnalla on tarkoitus, kohde ja piirteet, jotka määrittävät olosuhteen, puitteen ja toiminnan. (Layder 1993, 72-78.)

Mielenkiintoista oli huomata, että informantit kertoivat haastatteluissa paljon kokemuksistaan hyvin pienten yksityiskohtaisten esimerkkien valossa, mutta ottivat myös kantaa isoihin ja laajoihin yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Layderin mikro- ja makrotasot autoivat materiaalin suhteuttamisessa.



Kuvio 1. Layderin (1983, 72; 2006, 273) tutkimuskartta

Kuviossa 1 yhteiskunnan makrotason sisältö sisältää sellaiset yhteiskunnalliset käytännöt, joiden kehityskulut ovat pitkiä. Tällaisia ovat esimerkiksi arvot, traditiot, valta, kulttuuri, talous, ideologiat ja lainsäädäntö. Esimerkiksi järjestötoiminta on tyypillisesti luottamusmiesten toimintaa ohjaava makrotason sisältö. Tärkeätä on ymmärtää, mitkä sisällöt ovat tärkeitä suhteessa ympäristöön, toimintaan ja yksilöön juuri luottamusmiesten näkökulmasta. Tärkeää tutkimuksen kannalta on ymmärtää erilaisten, pitkän ajan kuluessa muodostuneiden yhteiskunnallisten valta-asemien muodostumista ja niiden merkitysten tiedostamista sekä mikro- että makrotason suhteissa. Kuviossa 1 puite tarkoittaa verkostoja, joiden avulla luottamusmiehet toimivat. Tietty yritys työntekijöineen muodostaa sellaisen puitteen, jolla on tavoitteita ja niihin liittyviä tehtäviä. Luottamusmiehet toimivat tässä tietyssä puitteessa aina jossain erityisessä roolissa. Kuviossa 1 toiminta tarkoittaa luottamusmiehen varsinaista tointia. Kuitenkin luottamusmies tekee lopulta itse valinnan siitä, mihin toimintarooleihin hän samaistuu. Yksilö tarkoittaa kuviossa 1 yksinkertaisesti luottamusmiehen käsitystä itsestään ja osaamisestaan.

Layderin (1993, 73) mukaan karttaa voi käyttää kahdella tavalla: ymmärryksen lisäämiseksi, kun tutkimusmateriaalia käsitellään, ja kerätyn materiaalin suunnittelussa ja jatkotyöstössä. Layder (1993, 74-75) erottelee yksilön ja toiminnan kartassa erikseen, vaikka hän käsittelee niitä yleensä yhdessä. Hän perustelee ratkaisua sillä, että yksilöä ei käytännössä voi sulkea pois tämän ympärillä tapahtuvasta toiminnasta. Tämän lisäksi Layder

(1993, 78) korostaa, että myös yksilö, puite ja toiminta ovat kytköksissä toisiinsa, toisin sanoen tutkimuselementtien väliltä löytyy yhteyksiä. Tutkimuselementtien käsittelyä varten Layder (1993, 79-98) luettelee selkeät tarkastuslistat, joita tutkijan on hyvä pitää mielessä analyysia tehdessään. Näiden neljän tutkimuselementin avulla voi helpommin lajitella, hahmottaa ja ottaa esille aineistosta nousevia kokonaisuuksia. (Mt.)

5.3 Tutkimusaineisto ja informatit

Valitsin tutkimusaineistossa mukana olleet viisi yritystä harkinnanvaraisesti Teknologia-teollisuus ry:n jäsenistä. Jokaisella yrityksellä on kansainvälistä liiketoimintaa mm. omien ulkomaisten tytäryhtiöiden muodossa. Halusin mukaan myös erikokoisia yrityksiä. Yksi yrityksistä on pörssiyritys ja muut neljä kansainvälisesti toimivia perheyrityksiä. Liikevaihtoa näillä yrityksillä on 30 miljoonasta 250 miljoonaan euroon vuodessa. Jätin aivan pienet sekä suuret yritykset pois. Tämä siksi, että pienissä yrityksissä luottamusmiestointa ei ole kovin organisoitunutta ja suurissa kansainvälisissä konserneissa luottamusmiehen työ alkaa muistuttaa enemmän poliitikon työtä. Valitsin siis keskisuuria, jo useita vuosia toimineita yrityksiä, joilla osalla on toimintaa useammalla paikkakunnalla Suomessa, joten luottamusmiesten määrä yritystä kohden vaihteli kahdesta viiteen. Tulevaisuudessa erityisesti pienten yritysten määrä Suomessa kasvaa, ja samaan aikaan myös keskisuuret, kansainvälisesti toimivat yritykset muodostuvat Suomelle tärkeiksi.

Haastattelin kaikista yhtiöistä työntekijöiden, toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden edustajia. Luottamusmiesten lisäksi haastattelin jokaisen yrityksen toimitusjohtajaa. Erään yhtiön kohdalla tulimme yrityksen edustajan kanssa siihen tulokseen, että konsernin toimitusjohtajan sijasta on parempi haastatella päätehtaan paikallisjohtajaa. Yksi yritys ilmoitti, ettei heillä ole ylempien toimihenkilöiden edustajaa, koska kukaan ei ollut asettunut viime vaaleissa ehdolle. Tarkoitus ei ollut tehdä vertailevaa tutkimusta eri työntekijäedustajien ja johdon välillä.

Kolme luottamusmiehistä toimi pääluottamusmiehenä eli tässä tehtävässä kokopäiväisenä ja muut olivat osa-aikaisia. Saman yhtiön eri paikkakunnilla toimineet luottamusmiehet olivat työntekijöiden edustajia. Toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden edustajat ja heidän edustettavansa saattoivat toimia fyysisesti eri paikkakunnilla.

5.4 Tutkimusaineiston hankinta ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen haastattelut ajoittuivat ajanjaksolle lokakuu 2010 ja maaliskuu 2011. Kävin tekemässä haastattelut yritysten tiloissa. Samalla sain mahdollisuuden tutustua heidän

toimintaansa. Yhden yrityksen muilla paikkakunnilla työskentelevät luottamusmiehet tapasin päätehtaalla saman päivän aikana, jolloin heillä oli yhteinen tapaaminen. Tein useamman haastattelun saman päivän aikana.

Lähestyin ensin jokaisen yrityksen hallituksen puheenjohtajaa tai toimitusjohtajaa puhelimitse. Pyysin heiltä lupaa lähettää sähköpostia, jossa selvittäisin tutkimustani tarkemmin sekä tiedustelin, kenelle sähköposti olisi hyvä osoittaa. Tavoittamani henkilöt lupasivat auttaa haastattelujen järjestämisessä yrityksessä (useimmiten henkilöstöasioista vastaavan kanssa). Yhteen yhtiöön haastatteluaikaa ei useista yrityksistä huolimatta järjestynyt. Useamman tiedustelun jälkeen totesin, etteivät he ilmeisesti olleet kiinnostuneita asiasta ja päätin jättää tämän yrityksen pois tutkimuksesta. Lopulta haastateltavia yrityksiä oli kaiken kaikkiaan viisi. Lähetin sovituille yritysten yhteyshenkilöille sähköpostilla lyhyen informaatiokirjeen (liite 1), josta selvisi haastattelujen tarkoitus. Itse sähköpostissa kerroin myös haastattelujen luottamuksellisuudesta, niiden äänittämisestä ja pituudesta sekä siitä miksi en halunnut esittää kysymyksiä haastateltaville etukäteen. Jokainen kirjeen saanut suostui haastatteluun.

Tieto kerättiin haastattelemalla yritysten luottamusmiehiä (työntekijöiden, toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden edustajia) ja johtoa. Keskustelu luottamusmiesten ja johtajien parissa oli avointa ja hedelmällistä. Ensimmäinen haastatelluista yrityksistä toimi kyselyn esitutkimuskohteena eli koehaastattelualueena. Näiden ensimmäisten haastattelujen jälkeen muutin hiukan taustakysymysten muotoilua ja järjestystä. Pääkohdat pysyivät ennallaan, vaikka jokainen haastattelu eteni hiukan eri tavalla haastateltavan oman kerronnan mukaan.

Haastattelut äänitettiin. Yhden haastattelun osalta jouduin turvautumaan muistiinpanoihin teknisen ongelman vuoksi, ja erään haastattelun äänitys oli niin epäselvä, ettei sitä voinut käyttää. Litteroinnissa sain ulkopuolista apua. Koko aineistomäärä litteroituna oli kooltaan 941 kilotavua. Haastattelut kestivät puolesta tunnista yli kolmeen tuntiin. Keskimäärin haastattelut olivat pituudeltaan noin puolestatoista tunnista kahteen tuntiin. Informantit suhtautuivat haastattelutilanteisiin positiivisesti. Yhdenkään informantin kohdalla en tutkijana epäillyt, haastateltavan kertomusten todenperäisyyttä. En usko myöskään, että kukaan jätti kertomatta asioita sen takia, että olisi jostain syystä pelännyt tilannetta. Ihmiset kertovat paljon asioita, kun heille antaa siihen mahdollisuuden ja ympäristö on tuttu ja oikein valittu.

Intoni jatkaa työtä kasvoi haastattelujen aikana. Informantit olivat avoimia ja suorastaan odottivat, että saisivat kertoa omasta toimestaan. Erään informatin kertomus alkoi ensimmäisestä kysymyksestäni ja kesti noin kolme tuntia ilman ainuttakaan jatkokysymystä. Haastattelumateriaali oli laaja ja erittäin arvokas tutkimuksen kannalta. Haastattelut luottamusmiesten ja johdon kanssa herättivät useita lisäkysymyksiä.

5.5 Tutkijan positio

Tutkijalla tulee olla intensiivinen vuorovaikutus tutkittavien kanssa. Tutkijan asema laadullisessa tutkimuksessa on erittäin keskeinen ja vaatii tutkijalta tutkimuksellista mielikuvitusta (Eskola ja Suoranta 2003, 20). Tutkimuksen mahdolliset hypoteesit ovat mukautuvia tai niitä ei ole. Tutkijalla voi työnsä alkuvaiheessa olla hypoteeseja, mutta niitä voidaan muuttaa tilanteen niin vaatiessa, jos esim. ilmiöiden ymmärtäminen vaatii uudenlaista tietoa tai lähestymistapaa. On myös mahdollista aloittaa tutkimus ilman hypoteeseja. Oma ennakkokäsitykseni luottamusmiesten osaamiseen tulee oman kokemukseni ja työni kautta. Oletan, että luottamusmiesten työ on erittäin haastavaa, että siihen on vaikea löytää päteviä ja sopivia henkilöitä, ja että osaamiselta vaaditaan paljon.

Olen siis toteuttamassa tutkimusta, joka keskittyy valittujen Teknologiateollisuus ry:n jäsenyritysten luottamusmiesten ja johdon haastatteluihin. Haastatteluaiheiden pääpaino on luottamusmiesten osaamista käsittelevissä kysymyksissä. Tutkimuksessa informanttien henkilöllisyys suojattiin, koska toivoin useiden haastateltavien tuovan luottamuksellisesti esiin hyvinkin kriittisiä näkemyksiä omista kokemuksistaan ja näkemyksistään työpaikallaan. Haasteena oli saada informantit pitämään minua luotettavana haastattelijana, edustinhan selvästi työnantajapuolta. Haastattelut toteutin ennakkoon tekemäni, teemakysymyksistä koostuvan yhteenvedon avulla (liite 2), joita en näyttänyt informanteille etukäteen. Tarkoitukseni oli saada heidät kertomaan mahdollisimman vapaasti omista kokemuksistaan.

Kaksi kohdeyritystä oli minulle entuudestaan tuttuja. Muut kolme yritystä tunsin nimeltä oman verkostoni kautta. Osan luottamusmiehistä olin tavannut aikaisemmin, mutta näin intensiivisesti en ollut jutellut yhdenkään kanssa aikaisemmin. Informantit olivat erittäin innokkaita kertomaan toimestaan. Koin olevani heille tarpeellinen ulkopuolinen kuuntelija. En havainnut kertaakaan, että tilanne olisi ollut informanteille epämiellyttävä tai etteivät he olisi uskaltaneet olla totuudenmukaisia.

Tutkijana minun tuli harjoittaa itsereflektiota koko tutkimuksen ajan ja pyrkiä analysoimaan ennakko-oletuksiani. Koska olin ennen tutkimukseen ryhtymistä päättänyt paneutua niin vahvasti juuri tähän ennakko-oletukseeni analysointiin, pidin sen koko ajan tiiviisti omalla agendallani, mikä ei ollut kovin helppoa. Oma ymmärrystään on kuitenkin mahdollista laajentaa ja pohtia omia ennakko-oletuksiaan kirjoittamisen, lukemisen, ajattelemisen ja näiden yhdistämisen avulla. Edellä mainittujen asioiden avulla itsereflektio onnistui.

6 EMPIIRINEN ANALYYSI

Tutkimus on toteutettu aineistolähtöisenä grounded-teoria (Glaser ja Strauss 1967) -menetelmällä ja käyttäen apuna Layderin (1993) käsitekarttaa. Layderin käsitekartta antoi apua erityisesti analyysivaiheiden siirtymiin, kun käsitteitä tuli järjestellä tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin. Analyysivaiheita GT:ssä on kolme: avoin (open coding), aksiaalinen (axial coding) ja selektiivinen (selective coding) koodaus. Ensimmäisessä eli avoimessa vaiheessa koko aineisto koodataan ja haastatteluista valitut lainaukset nimetään niitä kuvaavilla käsitteillä. Osa käsitteistä oli tässä vaiheessa hyvinkin laajoja ja osa erittäin fokuoituja. Jo avoimen koodauksen alkuvaiheessa huomasin yhteyksiä käsitteiden välillä, joka innosti minua syventämään analyysia. Avoimen koodauksen tarkoitus on löytää tarvittava määrä kategorioita, joiden yhteyksiä analysoidaan seuraavassa vaiheessa. (Glaser ja Strauss 1967.)

Avoimen koodauksen jälkeen GT:ssä siirrytään aksiaaliseen vaiheeseen, jolloin pyritään löytämään yhteyksiä löydettyjen kategorioiden ympäriltä. Kategoriat voivat sisältää alakategorioita, joilla on omia tunnuspiirteitään. Aksiaalisessa vaiheessa varsinainen teoria alkaa saada muotonsa, kun eri kategorioiden ominaisuuksien pohjalta tutkitaan syvemmin mahdollisia alakategorioita, yhdistellään niitä ja asetetaan eri kategorioita suhteessa toisiinsa. Kolmas vaihe eli selektiivinen koodaus on varsinaisen aineistolähtöisen teorian pää- ja ydinkategorioiden rakentamista. Tässä vaiheessa kategoriat keskustelevat keskenään ja lopulta yksi kategoria nousee ydinkategoriaksi. (Mt.)

Koodauksessa käytin Nvivo 9 -ohjelmaa, joka oli erinomainen työkalu sitaattien lajitteluun ja hallinnoimiseen. Uuden ohjelman sujuva käytön opettelu oli aluksi hidasta. Sain ulkopuolista koodausapua ongelmallisimpien kohtien lajitteluun.

6.1 Avoin koodaus

Vein koko litteroidun aineiston Word -muodossa Nvivo ohjelmaan haastattelu kerrallaan. Ohjelma asetti informantit aakkosjärjestykseen ja käsittelin heidän haastattelunsa tässä järjestyksessä. Kirjasin käsitteet aiheiden mukaan läpikäyntijärjestyksessä. Tässä vaiheessa en huomionnut sitä, oliko vastaus tullut johdolta, ylemmiltä toimihenkilöiltä, toi-

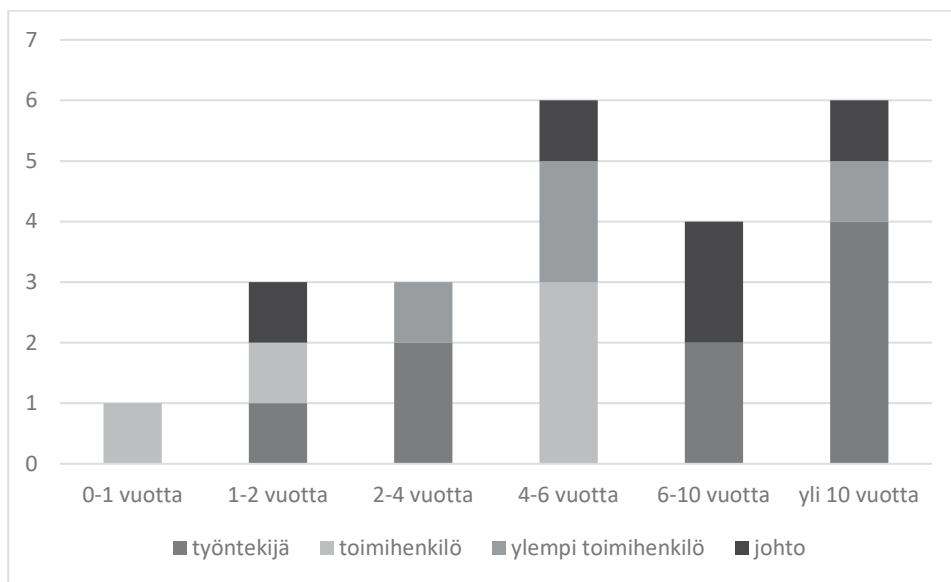
mihenkilöiltä vai työntekijöiltä. Kun kävin haastatteluja läpi, koodasin niistä ajatuksia sanatarkasti esille tulleiden käsitteiden alle. Muodostin alkuvaiheessa avoimen koodauksen käsitteet spontaanisti. Yksi käyttämästäni apukäsitteistä, oli ”*tutkijan omia huomioita*”. Tätä käytin myöhemmin apuvälineenä analyysivaiheessa eikä näillä huomioilla ollut suoraan itse tutkittavien kanssa mitään tekemistä. Käsitteet perustuvat informanttien esille tuomiin aiheisiin, eli luottamusmiesten arkea työllistäviin asioihin sekä asioihin, joiden ympärillä he tointaan hoitavat.

Pitkän harkinnan jälkeen päädyin 25 eri käsitteeseen. Yksi käsite koostui avoimista tarinoista, jotka sisälsivät enemmän kuin yhden sanoman. Ensimmäisillä lukukerroilla en sovittanut niitä suoraan nyt esillä olleiden käsitteiden yhteyteen. Keskityin tässä vaiheessa pohtimaan käsitteiden eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Löysin käsitteistä niin selviä kokonaisuuksia kuin myös erillisiä omia aihepiirejä. Kaikissa teksteissä oli kuitenkin pääaihepiirit ja lajittelin ne tämän mukaan. Viimeisenä poistin liian yleisen käsitteen *tarinat* ja käsitteen *kehityskeskustelu*.

Käsitteen *kehityskeskustelu* poistin siksi, että sen alla oli ainoastaan yksi selkeä lainaus, joka sisällöltään sopi hyvin myös käsitteen *esimies* yhteyteen. Vaihdoin tämän lainauksen paikkaa. Tein myös muita pieniä muutoksia avoimen koodauksen edetessä ja lukiessani lainauksia tarkemmin.

Päätin myös poistaa käsitteen *tarinat*. Käytyäni tarinat uudelleen läpi päätin sisällyttää suurimman osan sen alla olevia lainauksia muihin olemassa olevien käsitteiden yhteyteen, koska melkein kaikki suorat lainaukset olivat pienimuotoisia tarinoita luottamusmiesten arkipäivään kuuluvista iloista ja suruista. Jos lainauksessa käsiteltiin useampaa tärkeätä aihealuetta, kuuntelin haastattelumateriaalin uudelleen ymmärtääkseni informanttien näkökulman ja heidän painotustensa tärkeyden. Tämä toteutui erityisesti niiden luottamusmiesten kanssa, joilla oli useamman vuoden kokemus luottamusmiehen työstä. He osasivat verbalisoida ajatuksiaan selkeimmin.

Haastatteluja tehdessä havaitsin pian, että pitkään luottamusmiestehtäviä hoitaneilla henkilöillä oli selkeästi enemmän kerrottavaa työstään luottamusmiehenä. Kyseinen haastattelujen aikana tekemäni huomio auttoi minua tutkijana myöhemmin tulkitsemaan tutkimustuloksia suhteessa muihin teorioihin. Kuvioon 2 sivulla 62 on eritelty haastattelutavien luottamusmiestoimikaudet. Johdon aika on määritelty nykyisen tehtävän työssäoloajan mukaan.



Kuvio 2. Informanttien työssääoloajat.

Avoimen koodauksen alun jälkeen käsitteitä oli 23 kappaletta. Ne dokumentoitiin Nvivo ohjelman mukaisesti alla esitetyllä tavalla. Lista on laadittu laajuusjärjestyksessä, eniten lainauksia sisältävät käsitteet ensimmäisenä.

1. Kommunikaatio (69 tekstiotetta)
2. Ongelmat rutineissa (59 tekstiotetta)
3. Tehtävät (55 tekstiotetta)
4. Ongelmatilanteet (50 tekstiotetta)
5. Osaaminen (48 tekstiotetta)
6. Ominaisuudet (43 tekstiotetta)
7. Tavoitteet (39 tekstiotetta)
8. Koulutus (32 tekstiotetta)
9. Järjestelmä (32 tekstiotetta)
10. Onnistumiset (31 tekstiotetta)
11. Toiveet (28 tekstiotetta)
12. Luottamusmiesten tapaamiset (27 tekstiotetta)
13. Paikallinen sopiminen (25 tekstiotetta)
14. Liitot (24 tekstiotetta)
15. Valta (24 tekstiotetta)
16. Esimies (22 tekstiotetta)
17. Tehokkuus (21 tekstiotetta)
18. Yhteistoiminta (13 tekstiotetta)
19. Laatu (10 tekstiotetta)
20. Tulospalkkaus (9 tekstiotetta)
21. Sopimisen tarve (9 tekstiotetta)

22. Nuoret (4 tekstiotetta)
23. Työterveys (4 tekstiotetta)

Läpikäytyäni useasti avoimen koodauksen käsitteet päädyin kirjoittamaan niiden sisällön lyhyesti auki. Tämä auttoi hahmottamaan konkreettisella tasolla käsitteiden mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroja sekä niiden moniulotteisia riippuvuussuhteita. Tämä oli mielestäni erittäin mielenkiintoinen vaihe, koska se konkretisoi tutkimukseni tavoitteita ja antoi sille selvän suunnan.

Kommunikaatio: Yhteinen vuoropuhelu on luottamusmiehen työssä ensiarvoisen tärkeää. Luottamusmies viestii, mutta hänelle myös viestitään hyvin erilaisia asioita. Kyse on siis tiedon jakamisesta ja vastaanottamisesta moneen eri suuntaan usean eri tahon kesken.

Ongelmat rutiiineissa: Luottamusmies joutuu ratkomaan erilaisia käytännön asioita ja ongelmia ja ottamaan niihin kantaa. Esimerkkeinä voidaan mainita työsopimuksiin liittyvät asiat, yleiseen työhyvinvointiin liittyvät ongelmat, työntekijän poissaolot ja jopa työpaikkakiusaaminen.

Tehtävät: Luottamusmiehen tehtävälista on pitkä. Tämän käsitteen yhteyteen kirjattiin informanttien omia kommentteja heidän tehtävistään. Tehtäviin sisältyvät esimerkiksi osallistuminen yt-prosessiin ja neuvottelukunnan kokouksiin sekä edustettavien pitäminen ajan tasalla ammattiliiton ja yrityksen asioista.

Ongelmatilanteet: Luottamusmies haetaan usein "erotuomariksi" yllättävissä riitatilanteissa. Tämä käsite pitää sisällään tilanteita, jotka ovat tulleet luottamusmiehelle vastaan yllättäen ja ne pitää myös analysoida useasti juuri sillä hetkellä. Tämä käsite herättää miettimään kokemuksen tärkeyttä. Yhdestä tilanteesta selviytyttyään luottamusmies pystyy helpommin kohtaamaan uuden vastaavan.

Osaaminen: Haastatteluissa informantit, niin luottamusmiehet kuin johto, pohtivat paljon osaamistaan suhteessa luottamusmiestoimintaan. Mitä kaikkea tulisi osata ja mitä vielä pitäisi oppia? Neuvottelutaidot olivat yksi selkeä mietinnän alue, koska osapuolet halusivat selviytyä esimerkiksi yt-neuvotteluista kunnialla.

Ominaisuudet: Tämä käsite muotoutui, kun informantit pohtivat luottamusmiesten kykyä selviytyä toimessaan. Luottamusmiehet kertoivat haluavansa olla ammattimaisempia. He olivat myös miettineet monesti, mikä heidän osaamisessaan auttoi heitä jaksamaan ja onnistumaan toimessaan. Usein luottamusmies oli pyydetty tehtävään jonkun muun toimesta. Tästä voidaan päätellä henkilöllä olevan toimeen soveltuvia ominaisuuksia. Informantit käyttivät haastatteluissa useita mielenkiintoisia sanoja ja sanayhdistelmiä kertoessaan siitä, minkälainen virtuooosi heidän oletettiin olevan. Loin vielä erillisen alakategorian näille haastattelumateriaalista kerätyille sanoille ja sanayhdistelmille, jotka vastasivat

jollain tavalla kysymykseen: *Millaisia ominaisuuksia luottamusmies tarvitsee toimeensa?* Niitä oli 59 kappaletta, jotka on esitelty satunnaisessa järjestyksessä allaolevassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Aineiston pohjalta kerätyt luottamusmiehen ominaisuuksia kuvaavat käsitteet.

Tavoitteet: Käsite vastaa kysymykseen *Miksi ryhdyit luottamusmieheksi?* Vastaukset ovat yllättävän erilaisia. Useimmiten joku taho on pyytänyt tehtävään, joillekin yhteiskunnallinen vaikuttaminen on kiinnostava uusi kokemus, mutta myös yksittäisiä syitä löytyi, kuten esimerkiksi maahanmuutto.

Koulutus: Käsitteeseen viitataan silloin, kun luottamusmies pohtii osaamisensa kehittämistä ja sitä, mistä hän saa toimeensa liittyvää koulutusta ja kuka tai keiden sitä tulee tarjota.

Järjestelmä: Luottamusmiehen tehtävä on laissa määritelty ja eri järjestöt ylläpitävät sitä keskinäisellä yhteistyöllä ja keskinäisillä sopimuksilla. Luottamusmiehillä oli konkreettisia mielipiteitä koskien järjestelmän jatkuvuutta. Tässä kohdassa informantit selkeästi pidättyivät ja varoivat liiallisesta kommentoinnista.

Onnistumiset: Luottamusmies jaksaa parhaiten, kun hän onnistuu työssään ja saa aika ajoin kiitosta. Tällaisia onnistumisia ovat esimerkiksi irtisanomistilanteisiin liittyvät sopimustilanteet, joissa osapuolet saavat säilytettyä kasvonsa. Parhaan henkilökohtaisen onnistumisen tunteen luottamusmies saa onnistuessaan yt-prosessissa siten, että irtisanotavien maksimimäärä saadaan pienennettyä hyvillä perusteilla.

Toiveet: Tulevaisuuden kehittämistarpeet olivat mukana kaikissa keskusteluissa yhtenä teemana. Tästä esimerkkinä voidaan mainita aikapula ja kertoa, miten se mahdollisesti ratkaistaisiin. Myös tilakysymykset nousivat esiin sekä toiveet järjestökenttää kohtaan.

LM tapaamiset: Luottamusmiehille on tärkeää saada keskustella asioista muiden luottamusmiesten kanssa, jotka muodostavat luonnollisen vertaistukiryhmän. Käsitteeseen sisältyy yrityksen eri luottamusmiesten yhteiset tapaamiset sekä alueella toimivien muiden yritysten luottamusmiesten tapaamiset.

Paikallinen sopiminen: Paikallisesta sopimisesta syntyi aktiivista keskustelua, koska haastattelujen aikaan vuoden 2010 lopulla se oli erittäin paljon esillä mediassa ja järjestöjen välisessä keskustelussa. Käsite liittyi läheisesti myös kannustinjärjestelmään, jonka sopimisesta neuvoteltiin tiiviisti haastatteluiden aikaan.

Liitot: Luottamusmiehen työtä ohjaavat ensisijaisesti hänet valinneet työntekijät, mutta suurelta osin sekä ammatti- ja työnantajajärjestöt, koska järjestöt sopivat usein yhteisesti luottamusmiesten työn sisällöstä ja toimintaedellytyksistä. Luottamusmiehet kommentoivat pääasiassa oman ammattiliittonsa kysymyksiä ja sitä, millaista apua he ovat sieltä saaneet.

Valta: Yksi haastattelujen erityiskysymyksistä liittyy valtaan, josta haastateltavat kertoivat omia näkemyksiään, aluksi varovaisesti, mutta pian myös omien kokemustensa kautta. Monet luottamusmiehet myöntävät, että heillä on tehtävässä toimiessaan valtaa. Monet eivät olleet aikaisemmin pohtineet tointaan vallan näkökulmasta.

Esimies: Luottamusmiehet toimivat yrityksissä suhteessa edustettaviinsa kuten esimiehet, vaikka heillä ei toimessaan ollut omaa varsinaista esimiestä. Pääasiassa luottamusmiehet pitävät edustettaviaan esimiehinään.

Tehokkuus: Luottamusmiehet tekevät töitä useiden eri tahojen kanssa ja hankkivat tietoa monista eri lähteistä. Tämä syö työn tehokkuutta, sillä ihmisten mielipiteitä joutuu usein odottamaan, ja vasta sen jälkeen niistä voi muodostaa oman kantansa. Lisäksi mielipiteistä on muodostettava perusteltu esitys yhteiseksi kannaksi.

Yhteistoiminta: Yhteistoimintaprosesseissa mukanaolo on yksi luottamusmiesten tärkeimmistä tehtävistä. Niissä onnistuminen nähdään usein onnistumisena luottamusmiehen toimessa ja voi mahdollisesti vaikuttaa jatkokaudelle pääsyyn.

Laatu: Luottamusmiehen on toimittava lain puitteissa ja osattava toimia oikeudenmukaisesti. Luottamusmies tekee laadukasta työtä silloin, kun asiat etenevät ja osapuolet

ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Laatu kulkee käsi kädessä tehokkuuden ja onnistumisten kanssa.

Tulospalkkaus: Työntekijät haluavat kannustimia, jotka ylläpitävät työmotivaatiota. Aihe nousee esille muun muassa palkkion maksuaikatauluista keskustellessa. Kannustinjärjestelmistä sopiminen on nykyään selvästi osa luottamusmiesten toimenkuvaa osana paikallista sopimista.

Sopimisen tarve: Sopimisella on luottamusmiehen toimessa suuri merkitys. Sopimuksia tehdään sekä työntekijöiden että työnantajien kanssa. Luottamusmiehet vastaavat järjestöjen tekemien sopimusten käytännön toteutuksesta. Sopimisesta on muodostunut tärkeä osaamisen alue luottamusmiestoiminnassa.

Nuoret: Suomessa on parhaillaan käynnissä laaja eläköityminen. Tämä koskettaa yritysten koko henkilökuntaa, luottamusmiehet mukaanlukien. Luottamusmiehet pyrkivät mm. kannustamaan nuoria opiskelemaan, jos heiltä puuttuu tutkinto. Informantit nostavat esiin huolen siitä, miten hiljainen tieto saadaan siirrettyä eteenpäin.

Työterveys: Luottamusmies tekee yhteistyötä monen eri tahon kanssa. Yksi näistä tahoista on yrityksen työterveyshenkilöstö. Sen kanssa esimerkiksi sovitaan, millaisiin ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin työntekijöitä aktivoidaan osallistumaan. Tästä yksi esimerkki ovat työterveyshankkeet.

Avoim koodaus eteni ja tuntui koko ajan selkeämmältä. Listasin avoimen koodauksen käsitteet useaan kertaan eri tavoin, jotta löytäisin niille varmasti selkeät jaotellut sen mukaan, mitä informantit olivat kertoneet. Avoimen koodauksen käsitteiden ryhmittely kategorioiksi muodosti analyysille vahvan peruslähtökohdan. Monet avoimen koodauksen käsitteistä keskustelivat jo alkuvaiheessa keskenään ja niiden sisällyttäminen yhteen tiettyyn kategoriaan oli ajoittain haastavaa.

Kuuntelin ja luin haastatteluja edelleen useasti samanaikaisesti käsitteiden ja kategorioiden lajittelun kanssa. Halusin päästä haastattelujen sisään erityisesti informanttien esille tuomien luottamusmiehillä tärkeiden asioiden kautta. Aineiston lukeminen antoi tuleville aksiaalisen koodauksen kategorioille niiden vaatimaa dynamiikkaa.

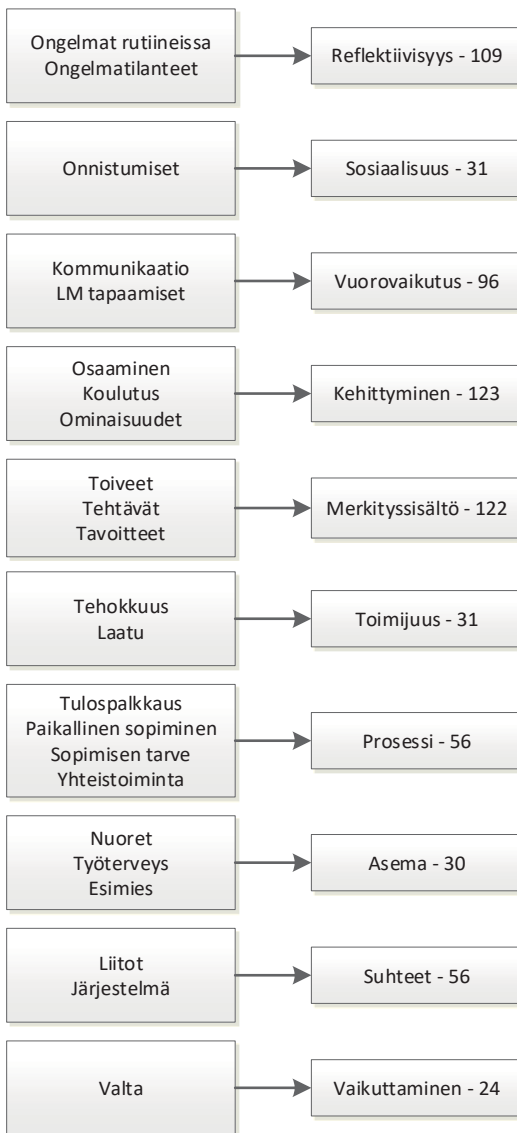
GT on menetelmänä hyvin tarkka ja ohjaa tutkijaa etenemään järjestelmällisesti. Tutkijana huomasin kiinnostuvani yhä enemmän informanttien omasta innostuksesta, tarpeesta puhua työstään ja halusta kehittää itseään ja luottamusmiesten tointa. Hyviä mielipiteitä ja kommentteja tuli paljon ja opin myös itse prosessista ja luottamusmiesten toiminnasta. Tutkijana oli erittäin vaikeata luopua omista ennakkokäsityksistä ja ennakkokysymyksistä, mutta kun tämän ajatuksen piti kirkkaana koko ajan mielessä, eteneminen onnistui hyvässä tahdissa.

Lajittelin avoimen koodauksen käsitteitä keskenään niiden sisällöllisen yhteensopi-
vuuden mukaiseen järjestykseen ja rakensin käsitteille omat kategoriat. Päädyin kymme-
neen kategoriaan, joiden muodostamisessa painotin niiden keskinäisiä yhteyksiä ja haas-
tateltavien käsitteille antamia painoarvoja. Käsitteiden määrä näiden kategorioiden sisällä
oli merkittävä. Avoimen koodauksen kategoriat löysivät nimensä sivulla 69 olevan ku-
vion 4 esittämällä tavalla.

Käsite *Reflektiivisyys* syntyy luottamusmiesten ongelmatilanteiden selvittelyn vaikeu-
desta ja siitä, miten informantit kertovat refleктоivansa vaikeita tilanteita jälkeinpäin. Jo-
kainen ongelmatilanne on ainutlaatuinen, mutta jokaisen tilanteen ratkaisu auttoi luotta-
musmiestä seuraavan ongelman ratkaisussa. *Sosiaalisuus* liittyy hyvin tehdyn työn onnis-
tumiseen. Niistä luottamusmiehet kertovat työyhteisössä paljon ja saivat näin kannus-
tusta omaan tekemiseensä ja jaksamiseensa. *Vuorovaikutus* on käsitteistä yksiselitteisin.
Luottamusmiehen työ on hyvin pitkälti keskustelua muiden kanssa, mikä vaatii aktiivista
kommunikaatiota. *Kehittyminen* muodostuu tilanteesta, jossa informantit kertovat toimen-
monimuotoisuudesta ja siitä, miten luottamusmiehet kehittävät itseään ja omaa osaamis-
taan eri tavoin. *Merkityssisältöä* pohditaan haastatteluissa useasti toimeen liittyvien tavoit-
teiden ja tehtävien kautta. Mikä merkitys luottamusmiehen työllä työyhteisössä on? *Toi-
mijuus* kertoo luottamusmiehen omasta aktiivisesta toimijuudesta. Onko prosessit ym-
märretty oikein ja onko eri osapuolia informoitu? Aktiivisesti hoidettu toimi tuottaa hy-
vää palautetta, vaikka päätökset eivät aina olisi tavoitteen mukaisia. *Prosessi* liittyy suoraan
luottamusmiehen työn tärkeimpiin tehtäviin eli erilaisiin sopimuksiin ja niiden hoitami-
seen. Tämä työ on usein lain säätelemää, ja siihen liittyy paljon yhteistoimintaa muiden
tahojen kanssa. Moni informantti pohti haastatteluissa omaa *asemaansa* suhteessa muihin
työyhteisön jäseniin ja edustettaviin. Luottamusmies toimii ilman esimiestä mutta itse-
näisesti kuten esimies. Nuorten kiinnostusta tehtävään pitää lisätä ja yhteistyötä työter-
veyshuollon kanssa kehittää. *Suhteet* monien eri tahojen kanssa tekevät luottamusmiesten
toimesta monimuotoisen. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että tämä suhdetoiminta ei
ole vain työyhteisössä olevien asioiden hoitoa, vaan suhteet ja niiden merkitys on ulotet-
tava myös työyhteisön ulkopuolelle. Käsite *vaikuttaminen* tuli esille erityisesti keskus-
teluissa vallasta, jolloin keskustellaan vaikuttamisesta muihin ja keinoista saada päätöksiä
aikaan kuin myös tarvittavien tahojen tapaamisesta ennen päätöksentekoa.

Avoimen koodauksen 23:n käsitteen listasta erottui kuusi käsitettä, joiden lainaus-
määrä oli yli 40 kappaletta. Nämä olivat *kommunikaatio*, *ongelmat rutiineissa*, *tehtävät*, *ongel-
matilanteet*, *osaaminen ja ominaisuudet*. Kaiken kaikkiaan lainauksia oli yllättävän tasainen
määrä suhteessa toisiinsa. Vähiten lainauksia löytyi käsitteiden *Työterveys ja Nuoret* yhtey-
destä. Tämä vaikutti ensin erikoiselta, mutta asialle löytyi selitys. Nuoria on ollut vaikea

saada hoitamaan luottamusmiesten tehtäviä, vaikka SAK on edelleen valtakunnallisesti-kin merkittävä nuorisotoimija, sillä sen jäsenliittoihin kuuluu noin 170 000 alle 30-vuotiaasta jäsentä (SAK 2019). Työterveyteen taas liittyy paljon lakisääteisiä yksilönsuoja-asioita sekä työterveyslääkärin vaitiolovelvollisuus potilasta koskevissa asioissa. Jokaisen avoimen koodauksen lopullisten käsitteiden nimien perässä oleva numero on valikoitujen lainauksien kokonaismäärä kategoriaa kohden. Yli sadan lainauksen kategorioita löytyi kolme; *reflektiivisyys, kehittyminen ja merkitysisältö*.



Kuvio 4. Avoimen koodauksen käsitteistä selventäviin kategorioihin.

Seuraavissa luvuissa esitetään löydettyjen kymmenen kategorian sisältöä tarkemmin. Järjestys on edellä esitetyn kuvion 4 mukainen, eli satunnainen. Lainaukset on kirjattu siten, että lukija näkee helposti, onko vastaajana työntekijä, toimihenkilö, ylempi toimihenkilö tai johto. Näin lukijan on myös helpompi seurata koodauksien merkityksiä eri näkökulmista. Jokaisen lainauksen perässä on kuvitteellinen henkilönimi ja tieto siitä onko kyseessä työntekijä (TY), toimihenkilö (TO), ylempi toimihenkilö (YT) tai johtaja (JO). Tarkoitus ei ole tehdä vertailevaa tutkimusta näiden neljän henkilöryhmän välillä.

6.1.1 Reflektiivisyys

Kategoria *reflektiivisyys* pitää sisällään luottamusmiehen työhön liittyvien monien erilaisten ratkaisujen pohdintaa. Luottamusmies reflektoi tilanteita jälkikäteen ja pystyy näin rakentamaan luottamuksellisia suhteita muihin myös jälkikäteen. Ongelmat olivat hankalia ja luottamusmies paneutui niiden käsittelyyn hyvin huolellisesti. Tähän kategoriaan sisältyy kaksi tärkeää käsitettä: *ongelmat rutiineissa ja ongelmatilanteet*. Ero näiden kahden käsitteen välillä on lähes olematon, joten sitä on syytä selvittää. Luottamusmies ratkoo kahdentyyppisiä ongelmia toimessaan. Ensimmäinen ongelmatyyppi sisältää varsinaisessa työssä ilmenevät ongelmat ja toinen satunnaiset yllättävät ongelmatilanteet, joihin on mahdotonta valmistautua etukäteen. Yllättävät ongelmatilanteet ovat usein niitä, joihin luottamusmies itse haluaa lisää valmiuksia ja joihin luottamusmiehellä on halua puuttua enemmän ennaltaehkäisevästi. Luottamusmies kohtaa toimessaan jatkuvasti ongelmia, varsinkin silloin kun yritystoiminta sujuu huonosti. Yksinkertaisimmillaan luottamusmiehen työ on ongelmanratkaisua eri asioiden ja tilanteiden ympärillä. Myös yksittäisten henkilöiden väliset ristiriidat työllistävät luottamusmiehiä. Rutiiniongelmat ovat helpoimmin ratkaistavissa, koska niissä on aina enemmän aikaa miettiä lopullista päätöstä ja kysyä apua esimerkiksi liiton asiantuntijoilta. Kategoria reflektiivisyys keskittyy niihin ongelmakohtiin, joihin luottamusmiestä hänen toimessaan tarvitaan. Tämä vaatii luottamusmieheltä ja tapauksen eri osapuolilta paljon keskinäistä luottamusta.

”Kyllä silloin meni niin vaikeeksi, että mä luulen, että se oli omistaja joka silloin kuunteli. Silloin kun se meni oikeuteen se juttu.” (Matti TY4)

”Työntekijöiden tahto määrää. Joskus on rankkaa kun illallakin jatkuu puhelimesta. Kerran oli puhuttelu johon olisi pitänyt mennä yksin mutta otin varaluottamusmiehen mukaan. Toinen osapuoli kävi kiinni. Muutaman viikon kuluttua pyysi anteeksi. Ei huutamisella pääse pitkälle, en arvosta sitä.” (Petteri TY2/1)

”...ne suhteet, vaikka ne on vaikeita asioita, niin silti ne suhteet pidetään koko aika niin kunnossa, ettei se lähde siihen vastakkain asetteluun, niinku jossain vaiheessa yt-neuvotteluissa 2000-luvun alussa oli. Sitä ollaan kyllä oltu työtuomioistuimessa ja selasta mä en halua ikinä enää.” (Paavo JO4)

Tässä kategoriassa on eniten selkeitä tarinoita luottamusmiehen arjen yllättävistä tapahtumista. Luottamusmiehen työ kulminoituu useimmiten erilaisten epäkohtien ratkomiin. Osallistuminen erilaisiin neuvotteluihin koetaan monesti vaikeana, ja mahdolliset irtisanomiset tai lomautukset eivät koskaan ole kenellekään helppoja. Näissä asioissa luottamusmies yrittää purkaa yleistä pahoinvointia, mikä on usein henkisesti raskasta. Myös yksittäisten työntekijöiden riitatilanteet saattavat johtaa hyvinkin monimutkaisiin

ja vaikeisiin periaatteellisiin tilanteisiin, joista ulospääsy olisi vaatinut ammattilaisen osallistumista. Tällaisissa tilanteissa luottamusmies on usein kaiken keskellä ja kaikkien haukuttavana. Kaksi informanteista myönsi joutuneensa uhkailun kohteeksi (Olivia YT3 ja Teuvo TY2/3).

”...on ollut uhkailusoitto kotiin. Niinkun sanamuoto, tulen tuhoamaan sinut ja perheesi elämän.” (Olivia YT3)

”Et just semmoset asiat on ehkä vaikeimpia kun riitatilanteet esimiehen ja alaisen välillä. Siinä on vaikeeta miettiä, että... niin tai sitten jotain kiusaamistapauksia. On hirveen vaikeeta sanoa kuka kiusaa tai kuka on kiusattu.” (Terhi YT1)

Riitatilanteissa tapauksia ratkotaan esimerkiksi siten, että työntekijä pyytää luottamusmiehen paikalle. Luottamusmies pystyy halutessaan ottamaan mukaan myös varaluottamusmiehen tai jopa ulkopuolisen sovittelijan, jos siihen on aihetta ja työnantaja suostuu tähän. Näissä haastatteluissa ei yhdessäkään tapauksessa tullut esille, että olisi käytetty ulkopuolista sovittelijaa. Luottamusmiehen tehtävä tällaisissa riitatilanteissa on toimia tilanteen seuraajana, todistajana tai muistion laatijana. Ongelmia informanttien yrityksissä on aika ajoin. Ongelmat liittyvät useimmiten talouteen, tuotteisiin, palveluihin tai ihmisten välisiin konflikteihin. Kukaan informanteista ei halunnut ehdottomasti ongelmia ratkottavaksi oikeuselimiin. Ongelmat halutaan ratkaista mieluiten yhdessä yrityksen omin voimin.

6.1.2 Sosiaalisuus

Haastatteluissa esiintyi tarinoita myös *onnistumisista*, joita ilman luottamusmies ei jaksaisi tehtävässään kovinkaan kauaa. Kaikkien kannalta lopputulokset eivät aina olleet tavoiteltuja mutta sopimukseen pääseminen on aina kaikille osapuolille, myös luottamusmiehelle, onnistunut ratkaisu. Luottamusmiehen tehtävien antoisimpia hetkiä olivat tilanteet, joissa edustettavan asioita on voinut aidosti viedä eteenpäin ja mahdollisesti sopia vaikeita tilanteita. Nämä tilanteet auttavat jaksamaan eteenpäin.

”Että on se vaan hyvä sopia, niin silloin ne työt luistaa.” (Perttu TY2/2)

”Ne ratkaisut löytyy yhdessä fiksumasti niinkun sovittamalla. Et kun molemmat joustaa, niin yleensä päästään hyviin ratkaisuihin. Se on oikeestaan ainoa. Et positiivisella asenteella neuvotteluihin. Aina yhdessä löydetään ratkaisut, yhdessä ne hommat voitetaan.” (Paavo JO4)

”Kyllähän se palkitsee, jos vaikka on, onnistuu vaikka pyytämään neuvotteluissa niin neuvottelemaan suoraan suotuisan tuloksen, vaikka että ei ketään irtisanota ja mentäis pelkillä lomautuksilla tai jotain vastaavaa.” (Matti TY4)

"Onnistumisen tunne on tietyn irtisanomisuhan alla ollut, niin... se uhka on häipynyt tai lomautus on ollut suunnitelmassa ja lomautusprosentti onkin muuttunut pienemmäksi. Nämä on ehdottomasti ne parhaimmat kyllä. Sitä tuntee todellakin niin kuin suurta iloa." (Olivia YT3)

Sosiaalisuus korostuu erityisesti tilanteissa, joissa luottamusmies on osoittanut oma-aloitteisuutta. Luottamusmiehen on kommunikoidava jatkuvasti edustettaviensa kanssa, jotta hän kykenee ymmärtämään ongelmakohtia ja puuttumaan niihin ajoissa. Yrityksissä on käytössä hieman erilaisia tapoja sekä asioiden eteenpäin viemiseen että neuvotteluun. Yleisin keskustelufoorumi on neuvottelukunta.

"...tuota kutsutin yt:n koolle, koska oli selkeä toiminta, mikä rikkoi sitä perustetta. Sain sen asian läpi. Meni sitten ihan onnellisten tähtien alla ja siitä tulee sitten semmonen onnistumisen tunne." (Jaakko TY3)

"Siis näinkin vaikeina aikoina oikeasti niin tässä olisi saanut aikaiseksi vaikka konkurssin jos olis oikein huonosti toiminut, mutta meillä on ollut joustavuutta toimia nopeasti oikealla tavalla ja sitten on ollut hyvää onnea." (Jarkko TO4)

Avoimien keskustelujen näyttää olevan niin luottamusmiesten kuin johdonkin toivelistalla. Luottamusmiehillä on tärkeää, että vuoropuhelua käydään virallisten tapaamisten lisäksi myös hyvinkin epämuodollisesti. Tämä vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin ja kehittää luottamusta eri toimijoiden välillä.

"Mun mielestä täällä jutellaan paljon keskenään ihan kaikkien kanssa, niin että täällä on ollut aina se (yhtiön perustajan) vanha sellainen perinne, että tittelit pois. Musta se on ihanaa. Silloin aikanaan kun tulin taloon hän sanoi, et ollaan sinuja kaikki! Must se oli jotenkin käänteen tekijä." (Tuija TO1)

"Mä heitin vaan, että onko he miettineet nyt sitä, kuinka monta kahvinkeitintä tulee tuonne taukotiiloihin tai johdonkin muualle ja kuka huolehtii niitten sähköturvallisuudesta, että ne on sammuksissa ja mitä se tulee kustantamaan kun joku ihminen sitä keittää. Sit sitä siinä vähän aikaa makusteltiin ja ne huomasi, että pidetään ne (yhteiset) kahvit." (Aapo TO3)

Onnistumiset luottamusmiehen toimessa saattavat olla hyvinkin konkreettisia ja jopa joidenkin mielestä pieniä asioita. Luottamusmiehen näkökulmasta asioiden sujuva eteneminen on tärkeää, huolimatta asian kokoluokasta. Sujuvalla toiminnalla on selvä yhteys työtehokkuuteen ja -tyytyväisyyteen.

6.1.3 Vuorovaikutus

Tieto ja tiedonvälitys olivat informanteille tärkeitä asioita ja ne nousivat keskusteluissa vahvasti esille. *Vuorovaikutus*-kategorian voi toki myös ajatella kulkevan muiden kategorioiden läpi. Aksiaalisessa vaiheessa keskityin *kommunikaatio*-käsitteeseen syvemmin. Pohdin, millaisia asioita luottamusmiehet ja johto korostavat keskinäisessä kommunikaatiossaan ja kenen kanssa luottamusmiehen tulee kommunikoida. Kuka tai ketkä ovat luottamusmiehen ydinverkostoon liittyviä avaintahoja? Tähän kategoriaan kuuluvat käsitteet *kommunikaatio* ja *luottamusmiesten tapaamiset*. Mietin pitkään tutkimuksen edetessä, käytäntö käsitettä *kommunikaatio* vai *vuorovaikutus*. Päädyin lopulta tässä vaiheessa muuttamaan termin käsitteeseen *vuorovaikutus* monestakin syystä. Molemmat sanat (*kommunikaatio* ja *vuorovaikutus*) esiintyvät edelleen tutkimuksessa, osaksi siksi, että muut tutkijat ja kirjoittajat käyttävät paljon sanaa *kommunikaatio*. Päädyin omaan ratkaisuuni siitä syystä, että luottamusmies ei ainoastaan kommunikoi muiden ihmisten kanssa, vaan hänen on oltava laajemmin vuorovaikutussuhteessa monien eri tahojen kanssa, kuten ympäristön, instituutioiden, kunnan, yhteiskunnan ja perheen. Vuorovaikutus antaa siis laajemman kehyksen luottamusmiehen monitasoiselle työlle. *Kommunikaatio* voi olla myös yhdensuuntaista tiedon jakamista, mutta vuorovaikutukseen liittyy aina toive palautteesta. Vuorovaikutusta voi olla myös ilman sanoja ja puhetta.

Hyvä vuorovaikutus mietitytti informanteja, ja siksi siitä muotoutui yksi tämän tutkimuksen pääteemoista. Tiedonhankinta on muuttunut passiivisesta tiedon jakamisesta enemmän aktiiviseksi tiedon etsimiseksi, joka helpottaa johdon asemaa yhteistyön jatkuvuuden ylläpitämisessä. Johto olettaa, että luottamusmies kysyy ja hakee tietoa enemmän kuin odottaisi valmista tietoa, johon kommentoida. Vuorovaikutuksen parantamiseksi ja tiedon hakemisen nopeuttamiseksi luottamusmiehet ovat pyrkineet yhdessä johdon kanssa kehittämään yrityksiin soveltuvia käytäntöjä. Tässäkin asiassa molempien aktiivisuudella on suuri merkitys.

”Aikasemmin tuntu et tuli enemmän tiedotteita, ja infoo sillai tuputettiin ja tavallaan oli niinku helpompi tietysti katsoo ja valikoida mitä sitten olis. Nyt se on mennyt enemmän vähän samaan kuin firmalla tuntuu muutenkin olevan, että joku intra tai joku webbisivu, et sun pitää tavallaan itse penkoo ja onhan se tietysti tavallaan mukavaa työnantajan kannalta.” (Benjamin TO5)

”Luottamusmiehiltä varmasti tullaan kysymään semmosia asioita, joita ei ehkä uskalleta kysyä esimiehiltä ja sen takiaakin on jo syytä, että luottamusmies on aika hyvin informoitu.” (Taisto JO1)

Yrityksissä on organisoitu hyvin erilaisia käytäntöjä, joilla luottamusmiehet kommunikoiivat ja vaihtavat tietoa eri tahojen kanssa ja keskenään. Luottamusmiehet tarvitsevat

taustatietoa päätöksentekoa varten, ja luonnollisesti apua tähän löytyy muilta luottamusmiehiltä, mutta myös henkilöstöosastolta, ammattiliitoista, työterveydestä ja jäsenkunnasta. Luottamusmiehelle on tärkeää valita tiettyyn tilanteeseen soveltuvat vuorovaikutuskanavat. Joku edustettavista halusi puhua luottamuksellisesti kasvokkain, joku lähetti sähköpostia ja joku taas luki tietoa sisäisistä infotauluista.

”Noin kerran kuussa semmonen, jossa käydään yhdessä (kaikki luottamusmiehet) lounaalla tuossa (huoltoasemalla) ja keskustellaan vähän pääpiirteittäin mitä nyt sitten on..., tavallaan tuommonen tiedon tasaus.” (Benjamin TO5)

”Mullekin oli oikeestaan yllätys että (yrityksessä) on toiminut neuvottelukunta jostakin 60-luvulta lähtien eli jo paljon ennen näitä lainsäädäntöjä, ja siel on käsitelty just niitä asioita mitä tämä lainsäädäntö nytkin puhuu, ett se on hyvä ja se kokoontuu neljä viis kertaa vuodessa ja siel on aina talouskatsaus et miten nyt menee ja sitten tää toinen niinku luottamusmiesten katsaus.” (Terhi YT1)

Mitä vähemmän yhtiöissä on hierarkioita, sitä välittömämmäksi vuorovaikutus näyttää organisaation jäsenten kesken muotoutuvan. Tämä toteutuu helpoiten pienissä organisaatioissa ja alueellisilla työpaikoilla, joilla on oma luottamusmies. Välitön vuorovaikutus johdon ja luottamusmiesten välillä turvaa sen, että henkilöstön kykyjä käytetään tehokkaasti ja toiminta on läpinäkyvää, eikä liiallisia sääntöjä tarvita. Heti, kun yrityksen koko kasvaa, suhteet johdon ja luottamusmiesten välillä muuttuvat välittyneemmiksi ja kuvaan tulee mukaan edustuksellisuutta. Tällöin vaarana on, että yritys ei pysty enää maksimaaliseen tehokkuuteen. Tilannetta helpottamaan yrityksissä on lähdetty muodostamaan pienempiä ryhmiä, tiimejä tai yksiköitä, joiden sisään rakentuu helpommin yhteisöllisyyttä ja luottamusta.

”Niin, onneksi toimintaympäristö on niin pieni, että voin kävellä ja mennä henkilön luokse ja keskustella siitä asiasta tai vastata hänen lähettämänsä viestiin, jos se on sähköpostilla.” (Olivia YT3)

”Tää on mun mielestä aika paljon kiinni siitä, minkä kokoinen yksikkö on... ja kuinka monen ihmisen kanssa voi olla, olla sitten läheinen säännöllinen keskusteluyhteys. Jos sulla on oikein pieni yksikkö, jossa kaikki suunnilleen näkee toisensa kahvitaulla aamulla ja kaikki niin kuin näkee toisiaan monta kertaa päivässä, niin kyllähän asiat tulee luontevasti siellä jutelluksi.” (Jarkko TO4)

”...niinku luontevaa yhteyttä ei oo muodostunut valitettavasti ja sehän on mun (toimitusjohtaja) syytä, koska mun ois pitänyt se rakentaa. Toisaalta taas ei ole myöskään heidän (luottamusmiesten) puolelta koskaan semmosta toivetta ollut.” (Taisto JO1)

Luottamusmiehelle on tärkeää, että hänellä on myös tehtävään tarvittavat tilat ja laitteet. Yhdellä informantilla oli vaikeuksia hoitaa tointa tehokkaasti puutteellisten laitteiden ja koneiden takia. Keskustelut edustettavien kanssa ovat usein luottamuksellisia ja vaativat rauhallista ympäristöä.

Kolmessa yhtiössä luottamusmiehet olivat oma-aloitteisesti kehittäneet omia intrasivuja ja saaneet näin lisää tehokkuutta tehtäviensä hoitoon. On tärkeää, että luottamusmiehet saavat jatkuvasti ajantasaista ja oikeaa tietoa yrityksen yhteisistä järjestelmistä liittyen esimerkiksi yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin, työntekijöiden palkkakehityksiin sekä uusiin ja lähteviin työntekijöihin. Tässä henkilöstöosastolla on merkittävä tukirooli.

”Siellä se sitten on jossain bittiavaruudessa se tieto ja jokainen hakee sen sieltä sitten itte... Kuitenkin kun ajatellaan, että tässäkin firmassa tää vauhti on niinku aika kova mitä mennään, niin ei oikein oo semmosta ylimääräistä aikaa.” (Benjamin TO5)

”Siellä on sellaisia infotauluja, missä näkyy kaikki toimitusvarmuudet ja tilauskannat ja kaikki on sitten yhdessä tämmöset yleisimmät tiedot. Ja sitten intranetissä jokaisen ulottuvilla... Käytännössä kaiken tiedon saa, jos vaan haluaa. Mutta, että semmonen tai se on niin kun suurin syy että ihmiset ei ehkä käytä niitä mahdollisuuksia siellä.” (Matti TY4)

”..sit meillä on tämmöset web castingit, jotka ylin johto pitää 2-3 kertaa vuodessa. Ja jokaisella henkilöllä on mahdollisuus kuulla se tietysti, kun ollaan kansainvälinen yritys.” (Paavo JO4)

Yrityksissä luottamusmiehet toimivat kolmella eri tasolla; työntekijöiden, toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden edustajina. Haastatteluissa mukana olleissa yrityksissä toimi tämän lisäksi vielä varaluottamusmiehiä sekä työsuojeluvaltuutettuja. Informanteista kolme toimi yrityksensä pääluottamusmiehinä. Kokopäiväinen luottamusmiehen toimi on mahdollinen jos edustettavien määrä yrityksessä ylittää 400 henkeä (TES-sopimus Teollisuusliiton ja Teknologiateollisuuden kesken) tai se sovitaan työnantajan kanssa. Koska luottamusmiesten työ on yksinäistä, eri taustan omaavat luottamusmiehet käyvät omaa työtä kehittääkseen yrityksen tilanteesta jatkuvasti keskustelua. Vertaistukea siis kaivataan, ja helpoiten sitä vaikuttaa saavan toiselta luottamusmieheltä.

”No, meillä on luottamusmiespalaverit, jotka nyt on, oli sitten mikä aika hyvänsä olemassa.. mut jos puhutaan näistä päivistä viimeisen parin vuoden aikana, niin se on ollut noin keskimäärin yhden kerran kuukaudessa. Tarkoittaa noin 9-10 palaveria.” (Olivia YT3)

6.1.4 Kehittyminen

Kategoria *kehittyminen* on informanttien kannalta tärkeä, koska se peilaa luottamusmiehen kykyä suoriutua tehtävästä. Luottamusmies kehittää ja analysoi omaa osaamistaan jatkuvasti. Kehittämistyön piiriin kuuluu jo olemassa olevan osaamisen lisäksi myös osaamiseen liittyvät kehityskohdat, jotta toimen hoitaminen sujuisi mahdollisimman ammattimaisesti. Tähän kategoriaan sisältyvät käsitteet *osaaminen*, *koulutus* ja *ominaisuudet*.

Tämä kategoria on tutkimuksen näkökulmasta yksi keskeisimmistä, koska luottamusmiehen osaamisen kehittyminen on tutkimuksen selvä päätavoite. Luottamusmiehen osaamiseen kuuluu useita eri osa-alueita, joita esiintyy myös lukuisten muiden käsitteiden yhteydessä. Moni luottamusmies kertoo haastatteluissa avoimesti omista kyvyistään ja kehityskohteistaan. Helpointa luottamusmiehelle on lähteä liikkeelle lakisääteisten asioiden opettelulla. Luottamusmiehenä pitkään toimineet henkilöt kuitenkin ymmärsivät, että osaamisalueita on monia muitakin ja kehittymisen on oltava jatkuvaa.

”Sitähän pitäis oikeesti osata...”(Philip JO2)

Luottamusmiehet kokevat osaamisensa erityisen puutteelliseksi aloittaessaan toimen. Vasta toimiessaan pidempään tehtävässä osaaminen karttuu ja luottamusmies saa käsityksen siitä, millaisia asioita tehtävän hoito häneltä vaatii. Luottamusmiehen osaaminen on erittäin vahvasti kiinni jokapäiväisessä toiminnassa. Mitä kauemmin luottamusmies on tehtävässään toiminut, sitä enemmän ja painokkaampaa sanottavaa hänellä on.

”...kokemus tuo osaamista ja koulutus kaiken kaikkiaan.” (Perttu TY2/2)

”Kun tässä on pari vuotta ollu niin oppii myös ymmärtämään tuota vastapuolta pikasen.”(Ville TY5)

”Kyllähän ihminen pystyy tekemään ihan mitä vaan.” (Teuvo TY2/3)

Yksi luottamusmiestoimeen liittyvien tehtävien menestyksellisen hoitamisen esteistä liittyy aikaan. Luottamusmiehillä ei ole mielestään tarpeeksi aikaa tehtävien erinomaiseen tai edes hyvään suorittamiseen varsinkin, jos tehtäviä hoidetaan oman työn ohella. Ongelmaksi muodostuu myös tunne oman osaamisen riittämättömydestä. Tavoitteita ja ideoita on paljon, mutta samalla herää kysymys, miten ideoita ehtii toteuttaa järkevästi tai ollenkaan. Tunne, että oma operatiivinen työ kärsii, painaa monen mieltä. Kriisitilanteessa on vaikeaa arvioida, kumpi työ menee edelle, luottamusmiehen toimi vai varsinainen työ. Luottamusmiehen toimen alkuvaihetta olisi helpottanut se, että edellinen luottamusmies olisi jakanut tietojaan seuraajalleen.

”...joskus oon käynyt (kurssilla) kun oli oikein, oikein täällä silleen raskasta. No eihän silloin voi tietenkään lähteä. Tuli vaan mieleen, jos pääsis pikkaseksi aikaa niinku pois ympyröistä ja näin päin pois.”(Esko TY1)

”Tuota mä jopa tein tuossa, kun aloitin, työnantajan kanssa sopimuksen, ennen tätä uutta kautta, jos käy niin, että jos ehdokasasettelukokouksessa on joku muu ehdokas ja hän voittaa vaalit, niin mä saan toimia hänen mentorinaan. Silloin kun mä tulin tähän tehtävään, mulla ei ollut mitään. Tietokone oli tyhjä, hyllyt oli tyhjä. Ja tuota se edellinen ei suostunut auttamaan mua millään tavalla.”(Ville TY5)

Ammattijärjestöt järjestävät luottamusmiehille jatkuvasti koulutusta. Järjestöjen välisissä sopimuksissa on sovittu näiden koulutusten korvaamisesta. Teollisuusliitosta (ent. Metalliliitto) löytyy peruskoulutusta, jatkokursseja ja erityiskursseja (esim. Naisten seminaari Murikassa maaliskuussa 2013). Luottamusmies kehittää omaa osaamistaan monella eri tavalla kuten kouluttautumalla, lukemalla ja olemalla kiinnostunut ympärillä olevasta työelämästä.

”...siihenhän on luottamusmiehen peruskurssi ja sitten on jatkokurssi.”(Matti TY4)

”No...mä lueskelen koko ajan päivittäin.”(Esko TY1)

Kaksi haastattelussa mukana olleista viidestä yrityksestä oli kouluttanut omia luottamusmiehiään oma-aloitteisesti. Tällaisessa tapauksessa koulutukset painottuvat talouteen. Näitä talouteen tai esimiesasemaan liittyviä muita koulutuksia järjestetään yrityksissä esimiehille. Talouskoulutus onkin monella luottamusmiehellä koulutuslistatoiveen kärjessä, koska monet neuvottelut pohjautuvat taloudellisiin lukuihin ja mittareihin.

”Mä oon kyllä tässä ehdotellut YT-kokouksissa, et tota niin kun nykyään tuntuu, et yritystoiminta niin kun näin tehtaan tasollakin, se on hirveen talouspainotteista. Puhutaan käyttökatteista ja myyntikatteista ja ebitistä ja vaikka mistä. Niin ihmisille pitäisi varmasti järjestää koulutusta niin ymmärrettäis mitä tämä terminologia on ja tarkoittaa. Sitä mä meinasin ruveta painottamaan. Kun ne infot menee ohi.” (Terhi YT1)

Avoimen koodauksen vaiheessa listattuja luottamusmiehen ominaisuuksia voidaan tässä kategoriassa lajitella jo selvempiin kokonaisuuksiin eli uusiin alakategorioihin. Kuviossa 5 sivulla 78 avoimen koodauksen käsitteet on ryhmitelty siten, että samankaltaiset sisällöt muodostavat oman kokonaisuutensa. Kun luottamusmiehelle tunnusomaisia ominaisuuksia analysoidaan tarkemmin, on hyvä muistaa seuraavat kehitettävät osa-alueet liittyen näihin alakategorioihin: *yrityksen kehittäjä, vuorovaikutustaituri, sovittelija, karismaattinen henkilö, lain ja järjestyksen valvoja sekä osaava yksilö.*



Kuvio 5. Luottamusmiehellä tyypillisiä ominaisuuksia kuvaavat käsitteet ryhmiteltyinä niiden samankaltaisuuksien mukaan omiksi alakategorioiksi.

”Täytyy olla riittävän hyvä itsetunto, riittävän hyvä niinku uteliaisuus ottaakseen asioita selville ja ja sitten yhteistyökykyinen henkilö, joka haluaa näitä asioita viedä eteenpäin.” (Taisto JO1)

Luottamusmies päivittää jatkuvasti osaamistaan ja myös määrittää sitä itse koko ajan. Toimi on katkolla kahden vuoden välein, mutta käytännössä joka päivä. On tärkeää, että luottamusmies tuntee itsensä. Tämän kautta luottamusmies tulee tietoiseksi itsestään ja näin vahvistaa omaa kehittymistään.

”Oletusarvo on, että se on sellanen tehtävä, että se (luottamusmies) on yli-ihminen, joka sitä pitäisi hoitaa... heh.” (Terhi YT1)

"Siihen (luottamusmiestehtävään hakevalta) tuota, ehkä pitäis oikeestaan olla psykologinen testi, että kummonen persoona se on, et onko se... mulle työntekijät sanoivat, et minkä takia ne halus mut yleensä, kun mä oon tarkka.. mä uskallan sanoa." (Ville TY5)

6.1.5 Merkityssisältö

Kategoria *merkityssisältöön* kuuluvat käsitteet *toiveet*, *tehtävät* ja *tavoitteet*. Merkityssisältö kertoo toimeen liittyvistä merkittävistä odotuksista. Luottamusmieshaastattelut alkoivat keskustelulla siitä, miksi informantti oli ryhtynyt luottamusmieheksi ja oliko hänellä toimeen ryhtyessään joitakin toiveita. Johdolle kysymys esitettiin muodossa "miksi sinun mielestäsi joku työntekijöistä asettui luottamusmieheksi". Omakohtaisia kokemuksia kertyi paljon. Yleisin vastaus oli, että joku oli pyytänyt: edellinen luottamusmies, työtoveri tai jopa työnantaja. Kahdessa yrityksessä viidestä työnantaja oli rohkaissut työntekijöitä järjestäytymään. Syynä tähän on paikallisen sopimisen lisääntyminen työpaikoilla, johon tarvitaan työntekijöiden edustajia eli luottamusmiehiä. Yhdellä yhtiöllä ylempillä toimihenkilöillä ei ollut luottamusmiestä, koska kukaan ei ollut halunnut ryhtyä hoitamaan tehtävää.

"Työkaverit suostutteli mukaan. Olen kiinnostunut auttamaan muita eikä edellinen ottanut työtä vakavasti." (Perttu TY2/2)

"Oikeammin vois kysyä, miten mä ajauduin siihen?" (Teijo YT4)

Merkityssisältö-kategoriassa analysoidaan myös luottamusmiesten varsinaisia tehtäviä. Mitä he käytännössä tekevät toimessaan ja millaisiin osa-alueisiin luottamusmies haluaa ottaa kantaa? Kuten edellä on jo mainittu, olivat lakisäätteiset tehtävät kaikille tärkeitä, mutta myös muita mielenkiintoisia tehtäviä löytyy. Yhtenä motiivina mainitaan osallistuminen koulutusohjelmien suunnitteluun (Olivia YT3).

"No siihen keskusteluun mä nimenomaan haluan antaa oman panokseni, et mihin ne miljoonat laitetaan." (Jaakko TY3)

"Tietysti yks tärkeä tehtävä on kuunnella, kuunnella mitä ihmisillä on mielipiteinä ja ja jos ne on semmosii mielipiteitä niin ne pitää myös toimittaa eteenpäin." (Aapo TO3)

Luottamusmiesten tehtävistä on helppo saada keskustelua aikaiseksi. Kaikilla informanteilla on jonkinlainen käsitys siitä, mitä luottamusmiehen tehtäviin kuuluu. Lakisäätteisten tehtävien ohella luottamusmies hoitaa monia muitakin tehtäviä, jotka tulevat vastaan usein hyvinkin yllättäen. Tällaisia tehtäviä on esimerkiksi osallistuminen työntekijöiden välisiin keskinäisiin riitoihin (Ville TY5) tai työntekijän ja työnantajan välisiin riitoihin (Johan JO3). Luottamusmiehellä on enemmän töitä kriisiaikoina kuin rauhallisempina kautena, kertoi yksi haastateltavista (Olivia YT3). Johdon tavoitteena luottamusmiehen työlle on selkeästi yrityksen pitkäjänteinen kehittäminen. Luottamusmiehet ymmärtävät, että yrityksen menestyminen auttaa parantamaan myös työntekijöiden asemaa yrityksessä.

”Luottamusmies on henkilöstön edustaja, myöskin neuvottelukumppani johdolle. Luottamusmies toimiessaan henkilöstön edustajana niin joutuu kyllä ottamaan huomioon myös sen, että hänen täytyy myös yrityksen etuja ja yrityksen henkiinjäämistä pitää yhtenä tavoitteena, koska muuten ei näitä henkilöstön etuja voi pitkällä aikavälillä ajaa eteenpäin.” (Jimi YT5)

”Tietysti toivoo, että hekin ajattelisivat yrityksen etua, koska silloin, kun yritys voi hyvin niin on mahdollista myöskin luoda hyvinvointia työntekijöille.” (Johan JO3)

”... ne ratkaisut löytyy yhdessä fiksusti niinkun sovittelemalla. Et kun molemmat joutaa, niin yleensä päästään hyvin ratkaisuihin. Se on oikeestaan ainoa. Et positiivisella asenteella neuvotteluihin. Aina yhdessä löydetään ratkaisut, yhdessä ne hommat voiteaan.” (Paavo JO4)

6.1.6 Toimijuus

Hyvä luottamusmies, jolla on hyvät edellytykset toimia, on vahvasti mukana kehittämässä yrityksen arkea. Tällä on suora yhteys työn laatuun ja työilmapiiriin. Hyvin valittu luottamusmies, joka toimii rakentavalla tavalla, on yritykselle merkittävä etu. Kategoriaan *toimijuus* kuuluvat käsitteet *tehokkuus* ja *laatu*. Toimijuus ei siis ole pelkästään luottamusmiehen omaan toimintaan liittyvää tekemistä, vaan koko työyhteisöön liittyvää toimijuutta.

”Ehkä voi aatella tuota tää on ehkä oma kehu... ehkä se on luojan lykky, että meikäläinen on tän firman pääluottamusmies.” (Ville TY5)

”Sitä mä oon tässä koittanut perään kuuluttaa vielä, että tähän on pikku hiljaa mennyt siihen, että on enemmän valvontaa, tarkkailua ja sääntelyä, niin kyllähän se väkisinkin menee syyttämisen puolelle ja syyllistämistä on koko ajan.” (Benjamin TO5)

”Yrityksen pitää myöskin tehdä tulosta. Sehän jossain vaiheessa oli enemmänkin synti jos yritys teki tulosta. Sitä pidettiin pahana, mutta nyt jokainen ymmärtää, et mitä enemmän tehdään, sen paremmin kaikilla menee.” (Paavo JO4)

Hyvä keskusteluyhteys ja toimiva vuoropuhelu luottamusmiesten ja johdon välillä lisäävät tehokkuutta yrityksissä. Vuorovaikutuksen lisäämiseksi yhtiöihin on perustettu erilaisia foorumeja, jotka saattavat kuitenkin samalla lisätä byrokratiaa.

”Tällanen foorumi ei ole mitenkään tavallinen, että kaikkien henkilöstöryhmien edustajat ovat samaan aikaan paikalla. Meillä on ollut tää käytäntö niin kauan kun mä muistan.” (Olivia YT3)

”.. on yhden kanssa tietyllä tapaa helpompi sopia kuin sadan kanssa.” (Jaakko TY3)

Luottamusmiehet toivovat pääsevnsä kehittämään yrityksen toimintaa enemmän kuin tällä hetkellä käytännössä tapahtuu. Työt ovat usein pääasiassa ongelmanratkaisua, ja halu tehdä enemmän on suuri.

"Ja, ja niinku, en tiedä onko tämä nyt hassulta kuulostavaa, kun työnantajan pitäisi osata käyttää hyväkseen sitä mahdollisuutta, kuin mitä luottamusmiesorganisaatio voi tarjota." (Jarkko TO4)

"Mutta silti meillä on kehittämistä siinä, että tiedetään, että yrityksessä on haasteita. Ja aina ne asiat ei oo positiivisii, mut jos löydetään semmonen rakentava keskustelu siitä. Kyl se on meillä se halu siinä, et me luodaan semmonen positiivinen... ää... turvallinen työyhteisö kaikille, ettei tääl tarvi laittaa tota laittaa porukkaa pois. Niinku se, että me oltais tehty niitä asioita fiksummin, niin meidän ei olis tarvinnut koskaan niitä (irtisanomisia) tehdä. Et se on, sen mä luen niinku johdon piikkiin. Ja se et me tällä hetkellä tehdään niitä asioita niin, ettei tämmöseen enää tarvi mennä." (Paavo JO4)

6.1.7 Prosessi

Haastatteluissa ilmeni luottamusmiestoimeen liittyviä prosesseja ja niiden erilaisia piirteitä. Tähän *prosessi*-kategoriaan liittyvät käsitteet *tulospalkeaus*, *paikallinen sopiminen*, yleinen *sopimisen tarve* ja *yhteistoiminta (yt)*. Millaisia tehtäväkokonaisuuksia luottamusmies kohtaa työssään? Luottamusmiestyöskentelyyn liittyvistä prosesseista informantit kertoivat eniten lakisäätelisistä yt-neuvotteluista. Nämä yt-prosessit aikatauluineen ja neuvotteluneen yrityksissä vaativat luottamusmiehiltä erityistä tarkkuutta. Henkiset voimavarat ovat usein koetuksella, kun työntekijöiden pelko oman työpaikan menettämisestä lisääntyy.

Luottamusmiehet ovat hyvin perillä oman yrityksensä tilanteesta ja miettivät paljon toiminnan kehittämistä. Jos yrityksellä menee hyvin, työntekijöilläkin menee hyvin ja asioiden sopiminen on helpompaa.

..mitä rehellisempiä me ollaan toisille ja me hyväksytään ja haetaan se yhteinen päämäärä, silloin me pystytään toimimaan niin kun tehokkaammin markkinoilla myös." (Ville TY5)

Yksi luottamusmiehen tärkeimmistä tehtävistä on luoda hyvä neuvotteluasema mahdollisissa yt-neuvotteluissa. Näissä prosesseissa mitataan luottamusmiehen osaamista joka suunnalta ja verkoston eri tahoilta. Aihealueena yt-neuvottelu oli haastatteluissa selviö. Jos onnistuu niissä, saa edustettavilta helpommin mandaatin hoitaa muitakin asioita.

"Niin tietty se oli kova prosessi (yt-neuvottelu) ja siinä oli tosi paha mieli monella. Koska, tota, totta kai ihminen miettii, että miksi minä, kun irtisanotaan ja on suht samoissa tilanteissa.. miksi noi toiset sai jäädä... ja mut heitetään pihalle." (Tuija To1)

”Yt-prosseissa ja tällaisissa niissä mä uskon, että luottamusmies on aika hankalassa asemassa, koska hän saattaa olla paremmin informoitu yrityksen tilasta kuin monet ihmiset joita hän edustaa. Ja hänet saatetaan nähdä, että hän on ehkä liikaa työnantajan edustaja tai sitten toisessa puolessa, että hän ei sitten yritystä ota tarpeeksi huomioon ja viedään kilpailukyky mahdollisuudet. Nehän on tämmösiä hankalia tilanteita, joissa helposti voi tulla ristiriitaa.” (Taisto JO1)

Käsite *paikallinen sopiminen* esiintyy keskusteluissa usein osittain siksi, että haastattelujen aikaan vuosina 2010–2011 järjestöt olivat juuri sopineet paikallisen sopimisen lisäämisestä yrityksissä ja vuonna 2017 tämä keskustelu oli edelleen käynnissä. Näistä sopimuksista oltiin montaa eri mieltä, eikä tilannetta helpottanut se, että aihetta käsiteltiin aktiivisesti mediassa.

”..se oikeastaan mua sillai potuttaa tavallaan, toi paikallinen sopiminen. Et siis okei, mä ymmärrän, että talot on erilaisia ja niillä menee vähän eri tavalla. Mutta niin se (paikallinen sopiminen)... vaatis siis musta paljo (luottamusmiehiltä). Pitäis olla niin vahva ja sellanen osaava. On kai selvää, et siin kyllä jää toiseksi.” (Tuija TO1)

”Et se paikallinen sopiminen on ihan hyväkin, mitä voidaan paikallisesti sopia, mutta että sen ohjeistuksen on oltava aika jämpä.” (Aapo To3)

Paikallinen sopiminen on samalla lisännyt keskustelua kannustinjärjestelmien kehittämisestä yrityksissä. Luottamusmiehistä tämä oli hyvä asia. Samalla he kuitenkin pohtivat, onko niiden avulla lopulta aidosti mahdollista motivoida työntekijöitä. Yhden yrityksen luottamusmiehiä haastateltiin samana päivänä kun heillä oli työnantajan kanssa juuri tätä kannustinjärjestelmää käsittelevä neuvottelu. Näissä haastatteluissa luottamusmiehet korostivat motivointikeinoja ja erityisesti sitä, että palkkio tulee maksaa tarpeeksi nopeasti. Informantit kertoivat, etteivät kerran vuodessa maksettavat palkkiot kannusta työntekijöitä.

”Ja tota se maksettiin taas niinku niille henkilöille niiden henkilökohtaisen kyvykkyyden mukaan, mikä on minusta ihan oikein. Joka painaa paljon töitä saa enemmän kuin se joka painaa vähemmän, mutta sehän ei kelvannut yhtään... oli ihan punanen vaate.” (Terhi YT1)

”No, siitähän oli eri malleja millä tavalla se meni, että voin sanoa yhteisenä sen et se ei mennyt niinku tasaisesti kaikille vaan siinä se puolen prosentit erä saatto olla niin, että se meni vaikka vaan yhdelle näljäsosalleja eikä niillekään tasaisesti eli se kohdistettiin sillä lailla että esimiehet sitten käytännössä päätti miten se tehdään tietylle organisaatiolle. Se olin minä joka päätin sitten että näin se on... joo!.. Kun se piti valita, piti laittaa prioriteettijärjestykseen ihmiset. Ei kaikki ei ollut samanlaisia.” (Taisto JO1)

Työelämän käytännöt yrityksissä osoittavat, että luottamusmiesten käsitykset itsestä suhteessa hoidettavaan toimeen, ovat entistä tärkeämpiä. Palkkatyö näyttää olevan yrityksissä yhä yrittäjämäisempää, mikä edellyttää yksilöllisesti rakentuvaa identiteettiä ja

hyvin aktiivista toimijuutta. Kolme informanttia vertasi toimeaan suoraan yrittäjämaiseen toimintaan (Ville TY5, Risto TO2 ja Olivia YT3).

”Kyllähän tässä varmaan pitää olla sillai, että voi mieliä kuunnella vähän kummaltakin puolelta, että missä tässä mennään tai mitä tässä tehdään. Siinä varmaan vois olla se ydin... yrittäminen.”(Risto TO2)

6.1.8 Asema

Luottamusmiehen toimi yrityksissä vaatii selkiyttämistä, vaikka jokainen luottamusmies toimii oman osaamisensa ja persoonansa sekä yrityksen kulttuurin puitteissa. Millaisiin asioihin luottamusmies puuttuu, ja mitä tehtäviä he hoitavat? Tehtäviin kuuluu paljon pohdintaa sekä nykyhetkeen että pitkälle tulevaisuuteen liittyen. Informantit olivat huolestuneita nuorten haluttomuudesta luottamusmiestyöhön, vaikka halu liittyä ammattijärjestöön on uudelleen lähtenyt kasvuun nuorten keskuudessa. Luottamusmiesvaaleja on vaikea saada järjestettyä ja ehdokkaita on usein yksi, kaksi tai ei ollenkaan. Yksi syy tähän on työn vaikea luonne. Yhtenä ongelmana mainitaan myös se, etteivät nuoret välttämättä edes tiedä, mitä luottamusmiehen tehtäviin kuuluu. Nuoret ovat kiinnostuneempia omista kuin muiden eduista. Yhteisten asioiden käsittely ei yksinkertaisesti ole nuorten mielestä kovin kiinnostavaa. Nuorten suhtautuminen työn tekemiseen on informanttien mielestä erilaista kuin vanhemman väen.

”.. en tiä onko se kärsinyt aikojen myötä jo jonkunlaisen inflaation sitten, luottamusmiehet, mä en oo ollenkaan vakuuttunut, että kaikki nuoremmat työntekijät, kun ne tulee töihin, niin ne tietää, mikä se (luottamusmiestoimi) on..” (Terhi YT1)

”Ilmeisesti tämä nuorempi väki on kuitenkin sanosko jos ne on joustavempii, niin ne on myös joustavia oman ajan käytön suhteen ynnä muta. Eli jos ei oikein työtehtävät kiinnosta niin ne lähtevät vaikka pois... ottavat ylimääräistä lomaa tässä näin tai jäävät sairauslomallekin herkemmin. Ja sen verranhan tässä on kuitenkin niinku tutkittu kyllä ja, ja käyty keskusteluja siitä, että kyllä siinä on sentään poissaoloprosentti on vanhemmilla ihan eri kuin nuorilla.” (Benjamin TO5)

”.. tavallaan se osaaminen ei jää tähän yhteen, vaan meillä on seuraavat sukupolvet kasvamassa siellä, koska sehän on nähty. Se tuki on siellä ja sen jälkeen ne ja sen jälkeen.. helpompi meidän (työnantajan) on neuvotella, mitä enemmän on osaamista.” (Paavo JO4)

Informantit kuvasivat luottamusmiesten työtä haasteelliseksi kertoessaan yritysten sisäisistä prosesseista ja niiden monimutkaisuudesta. Työntekijöille oli jo laissa määritelty monia asioita ja oikeuksia. Yksi tällainen oli oikeus työterveyteen, mikä edellytti tämän

lainsäädännön tuntemista. Terveydelliset ongelmat, jotka heijastuivat muuhun tekemiseen ja häittäsivät työn tekemistä, johtuivat usein yksilöllisistä terveydellisistä ongelmista. Luottamusmiehen näkökulmasta yhteistyön ongelmana työterveyshuollon kanssa on potilastietojen ehdoton salassapito. Yksittäisten työntekijöiden terveydellisiä ongelmia ei saa kertoa muille, vaikka niillä oli selvä vaikutus moneen epäkohtaan. Luottamusmiehet tekivät työterveyshuollon kanssa säännöllisesti ennaltaehkäisevää suunnittelua. Luottamusmies saattoi myös auttaa työterveyshuoltoa saamaan oikeita työntekijöitä mukaan suunniteltuihin parannusprojekteihin.

”Meidän työterveyshoitajan kanssa meillä on hyvin toimiva keskusteluyhteys erilaisesta jaksamisesta, työpaikan ilmapiiriin ja kaikkeen tällaseen työhön liittyviin yksityiskohdista.. sen mä koen kaikkein luonnollisemmaksi.” (Jarkko TO4)

Luottamusmies toimii tietyllä tavalla tehtävässään kuin esimies, mutta hän on esimies ilman omaa, selkeää esimiestä. Luottamusmiehen voi sanoa olevan tässä suhteessa puolueeton, koska luottamusmieheltä puuttuu virallinen esimies. Toisaalta esimiehiä voi sanoa olevan useita, kuten edustettavat tai ammattiliitto. Luotettava luottamusmies kuuntelee, osallistuu, osallistaa ja auttaa parhaan kykynsä mukaan. Riitatilanteissa luottamusmies on mukana sovittelijan roolissa, kuten eräs informanteista totesi haastattelussa; ”...*yhdessä ne hommat voitetaan!*” (Paavo JO4). Luottamusmiehelle lankeaa myös paljon johtamiseen liittyviä, sekä pieniä että suuria kysymyksiä.

”Tajusin kyllä miten haastava tehtävä tämä (luottamusmiestehtävä) on ja yhtäkkiä niinku tajusinkin, kun mä oon joskus ihmeteltyt, että miks joku luottamusmies on niinku niin kaksnaamanen, että voidaan istua niinku neuvottelemassa jostain järjestelystä, joitten tuloksena on sitten niinku uus tehdasorganisaatio ja myöskin se sisältää ehkä ulkoistuksia ja henkilöstövähennyksiä ja ollaan niinku täysin samaa mieltä asioista. Mutta sitten, kun mennään sinne joukon eteen yhdessä kertomaan siitä, niin yhtäkkiä niinku luottamusmies esittääkin tiukkoja kysymyksiä ja vastustaa kovasti. Ja mä oon ihmeteltyt, että miten hän voikin käyttäytyä tuolla tavalla, mutta sehän on niinku eli syyhän on varmaan se, että se on on niin vaikea paikka olla siinä kahden tason... tason välillä.” (Philip JO2)

”En näkisi, että ammattijärjestö on se (luottamusmiehen) esimies mutta ammattijärjestö voi olla se toinen pääasiallinen yhteistyökumppani, joka niinku sitä sisältöä kehittää.” (Taisto JO1)

Haastatteluissa nousi esiin näkemys luottamusmiesjärjestelmän verkostomaisesta työskentelystä. Yksi informanteista (Paavo JO4) kehitti haastattelussa mielenkiintoisen *triangelimallin* (luottamusmies toimii yhteistyökumppanina työntekijöiden, työnantajan ja ammattiliiton kanssa), jonka edelleen kehittämiseen palaa myöhemmin analyysin aksiaaliossa vaiheessa luvussa 6.2.2 sivulla 99. Luottamusmies on mukana yllättävän monissa tilanteissa yrityksissä, ja näihin tilanteisiin vaikuttavat myös yrityksen omat prosessit. On

vaikeaa luoda selkeää työnkuvaa, joka sopisi kaikille luottamusmiehille jokaiseen yritykseen.

6.1.9 Suhteet

Informantit kertoivat luottamusmiestyön olevan usein välitöntä huomiota vaativien asioiden tai tilanteiden ratkomista tai neuvottelupöydässä istumista. Yleensä sanotaankin, etteivät asiat riitele, vaan ihmiset. *Subteet*-kategoriaan liittyvät käsitteet *liitot* ja *järjestelmä*. Liittojen toimintaa ja järjestelmän kehittämistä kommentoitiin haastattelujen aikana monesti. Järjestökenttä nähdään yleisesti liian Helsinki-keskeisenä. Selkeästi toiveissa oli saada enemmän apua arkisiin paikallisiin käytännön pohdintoihin.

”.. kyllä ehkä enemmän liittojen kautta vois tulla sitä tukea... tämmöistä, kun asiakas vois käydä kertomassa ja kattomassa.” (Jimi YT5)

”Mä kyllä nään, että se on niin kun hyvä asia, että meillä on liitot ja sen jälkeen niin kun vaikeet asiat keskustellaan muualla. Ja meidän ei tarvi silloin paikallisesti tehdä liian paljon työtä, koska monet asiat jo hoituu valmiina eli meille tulee valmiit sopimukset. Ja josta se sitten tehdään paikalliseksi, pieni osa kuitenkin, mutta se vahvistuu kaiken aikaa. Mutta silti mä nään sen, että jos jouduttais kaikki palkkarakenteet alusta rakentelemaan, niin kyllähän meillä niinku enemmän meidän pitäis palkata porukkaa sitä hommaa hoitamaan.” (Paavo JO4)

Luottamusmiesjärjestelmän olemassaolo on informanttien näkökulmasta säröillyt, eikä yhteisiä asioita saada ratkottua samalla luottamuksellisella tavalla kuin aikaisemmin. Osasyynä tähän nähdään yritysten kansainvälistyminen, joka tuo luottamusmiestyöskentelyyn pohdittavaksi aivan uudenlaisen näkökulman. Enää yhteisissä neuvottelupöydissä ei keskustella pelkästään Suomen tai alueellisen yksikön menestystekijöistä, vaan asiat ovat yhä kansainvälisempiä ja monimutkaisempia. Informantit miettivät paljon oman osaamisensa riittävyttä ja sen laajentamista.

”Mä oon ehdottanut Murikassa sitä.. vaikka sitä tietoo netistä jonka mä löysin siitä brittiläisestä koulusta.. et miten luottamusmiehen kannattas toimia ja tälleen näin, niinku ohjeistuksi.” (Ville TY5)

”Niin miksei sellasta (työpariajattelua) vois jollain tavalla soveltaa työsuhdeasioihin. Jotenkin vaan herkästi tuntuu semmoselle, että se vanhanaikainen seitkytlukulainen asenne on tiukassa, että on puhdas kahtiajako.” (Jarkko TO4)

Luottamusmies toimii työssään hyvin itsenäisesti. Tiukoissa tilanteissa luonteva keskustelukumppani on kuitenkin tarpeellinen. Moni luottamusmies on pohtinut omaa jakamistaan. Stressiä aiheuttavat tiukat neuvottelut, hankalat ihmishuhdetilanteet ja myös

tilanteet, joissa luottamusmiehen työt vievät poikkeuksellisen paljon aikaa ja oma varsinainen työ jää hoitamatta. Isojen neuvotteluprosessien aikana ja varsinkin niiden jälkeen luottamusmies pohtii monesti kysymystä, *menikö kaikki hyvin ja mitä tästä opimme?* Päälimmäisenä luottamusmiehen mielessä on aina se, saako hän edustettavien äänen kuulumaan.

”Ja just tämmöstä psyykkistä jaksamista, ehkä se antais sellasen henkireiän tavallaan. Mä en tiedä kyllä, mitä ihmiset kaipaa, mutta välillä tuntuu siltä, me vaan jokainen silleen hiljaa pakerretaan siinä koneemme ääressä..” (Tuija TO1)

Haastatteluissa sivuttiin myös Suomessa käytävää keskustelua ammattiliittojen toimintaperiaatteista ja sitä, kuinka monta liittoa maahan oikeastaan mahtuisi. Työnantajat ovat informanttien mielestä keskittäneet voimansa yhteen keskusjärjestöön perustaes- saan yksityisellä puolella aikoinaan EK:n (Elinkeinoelämän keskusliitto) vuonna 2004. Työntekijäpuoli on yrittänyt samaa, toistaiseksi siinä onnistumatta (keskusliittoja on kolme eli SAK, STTK ja AKAVA). Haastattelujen aikana kävi selväksi, että kentällä selvin yhdistymisen tarve informanttien mielestä on ylempien toimihenkilöiden ja toimi- henkilöiden osalta. Tähän yhtenä syynä on työn digitalisoituminen, joka näkyy näiden työntekijöiden toimistotyöskentelyssä selkeimmin. Raja toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden välillä on informanttien mielestä erittäin häilyvä. Eräs informantti (Oli- via YT4) ei ymmärtänyt mikä tekee hänestä jotenkin "ylemmän" suhteessa toimihenki- löihin.

”Kyllä se (toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden raja) on hämärtynyt selvästi, että nyttenkin tuli just, kun oli kehityskeskustelut tammikuussa, niin tuli yks siirtymi- nen niinku yleemmäksi. Et käytiin paljon keskustelua siitä, että se vaikuttaa siihen palk- kaukseen..” (Jimi YT5)

”Se (ammattiliittoyhdistyminen) kaatu kokonaan. Metallin vasemmistoryhmä pelkäs oman asemansa menetystä.” (Jaakko TY3)

Suhteet-kategoriaan sisältyvistä kehittämissuhteista vahvin liittyi luottamusmie- sten aktiivisempaan hyödyntämiseen yrityksen kehittämisessä. Ammattiliittojen taas toi- votaan osallistuvan enemmän aivan arkisten asioiden ratkaisuihin. Informanttien toi- veena on, että uusien luottamusmiesten perehdyttämiseen panostettaisiin enemmän.

”Esimerkiksi näin uutena luottamusmiehenä tota se perehdyttäminen on ollut asia, jota olen jopa ihmetellyt, että miten se on hoidettu tai jätetty hoitamatta. Toki koulutusta tulee ja sitten näin, mutta siinä olis sitten ehkä paikka vähän sellaselle. Eikö yliopisto- maailmassa ole sellanen kuin mentor..” (Jarkko TO4)

”.., kun soitan Metalliliittoon, saan erilaisen vastauksen riippuen kenelle soitan.” (Pet- teri TY2/1)

”Pienemmissä yrityksissä on paljon kehitettävää. Olen kuullut, että joissakin yrityksissä ei uskalleta ryhtyä luottamusmiehiksi. Minä uskallan mennä juttelemaan kenen kanssa vaan.” (Petteri TY2/1)

Informanttien mielestä pienemmissä yrityksissä pelätään, että luottamusjärjestelmä tuo liittojen valtakunnallisen politiikan työpaikoille. Suomessa oli haastattelujen aikaan vallalla hierarkkinen hallintokulttuuri, jonka purkaminen on haasteellista. Luottamusjärjestelmässä hierarkia näkyy selkeiden kolmen eri työntekijöitä johtavan keskusliiton kautta: työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt. Vanha sääty-yhteiskunta, joka alkoi muotoutua Suomessa 1200-luvun lopulla, näyttää edelleen elävän yrityksissä, tosin hieman erilaisessa muodossa.

”...niin mä kyllä oisin halunnut, että politiikka olis erikseen tästä liitosta, että tuota niin liitot tekis sitä, mitä niille kuuluu tehtävän, että kuuluu työntekijöiden edunvalvontaa..” (Teuvo TY2/3)

”...mä olin (yrityksessä) oppinut siihen, että täällä on luottamusjärjestelmä, täällä kuunnellaan, täällä ollaan aidosti ja yhteistyötä tehdään. Ja sitten, kun mä menin semmoseen yritykseen, jossa se oli, se oli noin 60-70 miljoonan yritys, niin siellä omistajajohtaja kyykytti suoraan sanottuna pääluottamusmiestä, niin miehän en voinut hyväksyä sitä ollenkaan... Se on yks niistä asioista miks mä (esimiehelle) sanoin, miks mä tuun takasin.” (Matti TY4)

”.. jos nämä liitot tykkää tästä järjestelmästä, että joku edustaja pitäis olla näin, niin laittaa sitten semmoset vaikka omalle palkkalistalle sellaset apuvoimaluottamusmiehet.” (Philip JO2)

Luottamusjärjestelmän kehittämiseksi informanteilla on kehittämistoiveita. Nämä ovat yhteydessä yrityksen kokoon ja resursseihin. Toiveita omaan kehittämiseen tuli kaikilta informanteilta. Liitoilta toivotaan luottamusmiehille enemmän käytännön apuja. Toiveita luottamusjärjestelmälle kulminoituvat lopulta yrityksen menestymisen kehittämiseen ja siihen, miten luottamusmiehiä saisi paremmin mukaan koko yritystä kehittävään prosessiin.

6.1.10 Vaikuttaminen

Vaikuttaminen-kategoriassa on kyse *vallasta*. Valta ja vaikutusvalta, jonka piirissä luottamusmies työskentelee, ei käsitteenä olisi tullut esille ilman kysymyksen asettelua, mutta useat luottamusmiehet pitivät aihetta mielenkiintoisena, koska eivät olleet tarkastelleet työtään aiemmin tästä näkökulmasta. Mitä luottamusmiehet vallasta ajattelevat? Onko luottamusmiehillä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin kuin muilla työnteki-

jöillä? Toimeen liittyvällä vallalla on merkitystä erityisesti silloin, kun istutaan neuvottelupöytään sopimaan yhteisistä asioista tai ratkotaan tulehtuneita ihmissuhdetilanteita. Yritysten verkostoituessa, kansainvälistyessä ja ulkoistaessa toimintojaan sopimukset koostuvat yhä useammin. Sopimuksista on tullut vahva yhteistoiminnan väline myös luottamusmiehille.

"Joissakin tapauksissa näihin oman yksikön asioihin on (valtaa), mutta sitten, jos se päätöksenteko tulee niin sanotusti (pääkonttorin) suunnalta, niin väitän, et ei." (Terhi YT1)

"No, saadaanhan me ainakin sellasia tietoja, joita ei kuka tahansa saa. Mut, että on se aika näennäistä sittenkin. Mut tota.. niin kuin mä sanoin aikaisemmin se liikkumavara on aika pieni. Meillä on se raami." (Tuija TO1)

"Onhan heillä (luottamusmiehillä) parempi suoja kaikessa ja se jopa taas vaikuttaa, että he pystyy ottaan suurempia riskejä ainakin henkiselällä tasolla, jolloin he myös käyttää sitä (valtaa). (Pietari JO5)

Hyvä yhteistyö johdon ja luottamusmiesten välillä on hyvän yhteistoiminnan elinehto. Asioita saadaan eteenpäin ja sovittua, kun ymmärrys sovittavista asioista on yhtenäinen ja molemminpuolinen. Kunnioitus ja arvostus eri osapuolten välillä ovat tärkeitä asioita. Tätä kautta saadaan päätöksiä nopeammin aikaiseksi. Yritysten välillä on eroja, jotka vaikuttavat myös eri henkilöstöryhmien luottamusmiesten toimintaan. Vahvin asema vaikuttaa on työntekijöitä edustavilla luottamusmiehillä, ja vähiten kommentteja tähän aiheeseen liittyen tuli ylempien toimihenkilöiden taholta.

"...periaatteessa tietysti vähän paremmin kun tuntee johdon kuin rivi(työntekijä) tuntuu, mutta emmä välttämättä nää, että siinä semmosta valtaa olis tarvinnu ollenkaan mut että.. et emmä oikeastaan. Tuntee henkilötasolla paremmin ihmisiä, joita ei tuntis, mutta ei se niin kovin iso ero ole." (Terhi YT1)

"Jos mä meen nyt tonne metallin puolelle, niin heidän vaikutusvalta on ihan mielettömän iso. Siellä on suorat kontaktit omistajiin ja sen jälkeen siellä on kontaktit toimitusjohtajaan ja mä sanoisin, että pitkälti se rooli mitä mä tässä teen on myöskin luottamusmiesten ansiota. Kyl ne on niinku mun puolesta puhujia myöskin ollut." (Paavo JO4)

"Kyllä niin kun heidän (työntekijöiden luottamusmiesten) vaikuttaminen on niin vahvaa, mut sit ku mennään tänne (ylempien) toimihenkilöitten vaikuttamiseen, niin he yleensä ovat aika neutraaleja. Ne on tosi neutraaleja yleensä ja aika, aika monesti ne peesailee,, ettei ne ota kyllä niin voimakkaasti kantaa kuin tämä lattiatason porukka." (Paavo JO4)

"Tämä on mun omakohtainen kokemus kans, että toimihenkilöunioni on aina se hankalin neuvottelukumppani, kun ne ovat vastassa." (Philip JO2)

Missä määrin työntekijät ja luottamusmiehet ovat valmiita käyttämään valtaa ja ottamaan vastuuta, jotta pääsisivät vaikuttamaan? Ongelmaksi näyttää muodostuvan se, että johto haluaa edelleen melko yksipuolisesti määritellä tavoitteet työntekijöille. Ammattijärjestöt puolestaan haluavat luottamusmiehille lisää valtaa ja vapauksia. Lopulta käy usein niin, että keskitetyistä ratkaisuista ei saa poiketa eivätkä työntekijät haluakaan lisä vastuuta, jos muut ehdot eivät muutu mukana. Vaikuttamisella saa aikaan muutoksia myös vuorovaikutuskokemukseen. Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi silloin, kun eri osapuolet sopivat jostakin.

6.1.11 Yhteenveto avoimen koodauksen kategorioista

Edellä on esitetty aineistosta löydettyjen 10 kategorian avulla informanttien näkemyksiä luottamusmiesten osaamisesta työssä ja luottamusmiesjärjestelmästä Suomessa. Maininnan arvoista tässä vaiheessa on, että suuria eroja informanttien välillä ei lopulta ilmennyt. Selkein ero näkyy vaikuttamisessa, eli siinä, kenellä on suurin mahdollisuus viedä muutoksia yrityksessä eteenpäin. Suurin osa informanteista ymmärtää, että menestyvässä yrityksessä toiminta on helpompaa kaikille osapuolille. Ongelmia esiintyy jatkuvasti, ja niitä ratkotaan mieluiten yhdessä yrityksen sisällä ja keskenään sovittelemalla yhdessä parhaaksi katsotulla tavalla. Eniten tarinoita luottamusmiesten arjesta kertoivat ne informantit, jotka olivat tehneet luottamusmiehen työtä jo useamman vuoden.

Avoimen koodauksen kategorioiden tietyt teemat kuten vuorovaikutus, luottamus ja verkostot alkoivat tässä vaiheessa tutkimusta korostua. Verkostojen rakentaminen vaatii luottamusta, joten yhteydet eri kategorioiden välillä ovat ilmeisiä. Informantit pitivät yrityksen kehittämistä tärkeänä ja luottamusmiehen toimen hankaluus ymmärrettiin. Luottamusmies työskentelee usein kaiken keskellä ja kaikkien arvostelmana. Toimi vaatii luonteenlujutta ja kykyä tehdä nopeitakin päätöksiä. Hyvä luottamusmies on mukana rakentamassa yrityksen työhyvinvointia auttamalla ratkaisemaan työyhteisössä esiintyviä ongelmia. Luottamusmiehelle lankeaa monia sellaisia tehtäviä, joita lainsäädäntö ei ole pystynyt huomioimaan. Sujuva yhteistyö johdon kanssa on luottamusmiehelle elinehto.

6.2 Aksiaalinen koodaus

Aksiaalisessa vaiheessa keskityin pohtimaan edellä esitettyjen, avoimen koodauksen yhteydessä löydettyjen kategorioiden keskinäisiä suhteita. Palasin tarvittaessa myös avoimen koodauksen käsitteisiin. Miten ja kuinka ne linkittyivät keskenään, ja mitä uutta tie-

toa oli mahdollista saada? Kävin uudelleen avoimen koodauksen mukaan nimetyt kategoriat läpi ja tein niistä havaintoja aksiaalista koodausta varten. Monessa kategoriassa oli useita eri huomioita samassa kokonaisuudessa. Näistä lainauksista muodostui nopeasti vaikeasti hahmotettavissa oleva laaja verkko. Haastattelujen valossa sekä luottamusmiesten että johdon kyky hyvään vuorovaikutukseen vaikutti moneen asiaan. Tällä oli suuri merkitys koskien kaikkea, mitä luottamusmies kertoi tehneensä tai jättäneensä tekemättä; *niin kriisiaikana kuin rauhan aikana* (Olivia YT3). Jos kyky hyvään vuorovaikutukseen puuttui, ei luottamusmies pystynyt hoitamaan hänelle kuuluvia tehtäviä. Luottamusmiehen työ perustuu myös erittäin laajaan verkostoon, jossa luottamusta herättävä vuorovaikutus eri tahojen ja eri tasojen kanssa on runsasta ja välttämätöntä.

Tässä kohtaa etsin sopivia työkaluja kyseisen laajan käsiteaineiston organisointiin. En halunnut vain jäsentää sisältöä, tarvitsin myös avukseni selkeän ja yksinkertaisen metodin, jonka avulla tämä monikerroksinen käsitteistö olisi uudelleen lajiteltavissa uudesta näkökulmasta katsottuna. Menetelmäksi valikoitui Layderin (1993) tutkimuskartta (ks. sivu 56).

Layder (1993) jakaa ajattelunsa yksinkertaisesti mikro- ja makrotasoihin esittämällä näihin liittyvät neljä elementtiä (*context, setting, situated activity ja self*). Layderin teoreettinen kehys antaa työkaluja hahmottaa luottamusmiehen osaamista suhteessa yhteiskunnallisiin vaatimuksiin ja muutoksiin, koska se kytkee yksilön ja yhteiskunnan yhteen vuorovaikutteisen toiminnan ja niihin liittyvien tapahtumien kautta. Tukeuduin Layderin tutkimuselementteihin myös siksi, että tutkimuskartassa voi tuoda esille eri elementtien välillä vallitsevan tasapainoisen monimuotoisuuden. Layderin tutkimuskartta sopii siis hyvin tutkimusta ohjaavaksi kehykseksi. Suomensin käsitteet Layderin mukaan tämän tutkimuksen fokusta ajatellen (*olosuhde/context, puite/settings, toiminta/situated activity ja yksilö/self*).

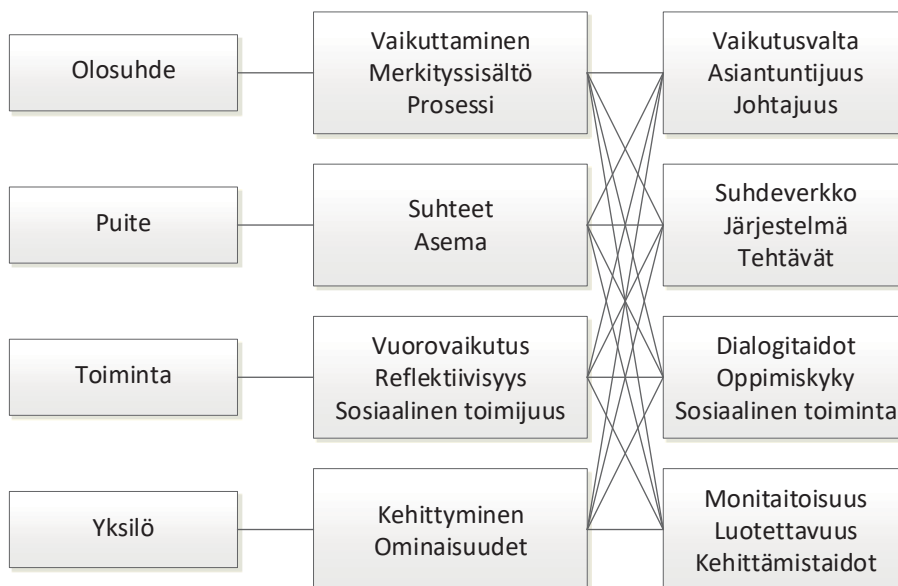
Aloitin aksiaalisen koodauksen tutkimalla avoimen koodauksen kategorioita suhteessa Layderin (1993, 72; 2006, 271–274) tutkimuskartan elementteihin. Ryhmittelin avoimen koodauksen kategoriat Layderin mallin mukaisesti suhteessa mikro- ja makrotasoon eli olosuhteeseen, puitteeseen, toimintaan ja yksilöön. Näin hahmotelin kategorioita lävistäviä uusia aksiaalisia kategorioita, joiden seuraaminen palautti minut toisinaan lähtöpisteeseen.

Taulukko 1. Avoimen koodausten kategorioiden ja niihin liittyvien käsitteiden jako Layderin (1993, 72) tutkimuskarttaa apuna käyttäen.

TUTKIMUSELEMENTTI	TUTKIMUSKOHDE	TUTKIMUSKYSYMYKSET
Olosuhde (context)	vaikuttaminen (valta), merkityssäily (tehtävät, tavoitteet, toiveet), prosessi (yhteistoiminta, tulospalkkaus, sopimisen tarve, paikallinen sopiminen)	Mitä luottamusmiehen tulee yleisesti tietää suomalaisesta luottamusmiesjärjestelmästä toimissaan tehtävässään?
Puite (setting)	suhteet (järjestelmä, liitot) asema (esimies, nuoret, työterveys)	Keitä luottamusmiehen on syytä tuntea ja tavata jotta hän pystyy tekemään päätöksiä toimeensa liittyen?
Tominta (situated activity)	vuorovaikutus (kommunikaatio, LM tapaamiset), reflektiivisyys (ongelmat rutiineissa, ongelmatilanteet), sosiaalisuus (onnistumiset) toimijuus (tehokkuus, laatu)	Millaista toimintaa luottamusmieheltä edellytetään, jotta hän pystyisi hoitamaan tointaan?
Yksilö (self)	kehittyminen (osaaminen, koulutus), ominaisuudet	Mitä luottamusmiehen tulee osata, jotta hänestä tulisi erinomainen luottamusmies työyhteisössä?

Tutkimuselementeistä laajin oli olosuhde. Siinä oli sekä lainsäädännöllisiä taustavai-
kuttajia että laajempia, esimerkiksi valtaan liittyviä arvonäkemyksiä luottamusmiesten
osaamisesta. Nämä tutkimuselementit kuvastivat selvästi luottamusmiehen toimeen liit-
tyvää erityisosaamista ja erityisesti niitä eri tasoja, joiden kautta tarkastelin ja määrittelin
luottamusmiesten osaamista. Jaottelu avasi lisäksi muita läpileikkaavia ryhmittelyjä sel-
vemmin ja syvemmin.

Taulukossa 1 on esitetty Layderin tutkimuselementtejä hyväksi käyttäen aineistosta
löydetyt tutkimuskohteet ja niitä selventävät tutkimuskysymykset. Tutkimuskohteet ovat
löydöksiä avoimen koodauksen vaiheesta (lihavoinnilla merkityt ovat loppuvaiheen ka-
tegorioita ja suluissa alkuvaiheen käsitteitä). Luottamusmiehen osaamisen hahmottami-
nen mahdollisimman laajasti oli tutkimuksen selkeä tavoite. Yllättävää on, että näitä ta-
hoja, tasoja ja näkökulmia oli niin suuri määrä. Myös pyrkimys korjata erilaisia ongelmia
yrityksen toimintatavoissa korostui luottamusmiesten osaamisessa. Tämän lisäksi ana-
lyysi paljasti monia laajoja kokonaisuuksia, joita oli syytä kehittää edelleen. Edellä esitetyt
luottamusmiehen osaamiseen liittyvät aksiaalisen koodauksen kategoriat ja niiden väliset
suhteet on esitetty tarkemmin luvuissa 6.2.1-6.2.4.



Kuvio 6. Aksiaalisen vaiheen siirtymä jossa kategoriat kävivät keskustelua keskenään.

Analyysin edetessä kävi selväksi, että osa kokonaisuuksista keskittyi laajempiin yhteiskunnallisiin kokonaisuuksiin ja osa asioihin, jotka olivat hyvinkin yksityiskohtaisia ja lähellä luottamusmiestä. Ne liittyivät hänen oman itsensä kehittämiseen. Nämä mikro- ja makrotason kokonaisuudet eivät olleet erillisiä, vaan kävivät jatkuvaa vuoropuhelua. Esimerkkinä mainittakoon, että luottamusmiehen on aina kaikessa toiminnassaan otettava huomioon myös yhteiskunnan määrittämät lait ja säännöt. Hänen on myös kytkettävä nämä ja muu osaaminen kiinteästi toisiinsa aktiivisen käytännön toiminnan tueksi. Tämän vaiheen kategoriat on esitetty kuviossa 6. Taulukossa 1 löydetyt kategoriat on esitelty Layderin tutkimuselementtien mukaan aseteltuina kuvion 6 keskellä. Seuraavassa vaiheessa kuvion 6 oikeassa reunassa ovat aksiaalisen koodauksen löydökset sekä seuraavan vaiheen kategoriat. Tämän jälkeen tarkastelen lähemmin näitä aksiaalisen koodauksen lopullisia löydöksiä ja perustelen nimettyjä kategorioita.

6.2.1 Olosuhteeseen vaikuttavat yhteiskunnalliset tekijät

Olosuhde toimii luottamusmiehen osaamisen yhteiskunnallisena motivaattorina ja kokonaisuuden hahmottajana sekä antaa eväitä ymmärtää, ketkä ovat mukana vaikuttamassa luottamusmiestoimintaan. Olosuhde on yhteiskunnallisten asioiden kehys, jonka turvin luottamusmies pystyy hahmottamaan tointaan ja omia arvojaan suhteessa tähän toimeen.

Olosuhteeseen liittyvien kategorioiden asiasisältö tarkoittaa luottamusmiehen ymmärrystä lainsäädännöstä, kykyä vaikuttaa isossa mittakaavassa ja omaa halua aktiivisen toimen hoitamiseen. Tämä konkretisoituu erityisesti yhteistoimintaneuvotteluissa ja luottamusmiehen kyyvyssä osallistua näihin neuvotteluihin tasavertaisena partnerina. Näissä neuvotteluissa ei aina ole kyse vain yritykseen suoraan liittyvästä sopimisesta vaan mukana on myös monia yhteiskunnallisia vaikuttamisen taustavaikuttajia.

".. pysyä vähän koko ajan kärryillä siitä, että missä toi yritys menee taloudellisesti ja minkälaisia työpaikkoja ja tarpeita meillä on täällä ja... pitäis pysyä kärryillä siitä kentästä myös." (Terhi YT1)

Vaikutusvalta

Luottamusmies onnistuu työssään parhaiten, jos hänellä on tarpeeksi toimeen liittyvää *vaikutusvaltaa*. Vaikutusvalta saavutetaan ajan kanssa, kun luottamusmies toimii luotettavasti ja ratkoo työntekijöiden ongelmia oikeudenmukaisesti verkoston eri osapuolien kanssa. Työntekijöiden ongelmia ratkotaan usein selvittämällä ensin yrityksen ongelmia. Luottamusmiehen vaikutusvalta työyhteisössä näyttää olevan ratkaiseva tekijä siinä, onnistuuko luottamusmies tehtävässään. Myös aikakäsitys tuo uusia haasteita luottamusmiehen toimeen. Luottamusmiehet kokivat, ettei heillä ollut tarpeeksi aikaa tehdä haluamia asioita. Varsinkin haastattelujen aikaan, vuonna 2011, aikakäsitys vaikutti mietittyvän montaa informanttia, koska keskustelu paikallisesta sopimisesta oli huomattavasti lisääntynyt työpaikoilla ja mediassa. Informantit kokivat, että tietoa paikallisen sopimisen käytännöistä oli saatavilla liian vähän.

"Luottamusmies toteuttaa sitä työehtosopimuksen henkeä. Ja katsoo mun mielestä et on vastavoima, aina kaikessa pitää olla vastavoima, muuten ihminen on luontojaan semmonen, että se menee väärään suuntaan, jos on rajaton valta." (Aapo TO3)

Haastatteluissa informantit antoivat positiivista palautetta luottamusmiesten kyyvälle ymmärtää yrityksen kehittämiseen liittyviä asioita. Yrityksen ongelmat heijastuvat nopeasti kaikkeen. Tämä näkyy kentällä ensimmäiseksi vähentyneinä tilauksina. Kun yritystoiminta sujuu, asiat ovat useimmiten myös työntekijöillä hyvin.

"Et kun mä tulin tähän (luottamusmiestehtävään), niin se tuntus, et työnantaja pitää työntekijöitä pahimpina vihollisina, vaikka pahimmat viholliset on niinku siellä markkinoilla. Ne kilpailijat, ne on pahimmat viholliset eikä työntekijät." (Ville TY5)

Valtaa pohdittiin haastattelujen aikana paljon. Valta käsitteenä on luottamusmiehille uusi heidän toimensa näkökulmasta, minkä vuoksi se sekä mietitytti että kiinnosti. Tässä

kohdassa mietin tutkijana tarkkaan, mitä käsitettä tutkimuksessa olisi hyvä käyttää. Kaikilla informanteilla oli mielipide vallasta, mikä oli hyvä asia tutkimuksen kannalta. Oli tärkeää, että tutkimuksen kannalta oleelliset näkökulmat tulivat keskustelussa esiin. Analysoidessani valtaan liittyviä vastauksia uudelleen päädyin lopputulokseen, että luottamusmiehen toimen kannalta valtaa tulee pohtia myös luottamusmiehen vaikutusvallan näkökulmasta. Tämä siksi, että vaikka luottamusmiehellä ei olisi yrityksessä virallista valta-asemaa esimerkiksi johtoryhmässä tai hallituksessa, tämän vaikutusvalta yrityksessä voi olla jopa suurempi kuin mitä kyseinen toimi edellyttäisi. Haastatelluilla luottamusmiehillä oli esimerkiksi säännöllisesti henkilökohtaisia keskusteluja toimitusjohtajan kanssa, eli kuuluminen yrityksen sisäpiiriin onnistuu ilman toimen tuomaa valta-asemaa. Ilman toimeen liittyvää laaja-alaista vaikutusvaltaa asioita ei kuitenkaan saa eteenpäin. Pitkään luottamusmiehenä toimineet henkilöt ovat hyvinkin merkittävässä henkisen johtajan roolissa työyhteisöissään.

”Ja se vaikutusvalta, jos sä käytät termiä vaikutusvalta, niin se tulee siitä, että niinkun se on selkänोजना se porukka. Eli edustan niitä ihmisiä ja he niinku, miten sen niinku nyt sanois.. edustan heitä.. ja silloin edustaa heitä kaikkia ja tiettyjä asioita ja kaikkien ihmisten voimalla. Eli ei mulla oo sen enempää voimaa kuin, mutta mulla on se taustatuki, joka tuo sitä vaikuttavuutta.” (Jarkko TO4)

”Mun mielestä valtaa ei tuo siis mikään asema. Tai siis, et jos susta tulee luottamusmies.. no totta kai se tietyllä tavalla tuo, et sä pääset vaikuttamaan. Valta on aina semmonen asia, et se pitää tietyl taval, se tila ottaa.” (Jaakko TY3)

Heti, kun luottamusmies alkaa yhteistyön ja vuorovaikutuksen jonkun kanssa, hän tuo esiin myös omia mielipiteitään ja tulee alttiiksi muiden mielipiteille. Ilman vaikutusvaltaa luottamusmiehen on vaikea vaihtaa mielipiteitä eri verkostotoimijoiden kanssa. Vallassa ei siis ole kyse vain rajoittavasta kontrollista ja käskytyksestä, vaan kyse on monesti luovasta toiminnasta, jossa etsitään samanmielisiä yksilöitä, luodaan yhteyksiä ja kehitetään ideoita eteenpäin. Näillä keinoilla luottamusmies saa oikeutuksen vaikuttaa työyhteisössä. Tämä oikeutus toimii tehtyjen päätöksien perustana. Sen turvin luottamusmiehen vaikutusvalta kasvaa.

”Kyllä mä valtaa olen käyttänyt. Mulla on suhteet esimerkiksi meidän toimitusjohtajaan hyvät.” (Jaakko TY3)

Asiantuntijuus

Asiantuntijuus ilmenee monissa eri tilanteissa, jotka mittaavat jatkuvasti luottamusmiehen kykyjä hoitaa tehtäviään. Luottamusmies pyrkii hoitamaan tehtävänsä niin hyvin kuin mahdollista, ja hänen tulee olla hyvin perillä lainsäädäntöön liittyvistä perusasioista.

Luottamusmies pystyy saamaan apua yksityiskohtiin esimerkiksi ammattiliitoltaan. Tärkeää on, että luottamusmiehen toimen jatkuvuus kyetään turvaamaan ilman suurempia häiriötekijöitä. Kun uusi henkilö valitaan tehtävään, hänen tulee saada mahdollisimman helposti tietää, mitä yhtiössä tapahtuu ja kuinka hänen edeltäjänsä on tointa hoitanut. Useampi informantti korosti hyvää yhteistyötä johdon ja muiden tahojen, kuten ammattijärjestön, kanssa. Luottamusmiehen toimi on varsin yksinäistä puurtamista ilman selviä tavoitteita ja ohjeita. Asiantuntijuus rakentuu varsinkin alussa olemassa olevien säädösten varaan ja jatkuu sekä kehittyä tointa aktiivisesti hoitamalla.

".. se on tietysti perusluonteessa että täytyy jotenkin tuntee ne asiat, että se lähtis siitä että se oli myöskin asiantuntija. Et kyl sen täytyy tuntee toi alan lainsäädäntö ja sen täytyy niinku tuntee yhtiön tilanne." (Terhi YT1)

"Me tehtiin viime vuonna varmaan todella paljon töitä. Mä annan semmosen esimerkin; kun mä tulin tähän tehtävään niin luin sitä Tessiä ja lakia ja tuli hyvin äkkiä selväksi, et tuota mä pystyn kirjoittamaan kolme A-nelosta pientä tekstiä, niin siitä mitä meillä on tehty väärin eli siinä on parantamisen varaa. Sen jälkeen mä soitin liittoon ja kysyin mitä teen. Ne sano, että pikku hiljaa ja sitä mä oon tehnyt pikku hiljaa. Aika yksinkertaisesta asiasta joutuu tappeleen ihan hirveästi. Niinku se lukee laissa, et näin pitää tehdä, mutta ei ei ei.. pistää hanttiin ja tällai." (Ville TY5)

Laki muuttuu aika ajoin, järjestöt kehittyvät, yritys kehittyy ja kansainvälistyy ja väki vaihtuu. Luottamusmiehen on pysyttävä tässä kaikessa mukana – hänen pitää mielellään olla hiukan edellä kehitystä. Tiedonsaanti on siis turvattava eri suuntiin, eli luottamusmiehelle ja luottamusmieheltä erityisesti edustettaville. Asiantuntijuus korostuu siinä, miten luottamusmies pystyy ottamaan vastaan uudet määreet ja erityisesti siinä, miten hän pystyy viemään ne käytäntöön ja tiedoksi kaikille edustettaville.

"Täytyy olla riittävän hyvä itsetunto, riittävän hyvä niinku uteliaisuus ottaakseen asioita selville ja ja sitten yhteistyökykyinen henkilö, joka haluaa näitä asioita viedä eteenpäin." (Taisto JO1)

Asiantuntijuus on osaamista, jossa tiedot, taidot ja itsesääteily ovat integroituneet joustavaksi toiminnaksi, joka kehittyy koko ajan. Asiantuntijuuden kehittämisessä luottamusmiehen tulee olla tavoitteellinen ja suunnitelmallinen sekä valmistautua opiskelemaan ja harjoittelemaan. Tietojen ja taitojen integroinnilla ja erilaisten käytännön tilanteiden ratkaisemisella luottamusmies saa vahvan pohjan tehtävän hoitamiseen. Luottamusmiehen tulee toistuvasti kysyä itseltään, ja miksei muiltakin, työhönsä liittyvää peruskysymystä *"Kuka olen, mihin kuulun ja mitä tavoittelen luottamusmiehen työssä?"*.

"...se tärkein on, että pystyy näkemään kokonaisuuden tai hahmottamaan niin kun vähän tulevaisuuttakin, ja aattelee yritystä ja työntekijöitä, että tasapaino säilyisi niin kun kohtuullisena." (Matti TY4)

Johtajuus

Johtajuus ilmenee kykyinä viedä edustettavien asioita eteenpäin, mutta myös siinä, miten edustettaville tiedotetaan johdon, järjestöjen ja yhteiskunnan toimista ja hankkeista. Luottamusmiehen tulee johtaa omaa joukkoaan ja viedä heidän toiveitaan aktiivisesti eteenpäin. Johtajana luottamusmiehen tulee olla selkeä, rehellinen, luotettava ja sosiaalinen.

"Pitäähän se asenne sillai olla, että pidetään niinku omiensa puolta." (Perttu TY2/2)

"Niin tietyllä tavalla ne kaikki luottamusmiehet, kun mä tapaan ja nään, niin ne on jollain tapaa sellasia ekstrovertteja. Siin on se tietty piirre on se, et sun täytyy vähän tykätä olla siinä ja yleisesti se et sä tykkäät olla ihmisten kanssa tekemisissä." (Jaakko TY3)

Luottamusmiehen toimi näyttää olevan myös hyvä askel vaativampiin tehtäviin, erityisesti esimies- ja johtotehtäviin. Korkeampaan asemaan pyrkiminen ilmenee haluna ottaa vastuuta myös pitkällä aikavälillä.

"...se (luottamusmiehen toimi) voi olla jokun niinku ambitiona, myöskin saada jotain hyvää aikaseksi ja, ja vähän niinkun yritysmaailmassakin tai sanotaanko, vaikka johtohenkilöissäkin tai jotkut halua enemmän vastuuta kuin toiset. Ja toiset tykkää vaan tulla töihin aamulla ja miettimättä sen kummemmin asioita." (Philip JO2)

"Havaitsin että se on aika pitkäjänteinen prosessi tämä luottamusmiestehtävän hoitaminen." (Ville TY5)

Parhaiten johtajuus näkyy päivittäisessä tekemisessä. Monet luottamusmiehet ovat luoneet omia toimintatapoja yrityksen sisälle helpottamaan asioiden johtamista, esimerkiksi parantamalla sisäistä tiedonkulkua. Apua johtajuuden vahvistamiseksi haetaan ympäristöstä erilaisin keinoin.

"...ei täälläkään niinku tavallaan varata sillai mitään palavereita vaan et istutaan ja mietitään. Kaikki on sellaista päivittäistä pohdiskelua ja sit oikeestaan se et se sama systeemi on jatkunut luottamusmiesten kesken. Voi olla, että jos meillä on joku isompi juttu, niin tarttiskin sitten jatkossa istua luottamusmiesporukan kesken." (Jaakko TY3)

"Mä oon yleensä tehnyt niin, että kun me kerran kuukaudessa on pidetty näitä palaverereja missä kokoonnutaan niin mä oon tehny siitä tota muistion ja toimittanut sen joka toimihenkilölle." (Aapo TO3)

"Kun mä rupesin tähän, niin mä pyysin (henkilöstöpäälliköltä) sen nimelistan ja perustin sen tiedotussivun sinne intranettiin. Neljä kertaa vuodessa katson et on oikeudet ja mietin just sitä et täytyy sen verran tehdä kehitystyötä tässä nyt kun ei ole välttämättä muuta ollut." (Terhi YT1)

"Se (luottamusmies) on ihan kuin yks kuka tahansa johtoryhmän jäsen." (Johan JO3)

Luottamusmiehen työtä voi hyvin verrata esimiestyöhön, vaikka tässä toimessa ei varsinaisesti ole suoraa esimiestä, tai niitä on useita, kuten luvussa 6.2.2 esitetyt kuviot 7 ja 8 näyttävät. Virallisissa omaan päätyöhön liittyvissä kehityskeskusteluissa luottamusmies-työstä kyllä keskusteltiin. Luottamusmiehen työhön liittyvässä erityisessä esimiestehtävässä on kyse paljolti itsensä johtamisesta ja jopa toimimisesta yrittäjämäisesti.

”Esimiestä ei ole, mutta se joka ohjaa, jonka luottamusmiehenä tässä toimii. Niin hänen luottamustaan ei saisi pettää. Eikä toimia lakien tai asetusten taikka säädösten vastaisesti. Toisaalta olen myös työnantajan luotettu ja saan kuulla sellasia asioita, joita muut ei kuule. Ei liioin toista osapuolta saa käyttää.” (Olivia YT3)

”Mä oon aika pitkälle niinku minä, et et jääräpäinen pitää olla. Ei saa lannistua. Ja yrittäjähenkinen aika hyvä, siis yrittäjähenkinen ei... lannistumaan, mut sit ei saa ketkuilla.” (Ville TY5)

Luottamusmiehet eivät tuoneet esiin mitään erityistä johtamisen suuntaa, mutta ajatusmalli ”ihmiseltä ihmiselle” oli keskusteluissa vahvasti läsnä.

”No kyllähän hän tällainen mielipidejohtaja varmaan työntekijöitten keskuudessa on. Et et sillä tavalla hänellä kyllä on valtaa... riippuu ihan persoonasta, et minkälaisen aseman hän on itsellensä saanut, siinä niinku omassa joukossaan.” (Philip JO2)

6.2.2 Puitteeseen vaikuttavat käytännön tekijät

Puite kertoo käytännön asioista ja tilanteista, joita luottamusmies toimessaan kohtaa yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. Usein nämä tilanteet liittyvät ihmisten jaksamiseen. Näiden tapahtumien onnistuneet lopputulokset antavat luottamusmiehelle paremmat edellytykset jatkaa toimessaan. Luottamusmiehen on osattava tunnistaa ne tahot, jotka vaikuttavat sekä hänen toimeensa, että muiden tekemiseen. Hänen on tunnettava luottamusmiesjärjestelmän perusedellytykset ja luotava itselleen toimivat käytännöt.

”.. mitä me tehdään oikeesti kokreettisesti siihen, että ihmiset jaksais olla. Kun mä itte jo oon alkanu puhumaan siitä hiljaisen tiedon siirtämisestä. Ennenhän on ollut hyvin vahva yhteiskunnallisesti tällänen kisällisysteemi. Nyt työsuhteet on hirveen pirstalointuneita ja voi olla, että johtokin sanoo, et viiden vuoden välein pitäis vaihtaa tehtävää.” (Jaakko TY3)

Suhdeverkko

Aksiaalinen analyysi loi hyvät edellytykset ymmärtää, miten moniulotteisen verkoston parissa luottamusmies toimii, miten hän havainnoi sitä ja miten hän on mukana päätöksenteossa. Tästä *subdeverkosta* luottamusmies kokoaa omaan työhönsä liittyvät tärkeät kokonaisuudet, ja tästä muodostuu hänen toimintansa perusta. Voidaan siis puhua luottamusmiesten suhdeverkon vaikuttavuudesta suhteessa hänen toimeensa ja sen hoitamiseen.

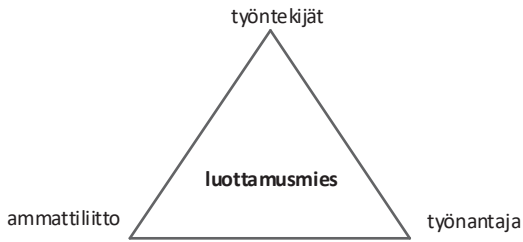
Luottamusmiehen työhön vaikuttavia tahoja on paljon: työntekijät eli edustettavat, työnantaja eli yritys ja johto sekä eri työntekijöiden ja työnantajien liitot ja järjestöt. Tämän lisäksi tähän verkostoon vaikuttavat merkittävästi valtio, kunnat, EU-tason päättäjät ja muut luottamusmiehet, sekä tietysti voimassa olevat lait, joita tulee noudattaa.

”...miten tää yhteistyö sitten niinkun toimisi? Nythän tää menis enemmän kohti huutokauppaa. Sehän menis siihen, ettei meillä olis myöskään liittoja. Mä kyllä nään, että se on hyvä asia, että meillä on liitot ja sen jälkeen niinkun vaikeet asiat keskustellaan muualla. Meidän ei tarvitse silloin paikallisesti tehdä liian paljon työtä, koska monet asiat jo hoituu valmiina eli meille tulee valmiit sopimukset joista sitten tehdään se paikallinen sopimus.” (Paavo JO4)

Luottamusmiehen työ on moniulotteista ja hänen tulee olla hyvä monessa asiassa selvitäkseen tehtävästään. Suhdeverkon eri osapuolet haluavat luottamusmieheltä jatkuvasti jotain. Luottamusmiehet ovat ”...*semmosen puun ja kuoren välissä*”, kuten Jaakko (TY3) ja Paavo (JO4) haastatteluissa kertoivat. On paikallaan tarkastella, miten eri osapuolet vaikuttavat siihen, millaiseksi luottamusmiehen työ muodostuu.

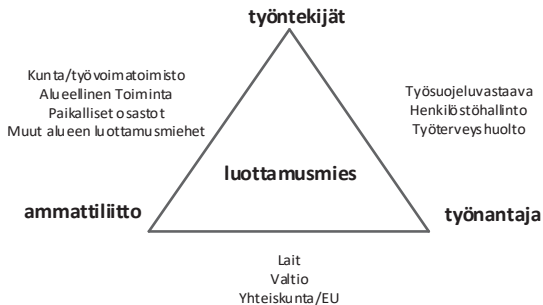
Yksi informanteista (Paavo JO4) kehitti haastattelun aikana ns. *triangelimallin* (termi on informantin käyttämä), jolla hän pyrki kuvaamaan ”puun ja kuoren välissä” työskentelyä tarkemmin. Hänen mukaansa luottamusmiehet työskentelevät ammattiliiton, työntekijöiden ja työnantajien kanssa verkostomaisesti, mikä tekee luottamusmiehen työstä erittäin haastavaa. Kuviossa 7 sivulla 99 on esitetty Paavon (JO4) haastattelussa kuvaama triangelimalli kuviona.

”Luottamusmiehet ohjaa itse itseään ja kyl mä sanoisin, että... sieltä liiton suunnastahan tulee myöskin...mä...ne on puun ja kuoren välissä, kyl sieltä niinku työntekijät ohjaa heitä ja liitto kertoo. Ja sit sen jälkeen tietysti työnantaja on se toisella puolen, et kyl se on niin sillai se triangelin malli. Sanosin, ettei oo helppo pesti. Jos on fiksu luottamushenkilö, niin kyllä hän pitää sen paikkansa tosi pitkään. Ei mulla ainakaan semmosta näkemystä ole, että työnantaja tahallaan haluaisi kampaattaa ketään.” (Paavo JO4)



Kuvio 7. Paavon (JO4) triangeli malli.

Tässä triangelimallissa on esitetty ne päätahot, jotka vaikuttavat merkittävästi luottamusmiehen toimeen ja ohjaavat luottamusmiehen osaamista. Saako luottamusmies tehtäviään hoidettua, kuunteleeko häntä kukaan ja saadaanko mitään aikaan? Kenen kanssa tai kenen avulla päätöksiä tehdään? Työnantaja voi olla yrityksestä riippuen toimitusjohtaja, johdon muu edustaja tai esimerkiksi henkilöstöjohtaja. Haastatteluissa tuotiin esille muitakin suhdeverkkoon kuuluvia tahoja, kuten henkilöstöhallinto, työterveyshuolto ja noudatettava lainsäädäntö. Poimin haastatteluista ne tahot, jotka jollakin tavalla olivat verkostomielessä esillä. Kuviossa 8 triangelimalli on esitetty täydennettynä muiden informanttien ajatuksilla.



Kuvio 8. Triangelimalli täydennettynä kaikkien informanttien ajatuksilla.

Täydennetyn triangelimallin lähtökohta on, että luottamusmiehen suhdeverkkoon kuuluu monia tahoja, joiden toiminta vaikuttaa siihen, miten luottamusmies pystyy hoitamaan ja kehittämään toimiaan. Luottamusmies on yhteydessä yhteiskunnan eri toimijoihin sekä oman yrityksen työsuojeluvastuutettuihin, henkilöstöhallintoon ja työterveyshuoltoon. Luottamusmiehen näkökulmasta nämä asiat liittyvät aina yrityksen tai yksikön sisäisten asioiden kehittämiseen ja korjaamiseen. Kolmantena osapuolena on paikallinen

yhteistyö kunnan toimijoiden, ammattiliittojen paikallisosastojen kanssa ja muiden paikallisten yritysten luottamusmiesten sekä oman talon luottamusmiesten kanssa. Tahoja kertyy helposti paljon.

”Avataan ovi, et uskalletaan puhua vaikeistakin asioista.” (Paavo JO4)

”Kyl mä uskon et jos luottamusmiesten kanssa aikoo oikeasti ja haluaa tehdä yhteistyötä, eikä vain joissakin tilanteissa, se on kyllä useimmiten hyvin mahdollista.” (Taisto JO1)

Järjestelmä

Informanttien mielestä Suomen luottamusmiesjärjestelmällä on pitkät historialliset perinteet, joihin on vaikuttanut mm. eurooppalaisen teollistumisen kehittyminen. Työntekijöiden turvaksi on luotu aikoinaan *järjestelmä*, jolla työoloja haluttiin parantaa. Yhteiskunnan ja valtion mukanaolo on ollut tärkeä silloin, kun on tehty sopimuksia ja säädetty lakeja. Nyt moni luottamusmies kaipaa selkeämpiä käytäntöjä, joiden avulla luottamusmies pystyisi ratkomaan jokapäiväisiä ongelmia. Järjestelmä nähdään liian keskusjohtoisena. Nykyisen mallin mukaisella järjestelmällä ei ole enää tuntemusta siitä mitä kentällä paikallisesti todellisuudessa tehdään.

”ay-kenttä on mennyt liian kauas.” (Jaakko TY3)

Informantit kommentoivat nykyistä ammattijärjestöjakoja ja sitä, kuka saa organisaatiossa toimia luottamusmiehenä ja kenelle. Yrityksissä on tarve vahvaan yhteisölliseen tekemiseen. Lopputuloksena on menestyvä ja kannattava yritys, josta eri osapuolet hyötyvät.

”Mun mielestä luottamusmies ei voi olla jos ei ole sitä liittosidonnaisuutta. Edustan kaikkia ylempiä, kuului ne sitten liittoon tai ovat kuulumatta. Luottamusmiehen pitää itse kuulua liittoon. Se on se sääntö, mikä meillä on.” (Olivia YT3)

Järjestelmällä on suuri rooli koko Suomen sopimiskulttuurissa ja sen toimivuudessa. Järjestelmä antaa yhteistoiminnalle pohjan, jonka turvin luottamusmies hoitaa tointaan. Usein on selvää, että työehtosopimukseen liittyvät asiat, työaikalaki ja yhteistoimintalaki on hallittava jo siinä vaiheessa, kun työ alkaa. Järjestelmän vaikutus luottamusmiesten toimeen on kiistaton, ja siksi järjestelmän nostaminen omaksi kategoriaksi on perusteltua.

”... työehtosopimuksen osaaminen, seuraavaksi sitten työaikalaki.” (Benjamin TO5)

Informantit olivat sitä mieltä, että toimiva järjestelmä on kaiken perusta. Eroa informanttien ajatusten välille syntyi siitä, millainen järjestelmän tulisi olla. Johto mm. peräänkuuluttaa vahvasti lisää väljyyttä hoitaa asioita paikallisesti sopimalla, kun luottamusmiehet edustettavineen pitävät yhteisiä raameja hyvinä, koska lisääntyvä paikallinen sopiminen tuo aina lisää töitä paikallisille luottamusmiehille. Erityisesti tämä on ongelma niissä yrityksissä, joissa ei vielä ole luotu omia käytäntöjä paikallisen sopimisen hoitamiseksi.

”Kyl niit (luottamusmiehiä) tarvitaan siihen nimenomaan, kun on henkilöstön tavallaan semmoinen niinku postinkantaja... Ihan hullunkurinen juttu, jos ei meillä olis mitään luottamusmiesjärjestelmää. Yhden kanssa on tietyllä tapaa helpompi sopia kuin sadan kanssa.” (Jaakko TY3)

Tehtävät

Luottamusmiehen tointa kuvaavasta tehtäväkentästä muodostui haastattelujen aikana äärimmäisen laaja. Tämä *tehtävät* -kategoria sisältää informanttien mielipiteistä koostuvan monipuolisen kokonaisuuden. Erinomainen luottamusmies hoitaa paljon määrittelemättömiäkin tehtäviä. Erinomainen luottamusmies on myös johdon hyvä kumppani, mutta harva johtaja on aidosti hyödyntänyt luottamusmiehen osaamista.

”Pikkasen tulee sellanen olo, että työnantajat voisivat enemmän kans niin kun hyödyntää niitä luottamiehiä sitten. Enemmän kenties keskustelun avauksia ja ehdotuksia ja kehittämistä” (Benjamin TO5)

”.. eihän tämä ole pelkästään yrityksen edustajan asia, että asiat saadaan tapahtumaan, vaan kyllä tämä on kaikkien asia.” (Paavo JO4)

Luottamusmiehen arki koostuu oikeudenmukaisuuteen tähtäävästä toiminnasta, johon kuuluu pyrkimys pitää aktiivista yhteyttä edustettaviin sekä suhdeverkoston eri osapuoliin. Luottamusmiehen tehtävä on tiedottaa uusista järjestötason neuvottelutuloksista, kertoa uusista ideoista ja yrityksen tilanteesta, ja hänen on oltava myös aktiivinen kuuntelija. Voimassa oleva lainsäädäntö on kaiken ydin. Tehtäviä kertyy nopeasti useita. Eräs informanttien edustaja tiivisti asian näin ”*Niitähän pystyis hyvin hyödyntämään semmonsina kehittämisagentteina tai vastaavina.*” (Philip JO2). Tehtäväkentässä näkyi joitakin eroja informanttien vastauksissa. Viisi informanttia

tukeutuu enemmän yrityksen kehittämisen kokonaisuuteen, kun osa taas korostaa henkilöstöön liittyvää hyvinvointinäkökulmaa.

”Avoin mieli, päämääränä se, että yrittää ajaa pitkällä aikavälillä sitä yhtiön asemaa. Mun mielestä siihen (työhön) pitäis niinku saada kehittämis- ja kilpailukyvyyn turvaamisnäkökohta, et että se olis vapaa jännitteistä, jos täällä meidän tuottavuuden kehitys

ei oo sitten sellasta 2-3% luokkaa niin eihän pitkällä tähtäyksellä tällaisia valmistusyksiköllä oo sitten... tulevaisuutta silloin, koska inflaatio rapauttaa sitä kilpailua.” (Taisto JO1)

"Mua pyydettiin silloin jo ihan alussa pääluottamusmieheksi ja näin jälkeen päin ajatellen mä kahta asiaa tai yhtä asiaa oon katunut. Mä oon katunut, että miksi mä en ruvennut tähän aikasemmin. Vaikka tää on sitä vihon viimeistä paskahommaa eikä tätä kukaan halua tehdä. Meillä ei oo ollut aikasemmin tällasta luottamusmiesjärjestelmää. On ollut vähän sellanen, et henkilöstökulut on pakollinen menoerä. Et just saadaan työhyvinvointia tai työtyytyväisyyttä paremmaksi." (Ville TY4)

Luottamusmiehen työ koostuu edustettavien työhyvinvoinnista huolehtimisesta ja siihen liittyvien puutteiden sekä ongelmien esille tuomisesta. Hänen on myös kyettävä parantamaan työoloja ja osattava esittää perusteltuja ratkaisuja esille tulleisiin ongelmiin. Eniten huolta luottamusmiesten osaamisen näkökulmasta aiheuttavat kuitenkin yhteistoimintaneuvottelut. Nämä tilanteet tuovat erityisen hyvin esille luottamusmiehiin kohdistuvat odotukset kaikilta tahoilta. Johto odottaa, että luottamusmies ymmärtää yrityksen taloudellisia lukuja. Edustettavat odottavat, että luottamusmies on tiukka neuvottelija ja pitää kiinni heidän toiveistaan. Tämän kaiken lisäksi yhteistoimintaneuvottelujen kulku on määritely laissa, ja luottamusmiehen oletetaan tuntevan tapahtumien etenemisjärjestys. Luottamusmiehen on kyettävä selittämään edustettavien tavoitteet selvästi kaikille osapuolille ja ymmärrettävä, mitä yritysjohto tavoittelee. Tarvitaan erittäin selkeää vuorovaikutusta, keskinäistä luottamusta ja reflektiivisyyttä ihmisten välille.

"Et ne asiat pitää olla ihan oikeasti sisäistetty ja ymmärretty ja että pystyy sen esittämään myöskin jokaiselle tasolle läpi, ja kyl mä niinkun korostan edelleen nöyryyttä, joustavuutta, neuvottelukykä, joka tänä päivänä niin ku on tehtävä, jos meinaa menestyä... yhdessä tätä hommaa tehdään" (Paavo JO4)

6.2.3 Toimintaan vaikuttavat kehittämistekijät

Toiminta määrittelee raamit luottamusmiestoiminnalle erityisesti erilaisten kumppaneiden kautta. Kun luottamusmies tuntee järjestelmän sisällön, hän kykenee paremmin hahmottamaan toimeensa vaikuttavat asiat suhdeverkoston eri osapuolten kanssa. Tässä kategoriassa korostuu kyky vuorovaikutukseen edustettavien, johdon ja liittojen kanssa sekä muiden tahojen, kuten esimerkiksi yrityksen työterveyshuollon kanssa. Itse järjestelmään liittyy myös asioita, joiden vaikuttavuutta luottamusmiehet joutuvat usein pohtimaan.

".. luottamustoimessa oppii työläinsäädännön kaikki nää pienetkin yksityiskohdat hyvin, niin sen jälkeen osaa, jos tarvii esimiehenä toimia niin osaa sitten sen puolen valmiiksi eli tavallaan sitä oman osaamisalueen laajentamista, jotta olisi sitten valmis tarvittaessa tekemään muuta." (Jarkko TO4)

Dialogitaidot

Toiminnan kehittäminen vaatii hyvää vuorovaikutusta, jonka avulla luottamusmies pystyy refleктоimaan asioita. Mitä sosiaalisempi luottamusmies on, sitä nopeammin hän pystyy toimessaan viemään asioita eteenpäin ja kehittymään itse. *Dialogitaidot* käsittävät hyvät kuuntelutaidot ja omien kokemusten jakamisen muiden käyttöön. Keskinäinen kunnioitus on avainasia.

Hyvät dialogitaidot auttavat asioiden kehittämisessä ja ymmärtämisessä. On tärkeää, että yrityksellä on toimiva keskusteluyhteys luottamusmiesten kanssa, koska sen avulla on mahdollista sopia yhteisistä asioista kuten palkoista, palkkioista, irtisanomisista, kehittämistoimenpiteistä ja ristiriitatilanteista työpaikoilla. Viisi informanttia halusi, että luottamusmiehet ajattelevat henkilöstön edun lisäksi myös yrityksen etua.

"...siellä on vaan se tahtotila ja nöyryys tavallaan siihen neuvotteluun. Kyllähän me ollaan jollakin tavalla yrityksen sellasia tahoja, jotka haluaa sopia kaikki asiat." (Paavo JO4)

Dialogitaitojen koko olemus mitataan yhteistoiminta- ja muissa neuvottelutilanteissa, joissa luottamusmies on osallisena. Informantit toivat esiin omat puutteensa tällä osa-alueella varsinkin toimen alkuvaiheessa. Dialogitaitoja tarvitaan suhdeverkoston hoitamiseen ja sen ylläpitämiseen sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella. Väärät viestit ja tuntemukset haittaavat ja hidastavat luottamusmiehen toimen hoitamista eivätkä rakenna tarvittavaa luottamusta eri toimijoiden välille.

"Mutta mun mielestä on kaikkein pahinta, kun niitä huhuja on liikkeellä ja huhuilla on taipumus, että ne koko ajan niinku muuttaa muotoaan, kun ne menee eteenpäin tuolla (yrityksessä)." (Risto TO2)

Koska dialogitaidot vaikuttavat olevan kriittinen osa-alue luottamusmiehen osaamista, monet luottamusmiehistä ovat rakentaneet omia käytäntöjä yrityksen sisälle tätä osa-aluetta parantaakseen. Tämän onnistumiseen vaikuttaa suuresti yrityksen kulttuuri, eli miten yrityksessä on opittu jakamaan tietoa, hakemaan tietoa ja oppimaan uutta.

"Niil on tämä luottamusmieskokous, johon mä (toimitusjohtaja) en kuulu. Ja tuota sitten meillä on tällöinen johtajisto... ja johtajisto pyrkii katsomaan just yrityksen.. eteenpäin viemiseen liittyviä asioita, mutta hiukan enemmän henkilöorientoituneesti. Et siellä ei niinku tätä strategista jargonia ehkä siinä mielessä ole niin paljon. Et puhutaan enemmän niin kun ihmisiin, yhtiön toimintaa ja kehittymiseen liittyviä asioita." (Johan JO3)

Yksinkertaistettuna dialogitaidot ovat luottamusmiehelle kuuntelua, itsensä ilmaiseamista, taitoa odottaa omaa vuoroaan ja toisten mielipiteiden kunnioitusta. Joku ilmaisee

ensin ajatuksensa viestin muodossa ja joku toinen, esimerkiksi luottamusmies, vastaanottaa sen, tekee omat tulkintansa ajatuksen sisällöstä ja reagoi sanomaan. Dialogitaidot edellyttävät prosessinomaista, jatkuvaa vuoropuhelua eri toimijoiden välillä, jonka avulla asiat saadaan tehtyä yhteisesti sovitulla tavalla. Luottamusmiehen tehtävä on luoda jatkuvasti näitä tulkintoja ja reagoida myös niihin aktiivisesti. Luottamusmiehen tulee sekä ymmärtää kokonaisuuksia että tehdä niistä ymmärrettäviä työntekijöiden näkökulmasta.

Oppimiskyky

Luottamusmiehen olisi hyvä pyrkiä aktiivisesti kehittämään itseään sekä pienten yksityiskohtien kuin laajojen kokonaisuuksien hallinnassa. Luottamusmiehen työtä helpottaa sosiaalisuus ja kyky reflektoida eri tilanteita niin, että eri osapuolet pysyvät rauhallisina. Yllättävistä tilanteista luottamusmies selviää työkokemuksensa avulla, sillä hän kykenee refleктоimaan tapahtunutta ja käyttämään koko prosessia itseoppimisen välineenä. Luottamusmies toimii itsessään opettaa paljon, mutta ilman *oppimiskykyä* ja -halua se ei ole mahdollista.

Erilaiset neuvottelutilanteet ovat yleisiä luottamusmiehen työssä. Hänellä on käytössään erilaisia toteuttamiskeinoja, kun monet osapuolet kamppailevat keskenään päätöksistä ja lopputuloksista. Yrityksiin on muodostunut erilaisia päätöksentekomekanismeja, joista luottamusmiesjärjestelmä erityispiirteinen on yksi. Myös toimivat neuvottelukunnat ovat tästä hyvä esimerkki. Yllättävissä tilanteissa luottamusmiehellä on oltava tarpeeksi osaamista toimia hyvinkin nopeasti edustettavien puolesta ja tarpeeksi vaikutusvaltaa verkoston muihin osapuoliin. Tilanteet saattavat monesti olla vaikeita ja raskaita monien kannalta. Oppimistilanteina nämä erilaiset neuvottelutilanteet ovat monien luottamusmiesten näkökulmasta ensiarvoisen tärkeitä, vaikka usein työnantaja on jo etukäteen päättänyt, miten asioita yrityksen näkökulmasta pitää ajaa. Luottamusmiehet kokevat, että tilaa sopimiselle ja uusille toimintatavoille ei jää tarpeeksi.

”...että niinku sinne tultiin taas vaan päälukunumerot käsissä, vailla mitään käsitystä että niinku missä sitä pelivaraa eniten on ja missä vähiten. Vähän niinku, että kolme-toista henkee eikä ainakaan myynnistä ja tuotannosta.” (Terhi YT1)

”Yt-prosesseissa ja tällaisissa niissä mä uskon, että luottamusmies on aika hankalassa asemassa, koska hän saattaa olla paremmin informoitu yrityksen tilasta kuin monet ihmiset joita hän edustaa. Ja hänet saatetaan nähdä, että hän on ehkä liikaa työnantajan edustaja tai sitten toisessa puolessa, että hän ei sitten yritystä ota tarpeeksi huomioon ja viedään kilpailukymahdollisuudet. Nehän on tämmösiä hankalia tilanteita, joissa helposti voi tulla ristiriitaa.” (Taisto JO1)

”On ollut valitettavan usein näitä yt-neuvotteluita ja ..mutta ei ne aina oo koskenut irtisanomisista ja lomautuksista. Ollaan me neuvoteltu työajoistakin ja, ja näistä vuorojärjestelyistä ja tällasista asioista.” (Philip JO2)

Yhteistoimintaan perustuvassa prosessissa ei riitä, että osapuolet keskittyvät omaan suoritukseensa ja oman velvoitteensa täyttämiseen. Yhteistoiminnan olennainen elementti on huomion kohdentaminen yhteiseen kohteeseen eli siihen, mitä esimerkiksi yt-neuvottelussa on tarkoitus tuottaa, ja mihin tällä yhteistoiminnalla tähdätään. Paikallisen sopimisen lisääntyminen työpaikoilla luo uusia osaamisvaatimuksia niin luottamusmiehelle kuin johdolle. Jokaisesta tilanteesta on hyvä oppia jotakin uutta.

”Tää paikallisiin sopimuksiin siirtyminen ja sen myötä niin tavallaan niinku luottamusmiehen valtuudet ei ole samassa suhteessa kasvanut. Ja nyt alkaa jopa näyttää siltä, että liitot kääntää selkänsä koko paikalliselle sopimiselle.” (Terhi YT1)

Kenties olennaisinta informanttien kertomassa muutoksessa oli se, että kaikenlaisten välittäjien merkitys kasvaa. Välittäjät muokkaavat, jalostavat ja perustelevat olemassa olevaa informaatiota. Tämä sopii hyvin luottamusmiehen rooliin ja toimeen, mutta kaikki yritykset eivät olleet tätä ymmärtäneet hyödyntää.

”Niitähän pystyis hyvin hyödyntämään semmosina kehittämisagentteina tai vastavina.” (Philip JO2)

”Ja, ja niinku, en tiedä onko tämä nyt hassulta kuulostavaa, kun työnantajan pitäisi osata käyttää hyväkseen sitä mahdollisuutta, kuin mitä luottamusorganisaatio voi tarjota.” (Jarkko TO4)

Luottamusmiehet kertoivat pyrkivänsä hallitsemaan yleistä kaaosta oppimalla jatkuvasti uutta. Tekniikka puolestaan edesauttaa tätä oppimista tarjoamalla entistä paremmat, joustavammat ja nopeammat mahdollisuudet. Luottamusmiehillä on huoli siitä miten omat ja edustettavien kyvyt riittävät uusien digitaalisten toimintojen hyödyntämiseen. Yhdessä yhtiössä, jonka luottamusmiehiä haastateltiin, oli ongelmia teknisen laitekannan riittävyden kanssa. Kaikissa muissa tilanne oli jo hyvinkin kehittyneellä tasolla.

”..sit meillä on tämmöset web castingit, jotka ylin johto pitää 2-3 kertaa vuodessa. Ja jokaisella henkilöllä on mahdollisuus kuulla se tietysti, kun ollaan kansainvälinen yritys.” (Paavo JO4)

”Monet laittaa ihan sähköpostia. Se on se kanava nykyään, että ei tulla. Mullakaan ei ole omaa huonetta että vois tulla sisään murheineen, vaan laitetaan sähköpostia.” (Terhi YT1)

Luottamusmiehen työhön liittyvä oppiminen kytkeytyy suoraan työelämässä tapahtuviin muutoksiin, kuten muutoksiin yhteiskunnassa ja taloudessa, ihmisten johtamisessa, työn organisoinnissa ja työtavoissa, työelämän sosiaalisissa suhteissa ja työympäristössä

sekä työkyvyssä. Aktiivinen osallistuminen työelämän kehittämiseen on niin luottamusmiesten, työntekijöiden, työnantajien kuin yrityksiensäkin etu. Tätä kautta luottamusmiesten oppii koko ajan uutta.

"Kyllä pitää kokeilla uutta." (Risto TO2)

Puutteet osaamisessa haittaavat luottamusmiehen toimeen tarttumista. Pöytä on tyhjä, tietokone on tyhjä, verkosto on suppea ja yhteydet liittoon ovat vähäisiä, mutta halu oppia uutta on kuitenkin suuri. Luottamusmiehen työ on siis todellakin jatkuvaa oppimista.

Sosiaalinen toiminta

Luottamusmiehen toimi on aktiivista tekemistä, ja se vaatii aktiivista toimintaa. Luottamusmiehen arkipäivä koostuu hyvin erilaisista tapahtumista, jotka kulmineituvat jokapäiväisessä kanssakäymisessä ihmisten kanssa. Yllättäviä asioita tapahtuu usein, ja luottamusmiehen on otettava niihin kantaa hyvinkin spontaanisti. Toisaalta yhteistoimintaneuvotteluissa on saatava eri osapuolet vakuuttuneiksi yhteisen tahtotilan olemassaolosta. Taustatukea näihin keskusteluihin saadaan esimerkiksi järjestötaholta, joka saattaa asettaa luottamusmiehen neuvotteluissa hankalaan asemaan. On osattava ottaa huomioon lain vaatimukset, järjestöjen väliset sopimukset sekä yrityksen ja työyhteisön tarpeet. Luottamusmies on usein ainoa, joka käy aktiivista vuoropuhelua eri tahojen kanssa, ja siten hän pystyy myös parhaiten analysoimaan, miten suotuisaan lopputulokseen on mahdollista päästä. Jos luottamusmiehen oma aktiivisuus on vähäistä, saattaa tilanteesta muodostua varsin hankala.

"Mä oon ollut vähän niinku taustalla. Pitäis varmaan olla vähän aktiivisempi." (Esko TY1)

Jokainen luottamusmies hoitaa tointa omalla, persoonallisella tavallaan. *Sosiaalinen toiminta* näkyy jatkuvana kehittämisen haluna ja hyvänä vuorovaikutuksena eri toimijoiden kesken, erityisesti johdon kanssa. Liika on kuitenkin aina liikaa ja tilanne saattaa kärjistyä, jos luottamusmies alkaa olla liiaksi samaa mieltä johdon kanssa.

".. oon (toimitusjohtaja) pikkusen tämmönen varaventtiili johon voi sitten... ja puhua paineista ja musta." (Taisto JO1)

Aktiivinen toiminta johdon ja edustettavien suuntaan luo luottamuksen ilmapiiriä ja tuo tätä kautta tehokkuutta yrityksen kehittämiseen, vaikka muitakaan suhdeverkostoon

kuuluvia osapuolia ei saa jättää huomioimatta. Luottamusmiehen toimi tuo hyvät mahdollisuudet osallistua erilaisiin kehittämishankkeisiin ja osallistaa työntekijöitä niihin.

6.2.4 Yksilöön vaikuttavat tekijät

Yksilö peilaa niitä luottamusmiehen ominaisuuksia, joita hän tarvitsee toimessaan ja joita tulee kehittää ajatuksella: "*Mitä minulta odotetaan ja mitä pitäisi vielä oppia lisää?*" Luottamusmiehellä on monia eri tapoja osaamisensa kehittämiseen, mutta samaan aikaan toimen tehtäväkuva saattaa myös olla todella laaja. Helppointa on, jos luottamusmiehellä on toimeen tarvittavaa asiaosaamista jo työhön ryhtyessään, mutta useimmiten näin ei ole. Henkilökohtainen osaaminen karttuu työtä tehdessä sekä onnistumisten että haasteiden ylittämisen kautta.

"Mä oon niinku ajan kanssa oppinut itte. Et kun oon vähän tämmönen niinku 'et heti kaikki tänne mulle' -sukupolvee. Vaikken mä sitä tietyllä tavalla ajattelekaan olevani. Mut sit mä oon niinku ajatellut sitä, että kun joku asia ei mee eteenpäin et kyl sen ymmärtää. Mulle luottamus on hirveen tärkeä asia. Siis niitten suhteitten, et sä et saa mitään aikaiseksi jos sä et luo niitä suhteita." (Jaakko TY3)

"Pitäs osata psykiatrin, psykologin koulutusta. Miten sen ihmisen, kun on päiviä, milloin on huonoja päiviä ja hyviä päiviä ja miten niihin asioihin suhtautuu ja niin päin pois." (Esko TY1)

Monitaitoisuus

Luottamusmieheen liitettävät moninaiset ominaisuudet rakentuvat useista eri lähtökohdista. Jokaisella luottamusmiehellä on omanlaisensa käsitys asioista, joita hänen tulee osata, vaikka yhteisiäkin teemoja löytyy.

"Kyllä, jos luottamusmies on rehellinen, niin kyllä se toimii, mutta jos luottamusmies on epärehellinen, niin se ei toimi." (Teuvo TY2/3)

"Kyllä varmaan tärkeintä on sosiaalisuus, että pystyy tuleen kaikkien kanssa toimeen. Se on mun mielestä niinku... ja sitten on tietty se, että tietää asioista ja tietää mistä kaikki tiedot löytyy. Se on varmaan tuo kommunikointi yks tärkeimpiä juttuja siinä." (Jimi YT5)

Monitaitoisuus, eli luottamusmiehen tyypillisimmät osaamispiirteet, ovat monimuotoisia, eivätkä rajoitu vain lain ja järjestyksen ylläpitoon. Ensinnäkin luottamusmies hoitaa tointaan useimmiten oman työnsä ohella, mikä helposti laajentaa luottamusmieheen liitettäviä ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa kuitenkin tarkastellaan luottamusmiehen

ominaisuuksia nimenomaan luottamusmiehen toimen näkökulmasta, ei siis koko hänen työnkuvansa kautta, vaikka niillä saattaa olla yhtymäkohtia.

”...ehkä omissa asioissa ei oo tarpeeksi tekemistä kun pitää sekaantua muitten asioihin... on tämmöstä emoilua...” (Olivia YT3)

”Ettei olis sellasta ennakkokäsitystä, et ai jaa tämä oli tämä. Että jokaiselle ihmiselle täytyy antaa tavallaan mahdollisuus. Et, koska ainahan me muodostetaan joku käsitys ihmisestä jo kun me nähdään se, vaikkei me vielä vaihdeta sanaakaan. Mutta että jos joku ihminen vaan kiukuttelee, niin yleensä hänellä on syy siihen, miksi on vihainen tai katkera.” (Tuija TO1)

Luottamusmies tarvitsee yrittäjämäistä oman osaamisen tunnistamista, sen näkyväksi tekemistä ja sisäistä ja ulkoista myyntityötä. Tavoitteet tulee osata myydä kaikille: edustettaville, työnantajalle, ammattiliitolle ja muille suhdeverkkoon kuuluville. Luottamusmiehen on myös tiedostettava oma osaamisensa ja omat kehittämisalueensa sekä se, miten nämä osaamisalueet esitetään uskottavasti. Luottamusmiehen on oltava tehtävään sopiva henkilö, jota arvostetaan koko suhdeverkoston eri toimijoiden taholta.

”... vähän saa olla Pelle Pelotonkin. Pitää kuunnella työntekijöitä ja viedä ehdotuksia ylöspäin. On varmasti paljon hiljaista tietoa joka ei siirry noin vain uudelle henkilölle, eikä kaikista asioista ole kirjallista materiaalia.” (Petteri TY2/1)

Luottamusmiehen monitaitoisuus sisältää luottamusmiehen käsitykset, tiedot, asenteet ja persoonallisuuden piirteet sekä käytössä olevat jaetut henkiset prosessit ja muut toimintaedellytykset. Luottamusmiehen taidot käsittävät luottamusmiesten ja edustettavien yhteisten prosessien ja projektien taitavan läpiviennin, jolloin tavoite on johtaa asioita ja ihmisiä kohti onnistunutta lopputulosta.

Seuraavassa yhteenvedossa on haastatteluiden valossa lyhyesti kuvattuna luottamusmiehen ominaisuuksia kokonaiskuvana. Erilaisia tyyppityksiä on kuusi. Ne on esitetty kuviossa 5 sivulla 78. Ominaisuudet, joita kohti luottamusmiehet itseään kehittivät ja joista he halusivat oppia lisää, olivat *lain ja järjestyksen valvoja*, *karismaattinen henkilö*, *vuorovaikutustaituri*, *sovittelija*, *yrittäjän kehittäjä* ja *osaava yksilö*. Seuraavassa lyhyet yhteenvedot kaikista.

Lain ja järjestyksen valvoja: Luottamusmies toimii kuten esimies ilman omaa esimiestä. Hän on edustettavien luotettu henkilö, joka ymmärtää mikä on myös yrityksen etu. Luottamusmies valvoo, että työehtosopimusta ja muita työlakeja noudatetaan.

Vuorovaikutustaituri: Viestintä on tärkeä osa luottamusmiehen työtä. Luottamusmies kuuntelee, keskustele ja välittää tietoa mielellään edustettaville, työnantajalle, liitolle ja muille mahdollisille osapuolille. Luottamusmies on yhteistyökykyinen ja verkostoituu helposti.

Sovittelija: Luottamusmies ratkoo erilaisia tilanteita ja ongelmia eli toimii neuvottelijana, sopijana, mentorina ja kuuntelijana. Luottamusmiehen on kyettävä yhdenvertaiseen toimintaan pitkäjänteisesti. Hänen toimeensa kuuluu muiden huomioiminen ja nöyrä suhtautuminen asioihin

Karismaattinen henkilö: Erinomainen luottamusmies on karismaattinen henkilö, jota edustettavat kuuntelevat. Hän on aktiivinen ja osaa selittää asiat siten, että edustettavat ymmärtävät ne, myös ikävät asiat. Karismaattinen luottamusmies innostuu, on rohkea ja puhuu suoraan.

Yrityksen kehittäjä: Luottamusmiehen työ ei ole pelkästään tulipalojen sammuttamista, vaan siihen kuuluu ns. rauhan ajan työyhteisön kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Yksi tärkeimmistä osa-alueista on ymmärtää yrityksen taloudellista tilannetta numeroiden valossa. Luottamusmiehen tulee mielellään suunnitella asioita pitkällä aikavälillä helikopteriperspektiivistä katsoen.

Osaava yksilö: Luottamusmies tutkii aktiivisesti asioita ja on läsnä. Hän paneutuu asioihin hyvin ja oppii toimiessaan jatkuvasti ja aktiivisesti.

”Erinomainen luottamusmies on rauhallinen ihan joka tilanteessa. Asiansa tunteva ja sosiaalinen. Sosiaalisuudella tarkoitan sitä, että on helposti lähestyttävä ja ihan riippumatta kuka on se taho.” (Jarkko TO4)

Luotettavuus

Luotettavuus tarkoittaa luottamusmiehelle toimeen liittyvää jatkuvuutta jo siksikin, että varsinainen toimikausi on vain kahden vuoden mittainen. Toimessaolajalla on merkittävä rooli, koska koko toimi pohjautuu kokemuksen tuomaan onnistumiseen. Monesti työntekijät tulevat myös puhumaan luottamusmiehelle asioita, jotka ovat hyvinkin henkilökohtaisia. Luottamusmiehen tulee omaa aktiivisuutta käyttäen ymmärtää, mitkä näistä asioista ovat yksityisiä. Eri osapuolten näkökantojen ymmärtäminen auttaa ymmärtämään kokonaisuutta. Myös yritysjohto saattaa kertoa luottamusmiehelle asioita, jotka eivät ole vielä valmiita julkistettaviksi. Tällaisia saattavat olla esimerkiksi yrityksen kehittämiseen liittyvät suuret linjaukset, talouteen liittyvät kysymykset tai vaikkapa tulevat yrityskaupat tai -myynnit.

"No, sanotaan että ainakin mä itse sillä tavalla haluan niinku vähän yrittää ja opetella kuuntelemaan kumpaakin puolta ja kattoo, että mikä siellä on, eikä vaan niin kuin jääräpäisesti ajaa yhtä linjaa. Eli haluan olla sitten siinä niinku vähän kahen tulen välissä, semmonen niinku rakentavana siinä. Mulla on niinku semmonen oma ajatus... en ole saanut mitään koulutusta tähän hommaan." (Risto TO2)

Luotettavuus näkyy ensisijaisesti tasapainotteluna luottamusmiestoimen ja oman työn välillä, koska suuri osa luottamusmiehistä hoitaa tointa oman työn ohella. Luotettavuuteen kuuluu kyky erottaa oma ajatus yhteisistä ajatuksista sekä viedä näitä yhteisesti sovittuja asioita eteenpäin. Se ei ole aina helppoa, ja luottamusmiehen tehtäviin kuuluu myös usein uusien ideoiden markkinointi eri kohderyhmille.

"..ehkä jos ois proaktiivinen, niin vois olla helpompaa. Tää on just tää, että on virallinen tehtävä ja sitten tää luottamusmiestehtävä. Kuitenkin siinä on se kiire siinä varsinaisessa tehtävässä." (Benjamin TO5)

"Ja mä tuon niitä (uudistuksia) nyt esille. Ja niitten johdosta on myös ryhdytty toimiin työnantajankin puolelta. Mä kiitän työnantajia myös siitä. Mutta alku oli kyllä todella hankalaa, voi sanoa. Et mun täyty tavallaan niinku raivata se tila täältä niinku heidän ajatusmaailmaansa ja tällai... Työnantajahan ei oo tottunut siihen, että on olemassa joku luottamusmies niinku firmassa, joka kehittää firmaa niinku parempaan ja tälleen näin." (Ville TY5)

Luotettava luottamusmies haluaa toimia vastuullisesti ja huolehtia hyvin etenevästä yhteistyöstä. Luottamusmieheltä vaaditaan paljon rohkeutta kysyä ja selvittää monelta eri taholta mielipiteitä ja tehdä niistä yhteisiä johtopäätöksiä, jotka esitetään eri tahoille ymmärrettävällä kielellä.

"Rohkeus on semmonen asia et jos ei uskalla sanoa mitä ajattelee, niin se tietyllä tavalla niinku luottamustehtävässä aiheuttaa sitä, että niitä asioita ei pystytä käsittelemään oikeasti, tai sitten se aiheuttaa semmosta kuppikuntaisuutta asioitten hoidossa." (Jaakko TY3)

Myös luottamusmies käsitteenä kertoo, mikä hänen tehtävänsä ydin: olla luotettu henkilöstön edustaja. Luotettavuutta voi kasvattaa pitkäjänteisyydellä ja hyvillä vuorovaikutustaidoilla, jotka sisältävät sekä suullisia että kirjallisia taitoja. Jälkimmäisen tärkeys on kasvanut erityisesti sähköisen ja sosiaalisen viestinnän yleistyessä. Myös yritysten kansainvälistyminen luo luottamusmiehille uusia haasteita esimerkiksi kielen ja kulttuuritunteuksen osalta. Tällöin avainasioita ovat avoimuus, luotettavuus ja yhteiset toimintamallit. Luottamusmiehet painottavat itsenäistä toimintaa. Toiminta on helpompaa, kun sille on yrityksen johdon tuki. Avoin yrityskulttuuri auttaa vuorovaikutustilanteissa ja modernit välineet ovat erittäin tärkeitä luottamusmiehelle. Luottamusmiehen työssä jokapäiväinen työ kulminoituu kuitenkin usein henkilökohtaisiin tapaamisiin, joiden avulla luottamus lopulta mitataan. Ongelmatilanteet tulevat eteen usein yllättäen.

"Tää on näin, mä tiedän sen homman, koska (toimitusjohtaja) arvostaa henkilöstöä ja kaikki kuuntelee. (Tämä toimitusjohtaja) on ensimmäinen, joka on ottanut pääluottamusmiehen johtoryhmään istumaan ja tuli 2002 joulukuussa tänne. Ja silloin, vaikka ne puhu englantia jossain palaverissa, niin (pääluottamusmies) oli mukana." (Paavo JO4)

Luotettava luottamusmies rakentaa eri osapuolten välille toimivan vuorovaikutuksen. Tämä on sitä helpompaa, mitä pienempi yritys tai yksikkö on. Myös yrityksen sijainnilla on tärkeä merkitys. Pienemmällä paikkakunnilla asiat hoidetaan usein ilman protokollia. Varsinkin isoissa kansainvälisissä organisaatioissa yrityksen byrokraattiset tasot lisääntyvät helposti ja vuorovaikutus mutkistuu, koska huhut valtaavat tilaa keskusteluissa. Oli haastatteluissa sitten kyse ongelmatilanteista työssä tai hyvistä käytännöistä, tilanteen selvittämiseksi tarvittiin aina vuorovaikutusta. Erityisesti ristiriitatilanteissa ihmisten on painostettava entistä enemmän luottamukseen. Esimerkiksi työehtosopimusneuvotteluissa juuri ristiriitatilanteiden kautta saatetaan saada aikaiseksi säännöt, jotka lopulta sitovat vastakkaiset osapuolet tiiviisti yhteen. Molemmissa tapauksissa luotettavan luottamusmiehen merkitystä ei voi vähätellä.

”Ja kyl mun mielestä nimenomaan väittäisin, että meillä on niinku tiettyjä asennesseiteimejä niin kuin vanhasta. Tämän toimitusjohtajan kanssa on saatu parannettuaakin. Tän (toimitusjohtajan) niinku uudenlaisen johtamistavan kautta. Hän on hirveen avoin ja haluaa olla henkilöstön kanssa sillai tekemisissä. Entinen oli vähän erilainen.” (Jaakko TY3)

”Passiiviselle ihmiselle on mahdoton tiedottaa. No, en mä nyt sanoisi, että meillä tiedonkulku on mitenkään kamalan huonossa tilassa. Mut huhut tuntuu saavuttavan erittäin nopeasti kaikki.” (Terhi YT1)

Luottamusmiehet tapaavat mielellään muita luottamusmiehiä, ja neuvottelukunnat ovat yleisiä varsinkin isommissa yrityksissä. Näissä keskusteluissa voidaan paljon yritykseen ja sen kehittämiseen liittyviä asioita. Osa tapaamisista on spontaanimpia, kun taas osa on hyvinkin järjestäytyneitä. Yhdellä viidestä haastatellusta yhtiöstä oli EU-lainsäädännön mukainen ”*Company Council*” toiminnassa ja yksi suunnitteli sitä parhaillaan haastattelujen aikana. Tämä yhtiö, jossa ”*Council*” toimii, on määrittänyt itse toiminnalle säännöt ja tekee tapaamisille tarkoitetun oman ohjelman, johon kuuluu kerran vuodessa järjestettävä kansainvälinen tapaaminen. Henkilöstöosasto hoitaa käytännön järjestelyt ja kokouksiin osallistuu aina yhtiön koko ylin johto. Kokouksessa jokaisen maan henkilöstön edustaja pitää aina lyhyen esityksen omista kehittämistarpeistaan ja tavoitteistaan sekä kertoo viime vuoden tapahtumat.

”Se (council) on kyllä ihan hyvä foorumi jossa kerrotaan miten missäkin maassa menee ja siellä tulee kyllä sellasia enemmän toimintaan liittyviä ongelmia ja varmaan näin onkin hyvä että ei siellä mitään ammattiyhdistysasiaa ole puhuttu ollenkaan.” (Terhi YT1)

Reflektiivisyys on tärkeää luottamusmiehelle. Se tarkoittaa kykyä säilyttää työn vaatima luotettavuus ja houkuttelevuus edustettavien, kuin myös työnantaja- ja ammattili-

tonkin silmissä, jotta mahdollisuudet uudelleenvalintaan seuraavissa luottamusmiesvaaleissa lisääntyvät. Luottamusmiehet työskentelevät usein verkostomaisissa organisaatioissa, joissa ei useinkaan ole selkeitä sääntöjä siitä, miten luottamusmiehen työssä tulisi edetä tai miten nämä tehtävät olisi määriteltävä ohjeistuksissa. Verkosto, jossa luottamusmies toimii, muokkaa ja määrittää tätä tehtävää jatkuvasti uudelleen.

”Luottamusmiehen täytyis olla myöskin yhteistyökumppani (yritykselle).” (Taisto JO1)

Kehittämistaidot

Luottamusmiehen toimi on jatkuvaa uudistamista ja kehittämistä. Ennakoimattomia tilanteita tulee eteen jatkuvasti, ja selviytyminen jokaisesta tilanteesta auttaa luottamusmiestä kehittymään. Luottamusmiehen osaaminen kehittyy koko ajan. Tämä vaatii paljon työtä, johon liittyy vuorovaikutusta useiden eri tahojen kanssa useissa eri asioissa. Monet informantit olivat pohtineet yhtenä kehittämistavoitteena luottamusmiesten aktiivisempaa käyttöä ja sitä, mitä se voisi olla käytännön tasolla. Tähän uudistumiseen kuuluisi luottamusmiehen oman aktiivisuuden jatkuva lisääminen, mikä edellyttäisi luottamusmiehiltä aivan uudenlaisia *kehittämistaitoja*. Informantit esittivät haastatteluissa useita hyviä ehdotuksia.

"Henkilöstöjohtamisessa kannattais ottaa niitä luottamusmiehiä enemmän huomioon, koska ne tuntee sen oman porukkinsa." (Jaakko TY3)

"Aina siinä on jotain kehittämistä. Ei semmosta olekaan missä ei ole kehittämistä. Mutta se mitä tohon konkreettista nyt sanois. No se on tietysti se ensimmäinen kehittäminen mun mielestä, että tietoja sais päivitellä jossain vaiheessa aina." (Aapo TO3)

"Kun joskus yhdellä kurssilla käytiin läpi turvallisuusasioita niin siellä oli eri yrityksistä henkilöitä läsnä, niin siellä oli sähköpuolen yrityksestä tämmöinen turvallisuuspariajattelu, jossa työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu kävi niitä asioita läpi ja aktiivisesti mietti keinoja parantaa työturvallisuutta ja ehkäistä tapaturmia. Niin miksei sellasta ideologiaa voi jollain tavalla soveltaa myös työsuhteasioihin. Jotenkin vaan tuntuu, että se vanhanaikainen seikytlukulainen asenne on tiukassa, että on puhdas kahtiajako." (Jarkko TO4)

Luottamusmies kehittää useita osaamisalueita, kuten esimerkiksi yksilöön liittyvät alueet, toimen ulkoisiin vaatimuksiin kuuluvat alueet sekä yleiseen hyvinvointiin liitettävät trendit.

"Kaikki on kiinni niinku halusta tehdä sitä työtä. Moni niinku luottamusmies ei tee paljon mitään ja elikkä on hyvä näinkin. Hyvä luottamusmies niinku kehittää ja yrittää viedä eteenpäin työntekijöiden puolesta... yrittää parantaa." (Teuvo TY2/3)

"Et mä tossa perjantaina, kun meillä oli pieni väantö tuota toimitusjohtajan kanssa, niin mä sanoin, et mä olen huomattavasti viisaampi nyt, kuin mitä mä olin silloin kaks vuotta sitten, kun mä aloitin tän homman. Tää tehtävä myös kasvattaa. Se edellyttää sitä avoimuutta ja nöyryyttä, et tota, tässä tehtävässä on helppo käyttää sitä valtaa väärin." (Ville TY5)

Monet informantit mainitsivat talousosaamisen ja esimieskoulutuksen sellaisiksi osaamisalueiksi, joita pitäisi tulevaisuudessa kehittää lisää. Talouskoulutusta haetaan erilaisin tavoin, ja se näyttää olevan niin luottamusmiesten kuin johdonkin tavoite, jotta osapuolet pystyvät keskustelemaan asioista yhdenvertaisesti. Tällä varmistetaan hyvä keskusteluyhteys johtoon ja esimerkiksi tarvittava ymmärrys yhteistoimintaneuvotteluissa. Halu kehittää omaa osaamista antaa luottamusmiehelle eväitä kehittää samalla työyhteisöään.

"Mä ehdotin, että mä saisin kanssa esimieskoulutusta ja mulle annettiin myös sitä, koska olenhan minäkin talossa esimiestehtävissä jollain tavoin. Onhan mulla suuri vastuu näitten, miten mä lähden johtamaan näitä tuonne pihalle, jos ne haluaa tai miten mä pystyn estämään sen jos porukka haluaa lähteä pihalle. Miten mä käytän sitä auktoriteettia ja sitä auktoriteettivaltaa, joka mulle on suotu niin vastuullisesti ja tälleen näin." (Ville TY5)

"On oltava kiinnostunut talousasioista, vaikka lukemalla Kauppalehteä ja Talouselämää ja katsomalla talousuutisia. Tuli vaan nyt niinku mieleen, että jos joku luottamusmies ehdottais, että haluaisi käydä tällöisen talouskoulutuksen... niin, jos sitten joku ehdottais tämmöstä, niin vaikka se vähän maksaisikin niin kuulostais hyvältä idealta lähettää tämmöseen." (Philip JO2)

6.2.5 Yhteenveto aksiaalisesta koodauksesta

Aksiaalinen koodaus eteni kohti selektiivistä vaihetta kohtuullisen monimutkaisella kaa-valla, joka vaati tutkijalta tarkkaa keskittymistä ja pysymistä tutkimuksen kannalta tärkeissä teemoissa. Käsitteiden ja kategorioiden löytyminen edellytti välillä palaamista ai-van alkuun eli avoimen koodauksen lähtökohtiin ja jopa haastattelumateriaalin uudelleen kuunteluun. Layderin (1993; ks. sivut 56 ja 91) tutkimuselementit olivat ehdoton apu tämän vaiheen työstämisessä, koska Layderin avulla käsitteitä ja kategorioita pääsi vielä kertaalleen analysoimaan keskenään uudeltaisesta näkökulmasta. Aksiaalinen vaihe oli koko tutkimuksen kannalta käänteentekevä lopullisen koodauksen käsittelyssä.

Aineisto näyttäytyi aksiaalisessa vaiheessa erittäin monipuolisena. Siirtyminen selek-tiiviseen koodaukseen tapahtui arvioimalla jo löydettyt kategoriat uudelleen. Toteutus tehtiin etsimällä kategorioita erottavia tai yhdistäviä tekijöitä. Oli tarve siirtyä aineistosta löydettyjen kategorioiden koodauksesta kohti yksinkertaistetumpaa käsitteistöä, joka ku-

vasi luottamusmiehen osaamisen koko kenttää mahdollisimman tarkasti, mutta nousi samalla aikaisempaa käsitteellisemmälle tasolle. Aksiaalinen koodaus edellytti siirtymistä informanttien ilmaisusta kohti tulkintaa ja päättelyä, jossa tutkijan rooli oli tärkeä.

Layderin tutkimuselementtien (*olosuhde, puite, toiminta ja yksilö*) avulla avoimessa koodauksessa löydettyt kategoriat järjesteltiin uudelleen ja saavutettiin näin abstraktimpi taso, josta kehittyi monimutkainen verkko. Useat käsitteet olivat olleet lopulta tekemisissä toistensa kanssa, jotkut enemmän ja jotkut vähemmän. Erityisen tärkeää oli ymmärtää, että asioiden ja käsitteiden jako eri tasoille oli vaikeaa eikä kaikissa tapauksissa aivan selvää, koska käsitteet liittyivät vahvasti toisiinsa. Olosuhde ja toiminta sisälsivät hyvinkin paljon keskenään samantyyppisiä teemoja.

6.3 Selektiivinen koodaus

Selektiivinen koodaus lähti liikkeelle ajatuksesta etsiä yhdistäviä tekijöitä aksiaalisen koodauksen löydösten jälkeen. Käsitteitä oli helpompi muotoilla, kun alkukategorioista oli päästy vähäisempään määrään käsitteitä. GT on monivaiheinen tutkimusmetodi, ja tässäkin vaiheessa paluu edellisiin koodauksiin ja päätöksiin oli relevanttia.

Käytännössä selektiivinen koodaus alkoi pohtimalla vielä kertaalleen aksiaalisen koodauksen tuottamien eri *tasojen* (olosuhde, puite, toiminta ja yksilö) ympärille kasautuneita kategorioita, jotka on esitetty sivulla 92 kuviossa 6 (oikea reuna). Näiden eri kategorioiden keskinäiset suhteet ja niiden vaikutukset toisiinsa toivat lopulta oleellisen esiin ja jättivät vähemmän oleellisen taka-alalle. Kokonaisuus hahmottui useiden käsittekarttojen ja kategorioiden tutkimisella, nimeämisellä ja uudelleen mietinnällä. Erilaisia käsin tehtyjä ja koneella tehtyjä versioita kertyi useita. Kategorioita tuli liitettyä yhteen erityisesti siirtymällä ilmiön kuvaamisesta käsitteellisemmälle tasolle. Lähdin tekemään tätä Straussin ja Corbinin (1998, 146–161) suosituksen mukaan toteuttamalla useamman vaiheen taktiikkaa. Ensin muodostin lyhyen kertomuksen ydinkategorian tunnistamiseksi, toisessa vaiheessa suhteutin olemassa olevia kategorioita mahdolliseen pää- tai ydinkategoriaan, kolmannessa vaiheessa pyrin suhteuttamaan kategorioita erilaisten ominaisuuksien ympärille, neljänneksi peilasin mainitut suhteet itse aineistoa vasten, ja lopulta täydensin ja kehitin esille tulleita kategorioita edelleen. Selektiivisessä koodauksessa on lopulta tarkoitus valita joitakin pääkategorioita (useimmiten 1-3 kategoriaa), joiden tehtävä on ilmaista tutkimukselle keskeiset teemat sekä löytää selkeä yksi ydinkategoria, johon muut nojautuvat. Nyt ratkottiin informanttien perimmäisiä ajatuksia ja ongelmia. Tärkeää oli tutkia kategorioiden ominaisuuksia sekä yksin että yhdessä. Tavoitteena oli löytää luottamusmiehen osaamisen ydinkategoriat. Haasteellisuus ilmeni siinä, että eteneminen ei ollut

lineaarista, vaan enemmänkin syklistä, jossa yksityiskohdista edettiin isoihin kokonaisuuksiin, palattiin taas alkuun ja löydettiin jopa uusia polkuja. Seuraavaksi esittelen koko prosessin vaiheittain ja kuvailen, millaiseen lopputulokseen päädyin tämän koodausvaiheen loputtua.

Kuviossa 9 on vasemmalla vielä kertauksena esitetty ne kategoriat, jotka löytyivät aksiaalisessa koodauksessa (ks. kuvio 6 sivu 92). Selektiivisen koodauksen lopputulos tähtäsi aineistosta etsittyyn teemaan, jonka avulla luottamusmiehen osaamisen kuvaaminen olisi mahdollista käyttäen yksinkertaisia, ymmärrettäviä ja selkeitä käsitteitä.



Kuvio 9. Selektiivisen koodauksen ensimmäiset löydökset: valta, suhdeverkosto, dialogi ja roolit.

Nyt löydetty uudet kategoriat on esitelty kuviossa 9. Ne ovat valta, suhdeverkosto, dialogi ja roolit. Osa kategorioista viittaa selkeämmin aksiaaliseen koodaukseen kuten olosuhde (Layder) – vaikutusvalta (aksiaalinen vaihe) – valta (selektiivinen vaihe) sekä toinen vastaava puite (Layder) – suhdeverkko (aksiaalinen vaihe) ja suhdeverkosto (selektiivinen vaihe). Muut aksiaalisesta koodauksesta johdetut uudelleennimettyt kategoriat, jotka kuvaavat laajemmin Layderin tutkimuselementtiä, ovat toiminta ja dialogi sekä yksilö ja roolit. Valotan seuraavaksi tarkemmin uusien löydettyjen kategorioiden sisältöjä.

Luottamusmiehen tehtävät edellyttävät toimeen liittyvää valtaa, jotta tarvittavat keskustelut eri osapuolten kanssa on mahdollista saada onnistuneesti käytyä läpi. *Valta* vaatii luottamusmieheltä osaavaa ja karismaattista otetta, jotta häntä kuunnellaan, ja hänellä tulee olla sellaista voimaa, että hänen sanomisiaan pysähdytään kuuntelemaan. Valta näkyy siinä, miten hyvin luottamusmies pääsee mukaan päättämään tärkeitä asioita sekä

siinä, miten hyvin hän kykenee käymään tarvittavia keskusteluja suhdeverkoston eri tahojen kanssa. Tällainen toiminta on mahdollista, jos luottamusmiehellä on asiantuntijuutta ja johtajuutta. Paluu vaikutusvallasta vallan käsitteeseen oli yllättävän selkeä, koska vaikutusvaltaa ei luottamusmies onnistu saamaan, jos hänellä ei ole tarpeeksi toimeen liittyvää valtaa.

Toinen jo aksiaalisessa koodauksessa esille noussut kategoria (suhdeverkko) *suhdeverkosto* näyttäytyi voimakkaana, joten sen mukaan ottaminen yhdeksi selektiivisen koodauksen lähtökohdaksi on perusteltua. Triangelimalli (Paavo JO4) selkeytti niitä taustajatatuksia, joiden avulla luottamusmies osasi kohdentaa tarvittavaa osaamistaan niin lainsäädännön kuin muidenkin tehtäviensä ympärillä. Luottamusmiehen suhdeverkoston kokonaiskuvan ymmärtäminen on tärkeää niin luottamusmiehelle kuin koko verkostolle. On tärkeää huomata, että suhdeverkosto ei ole staattinen, vaan se muotoutuu uudelleen jatkuvasti.

Luottamusmiehen kaikkeen toimintaan liittyy vahva sosiaalinen kytkentä. Aktiivinen vuorovaikutus on uuden oppimisen edellytys, ja vain sen avulla luottamusmies kehittää omaa tointaan. Avoimessa koodauksessa lähdettiin liikkeelle kommunikaatiosta. Aksiaalisessa koodauksessa kommunikaatioon lisättiin kahdensuuntaista vuoropuhelua, jolloin päädyttiin puhumaan vuorovaikutuksesta. Selektiivisessä koodauksessa oli tarve nousta jatkuvan *dialogin* tasolle. Luottamusmies ei saa missään vaiheessa lopettaa vuoropuhelua eri suhdeverkoston tahojen kanssa, vaan rakentaa dialogia jatkuvan vaikuttamisen varaan.

Yksilöön liittyvät teemat kehittävät luottamusmiestä ja tämän osaamista muun muassa koulutuksen avulla. Tätä koulutusta luottamusmies saa omalta ammattiliitoltaan, koska enimmäkseen työ on oppimista käytännön tointa hoitaen. Luottamusmies saavuttaa helpoiten erinomaisen luottamusmiehen aseman työyhteisössään omien tekojensa ja näyttöjensä kautta. Informantit toivat haastatteluissa esille 59 (ks. sivu 64) erilaista ominaisuutta, joita luottamusmieheen eri tilanteissa oli liitetty. Näihin ominaisuuksiin liittyi niin persoonaan kohdistuvia osaamisia kuin asiasisältöön sopivia kokonaisuuksia. Kaikista näistä ominaisuuksista, niiden kehittämisestä ja ymmärtämisestä syntyy luottamusmiehelle aivan omanlaisia juuri luottamusmiehelle soveltuvia *rooleja*.

Selektiivinen koodaus oli päässyt hyvin liikkeelle, koska metodinen ymmärrys oli jo tiedossa. Merkittävin huomio itselleni oli se, että paluu aikaisempiin löydöksiin oli etene-
misen kannalta yhä tärkeämpää. Löydetyt selektiivisen koodauksen kategoriat liittyivät luottamusmiehenä toimimisen kategorioihin. Seuraavaksi esittelen luottamusmiehen osaamisen kehittymiseen liittyvät pääkategoriat.

6.3.1 Luottamusmiehen osaamiseen liittyvistä pääkategorioista

Laissa määritellyt perustehtävät ohjaavat vahvasti luottamusmiehen tointa. Lakikysymyksiin luottamusmiehet saavat parhaiten tietoa ja apua omista ammattiliitoistaan. Lakisäästeisten tehtävien lisäksi luottamusmiehet tekevät, ja myös haluavat tehdä, paljon enemmän. Luottamusmiehen osaamisen kehittäminen vaatii toiminnallisten tilanteiden tunteudesta ja kykyä oppia niistä. Vahvana siteenä ja tämän prosessin tukijoina on suuri joukko ihmisiä ja tahoja, joihin luottamusmiehen pitää yhteyttä kehittäessään itseään ja koko prosessia.

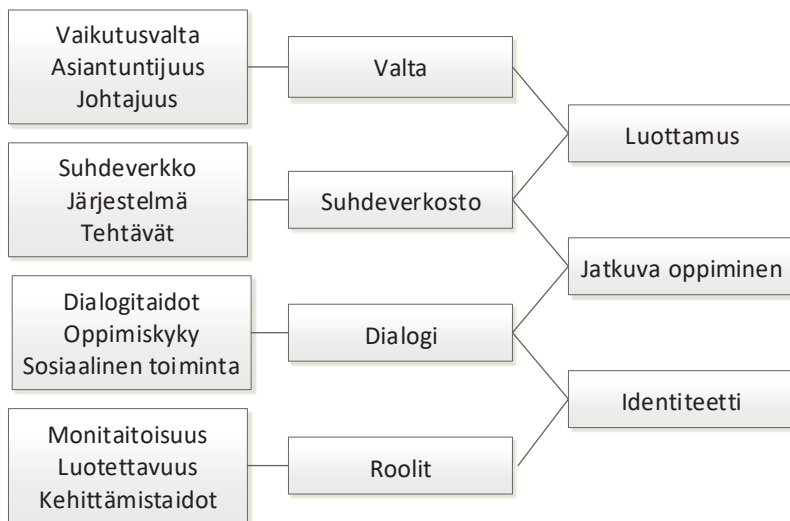
Selektiivinen koodaus eteni kohti ydinkategoriaa ja sitä tukevia pääkategorioita. Tavotteena oli löytää selkeitä yhdistäviä tekijöitä jo löydetuille neljälle käsitteelle. Useamman kerran korostunut yhdistävä teema oli *luottamus*. Luottamuksen avulla luottamusmiehen rakentaa osaamistaan, koska hän tarvitsee toimessaan apunaan muita. Luottamus ja luottamuksen määrä kertovat luottamusmiehen vallan määrästä ja hänen suhdeverkostonsa laajuudesta. Vahva luottamus muihin verkoston osapuoliin auttaa luottamusmiestä kehittymään ja oppimaan uutta. Luottamusmiehen osaamisen ydin muotoutuu luottamuksen avulla, joka näyttää liittävän monet edellä esitetyt ja havaitut kategoriat yhteen, mutta erityisen tiiviisti vallan ja suhdeverkoston. Ilman luottamusta luottamusmiehen ei saa hoidettua tointaan kunnolla. Luottamus esiintyi selektiivisessä koodauksessa luottamusmiehen monisäikeisen toimen vahvana vaikuttajana: valta edellyttää luottamusta ja suhdeverkosto toimii luottamuksen rakentajana. Tärkeintä on ymmärtää luottamuksen merkitys silloin, kun luottamusmiehen tarvitsee sitä vallan määrittämiseen ja suhdeverkoston laajentamiseen. Selektiivisen koodauksen toisen vaiheen ensimmäinen pääkategoria sai näin selkeän muodon ja löytyi kohtuullisen nopeasti.

Selektiivinen koodaus jatkui luottamusmiehen osaamisen analysoinnilla eri näkökulmista. Monet informantit halusivat, että luottamusmiehiä hyödynnettäisiin yrityksissä enemmän. Luottamusmiestä arvostettiin etenkin, kun hänen kauttaan pystyi aidosti vaikuttamaan asioiden etenemiseen. Luottamusmiehen osaaminen koostuu niin monesta osasta, ettei sen rakentaminen yksin ole mahdollista. Tähän tarvitaan monia tahoja, ja suhdeverkoston aktiivinen käyttö nopeuttaa uudistumista. Luottamuksen ylläpitäminen ja rakentaminen on pitkä prosessi ja vaatii luottamusmieheltä aktiivisuutta ja uuden oppimista. Parhaiten tämä oppiminen tapahtuu sosiaalisessa kanssakäymisessä suhdeverkoston eri osapuolten kesken sekä jatkuvan dialogin avulla. Luottamusmiehen kyky kehittää omaa osaamistaan oppimisen avulla ilmeni analyysin edetessä. Luottamusmiehelle on tärkeää rakentaa oman yksilötason osaamisensa lisäksi kykyä oppia muilta, mikä tapahtuu omaa osaamistaan ja yhteisöllisiä toimintatapoja hyödyntämällä. Luottamusmiehen saattaa kehittää jopa ammattiliittojen osaamista kertoessaan esimerkkejä eri tilanteista

työpaikoilla ja erityisesti siitä, miten luottamusmies on niitä pystynyt ratkomaan. Onnistuessaan toimessaan luottamusmiehen on tiedettävä yrityksestä muita työntekijöitä enemmän, muuten neuvottelut eri kumppaneiden kanssa eivät ole tasapuolisia, eikä luottamukseen perustuvaa yhteistyötä saada aikaiseksi. Tämä vaatii luottamusmieheltä aktiivista dialogia. Luottamusmiestä tarvitaan yritystasolla erityisesti silloin, kun käytännön asioihin liittyvää tietoa on muokattava ymmärrettävään muotoon ja jaettava organisaatiossa. Luottamusmies pystyy dialogiin työyhteisön kaikilla tasoilla usein paremmin kuin johto, koska hän pystyy puhumaan samaa kieltä työntekijöiden kanssa. Oppiminen on jatkuvaa eikä ainoastaan luottamusmiehelle tyypillinen toimintatapa, vaan siinä sivussa asioita oppivat monet muutkin. Selektiivisen koodauksen toisen vaiheen toiseksi pääkategoriaksi vahvistui *jatkuva oppiminen*.

Luottamusmies kerää jatkuvasti uutta tietoa eri lähteistä. Tutkimuksessa korostui luottamusmiehen tehtävän laissa määritelty kokonaisuus. Samalla kaikkeen toimintaan vaikuttaa vahvasti työelämän suuret haasteet. Työtä tehdään ihmisten kanssa, ihmisten avulla ja ihmisiä varten. Selektiivisen koodauksen aikana tuli täysin selväksi, että luottamusmiehen osaamisessa ei ollut kyse pelkästä opitusta lakikirjasta ja sopimusnipusta, vaan siihen liittyi paljon muutakin. Luottamusmiehen tulee olla aktiivinen toimija, joka hakee jatkuvasti uusia ratkaisuja. Tutkimuksessa korostuivat luottamusmiehen erilaiset roolit, joiden avulla luottamusmies pystyy vahvistamaan itseään. Luottamusmiehestä kasvaa vuosien saatossa oman alansa asiantuntija, jonka osaamista ideaalitulanteessa muut haluavat hyödyntää. Kolmas pääkategoria, *identiteetti*, löysi muotonsa. Hyvältä luottamusmieheltä vaaditaan paljon ja hänen identiteettinsä nousee työyhteisön näkökulmasta tärkeäksi. Myös luotettavuus korostuu, koska verkosto on aktiivinen ja vaatii jatkuvaa huolenpitoa. Identiteettiä luottamusmies rakentaa, kehittää, laajentaa ja vahvistaa jatkuvan dialogin avulla oppien, ymmärtäen ja vahvistaen tässä toimessa tarvittavia rooleja. Vahva ja itseensä luottava luottamusmies on apu monelle työntekijälle ja hyvin toimiessaan myös yritykselle ja sen johdolle sekä edustamalleen järjestölle.

Näitä aksiaalisia, kaikkia kategorioita leikkaavia, samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia etsimällä päädyin lopulta kolmeen selektiivisesti valittuun pääkategoriaan, joilla oli eniten yhteyksiä koodauksessa tähän mennessä löydettyihin kategorioihin. Luottamusmiehenä kehittymisen pääkategoriat liittyivät osaamisen vahvistamiseen, ja ne ovat *luottamus*, *jatkuva oppiminen* ja vahva *identiteetti*.



Kuvio 10. Selektiivisen koodauksen kolme pääkategoriaa: luottamus, jatkuva oppiminen ja identiteetti.

Kuviossa 10 on esitetty selektiivisen koodauksen toisessa vaiheessa löydetty kolme pääkategoriaa. Vasemmalla kuviossa näkyy aksiaalisen vaiheen kategoriat lajiteltuna Layerin neljän tason mukaan. Keskellä on selektiivisen koodauksen ensimmäisessä vaiheessa löydetty kategoriat. Oikealla ovat selektiivisen koodauksen toisessa vaiheessa löydetty kolme pääkategoriaa. Kokonaisuus rakentuu eri tasojen varaan niin, että laajin alue, joka keskittyy laajoihin yhteiskunnallisiin asioihin, korostaa luottamusmiehen koko osaamisen kentässä taustafaktojen ymmärtämistä, esimerkiksi suomalaisia arvoja, lakia ja yhteisiä sopimuksia. Luottamusmiehen osaamiselta odotetaan paljon, ja tätä osaamista ohjaa lopulta melkoinen määrä ihmisiä. Kokonaisuus perustuu luottamukseen eli siihen, osaako luottamusmies toimia kuten eri osapuolet haluavat hänen toimivan. Kyky toimia oman joukon eli edustettavien puolestapuhujana riippuu kyvystä oppia uutta. Oppimisen merkitys kasvaa lähestyessä luottamusmiehen arkipäivää ja hänen osaamistaan mittaavaa työyhteisöä. Luottamusmiehen omaa osaamista rakennettaessa alkaa selvitä, kuinka monipuolinen tehtävä luottamusmiehen toimi itse asiassa on ja mitä kaikkea hänen lopulta tulee osata.

Haastatteluissa sekä luottamusmiehet että johto toivoivat enemmän keskinäistä yhteistyötä yrityksen kehittämiseen, koska osallistuvat, osallistavat ja ajattelevat ihmiset ovat arvokkaita kaikille osapuolille. Luottamusmiehen työ ei eroa kovinkaan paljon esimiehen tai muun johtajan työstä, eikä se ole kaukana poliitikkojen tehtäväkentästä. Tutkimuksen loppuvaiheessa (2017-2019) työpaikoilla oli käynnissä suuri työntekoon liittyvä murros ja sukupolvenvaihdos. Työpaikoilla oli töissä jopa neljän sukupolven edustajia

samaan aikaan. Valta saattaa näin siirtyä useissa paikoissa jopa useamman sukupolven yli.

6.3.2 Selektiivisen koodauksen ydinkategoria

Selektiivinen koodaus tähtäsi koko ajan tutkimuksen kannalta tärkeän ydinkategorian löytymiseen, johon muut kategoriat oli tarkoitus liittää. Ydinkategorian avulla luottamusmiehen osaamisen substantiivista teoriaa pystyy jatkossa perustelemaan. Ydinkategorian etsiminen käynnistyi avoimella koodauksella, josta siirryttiin aksiaaliseen koodaukseen, jossa löydetty kategoriat keskustelivat vapaasti keskenään. Lopulta edettiin vielä kolmannen vaiheeseen eli selektiiviseen koodaukseen, jonka tavoitteena oli löytää pääkategorioiden (ja kaiken aikaisemmin löydetyn) avulla ydinkategoria. Selektiivinen koodaus rakentui neljän (*valta, suhdeverkosto, dialogi ja roolit*) kategorian avulla, jotka paljastivat kolme pääkategoriaa; *luottamus, jatkuva oppiminen ja identiteetti*. Nyt tutkimus oli valmis etenemään kohti pääkategorioita yhdistävään ydinkategoriaan.

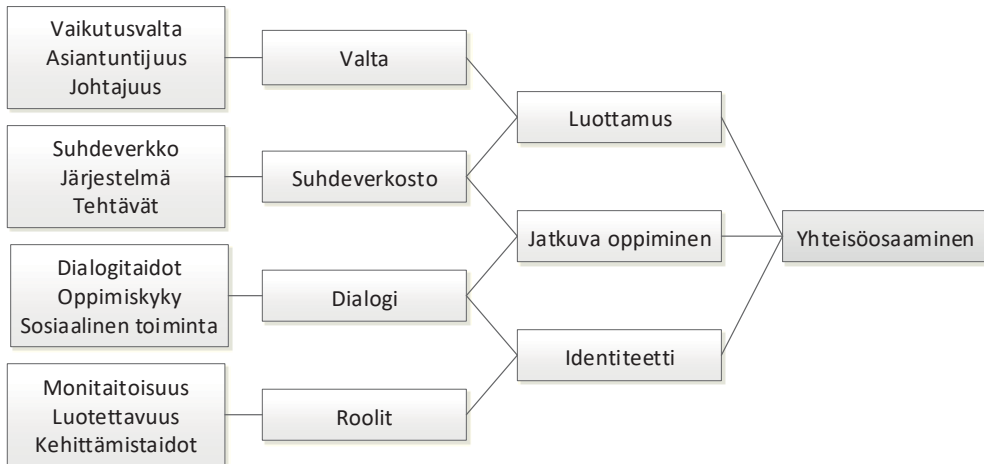
Valikoituneet teemat liittyivät luottamusmiehen tekemään erityiseen luottamusmies-toimeen. Käsitteitä pohtiessani lähdin vielä syventämään niiden merkitystä kuuntelemalla haastatteluja uudelleen läpi. Selektiivisen koodauksen aikana paneuduin luottamusmiesten käytännön tilanteisiin, ja tämä sai minut tutkijana vielä miettimään kategorioita hie-man kohdennettuina. Luottamusmiehen monenlaiset roolit vahvistavat hänen omaa identiteettiään suhteessa luottamusmiehen toimeen. Sama ilmiö on havaittavissa dialogin yhteydessä, kun luottamusmies testaa omia yksilöllisiä ja yhteisöllisiä kykyjään erilaisissa tärkeissä tilanteissa. Dialogia käydessään luottamusmies kuulee koko ajan uusia asioita ja ymmärtää laajemmin niiden asiayhteydet. Oppiminen näyttää olevan hyvin laaja kokonaisuus, jonka yhtenä lähteenä on luottamusmiehen laaja suhdeverkosto. Tämä jatkuva oppiminen rakentuu suhdeverkoston ja sen aktivoimiseen tarvittavan dialogin ympärille. Luottamusmies toimii erittäin verkottuneessa toimintaympäristössä, jossa on tultava toimeen monen eri toimijan kanssa. Valta ja suhdeverkosto rakentuvat luottamuksen avulla erityisesti silloin, kun on sovittava jostakin asiasta esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelutilanteessa. Monet yllättävät tilanteet luottamusmiehen työssä hoituvat paremmin, jos luottamusmiehellä on tarpeeksi valtaa siinä yhteisössä, jossa hän toimii. Valta itsessään liittyy aina toimijoiden välisiin suhteisiin joko ihmisten, yritysten, instituutioiden tai kansakuntien välillä. Valta ilmenee ihmisten välisessä dialogissa ja määrittää ihmisten suhteet toisiinsa. Valtaa syntyy, kun luottamusmies pystyy vaikuttamaan toiseen tahoon halutulla tavalla. "Vaikutettaessa on tärkeää nähdä toimintaympäristö, eikä muodollisen vallan käyttö ole kaikissa tilanteissa paras tapa vaikuttaa. Konteksti määrittää, kuinka tärkeää on muodollinen, asemaan perustuva tai epämuodollinen valta," kertoo Kauppi (2009).

Kyse on ihmisiin vaikuttamisesta, jolloin täytyy pystyä asettumaan toisen asemaan. Empatia on vaikuttamisen perusta, koska organisaatiot pelkinä rakenteina eivät tee päätöksiä, vaan niitä tekevät siellä toimivat ihmiset. (Pulkkinen ja Pörsti 2009.) Jos tavoitteet menevät lopulta hyvin ja suunnitellusti, luottamus ihmisten välillä kasvaa. Luottamus antaa luottamusmiehelle lisää vaikuttamisen mahdollisuuksia ja valtaa sekä vahvistaa hänen suhdeverkostoaan.

Nykyinen muuttuva työelämä tarvitsee entistä enemmän luottamusmiehiä, joilla on kyky ja halu oppia uutta, kehittyä tehtävässään ja muuttua jatkuvasti: toisin sanoen sellaisia luottamusmiehiä, joiden identiteetti on vahvalla pohjalla. Luottamusmiehen identiteetti näyttäytyy kerroksittain. Nämä identiteetit ovat kontekstuaalisia. Työelämämuutos vaikuttaa myös luottamusmiehen työhön. Suuri osa kaikesta työstä siirtyy voimallisesti verkkoon, ja eri toimintatavat ovat muutoksessa ja koetuksella. Tämä tarkoittaa, että myös ne roolit joita luottamusmiehellä on, muuttuvat tai laajenevat entisestään koko ajan.

Suomalainen luottamusmiesjärjestelmä on tiukasti kytketty yhteiskunnan eri kehitysvaiheisiin ja niistä johdettuihin sopimuksiin ja lakeihin. Näitä lakeja ja koko työmarkkinajärjestelmää Suomessa ohjaa eduskunnan ja hallituksen lisäksi pitkälti työntekijä- ja työnantajajärjestöt ja -liitot. Ohjausryhmään kuuluvat myös poliitikot, koska heidän ratkaisunsa vaikuttavat luottamusmiehen työkenttään eri järjestöjen kautta. Tästä kokonaisuudesta muotoutuu luottamusmiehelle verkosto, jonka ymmärtäminen ja ylläpitäminen nousee luottamusmiehen näkökulmasta yllättävän tärkeäksi. Luottamusmies ei siis rakenna pelkästään yksilöllistä osaamistaan vaan hänen osaamisensa kehittyminen on avainasemassa koko yhteisön ja verkoston osaamisen kehittämisessä.

Ydinkategoriassa oli alun perin kyse yksilön eli luottamusmiehen osaamisen kehittämisestä, mutta yhtä tärkeäksi nousi koko prosessin edetessä koko luottamusmiestä ympäröivän yhteisön osaamisen kehittäminen. Tällainen yhdessä tekeminen ja yhdessä kehittyminen, joka yhdistää luottamuksen ja jatkuvan oppimisen ja hyödyntää luottamusmiehen vahvaa identiteettiä, on sosiaalista ja toiminnallista sekä vaatii luottamusmieheltä aktiivisuutta. Tällaista osaamista ei rakenneta hetkessä, vaan se vaatii kehityäkseen aina aikaa. Myös luottamusmiehen oma osaaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja kehittyä työtä tekemällä ja ympäristöä tarkkailemalla. Luottamusmiehen oman osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan lopulta riitä, vaan muutakin muutosta on saatava aikaiseksi. Luottamusmiehen osaamisen hyödyntäminen oman yhteisön tarpeisiin on ydinkysymys niin luottamusmiehen kuin yrityksen toiminnan ja kehittämisen kannalta. Luottamusmies ei rakenna osaamistaan itsensä tai edustettaviensa varaan, vaan se koskee koko työyhteisöä ja suhdeverkostoa laajemmin. Kun yrityksellä menee hyvin, koko yhteisöllä menee hyvin, ja ongelmia on helpompi ratkoa. Huonot ajat ovat vaikeita kaikille.



Kuvio 11. Selektiivisen koodauksen ydinkategoria - yhteisöosaaminen eli luottamusmiehen osaamista yhdistävän substantiivisen teorian ydin.

Lopulta päästiin nimeämään luottamusmiehen osaamisen ydinkategoria eli *yhteisöosaaminen*. Sen löytyminen on kuvattu kuviossa 11. Kaikilla kategorioilla on jonkinlaisia yhteyksiä toisiinsa, mutta edellä esitetystä kuviossa on ydin-, pää- ja alakategorioiden välille piirretty yhteysviivat osoittamaan näiden yhteyksien vahvimpia painotuksia. Pääkategoriat on kirjattu kuviossa 10 (näkyvät myös kuviossa 11) sellaisessa järjestyksessä kuin ne ovat asettuneet yhteyksiensä puitteissa. Tärkeätä on huomata niiden eri laajuudet ja konkreettiset painotukset. Luottamus on laajin, ja se voidaan hyvin kytkeä helposti joka paikkaan. Tärkeintä luottamuksen ymmärtämisessä on se, miten valta ja suhdeverkosto käyttäytyvät riippuen siitä, onko luottamusta vai ei. Jatkuva oppiminen kulkeutuu myös kategoriasta toiseen. Eniten luottamusmies oppii kuitenkin suhdeverkoston avulla dialogia hyödyntäen, kysymällä ja kuuntelemalla mahdollisimman paljon. Luottamusmiehen identiteetti on se ydin, jonka avulla luottamusmies joko kehittyy tai on kehittymättä. Antaako luottamusmiehen identiteetti joustovaraa uuden oppimiselle ja kehittymiselle? Pääkategoriat ovat kiinnittyneitä luottamusmiehen oman osaamisen lisäksi koko yhteisön osaamiseen, ja oppimista tapahtuu molempiin suuntiin. Luottamusmiehen toiminnan tulee auttaa työyhteisöä, ja työyhteisön puolestaan tulee auttaa ja kehittää luottamusmiestä.

6.3.3 Yhteenveto selektiivisestä koodauksesta

Prosessi kohti selektiivisen koodauksen loppua oli mielenkiintoinen ja monivivahteinen. Olen etsinyt vastauksia luottamusmiehenä toimimisen, kehittymisen ja osaamisen problematiikkaan. Tutkimuksessa syntyneen koodausprosessin vahvistamisessa hyödynsin

analyysin aikana tehtyjä teoreettisia muistiinpanoja, erilaisia yhteenvetoja ja useita itsetehtyjä käsittekarttoja selventämään materiaalia ja omaa ajatteluani. Laajasta aineistosta alkoi löytyä yhteisiä tekijöitä luottamusmiehen osaamisen analysointiin. Oma pitkä työurani yrityksessä auttoi varmasti käsitteiden löytymisessä ja informanttien tarinoiden ymmärtämisessä. Mielenkiintoista oli huomata, miten tärkeäksi luottamus analyysissa nousi. Suomalainen termi *luottamusmies*⁴ on aikoinaan hyvin harkittu sana, jonka teho on edelleen mittava. Luottamusmiehelle luottamus on tärkeä kaikilla tutkimuselementtien tasoilla, mutta selvästi eniten sen merkitys korostuu makrotasolla, kun on kyse vallasta ja monimutkaisesta suhdeverkostosta. Tätä näkökulmaa voi lähestyä esimerkiksi niin, että pohtii, miten selektiivisessä koodauksessa löydetyt kategoriat käyttäytyvät, jos luottamusta ei ole, eli jos luottamusmies rakentaisi edelleen roolejaan ja työstäisi dialogiin perustuvaa vuoropuhelua. Suhdeverkoston ja vallan osalta luottamuksen puuttuminen olisi erittäin kriittistä. Luottamusmiehen tehtävä on hyödyntää omaa kykyään vaikuttaa, ylläpitää, kehittää ja yhdistää, ja se ei onnistu ilman luottamusta.

Jatkua oppiminen vie luottamusmiehen osaamista eteenpäin ja kiinnittyy vahvasti hänen suhdeverkostoonsa ja siihen monipuoliseen dialogiin, jota luottamusmies käy niin yrityksen sisällä kuin yrityksen ulkopuolella. Suhdeverkosto antaa luottamusmiehelle suuren määrän erilaisia näkökulmia, joiden avulla hän rakentaa omaa osaamistaan. Dialogi antaa tälle osaamiselle vauhtia erityisesti silloin, kun se on jatkuvaa prosessointia.

Luottamusmiehen vahva identiteetti on toimen hoitamiselle tärkeää. Luottamusmiehen ympärillä on paljon tahoja, jotka analysoivat tätä tekemistä, ja siksi luottamusmiehen on perusteltava mielipiteensä rohkeasti ja varmasti, mutta kuunnellen eri osapuolia ja keskustellen heidän kanssaan erikseen. Aktiivinen dialogi auttaa tässä, ja luottamusmiehen erilaiset roolit eri tilanteissa auttavat toimen hoitamisessa. Luottamusmiehen ydin-kategoria *yhteisöosaaminen* konkretisoi tutkimuksen ytimen: yhdessä olemme enemmän.

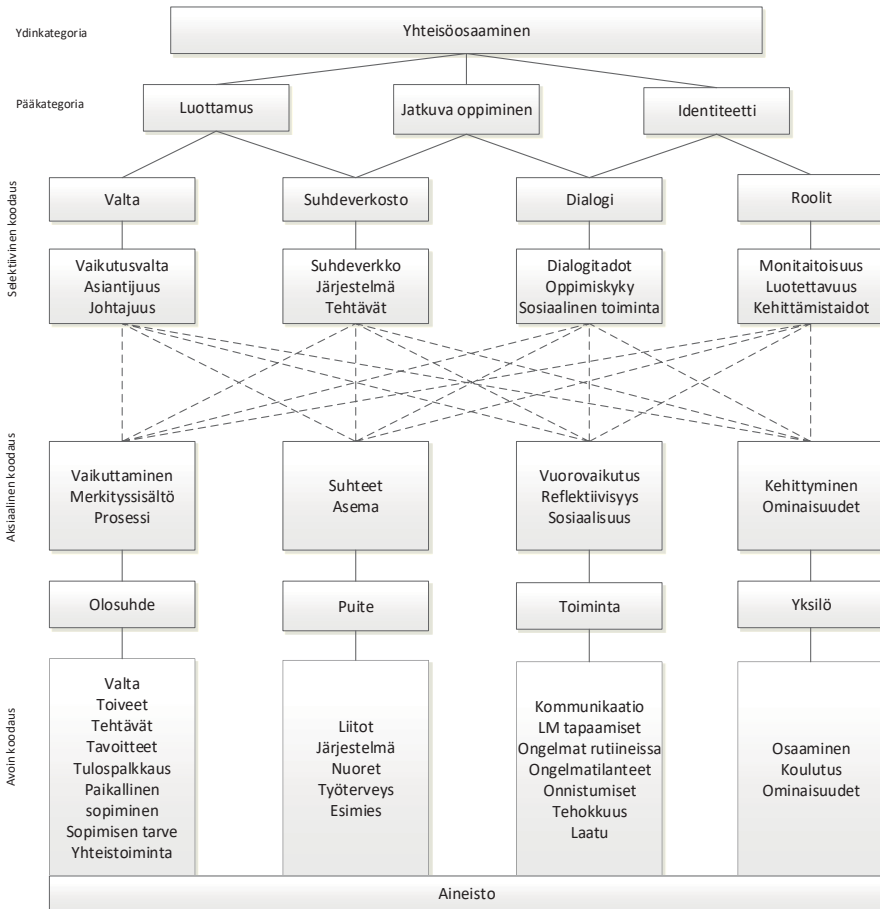
⁴ Vertaa englanninkieliseen sanaan *shop steward*, joka viittaa enemmän tuotannossa olevien työntekijöiden edustajaan.

7 TEOREETTINEN ANALYYSI

Siirtyminen empiirisestä analyysistä teoreettiseen analyysiin tapahtui GT:hen liittyvän kolmannen vaiheen eli selektiivisen koodauksen jälkeen, kun ydinkategoria *yhteisöosaaminen* oli löytynyt (ks. luku 6.3.2). Tämän ydinkategorian avulla oli tarkoitus koostaa tutkimuksen substantiivista teoriaa kohti formaalia teoriaa. Luottamusmiehen osaamisen perusta oli tässä vaiheessa luotu aineistosta käsin ala- ja pääkategorioiden avulla. Selektiivisen koodauksen avulla löytynyt ydinkategoria *yhteisöosaaminen* näytti yhdistävän pääkategoriat keskenään. Todetaan myös, että substantiivinen teoria rakentuu aineiston avulla jo pelkästään siksi, ettei vastaavaa tutkimusta ollut saatavilla, vaikka eri maiden luottamusmiesjärjestelmiä on tutkittu ja verrattu keskenään (Jonasson 2006; JILPT report, 2012). Luottamusmiesten osaamisen näkökulmaa ei kuitenkaan ole avattu, ainakaan laajasti. Nirhola (2018) ja Peränen (2010) ovat sivunneet aihetta omissa pro gradu -tutkielmissaan. Luottamusmiehen osaamisen ydin eli yhteisöosaaminen oli tulevan substantiivisen teorian ja jatkossa formaalin teorian perusta.

Empiirisen analyysin loppuvaiheessa selvitettiin luottamusmiehen osaamiseen liittyviä tarpeita ja vaatimuksia. Lisäksi tutkittiin, miten itse ydinkategoria kytkeytyi muihin kategorioihin, ja miten niitä tuli ymmärtää. Ilman tarvittavaa identiteettiä ja sen analysointia, monen eri tahon keskinäistä luottamusta ja jatkuvaa aktiivista oppimista luottamusmies ei kyennyt hahmottamaan kaikkea osaamisen tarvettaan. Selvää oli myös, että luottamusmiehen työhön liittyi paljon erilaisia kehittämistarpeita, joita olivat oman itsensä, edustettavien, yrityksen, järjestöjen ja yhteiskunnan kehittäminen, ja jotka edellyttivät laajempaa kansainvälistä kehittämislottuvuutta (mm. *council-toiminta*). Tämä vaati aktiivista yhteistyötä muiden työyhteisön jäsenten ja verkostossa mukana olevien kanssa sekä vaikuttamista tässä laajassa suhdeverkostossa.

Kertaan alla empiirisen tutkimuksen etenemisen vaiheittain sivulla 125 olevan kuvion 12 avulla. Kuviota on hyvä lukea alhaalta ylöspäin, koska näin lukija saa helpommin kokonaiskäsityksen koko tutkimusaineistosta eli 28:n informantin ajatuksista luottamusmiehen osaamisen kehittämisestä.



Kuvio 12. Koko tutkimuksen empiirinen analyysi esitettynä etenemisivaiheittain aina aineistosta ydinkategoriaan asti.

Avoimessa koodauksessa haastatteluista kerättiin esille nousseita teemoja, ja niille annettiin omat käsitteet. Siirtyminen avoimesta koodauksesta aksiaaliseen koodaukseen tapahtui Layderin (1993) tutkimuselementtien avulla (olosuhde, puite, toiminta ja yksilö). Yhteenvedossa on lajiteltu avoimen koodauksen käsitteet uudelleen tutkimuselementtien mukaan. Siirtyminen aksiaaliseen koodaukseen antoi avoimen koodauksen käsitteille omat kategoriat ja tämä vaihe oli se, jossa tutkimuselementit löysivät omia teemoja, kun kategoriat alakategorioineen keskustelivat keskenään. Katkoviivoilla on kuvattu vaihetta, jossa kategoriat keskustelivat keskenään ja selektiivisessä koodauksessa on esitetty yleiset kategoriat, pääkategoriat ja viimein ydinkategoria. Selektiivisen koodauksen eri kategoriat saivat hahmotuttuaan nimet valta, suhdeverkosto, dialogi ja roolit. Pääkategorioiksi valikoituivat luottamus, jatkuva oppiminen ja identiteetti. Ydinkategoria nimettiin yhteisöosaamiseksi, jonka avulla substantiivista teoriaa ryhdytään seuraavaksi rakentamaan.

7.1 Substantiivinen teoria

Löydettyäni ydinkategorian *yhteisöosaaminen* aloin tarkastella tutkimuskohdettani vielä kertaalleen luottamusmiehen osaamisen kehittymisen näkökulmasta. Mitä tämä osaaminen on, ja miten se kehittyy mahdollisimman tarkoituksenmukaiseksi luottamusmiestä, mutta myös edustettavia ja koko yhteisöä ajatellen? Luottamusmiehen osaaminen on aina kontekstuaalista eli aikaan, paikkaan ja historiaan, tässä tapauksessa jopa vallitsevaan järjestöpolitiikkaan sidottua. Tutkimuskysymyksiä on mietitty uudelleen usein tutkimuksen edetessä.

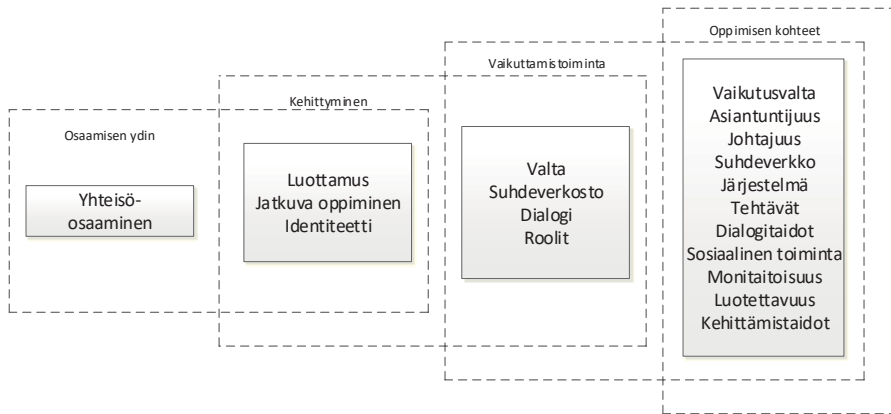
Koko tutkimus lähti oletuksesta, että odotukset luottamusmiesten osaamiselle eivät kohtaa tämän päivän todellisuutta. Luottamusmiehille asetetaan paineita sopia suuria asioita. Monesti luottamusmies ei tiedä toimeen ryhtyessään, mitä hänen tulisi todella osata. Yrityksen johto ei myöskään usein hyödynnä luottamusmiehiä riittävästi yrityksen kehityshankkeissa. Alkuvaiheen tutkimuskysymys muotoutui seuraavasti:

Millaista osaamista luottamusmiehet tehtävässään tarvitsevat?

Empiirinen tutkimus vei kysymysasettelua eteenpäin, ja tutkimuskysymys tarkentui alkuvaiheesta. Perusajatus oli edelleen se, mitä luottamusmiehen tulee osata, mutta erittäin tärkeäksi nousi tämän osaamisen kehittyminen, ottaen kuitenkin huomioon, että yhteisöosaaminen on paljon enemmän kuin luottamusmiehen oman osaamisen kehittämistä: se vaatii koko organisaation kehittämistä. Nyt tarkennettu tutkimuskysymys sai seuraavan muodon:

Miten luottamusmies kehittyy tehtävässään?

Substantiivista teoriaa on tarkoitus purkaa tutkimukseen liittyvän pääkysymyksen pohjalta, jotta teorian hahmottuminen olisi mahdollista. Tämän uuden kysymyksen avulla selkeytän ydinkategorian taustoja. Substantiivinen teoria lähtee siitä oletuksesta, että luottamusmiehen osaaminen liittyy hyvin tiiviisti yhteisöosaamiseen, ja samalla se laajenee luottamusmiehen kehittymisen, vaikuttamistoiminnan ja oppimisen kohteiden alueilla aktiivisessa vuorovaikutuksessa muiden verkostoon kuuluvien kanssa.



Kuvio 13. Luottamusmiehen osaamiseen liittyvät tekijät.

Luottamusmiehen osaamisen eri tekijät on kuvattu kuviossa 13. Luottamusmiehen osaamisen ydin on yhteisöosaaminen, jonka avulla hän kehittyy käyttäen apunaan luottamusta, jatkuvaa oppimista ja vahvaa identiteettiä sekä kehittää verkostossa osaamistaan laajemmin. Vaikuttamistoiminta tarkoittaa luottamusmiehelle keinoa edistää yhteisiä asioita, jolloin valta, suhdeverkosto, dialogi ja roolit korostuvat. Luottamusmies hallitsee kokonaisuutta useiden oppimiskohteiden avulla, joita ovat vaikutusvalta, asiantuntijuus, johtajuus, suhdeverkko, järjestelmä, tehtävät, dialogitaidot, oppimiskyky, sosiaalinen toiminta, monitaitoisuus, luotettavuus ja kehittämistaidot. Kaikki neljä kuviossa 13 esitetty tekijää ovat luottamusmiehelle tärkeitä, kun hän miettii kehittymistään yhteisöosaamisen alueella.

Koko tutkimuksen päätavoitteeksi tarkentui luottamusmiehen osaamisen kehittymisen. Mitä se on ja mitä sen pitäisi olla? Kokonaistavoite tarkentui erityisesti luottamusmiehen osaamisen *kehittämiseen*. Ydinkategoria *yhteisöosaaminen* liittyy myös muuhun kuin luottamusmiehen oman osaamisen kehittämiseen. Se antaa laajemman käsityksen siitä, mitä luottamusmiehen tulee lopulta hallita ja osata. Luottamusmiehen tulee ymmärtää oman osaamisensa merkitystä laajemmassa kontekstissa, eli yksilötason osaamisen lisäksi luottamusmiehen on ymmärrettävä organisationaalista osaamista hyödyntäen yhteisöllisiä toimintatapoja, kykyä oppia muilta ja mahdollisuuksia auttaa muita oppimaan. Luottamusmies kehittää hyvinkin laajasti koko suhdeverkoston yhteistä osaamista.

Yhteisöosaaminen on kontekstuaalista, koska luottamusmiehen toimi riippuu ajasta, paikasta ja historiasta. Luottamusmiehen toimi on myös sidoksissa siihen työyhteisöön ja yritykseen, jossa hän toimii. Se on hyvin tilannesidonnaista ja jopa niin, että itse tekeminen liittyy siellä tapahtuviin konteksteihin. Samoin voi ajatella luottamusmiehen toimen olevan myös osa itse järjestelmää sekä siihen vaikuttavaa politiikkaa ja historiaa.

Seuraavissa luvuissa avataan luottamusmiehen osaamisen ydintä eli yhteisöosaamisen taustaa siihen liittyvien uusien käsitteiden eli *kehittymisen, vaikuttamistoiminnan ja oppimisen kohteiden* (ks. kuvio 13) näkökulmasta. Seuraavassa luvussa tarkastelen luottamusmiehen omaa kehittymistä ja mitä se pitää sisällään.

7.1.1 Aktiivinen luottamusmies kehittyy jatkuvasti

Luottamusmies kehittää yhteisöosaamistaan *luottamuksen, jatkuvan oppimisen* ja vahvan *identiteetin* avulla. Nämä tutkimuksen kolme pääkategoriaa kertovat, millä keinoin luottamusmies kehittää itseään ja yhteisöosaamista organisaatiossa.

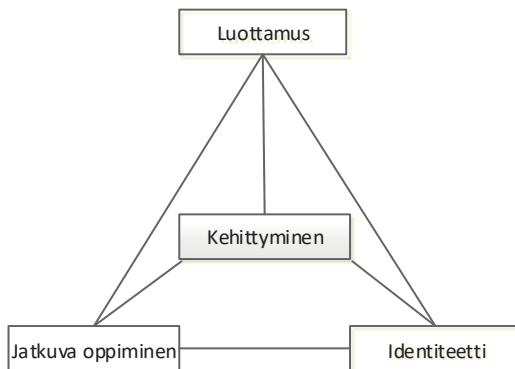
Luottamusmiehen työssä luottamuksella on suuri merkitys. Luottamusta rakennetaan pitkäjänteisesti ja intensiivisesti osapuolten välillä. Luottamusmiehellä on hyvin keskeinen rooli tässä kehittämistyössä, koska käytännössä hän tuntee, tai hänen tulisi tuntea, hyvin eri osapuolet, joita päätöksenteossa tarvitaan⁵. Luottamusmiehen rooli suhteessa työntekijöihin korostuu siinä, että hänellä on kyky ja osaaminen esimerkiksi tulkita johdon ajatukset ja toiveet työntekijöille siten, että työntekijät ymmärtävät, mistä on kyse. Luottamus on luottamusmiehen osaamisen kehittymiselle tärkeää, sillä sen avulla luottamusmies selvittää asioita ja kokeilee, onko hänen sanomallaan painoarvoa, toimivatko suhteet eri toimijoihin. Luottamus on myös sosiaalisen pääoman rakennusaine, koska toisiinsa luottaessaan yksilöt usein ajattelevat perusasioista lähtökohtaisesti samalla tavalla.

Luottamuksen lisäksi luottamusmies kehittyy jatkuvan oppimisen avulla. Nykytyöyhteisössä tämä ilmenee erityisesti muutoksen määränä. Muutoksista on tullut yrityksissä lähes jokapäiväisiä, mikä vaatii kaikilta osapuolilta jatkuvaa ja nopeatempoisempaa uudistumista. Töitä tehdään verkostomaisesti organisaatorajat ylittävissä työryhmissä. Digitalisaatio on tuonut mukanaan kokonaisvaltaisen toimintatapojen muutoksen, mikä tarkoittaa erittäin nopeaa ja jatkuvaa uudistumista. Asioilla ei ole enää alkua ja loppua, vaan toiminta tapahtuu osin päällekkäisinä prosesseina. Jatkuva oppiminen on työyhteisön keino nostaa osaamisen tasoa tarvittavilla osa-alueilla siten, että luottamusmiehen lisäksi oppiminen on mahdollista laajentaa koko organisaation tasolle. Luottamusmiehen tulee olla esimerkki tämän jatkuvuuden onnistumisesta.

Luottamusmies uudistuu ja kehittyy ainoastaan vahvistamalla jatkuvasti identiteettiään. Ilman vahvaa identiteettiä luottamusmies ei pysty hahmottamaan omaa paikkaansa, eivätkä muut pysty positiomaan häntä organisaatiossa. Monet työt eivät enää ole selkeästi

⁵ Tutkimuksessa tuli esiin triangelimalli (ammattiliitto, työntekijät ja johto), josta ilmenee luottamusmiehelle tärkeät tahot (ks. sivu 99).

rajattuja: työntekijöiden ja etenkin luottamusmiesten roolit ovat yhä laajempia ja vastuut usein hajautuneet, toisinaan jopa maan rajojen ulkopuolelle. Yrityksen koolla näyttää olevan tähän selvää vaikutusta. Luottamusmies ja koko yrityksen työyhteisö pystyy kehittymään jatkuvasti vain, jos siinä työskentelevät henkilöt haluavat kehittyä. Luottamusmies on työyhteisön keskeinen motivoija, ja oikein toimiessaan hän on olennainen osa koko yhteisön kehitystä. Luottamusmiehen kehittyminen on jatkuvaa identiteetin kehittämistä, johon liittyy oman itsensä, työyhteisön, yrityksen ja jopa oman ammattijärjestön kehittämistä, uudelleen arviointia ja analysointia. Luottamusmies kehittyy yhteisöosaamista kehittämällä.



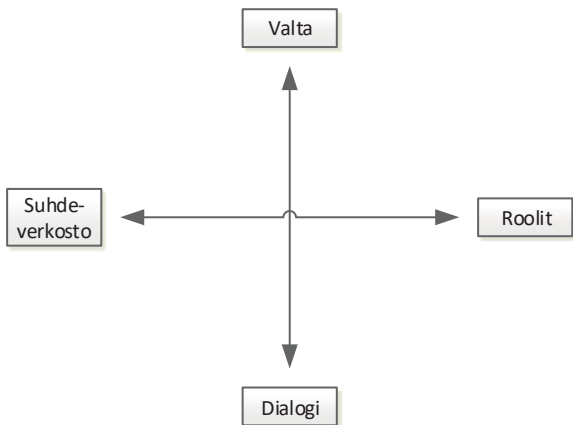
Kuvio 14. Luottamusmiehen osaamisen kehittymisen osa-alueet.

Kuviossa 14 on esitetty luottamusmiehen osaamisen kehittyminen edellä esitettyjen kolmen ulottuvuuden avulla; luottamuksen, jatkuvan oppimisen ja identiteetin. Luottamuksen avulla luottamusmiehen on mahdollista ymmärtää monimutkaista verkostoa ja ennen kaikkea hyödyntää sitä. Jatkuva oppiminen on toimen hoitamisen edellytys, koska osaaminen tulee aina ajan kanssa ja luottamusmies kehittyy kokemusten kautta. Kolmas ulottuvuus eli identiteetti antaa luottamusmiehelle mahdollisuuden hyvään itsetuntemukseen ja ajatuksia ymmärtää kysymystä "Kuka minä olen ja mitä minun pitää tehdä?". Pääkategorioista on huomionarvoista, että kolme ulottuvuutta vaihtelevat painoarvoltaan tilanteen mukaan: välillä kaikki ovat merkittävässä roolissa yhtäaikaan, välillä vain osa niistä.

Yhteisöosaamiseen vaikuttaa selvästi se, miten ensisijaisena luottamusmies, edustettavat, johto ja järjestöt hänen toimintaansa pitävät. Saako luottamusmies tarvittavan tuen ja kykeneekö hän hyödyntämään sitä? Luottamusmiehen osaamisen kehittyminen on yhteisöosaamisen laajentamista, päivittämistä, syventämistä ja toisinaan uudelleen arviointia.

7.1.2 Luottamusmies vaikuttaa toimintaympäristössään

Luottamusmiehen tehtävä on vaikuttaa ja saada edustettavien asioita esille organisaatiossa. Vaikuttamistoimintaa tapahtuu monilla eri tahoilla ja monin eri tavoin. Luottamusmiehen toiminnan perusulottuvuudet *valta*, *suhdeverkosto*, *dialogi* ja erilaiset *roolit* auttavat luottamusmiestä työskentelemään koko vaikuttamisen kentässä.



Kuvio 15. Luottamusmiehen toiminnan perusulottuvuudet.

Vaikuttamistoiminnan perusulottuvuudet on esitelty kuviossa 15. Vaikuttamistoiminta on tärkeä osa luottamusmiehen toimen ydintä, koska hän kuuluu automaattisesti koko järjestelmää ylläpitävään valtapeliin⁶. On tärkeää, että luottamusmies ymmärtää, miten tämä valtapeli toimii, ketkä siihen kuuluvat ja miten valtaa käytetään. Luottamusmiehelle valta on oikeus tai mahdollisuus hallita tekemistään. Tässä tapauksessa tekeminen on samalla osaamisen kehittämistä ja aktiivista vaikuttamista verkoston eri tahoihin, jotta halutut ja sovitut tavoitteet saavutetaan.

Luottamusmiehen toimi ei kuitenkaan rajoitu edustettavien kanssa työskentelyyn, vaan hänelle avautuu jo alussa laaja suhdeverkosto, jonka ylläpito ja ymmärtäminen vaatii hienotunteisuutta. Suhdeverkoston tehokkuuden ymmärtäminen nopeuttaa luottamusmiehelle tärkeiden asioiden edistämistä. Suhdeverkoston tärkeimpiä ominaisuuksia on siellä oleva ja liikkuva tieto, joka on luottamusmiehen kehittymisen kannalta olennaista. Keneltä kannattaa kysyä asioista, ja kenen kanssa asioita on hyvä käydä läpi ennen kuin

⁶ Blom (2018) on väitöskirjassaan käsitellyt suomalaisen politiikan syvärakenteita ja miten taloudelliset eturyhmät vaikuttavat yhteiskunnalliseen päätöksentekoon.

niistä päätetään? Aktiivinen toiminta tämän asian selvittämiseksi ja ymmärtämiseksi on kriittistä erityisesti toimen alkuvaiheessa.

Vaikuttamistoiminta on luottamusmiehen näkökulmasta moniulotteinen asia. Se vaatii luottamusmieheltä aktiivisuutta, jota tämä kehittää aidon dialogin avulla. Laajasti ymmärrettynä dialogi tarkoittaa sellaista tilannetta, jossa esimerkiksi luottamusmies keskustelee edustettaviensa kanssa siten, että he vastaavat toisilleen paljon perusteellisemmin kuin mitä alkuperäinen kysymys olisi edellyttänyt. Tällainen dialogi onnistuu ainoastaan, jos keskustelijoilla on jo yhteistä historiaa ja luottoa toisiinsa. Ihmiset haluavat tulla huomioituksi ja saada arvostusta tekemisistään ja sanomisistaan. Luottamusmiehen tehtävä on pyrkiä luottamukselliseen, aktiiviseen dialogiin kaikkien verkostoon kuuluvien kanssa.

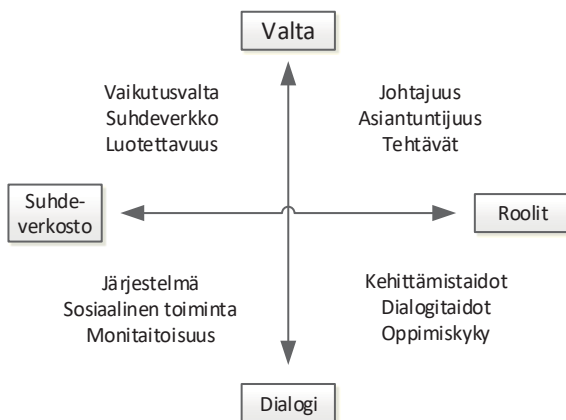
Luottamusmieheen liitetään mielellään paljon erilaisia rooleja. Osa näistä rooleista liittyy luottamusmiehen persoonaan ja osa on toimen mukanaan tuomia. Luottamusmiehellä on erilainen rooli ja kieli käydessään dialogia edustettaviensa kanssa kuin neuvottellessaan yhteistoimintaneuvotteluissa. Tärkeää luottamusmiehelle on tunnistaa nämä eri roolit, ja erityisesti hänen tulee tietää, missä yhteydessä kutakin roolia on soveliasta käyttää. Osaamista osoittaa se, että myös muut paikallaolijat tunnistavat luottamusmiehen eri roolit. Luottamusmiehen toimeen liittyvä valta, laaja suhdeverkosto, jatkuva dialogi ja monet eri roolit tuovat luottamusmiehen vaikuttamistoiminnan mahdollisuuksiin tarvittavaa sisältöä. Luottamusmiehen toimi on kokonaisuuksien ymmärtämistä ja kehittämistä. Vaikuttamistoiminnan kehittyminen edellyttää innovatiivisuutta, aktiivisuutta ja tulevaisuuden näkymien ymmärtämistä.

Edellä olen kuvannut luottamusmiehen osaamisen kehittymisen osa-alueet kolmessa sektorissa (kuvio 14) ja luottamusmiehen vaikuttamistoiminnan perusolottuvuudet nelikenttänä (kuvio 15). Edellinen kuvaa tekijöitä, jotka ovat vahvimmin sidoksissa itse luottamusmieheen ja jälkimmäinen tekijöitä, jotka jäsenyvät suhteessa hänen toimintaympäristöönsä. Luottamusmieheltä vaaditaan kykyä kehittyä nopeasti tehtäviensä tasalle suhteessa toimintaympäristöönsä, joka sekin on jatkuvassa yhteiskunnallisen muuttumisen tilassa. Valta ja dialogi luovat kuviossa 15 keskenään dynaamisen yhteyden tilanteessa, jossa luottamusmies operoi aktiivisesti koko laajassa valtajärjestelmässä luottamusta rakentaen. Suhdeverkosto- ja roolit-akselilla on kyse enemmän luottamusmiehen oman osaamisen kehittämisestä, jota hän työstää jatkuvasti hyödyntäen olemassa olevaa suhdeverkostoaan ja toimessa tarvittavia rooleja. Molemmilla akseleilla on oma tehtävänsä ja omat keinonsa. Luottamuksen rakentaminen tapahtuu ennen kaikkea dialogin avulla.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan luottamusmiehen oppimisen kohteita, mitä ne ovat ja mikä on niiden merkitys luottamusmiehen osaamisen kehittämisessä.

7.1.3 Luottamusmiehen oppimisen kohteet

Tutkimuksessa löytyi useita luottamusmiehen yhteisöosaamiseen liittyviä oppimisen kohteita. Suuri osa niistä on erittäin haasteellisia ja jopa sellaisenaan luottamusmiehelle annettuja. Oppimisen kohteiksi valikoituivat *vaikutusvalta*, *asiantuntijuus*, *johtajuus*, *suhdeverkko*, *järjestelmä*, *tehtävät*, *dialogitaidot*, *oppimiskyky*, *sosiaalinen toiminta*, *monitaitoisuus*, *luotettavuus* ja *kehittämistaidot* (kuvio 16). Mielenkiintoiseksi luottamusmiehen toimen tekee sen monimuotoisuus ja luottamusmiehen oma kyky vaikuttaa siihen, millaiseksi toimi lopulta muodostuu. Tällöin korostuu luottamusmiehen kyky rakentaa yhteisöosaamista kehittämisen ja vaikutustoiminnan avulla. Osattavia asioita on paljon. Oppimisen kohteet on jaoteltu luottamusmiehen vaikuttamistoimintaan liittyvään nelikenttään, joka löytyy sivulta 134 kuvioista 15.



Kuvio 16. Luottamusmies kehittyy monien eri oppimiskohteiden avulla.

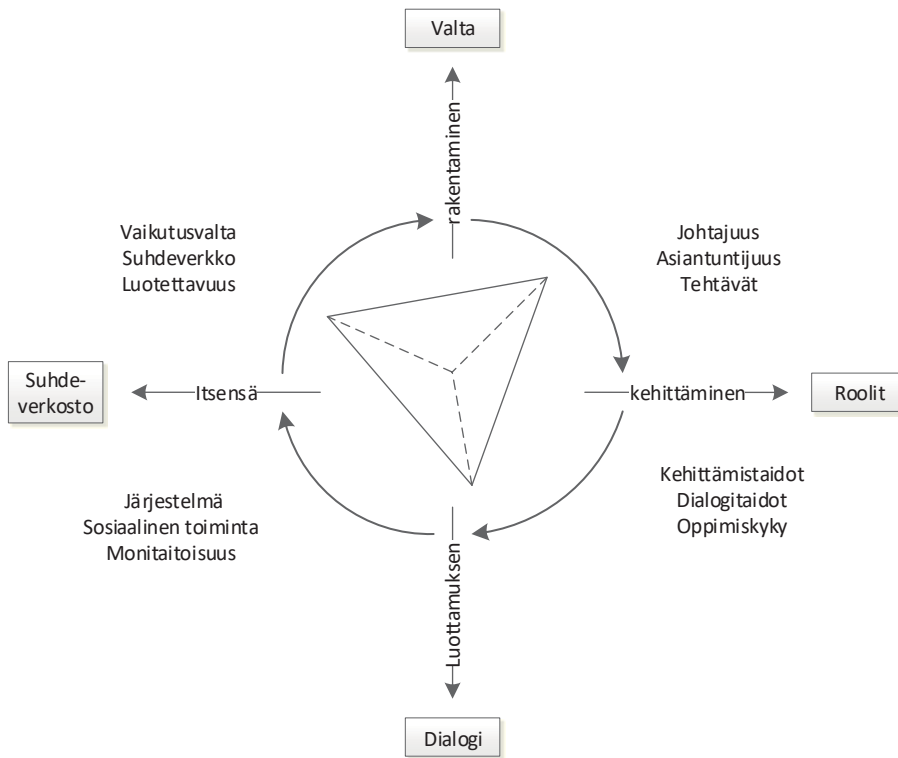
Kuviossa 16 oppimisen kohteista vaikutusvalta, suhdeverkko ja luotettavuus asettuvat nelikenttään vallan ja suhdeverkoston väliselle sektorille. Suhdeverkostoa ja koko valtajärjestelmää hyödyntääkseen luottamusmiehen on oltava luotettava ja ymmärrettävä, miten koko järjestelmä toimii, ja miten hänen vaikutusvaltansa vaikuttaa asioiden eteneeseen. Järjestelmä, sosiaalinen toiminta ja monitaitoisuus ovat puolestaan yhteydessä suhdeverkostoon ja vaativat onnistuakseen dialogia. Kehittämisen- ja dialogitaidot sekä oppimiskyky paranevat, kun luottamusmies ymmärtää omien rooliensa tärkeyden ja hyödyntää dialogia niiden kehittämisessä. Johtajuus, asiantuntijuus ja luottamusmiehen erilaiset tehtävät liittyvät moniin rooleihin ja siihen, onko luottamusmiehellä näissä rooleissa esiintyessään tarpeeksi tilanteeseen tarvittavaa valtaa. Luottamusmiehen vaikuttamistoiminnan nelikenttä ja oppimisen kohteet ovat molemmat luottamusmiehen osaamisen kehittymisessä staattisia ja hyvin pysyviä elementtejä.

Seuraavassa luvussa edellä mainitut kolme osa-aluetta (sektorit, jotka esitetty luvuissa 7.1.1-7.1.3) – yhteisöosaamisen kehittyminen, vaikuttamistoiminta ja oppimisen kohteet – on esitetty yhdessä kuviossa ja selityksenä tutkimuksen ilmiölle yhteisöosaamisen kehittämisestä.

7.1.4 Yhteenveto

Luottamusmiehen osaamisen kehittyminen rakentuu monimutkaisen verkoston ympärille, jota tulee tarkastella kokonaisuutena. Kaikilla edellä esitetyillä elementeillä on kytkentöjä keskenään, eikä yhtä voi olla ilman toista. Osaamisen kehittymisen kolme osa-aluetta eli luottamus, jatkuva oppiminen ja identiteetti (kuvio 14 sivulla 129) ovat sidoksissa luottamusmiehen vaikuttamistoimintaan liittyviin kategorioihin: valtaan, suhdeverkkoon, dialogiin ja rooleihin. Dialogi⁷ näyttää olevan vahva vuorovaikutuskeino monella tasolla, mutta erityisesti luottamuksen rakentaminen tapahtuu akselilla dialogi ja valta. On hyvä muistaa, että selviä rajoja ei eri kokonaisuuksien ja käsitteiden välillä lopulta ole, vaan liittyvät jollakin tavoin toisiinsa, välillisesti tai välittömästi.

⁷ Dialoginen vuorovaikutus lähtee uusista käyttäytymismalleista, jotka Isaacs (1991) kiteyttää neljään osa-alueeseen: kuuntelu, kunnioittaminen, odottaminen ja suoraan puhuminen. Dialogi on aina enemmän kuin vuoropuhelu, koska dialogissa keskustelijat vastaavat enemmän kuin on kysytty.



Kuvio 17. Luottamusmiehen yhteisöosaamisen kehittyminen.

Kuviossa 17 on esitetty substantiivisen teorian elementit ja niiden keskinäiset suhteet. Yhteisöosaaminen on luottamusmiehen osaamisen ydin, jonka avulla luottamusmies kehittyy erityisesti hyödyntäen luottamusta, jatkuvaa oppimista ja vahvaa identiteettiä, mutta myös ottamalla huomioon toimeen vaikuttavat muut tekijät ja elementit. Elementistä sisin (kuvattu kolmiona) on yhteenvedon liikkuva osa, riippuen luottamusmiehen kulloisesta asiasta, tilanteesta tai ajankohdasta. Se on kuvattu kuviossa 17 kolmiulotteisena kolmiona, jota voi kuvailla pyörivänä, spiraalimaisena ja kiertävänä osana, jonka kärki voi olla kiinteämmässä suhteessa mihin tahansa prosessin staattisempiin osiin, kuten vaikuttamistoiminta ja oppimisen kohteet. Yhteisöosaamisen kehittymiseksi on ymmärrettävä luottamuksen rakentamista, joka näkyy akselilla valta-dialogi. Luottamusmies kehittää itseään luottamuksen rakentamisen lisäksi ja sen avulla: tämä tapahtuu akselilla suhdeverkosto-roolit. Yhteenvedon taustalla vaikuttaa vielä oppimisen kohteet, jotka luottamusmiehen tulee ymmärtää. Oppimisen kohteet ovat luottamusmiehen toiminnan kohteita, eli koko toimi koostuu näiden oppimisen kohteiden hallinnasta ja niiden osaamiseen liittyvien asioiden kehittämisestä.

Edellä olen kuvannut luottamusmiehen osaamisen kehittymistä, joka tapahtuu jatkuvana prosessina sen hetkisen ajan, paikan ja historian huomioiden puitteissa luottamusta rakentaen ja luottamusmiehen omaa osaamista kehittäen. Kuvio 17 kuvaa luottamusmiehen kehittymisen koko prosessia, jonka avulla yhteisöosaaminen pääsee kehittymään kontekstuaalisesti. Ensiksi jatkuva oppiminen on luottamusmiehen toimen jatkuvuuden edellytys, tai luottamusmiehes ei saa helposti kahden vuoden mittaiselle kaudelleen jatkoa. Toiseksi tieto ja asioiden osaaminen korostuvat, jotta luottamusmiehestä voi tulla oman alansa asiantuntija. Tietoa on saatava, haettava ja muokattava jatkuvasti erilaisissa sosiaalisissa ryhmissä. Kolmanneksi korostuu johtajuus ja mahdollisuus osallistua erilaisiin keskusteluihin ja neuvotteluihin. Neljänneksi kyky ymmärtää ja kuunnella monimuotoista suhdeverkostoa nostaa luottamusmiehen siihen tehtävään, johon hänet on valittu, eli tärkeiden päätöksentekoprosessien jäseneksi. Muun muassa paikallisen sopimisen lisääntyminen on entisestään korostanut luottamusmiehen osaamisen merkittävyyttä, kykyä ymmärtää luottamustyöhön liittyvää laajaa verkostoa ja siinä ilmenevää luottamusta.

Seuraavassa luvussa vastaan konkreettisemmin esille nousseisiin ajatuksiin uuden kysymyksen avulla, joka löytyy sivulta 136.

7.2 Formaali teoria

Substantiivinen teoria toimii tästä eteenpäin formaalin teorian pohjana. Formaali teoria on se osa teoreettista analyysiä, jonka tulee olla yleisesti pätevä, ei ainoastaan tämän tutkimuksen osalta. GT ei välttämättä edellytä formaalin teorian muodostamista, jonka voi sanoa olevan jo uusi tutkimus uudella aineistolla (Glaser 2007, 83). Luvussa seitsemän paneudun empiirisen analyysin lisäksi vielä formaaliin teoriaan, koska tutkimuskysymykset muuttuivat koko prosessin aikana kohti laajempia vastauksia.

Siirtyminen substantiivisesta teoriasta formaaliin teoriaan tapahtuu laajentamalla näkökulmaa abstraktimmalle ja yleistettävämmälle tasolle. Tämän siirtymän mahdollistavat ne seikat, jotka liittyvät tutkimuksen kontekstuaalisuuteen ja sen suuntautumiseen vain tietyille ja rajatulle aihealueelle. (Glaser ja Strauss 1967, 32; Glaser 1978, 142–149.)

Teoreettisen analyysin toisessa vaiheessa yhdistetään empiirisen analyysin tulokset mahdollisiin aikaisempiin tutkimuksiin ja vertaillaan niitä keskenään pitäen tiukasti kiinni substantiivisen teorian löydöksistä. GT:ssä on olemassa kahdenlaista suuntausta aineiston induktiivisuuteen. Alkuperäinen on puhtaasti induktiivisesti rakennettu aineistopohjainen teoria, jota edustaa Glaser (2007). Toinen tapa on straussilaisen suuntauksen mukaan etenevä tutkimus, jossa olemassa olevaa teoretietoa verrataan ja yhdistetään tutkimuksessa saatuun tietoon (Strauss ja Corbin 1994; Corbin ja Strauss 2008). Tämä tutkimus

on toteutettu straussilaisen ajattelun pohjalta, koska tutkijaa, informantteja ja muita jo aikaisemmin tehtyjä tutkimustuloksia ei voi täysin sulkea pois lopullisista tuloksista. Käsitteiden ja termien tai teemojen kehittäjät on otettava huomioon, samoin tutkimuksen informantit omine käsitteineen ja ajatuksineen.

Tutkimuksen alussa (luku 4) on lyhyt kirjallisuuskatsaus, jonka avulla esittelin niitä ajatuksia, joita minulla tutkijana oli aihepiiristä ennen tutkimuksen aloittamista (vuosina 2007-2008). Seuraavaksi siirryn käsittelemään tutkimustuloksien kautta löytyneitä teorioita, jotka ovat relevantteja nimenomaan aineiston rajauksen kannalta. Etsin tarkempia vastauksia yhteisöosaamisen koostumukseen. Tarkoitukseni on selvittää, millaisiin kysymyksiin tutkimuksen tulee vielä löytää vastauksia, jotta yhteisöosaamisen sisältö olisi ymmärrettävämpi. Ensinnäkin on hyvä todeta, että oppimisella on merkittävä rooli luottamusmiehen toimen kannalta, joten keskittyminen jatkuvan oppimisen tematiikkaan ja sen syvällisempään laajentamiseen on tarpeellista. Luottamusmiehen osaaminen ei lisääntynyt tai laajene, jos oppimista ei tapahdu. Toiseksi luottamusmies joutuu toimessaan analysoimaan suurta tietomäärää, ja hänen on kyettävä toimimaan ja tekemään päätöksiä saatavilla olevan tiedon varassa. Tämän seurauksena hänestä tulee aikanaan juuri tämän toimen asiantuntija. Kolmanneksi luottamusmiehen tulee olla osa erilaisia verkostoja ja ryhmiä. Lisäkysymyksen muotoilin seuraavasti:

Miten luottamusmiehen yhteisöosaaminen rakentuu?

Seuraavissa luvuissa vastaan edellä esitettyyn kysymykseen esittelemällä luottamusmiehen osaamisen kehittymisen eli yhteisöosaamisen substantiiviseen teoriaan liittyviä käsitteitä, teemoja ja kontekstia sekä vertaan niitä muihin jo olemassa oleviin teorioihin ja kirjallisuuteen, jotka toteuttavat tutkimuksen analyysin tuloksia. Lopuksi esittelen teoreettisen analyysin tuloksena luottamusmiehen yhteisöosaamiseen liittyvän yleisen teorian lähtökohdat. Näin voin paremmin todeta substantiivisen teorian yleistettävyyden ja mahdolliset lisälöydökset suhteessa analyysiin.

7.2.1 Yhteisöosaamisen kehittyminen

Formaalin teorian kokonaisuus rakentuu yhteisöosaamiselle ja hyödyntää mahdollisimman useita siihen liittyviä näkökulmia ja teemoja. Yhteisöosaaminen koostuu tietystä yhteisössä toimivien yksilöiden ja yksilöistä koostuvien ryhmien yhteisestä osaamisesta. Yhteisön olemassaolo ei kuitenkaan ole yhteisöllisyyden muodostumisen tausta. Luottamusmieheltä tämä vaatii erityisesti kyseisen yhteisön jäsenten ymmärtämistä, mutta myös

ymmärrystä itsestään ja siitä, miten laajalle yhteisö voi ulottua. Yhteisöosaamisen kehittyminen on pitkäjänteistä toimintaa, jossa muutokset tapahtuvat prosessinomaisesti. Luottamusmiehen tehtävä on yhteisöllinen, koska luottamusmies toimii lähtökohtaisesti tietyn ryhmän eli edustettaviensa puhemiehenä. Siitä huolimatta osaamisen edellytys on aina yksilön, tässä tapauksessa luottamusmiehen, oma halu oppia. Luottamusmies ja edustettavat rakentavat yhteisöosaamistaan tekemällä yhteistyötä oppimisessa ja päätöksenteossa, joten yksilön ja ryhmän oppimistraditioita ei suoraviivaisesti eroteta toisistaan. Tavoitteena onkin enemmän sitoa ne toisiinsa kuin erottaa. Seuraavaksi otan esille teemoja, joiden uskon parhaiten selittävän luottamusmiehen yhteisöosaamisen kehittymistä.

Luottamusmiehen yhteisöosaaminen rakentuu monen eri kontekstin ymmärtämisen kautta ennen kuin luottamusmies voi varmistua siitä, mitä yhteisöosaaminen häneltä, edustettavilta ja koko organisaatiolta vaatii. Erityisen tärkeää on ymmärtää näiden eri kontekstien välinen yhteys ja miten ne vaikuttavat luottamusmiehen osaamisen kehittymiseen, jossa tilanne, aikajänne ja paikka määrittävät toiminnan ja oppimisen prosessit. Luottamusmiehen rooli on ymmärtää, miten toimeen kuuluvia osa-alueita voi jatkuvasti kehittää. Laajemmassa kontekstissa luottamusmiehen yhteisöosaamisen kehittyminen vaatii erityisen vahvaa me-henkeä.

Luottamusmiehen toimi on useammalle luottamusmiehelle päätyön ohessa tapahtuvaa tekemistä, jota kehitetään kokemusta hyödyntäen. Merkittävä kokemuksellisen oppimisen teoria löytyy Kolbiltä (1984), jonka sopivuus tämän tutkimuksen kannalta on sen syklisessä olemuksessa. Kolb analysoi kokemuksellista oppimista erityisesti yksilön kautta, mutta prosessiin liittyy myös yhteisten arvojen ja asenteiden sisäistämistä. Lisäpontta Kolbille antaa Mezirow (1991), jonka vastaavanlaista reflektioon nojaavaa sykli-syyttä edustaa hänen uudistavan oppimisen malli, joka on suunnattu erityisesti aikuisille.

Tutkimuksessa nousee esiin kysymys ajasta ja ajankäytöstä, josta luottamusmiehen yhteisöosaaminen, oppiminen, kyky ratkoa ongelmia ja suuntautua tulevaisuuteen riippuvat. Yksinkertaisimmillaan tämä tulee esille jo tutkimuksen haastatteluvaiheessa, jossa vasta ensimmäistä kauttaan luottamusmiehenä toimivan henkilön käytännön tietomäärä toimesta ja sen kehittämisestä on selvästi suppeampi kuin tointaan jo useamman kauden hoitaneen luottamusmiehen. Luottamusmiehen osaamisen kehittyminen etenee selvästi syklisesti, mutta samaan aikaan lineaarisesti. Poikelan (2012) mukaan syklinen aikakäsitys liittyy oppimiseen ja kehittymiseen, kun taas perustyötä tehdään lineaarisesti, jolloin osaaminen perustuu tietyn työvaiheen toistoon. Luottamusmies kokee oman luottamus-työnsä hyvin subjektiivisesti sen kehittymisaikana. Kun yhteisöosaamiseen liittyvä aikakäsitys korostuu, se tekee luottamusmiehen työstä monimutkaisempaa. Lineaarinen, kronologisesti etenevä aikakäsitys muuttuu ongelmalliseksi tutkittaessa esimerkiksi eri kult-

tuureja. Luottamusmiehen on vietävä tiettyjä sovittuja asioita eteenpäin (lineaarisuus) samalla kun häneltä odotetaan uusia avauksia, jotka vaativat selvää osaamisen kehittymistä (syklisyys).⁸

Aikaperspektiiviä ovat miettineet myös Jacques ja Clement (1994), jotka liittävät toiminnasta oppimiseen *johtajuuden*, johon kuuluu kaksi hyväksyttyä manageriaalisen hierarkian lähdettä. Ensimmäinen liittyy tehtävien kompleksisuuteen ja toinen ihmisten kyvykkyyteen hallita kompleksisuutta. Jacques ja Clementin mukaan ihmiset pystyvät ratkomaan kompleksisia tehtäviä neljällä eri asteella. He yhdistävät tehtävien kompleksisuuden oppimisprosessin aikaperspektiiviin, jossa monimutkaiseen ja haastavaan tehtävään kuuluu selvästi enemmän aikaa. Jacques ja Clement ovat jakaneet aika-ajattelun kahdeksaan eri tasoon (I–VIII) tehtävien vaativuuden mukaan. Tässä prosessissa kaiken keskiössä on tieto ja kuinka sitä luodaan, muokataan ja jaetaan.

Luottamusmies on aina tietyn ryhmän tähän tiettyyn toimeen valitsema edustaja, ja luottamusmies oppii tämän kyseisen ryhmän kanssa. Ryhmässä tapahtuvasta sosiaalisesta oppimisesta antaa näkökulman Lave ja Wengerin (1991) teoria, jossa kuvataan asiantuntijayhteisöön osallistumista asteittain syvenevänä prosessina. Lewin (1948) puolestaan lähestyy ryhmän rakentamista ajatuksesta, että ryhmällä tulee olla jokin keskinäinen riippuvuus. Revans (1982) nimittää tällaista ryhmää oppivaksi yhteisöksi. Revansin toimintaoppiminen on käytännössä yhdessä oppimista ja kehittymistä työtä tehden, ja sen keskiössä on nykytilan analysointi kysymysten avulla. Oppiminen ja työn tekeminen muodostavat toisiaan tukevan jatkuvan prosessin. Oppivaa organisaatiota on tutkinut paljon myös Senge⁹ (2006), jonka ajattelun ydin on organisaation tapa hahmottaa toimintaansa ja toimintaympäristön monimutkaisuutta. Toimintaympäristön monimutkaisuuteen liittyy Sengen mukaan sekä yksityiskohtiin liittyvää monimutkaisuutta että laajempaa dynaamista monimutkaisuutta. Senge ja Revans lähestyvät molemmat oppimisprosessia ongelmanratkaisun kautta ja ymmärtävät ajan käsitteen syklisenä, jolloin organisaation oppiminen on jatkuvaa kehittämistä ja etenemistä koko ajan kehittyneemmälle tasolle. Tällaisessa oppimisprosessissa organisaatio tulkitsee toimintaympäristöään ja arvioi itseään suhteessa ympäristöön. Kun organisaation toiminta siirtyy kehittyneemmälle tasolle, siihen liittyy aina muutosprosessi, jossa oppiminen lopulta tapahtuu.

⁸ Anne Ollilan (2001) mukaan aikakäsitys voidaan jakaa sykliseen, subjektiiviseen ja lineaariseen aikaan. Ollila on analysoinut erityisesti niitä merkityksiä, joita ajalle on annettu eri tilanteissa ja toiminnissa. Syklinen aika kestää tietyn ajan ja alkaa taas uudelleen. Subjektivinen aika kulkee tasaisesti kiinnittymättä mihinkään ulkopuoliseen. Lineaarisella aikakäsityksellä on selvä alku ja loppu, ja niiden väliin sijoittuvat tapahtumat ovat ainutkertaisia (Kamppinen 2001).

⁹ Sengen alkuperäisteos on julkaistu vuonna 1990.

Osaaminen, oppiminen ja tieto kytkeytyvät tiiviisti yhteen, koska osaamisen taustalla vaikuttaa saatavilla oleva tieto sekä yksilön halu ja kyky oppia. Tietoon liittyvää kompleksisuutta avataan Poikelan (1998) osaamisen käsitelmän avulla, jossa tieto voidaan jakaa epistemologiseen ja ontologiseen ulottuvuuteen. Epistemologisessa ulottuvuudessa tieto jaetaan teoreettiseen ”mitä” -tietoon ja käytännölliseen ”miten” -tietoon. Ontologisessa ulottuvuudessa puolestaan subjektiivinen tieto on osa yksilön persoonallisuutta ja osaamista, ja objektiivinen tieto kuuluu yksilön ulkopuolella olevaan tietoon. (Poikela ja Poikela 2002, 56-57.) Luottamusmiehen näkökulmasta tärkeäksi nousee Nonakan ja Takeuchin (1995) hiljaisen tiedon merkitys. Nonaka ja Takeuchi ovat pohtineet organisaation tiedon luomisen mallia eli organisaation kykyä luoda tietoa, levittää sitä ja juurruttaa olemassa oleva tieto osaksi organisaation toimintaa. Mitä luottamusmiehen tulee itse asiassa tietää? Ei riitä, että tietoa jaetaan omassa yrityksessä omien edustettavien parissa, vaan tietäminen koskee paitsi yritystä laajemmin, myös yhteiskunnallisia kysymyksiä. Luottamusmiehen on informaatiotulvasta kyettävä erottelamaan se tieto, joka on relevanttia toimen, yhteisöosaamisen kehittämisen ja päätöksenteon kannalta. Tietoa luottamusmies kerää monilla eri tavoilla, kuten koulutuksen, kokemuksen, lain, asetusten ja erilaisten uusien ideoiden sekä verkostojen avulla. Tästä kaikesta osaamisesta syntyy luottamusmiehelle toimen kannalta tärkeää asiantuntijuutta, johtajuutta ja kykyä vaikuttaa.

Olen valinnut edellä esitetyt aihealueet ja niihin liittyvät teemat klassisista teorioista, jotka liittyvät läheisesti luottamusmiehen yhteisöosaamisen kehittämiseen. Yksilöosaamista on tutkittu paljon, mutta yhteisöosaamiseen liittyvää teoreettista lähdemateriaalia ei löydy merkittävässä mittakaavassa. Olen ottanut mukaan yhteisöosaamiseen liittyviä teemoja erityisesti toiminnan ja kehittämisen alueilta: näitä ovat esimerkiksi jatkuva oppiminen, asiantuntijuuden rakentuminen ja päätöksentekoon osallistuminen.

Jatkuva oppiminen

Luottamusmiehen tehtävä työyhteisössä on saada oman itsensä kehittämisen lisäksi muutkin työntekijät mukaan oppimisprosessiin ja sitä kautta ideoimaan ja kehittämään uutta. Luottamusmiehen tavoite on motivoida sekä aktivoida ja diagnosoida, jotta koko ryhmä oppisi jatkuvasti. Kokeneella luottamusmiehellä on toimessa kertynyttä ymmärrystä prosesseista ja erityisesti asioiden välisistä yhteyksistä. Työelämä on nykyään hyvin moniulotteista, ja sitä tehdään monenlaisten verkostojen kesken. Ratkaisuja etsitään ja löydetään useammin ryhmien ja verkostojen yhteistyön ja kokemuksen avulla kuin yksin; neuvotellaan ja etsitään kompromisseja.

Yksi tunnetuimpia kokemuksellisen oppimisen malleista löytyy Kolbilta (1984), joka kokosi yhtenäisen konstruktion 1980-luvulla Deweyn (1933) ja Piagetin (1970) oppimisteorioiden ja Lewinin (1948) ryhmäteorian malleista. Tässä mallissa oppimista luonnehditaan jatkuvasti kehittyväksi, sykliseksi prosessiksi. Teorian mukaan tieto ei ole järjesteltyä eikä pysyvää, vaan kokemusten kautta uudelleen muotoutuvaa, jossa prosessin jatkuvuus perustuu käytännön kokemuksiin. Niistä saatua tietoa testataan uusien kokemusten kautta. Oppimistilanteet kohdataan siis tietoisesti. (Kolb 1984, 26-29.) Kolbin (1984, 6) perusajatus lähtee siitä, että oppijalla on työ- tai toimintakokemusta sekä taitoja arvioida omaa toimintaansa ja motivaatio itsensä kehittämiseen (vrt. vastavalittu luottamus mies). Malli sisältää tiedostamattoman ja tiedostetun ymmärtämisen sekä niihin liittyen neljä eri vaihetta, jotka painottavat oppimista eri tavoin. Näitä neljää eri vaihetta Kolb (1984, 23-42) kuvaa seuraavin sanoin: *konkreettinen kokemus, reflektiivinen havainnointi, abstrakti käsitteellistäminen ja aktiivinen toiminta*. Kolbia on kritisoitu siitä, että hän on huomioinut mallissaan reflektoinnin vain yhden vaiheen aikana, vaikka itse asiassa malli antaa oppijalle mahdollisuuden ajatella sitä kokonaisuutena, johon reflektointi kuuluu kiinteänä osana. Hyödyllistä tutkimuksen kannalta on se, että Kolb sisällyttää reflektioon yksilön emotionaalisuuden ja sosiaalisuuden (Poikela 2008).

Myös Mezirow (1991) on lähtenyt ajatuksesta, että oppiminen on jatkuvaa. Hän puhuu uudistavasta eli transformatiivisesta oppimisesta ja keskittyy kokemukseen pohjautuvaan merkitystietoon, jonka taustalla on aikuisen oppimisen reflektio hänen omista lähtökohdistaan. Reflektio on tunteiden ja erilaisten tunnetilojen havaitsemista ja ulottuu aina teoreettisen reflektiivisyyden tasolle asti. Uudistavaan oppimiseen kuuluu kolme vaihetta; *kriittinen reflektio, pohdiva keskustelu ja toiminta*. Kriittisessä reflektiossa aikaisemmin opittuja oletuksia arvioidaan sekä tiedostetaan oman oppimisen eri näkökulmista. Pohdiva keskustelu tarkoittaa sitä, että muiden kanssa keskustellaan testaten uusia kriittisessä reflektiossa muodostettuja näkemyksiä. Toimintavaiheessa uusia näkemyksiä sisäistetään ja liitetään lopulta muiden näkemysten joukkoon. (Mt. 1997, 7; 1999, 194.) Uudistava oppiminen vaatii sellaisen ilmapiirin jossa pelolla ei ole osuutta, vaan pelko olla oppimatta on suurempi kuin sen estämisen pelko. Erot Kolbin ja Mezirowin välillä ovat vähäisiä, mutta Mezirowin ajattelussa on hyvin esillä reflektiivisyyden eri syvyysasteiden ja ulottuvuuksien korostaminen sekä merkitysperspektiivien muodostaminen (ks. Poikela 2013). Luottamusmiehellä on johtava rooli työyhteisön muutoksessa.

On selvää, että yksilöosaamisen kehittyminen nopeutuu ja monipuolistuu ryhmän avulla. Ryhmä koostuu aina joukosta yksilöitä eli sellaisista ihmisistä, jotka tuntevat muut ryhmän jäsenet ja kokevat itse kuuluvansa kyseiseen ryhmään. Onnistunut ryhmä saa aikaan asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti yhdessä työskentelyyn. Ryhmä voi siis olla hyvinkin innovatiivinen ja luova. Ryhmä on ihmisjoukko, jonka sisällä vallitsevat tietyt

normit, jäsenten roolit, valta, kommunikaatio ja vaihtelevat tunnesuhteet. Ryhmäsuhteet, ryhmätilanteet ja jäsenten tulkinnat muuttavat ryhmän kokonaisuutta jatkuvasti. (Himberg ja Jauhiainen 2007, 99.) Ryhmä syntyy, jos siihen kuuluu vähintään kaksi henkilöä, joilla on keskinäinen vuorovaikutustarve ja heillä on yhteiset tavoitteet sekä arvot ja he tuntevat yhteenkuuluvuutta. Ryhmä voi jopa muuttaa siihen kuuluvan jäsenen mielipiteitä. (Rainio ja Helkama 1974, 166; Niemistö 2002, 16.) Ihmiset kuuluvat elämänsä aikana useisiin erilaisiin ryhmiin. Ryhmällä on yleensä vetäjä, joko virallisesti nimettynä (esimerkiksi luottamusmies) tai epävirallisesti, jolloin tällaisella yksittäisellä jäsenellä on selvästi enemmän valtaa suhteessa toisiin. Ryhmän vetäjän tehtävä on auttaa ryhmään kuuluvia toimimaan hyvin. Ryhmän olemassaolon edellytyksenä voi olla sen jäsenten keskinäinen riippuvuus tai samankaltaisuus, jotka edistävät ryhmässä pysymistä (Hogg ja Abrams 1988, 96–99).

Lewin (1890–1947) edustaa koulukuntaa, jonka mukaan ryhmän jäsenillä on oltava jokin keskinäinen riippuvuus (Lewin 1948; ks. myös Gold 1999). Tutkimuksessa siitä on hyvänä esimerkkinä luottamusmiehen ja edustettavien kuuluminen muun muassa samaan yritykseen ja samaan ammattijärjestöön, eli ryhmällä on jo valmis keskinäinen riippuvuusuhde. Lewinin (1948, 1997) kenttäteoriaan liittyvään ryhmäilmiöön kuuluu kolmenlaisia riippuvuusuhdeita; *osallistujien yksilöllinen toiminta, ympäristövaikutukset ja ryhmädynamiikka*. Ryhmädynamiikka sisältää tiettyyn tilanteeseen liittyvän dynamiikan jatkuvan muuntumisen. Kun näitä kolmea näkökulmaa tarkastellaan samanaikaisesti, ryhmää on helpompi ymmärtää, koska ryhmän jäsenten keskinäinen riippuvuus vaikuttaa ryhmän käyttäytymiseen, ryhmän syntymiseen ja työskentelymotivaatioon. Tämän lisäksi on syytä huomioida myös paikka, aika, työtoverit ja kulttuuri, jolloin samat asiat eivät toimi samoilla periaatteilla. Kenttäteoria jättää tilaa toiminnalle ja valinnalle. Lewin (1948) loi kenttätutkimuksen, jonka perusajatus on, että käyttäytyminen ei ole kytkeytyneenä menneisyyteen eikä tulevaan, vaan on erityisesti kiinni nykyisyydessä. Lewin oli kiinnostunut motivaatiosta eli siitä, mikä sai ihmisen toimimaan, haluamaan jotakin ja viemään tämän toiminnan loppuun. Ryhmässä voi toki olla useita eri haluja ja tavoitteita, joista voi helposti syntyä ristiriitoja. Tällöin ryhmään kuuluvan henkilön on tehtävä valintoja ja välillä jopa yksinkertaisesti vastaanotettava mahdolliset ikävät ristiriidat. (Cartwright 1997, 159–164.) Lewiniä on kritisoitu erityisesti hänen tarpeestaan matematisoida ja formalisoida tutkimuksiaan sekä siitä, että hän vaikuttaa unohtaneen ajan merkityksen (Schellenberg, 1988). Lewin huomasi hyvin nopeasti, että päätöksiä saatiin paljon nopeammin aikaiseksi ryhmässä kuin esimerkiksi vetoamalla yksittäisiin yksilöihin. Myös uudet käytännöt omaksuttiin ryhmässä nopeammin (Mt. 68–69; Helkama, Myllyniemi ja Liebkind 2001, 256).

Luottamusmiehen toimi on sosiaalinen, eli luottamusmies osallistuu aktiivisesti oman ryhmänsä ja yhteisönsä toimintaan edustettaviensa kanssa. Samalla, kun hän rakentaa omaa osaamistaan, rakentaa hän myös tämän tietyn yhteisön osaamista ryhmän jäsenenä ja sen johtajana. Tällaista sosiaalisen oppimisen teoriaa ovat kehittäneet Lave ja Wenger (1991), jotka korostavat sosiaalisessa oppimisessä merkityksellisyyttä, osallisuutta ja hiljaista tietoa. He käyttävät käsitettä käytäntöyhteisö (*community of practice*), jonka avulla voidaan tarkastella yhteisön jäsenten välisiä suhteita, toimintaa, kieltä, kulttuuria ja tapoja. Käytäntöyhteisön muodostaa joukko ihmisiä, joilla on yhteinen mielenkiinnon kohde. Tietoa ei haluta erotella käytännöstä, ja kontekstilla on oma tärkeä merkityksensä. Tällä tavalla tutkitaan oppimistilanteita, joissa oppijat ja ympäristö toimivat aktiivisesti yhdessä ja rakentaen oppiakseen toisiltaan. Ryhmän jäsenet toimivat yhdessä, keskustelevat, auttavat toisiaan ja jakavat tietoa keskenään. (Wenger 2006.)

Luottamusmiehen ja edustettavien suhde on tiivis. Tähän suhteeseen liittyy paljon tietoa, kokemuksia ja osaamista. Päätöksiä tehdään yhteisen analyysin ja pohdinnan kautta. Lopputulos on useimmiten kiinni siitä, miten koko ryhmä onnistuu tavoitteissaan. Tällainen *ryhmäsuhde*, kuten Poikela (2008) sitä nimittää, voi liittyä luottamusmiehen kohdalla esimerkiksi ammattiliittoon tai muuhun laajempaan ryhmään liittyvään osaan. Luotettavuuden perusta on *organisaatiosuhde*, jolloin puhutaan koko organisaation kyvykkyydestä kehittää koko työyhteisöä. (Mt.) Luottamusmiehen tehtävä on olla aktiivinen toimija oman ryhmänsä puitteissa, mutta samalla myös ymmärtää koko organisaatiota käsitteleviä toimintamalleja, joilla on yhteisöosaamisen kehittymiselle arvoa.

Luottamusmies rakentaa yhteisöosaamistaan reflektoiden jatkuvasti kokemuksiaan. Hän tarvitsee tuekseen ryhmän, esimerkiksi edustettavat, jotka valitsivat hänet edistämään asioitaan. Samalla kun luottamusmiehen oma kehittyminen etenee, myös koko ryhmä oppii. Oppiminen on jatkuvaa yhdessä kehittymistä.

Asiantuntijuuden rakentuminen

Luottamusmiehen asiantuntijuus koostuu faktaan perustuvasta tiedosta, kokemuksen mukanaan tuomasta tiedosta ja henkilökohtaisiin taitoihin, kykyihin ja osaamiseen liittyvästä tiedosta. Tietoa on monessa paikassa ja monessa muodossa, ja sitä on mahdollista yhdistellä eri tavoin. Tietoon ja asiantuntijuuteen liittyvät teoriat käsittelevät organisaationaalisen tiedon luomista. Luottamusmiehen näkökulmasta tämä vaatii aktiivisuutta kysellä, katsella ja kuunnella mahdollisimman paljon. Ihmiset kertovat työpaikoilla paljon, jos heille antaa siihen mahdollisuuden. Tällainen potentiaalinen tieto auttaa uuden oppimisessa ja kehittämisessä (Poikela, 2008).

Potentiaalisella tiedolla tarkoitetaan sitä vielä syntymätöntä tietoa, jota organisaatiossa on joka puolella. Tätä implisiittistä, vielä vapaasti organisaatiossa liikkuvaa, intuitioon pohjautuvaa tietoa pidetään organisaation innovaation lähteenä, ja siksi sen merkitys on tärkeä (Stähle & Grönroos 1999, 101). Yksilölle tärkeää potentiaalisesta tiedosta tulee vasta, kun oppija on ymmärtänyt siihen liittyvän olennaisen sisällön. Asiantuntijalla on kyky lukea erilaisissa muodoissa olevaa tietoa, jolloin tarvitaan laajasti ymmärrettyä luku-taitoa. (Poikela 2008.) Nykyään pulaa ei ole siis tiedosta vaan tarvittavasta osaamisesta, ajasta ja tilanteista, joiden avulla kehittymistä tapahtuu niin työelämässä, yhteiskunnassa kuin globaalisti (Mt. 2012).

Poikelan (1998) osaamisen käsitelmän taustalla on Blacklerin (1995) tietokäsityk-sestä koostuvat kategoriat. Poikela toteaa, että yksilön ulkopuolella on objektiivisen tiedon todellisuus, johon kuuluu teoreettinen tieto ja käytäntötieto. Toisaalta yksilön osaa-miseen vaikuttaa myös subjektiivisen tiedon ulottuvuus, jolloin puhutaan praktisesta ja kokemuksellisesta tiedosta. Subjektiivista tiedosta tulee vasta, kun yksilö on sisäistänyt kaiken saatavilla olevan potentiaalisen tiedon taitamisena ja siitä on muodostunut yksi-lölle tärkeää hiljaista tietoa. (Mt.)

Hiljainen tieto on erittäin osuva käsite kaikelle sille piilevälle tiedolle, jonka siirtämi-nen yksilöltä toiselle vaatii aikaa ja on usein hankalaa (Nonaka ja Takeuchi, 1995). Käsit-teenä hiljaista tietoa on käsitelty itse asiassa jo Polanyin (1962) kirjoituksissa. Tietoa on joka puolella, mutta miten tietoa todellisuudessa luodaan ja jaetaan ryhmän sisällä yksi-löiden välillä? Yrityksissä haasteelliseksi tilanne muodostuu erityisesti silloin, kun hiljaista tietoa halutaan muuntaa eksplisiittiseksi tiedoksi esimerkiksi uuden luottamusmiehen aloittaessaan toimessaan. Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kehittäneet organisationaali-sen tiedon luomisen mallia. Organisationaalisen tiedon luominen tapahtuu yhteistoimin-nallisessa prosessissa, johon kuuluu kokemusten jakaminen, reflektointi ja kyky ratkaista eteen tulleita ongelmia. Uuden oppimisesta tulee tällöin automaattisesti tavoiteltava seu-raus. (Mt. 224-227.)

Kostiainen (2009, 46) on täydentänyt Poikelan osaamisen käsitelmää työympäris-tössä tapahtuvan kehittymisen näkökulmasta ja hän tuo Poikelan malliin lisänä suhde-tiedon. Suhdetieto on inhimilliseen kokemukseen sisältyvää tietoa, jonka Burnard (1991) liittää kokemuksellisen tiedon syntymiseen ja sitä kautta kokemukselliseen oppimiseen (ks. myös Kostiainen 2009, 48). Tarkennettuna suhdetiedon voi sanoa olevan osa hiljaista tietoa, koska siihen liittyy kyky havainnoida laajasti eri tekijöitä yhtä aikaa (Poikela 2008). Suhdetieto on henkilökohtaista ja muodostuu vuorovaikutussuhteissa ihmisten ja asioi-den kanssa, kun työvuosia kertyy paljon. Luottamusmiehelle on tärkeää ymmärtää oman suhdeverkostonsa laajuus ja toimintatavat, jotta hän pystyy käsittelemään kokonaisuuksia ja viemään yhteisiä tavoitteita eteenpäin.

Poikelan osaamisen käsitelmällä voi käyttää erityisesti analysoitaessa, kenen hallinnassa tieto on, mistä sitä voi hankkia ja miten sitä voi tuottaa ja soveltaa. Luottamusmiehen toimeen liittyvän käytäntötiedon soveltaminen antaa luottamusmiehelle hyvän pohjan kehittyä ja hyödyntää saatavilla olevaa suhdetietoa, jolloin luottamusmiehelle tärkeä kokemustieto lisääntyy. Tiedon saanti, hankkiminen ja sen soveltaminen on luottamusmiehelle tärkeää, ja suhdetieto on merkittävässä roolissa suhdeverkoston ja kokemuksen liikkeelle laittavana voimana, jotta luottamusmiehen yhteisöosaaminen ja asiantuntijuus kehittyvät.

Tieto voi olla eri tavoin yksilön, ryhmän tai organisaation hallussa. Yleensä organisaatioissa hiljaisen tiedon osuus on merkittävä. Luottamusmiehelle hiljaisen tiedon ymmärtäminen on tärkeää, koska hän toimii usein tämän tiedon välittäjänä yksilöltä toiselle. Hiljaisen tiedon ymmärtäminen ja välittäminen harjaantuvat yksilöllisen ja yhteisen osaamisen kautta. Sitä voi kuvata pätevyyden kehittämiseksi aina erinomaiseen asiantuntijuuteen asti (Poikela 2008). Tärkeintä on osata lukea ympärillä olevaa potentiaalista tietoa eli tekstejä, kuvia, esineitä, ihmisiä sekä kulttuuria. Tähän kuuluu kyky havainnoida ja käsitteellistää näitä ympärillä olevia asioita, joiden avulla voi omaksua itselleen ja työnsä tärkeätä tietoa. (Mt.)

Revans (1982) puhuu toimintaoppimisesta, jossa käytäntö ja teoria yhdistyvät. Toimintaoppiminen ei ole koskaan vain yksittäinen hanke tai projekti (Revans 2011, 95), vaan se tulkitsee uudelleen olemassa olevaa tietoa ja kokemuksia. Toimintaoppiminen on sosiaalinen prosessi, jossa oppijat havaitsevat yhdessä aikaisemman tiedon riittämättömyyden kyseiseen tehtävään ja alkavat etsiä uusia ideoita. Toimintaoppiminen on suosittu, koska se on käytännönläheinen ja tarpeeksi yksinkertainen teoria tai filosofia, kuten Revans itse sitä nimittää. Toimintaoppiminen soveltuu useimmille aloille ja alueille juuri joustavuutensa ansiosta. Eniten kritiikkiä Revans on saanut siitä, että hän ei ole analysoinut erityisiä kohteita, joihin toimintaoppimista ei voi käyttää. Myös itse käsitteen *toiminta* (action) tarkempaa sisältöä on kaivattu, eli mitä tällä toiminnalla oikeastaan tarkoitetaan. Revans ei siis luonut vain yhtä selkeää määritelmää selventämään toimintaoppimista ja siinä sen vahvuus piilee. Hän ei halunnut edes erottaa minä- ja me-ajattelua toisistaan. Toimintaoppiminen on niukasti strukturoitu filosofia. Se on tehty soveltuvaksi useisiin tilanteisiin ja moniin ajankohtiin. (Brook, Pedler & Burgoyne 2012.) Tutkimuksessa toimintaoppimista voi soveltaa luottamusmiehen näkökulmasta hänen arkisten ongelmien ratkaisuun soveltuvana toimintatapana, jossa sen hetkinen tieto ja tietäminen, yksikön koko ja yleinen huoli tulevaisuudesta vaikuttavat merkittävästi yhteisöosaamisen kehittymiseen.

Revans (1982, 710–712; 1983, 11–12) erottaa perinteisen oppimisen ja toiminnasta oppimisen ja on niiden perusteella laatinut oppimisteoriansa, jossa kyseleminen näyttelee

keskeistä osaa. Revans (1982, 711; 764–771) on muotoillut ajattelunsa yhtälöksi: $L = P + Q$. Tässä kaavassa L (*learning*) tarkoittaa oppimista, P (*programmed*) aikaisempaa tietoon keskittyvää osaamista ja Q (*questioned*) kysymysten tekoon pohjautuvaa tiedon hankintaa, jolla voidaan ratkaista oivalluksen kautta esille tulevia ongelmia. (Mt.) Tieto on tässä kokonaisuudessa tekojen tuotos ja oppiminen on muutostakin tärkeämpi (Revans 1982, 12–13), jotta asiat etenevät. Ei voi muuttaa järjestelmää, jos ei muutu itse. Toimintaoppimisessa ongelmien ratkaisutaito kehittyy, mutta osallistujien on oltava hyvin tietoisia omasta arvostaustastaan, arvioi Revans (1982, 630). Mitään todellista oppimista ei ole kuitenkaan tapahtunut, ennen kuin syntynyt idea tai suunnitelma on toteutettu ja viety käytäntöön. Pelkkä tehokas tuottavuus ei riitä, vaan tarvitaan jatkuvaa uuden tiedon oppimista ja soveltamista, jotta organisaatio kehittyy ja pysyy ajan tasalla.

Toimintaoppimista soveltaen voidaan ajatella, että historia (P) antaa luottamusmiehelle taustan jatkuvalla oppimiselle, jolloin luottamusmiehen asiantuntijuus pääsee kehittymään. Aloittaessaan toimessaan luottamusmies perehtyy luontevasti ensimmäiseksi lakiin ja erilaisiin asetuksiin. Tämän jälkeen seuraa kysely, joka tuo luottamusmiehelle mahdollisuuden uudistua, pohtia tulevaisuutta (Q) ja nousta luontevasti johtamaan edustettavien joukkoa. Samalla luottamusmies aktivoi edustettaviaan esittämällä heille kysymyksiä, innostamalla heitä kysymään ja auttamalla edustettavia löytämään ratkaisuja ja viemään niitä päätökseen. Luottamusmiehen on huomioitava se tosiasia, että oppiminen tapahtuu ryhmän reflektoinnissa ja että tämä reflektointi tapahtuu dialogissa hyvien kysymysten tuloksena. Miksi on tärkeää, että luottamusmies kysyy edustettaviltaan kysymyksiä ja päinvastoin? Ensinnäkin kysymykset saavat ihmiset automaattisesti reflektomaan ja siten myös oppimaan. Kysymykset ovat aina voimakkaampia ja arvokkaampia kuin valmiit vastaukset. Suorat mielipiteet saavat ryhmän helposti puolustuskannalle ja jopa riippuvaiseksi. Kehittäminen ja kehittyminen vaativat luottamusmieheltä aikaa ja motivaatiota. Tavoitteen on hyvä olla oppimisessa sekä oppimisen liittämässä toimintaan ja keinoihin, joiden avulla saadaan aikaan reflektointia kyselyä luottamuksellisessa ilmapiirissä. Tämän kautta tapahtuu kehitystä ja osapuolet oppivat.

Toimintaoppimisessa on kysymys koko organisaation ja siellä työskentelevän henkilöstön kehittämisen ja kouluttamisen yhdistävästä prosessista, jossa tiedolla on suuri merkitys. Prosessissa ryhmän tietämistä käytetään oppimisen välineenä. Ryhmän kokoontumisilla on tietty järjestys ja rakenne, jossa yhteiset tapaamiset ja tapaamisten väliin sijoitettava kehittämistyö vuorottelevat organisaatiossa. (Moilanen 2001, 98.) Revansia (1982) voidaan pitää Sengen (2006) ja Argyriksen (1993) ohella yhtenä oppivan organisaation käsitteen kehittäjistä. Revans käytti kuitenkin mielellään käsitettä *oppiva yhteisö*. Toimintaoppiminen on ehkä nopein ja tehokkain keino oppivan organisaation rakentamiseksi.

Poikelan (2012) mielestä tämäkään ei enää riitä, vaan tavoitteeksi on asetettava tietoa luova organisaatio.

Oppivan organisaation kehittäjän Sengen (2006) ajattelu koostuu viidestä tärkeästä teemasta, jotka organisaatiossa tulee ymmärtää yhteisesti. Ensiksi jokaisen *henkilökohtainen kasvu*, koska organisaationaalista oppimista on vain, jos yksilöt oppivat (Mt. 129). Toiseksi *erilaiset mielen mallit*, koska yksilön omien olettamusten muuttaminen vaatii aikaa ja ne voivat olla muutoksen esteenä (Mt. 69). Kolmanneksi *yhteisen vision luominen*, koska se kertoo yhteisen tavoitteen ja oppimisen tason (Mt. 192). Neljänneksi *tuumioppiminen*, koska ihminen on aina enemmän yhdessä kuin yksin (Mt. 219) ja viidenneksi *systemiajattelu*, koska sen avulla saadaan hahmoteltua kokonaisuuksia eikä jäädä miettimään yksityiskohtia (Mt. 68). Systemiajattelua tarvitaan nyt enemmän kuin koskaan, koska maailma on muuttunut niin monimutkaiseksi. Monimutkaisuuden ongelma on, että se heikentää helposti ihmisten itseluottamusta ja kykyä vastuullisuuteen. Luottamusmiehen tehtävä on puuttua juuri tähän kysymykseen eli pyrkiä yksinkertaistamaan asioita työyhteisössä. Sengen (2006) ajattelun ja teorian eduksi voi erityisesti mainita hänen kykynsä vastata tulevaisuuden kysymyksiin ja niiden ennakointiin. Yhteinen visio ei toimi käytännössä, jos yksilö ei pysty liittämään omaa yksilöllistä visiotaan yhteiseen. Ristiriitoja ilmenee juuri yhteisen vision puuttuessa, ja yhteinen visio voi menettää arvonsa, jos sen toteuttamiseen kuluu liikaa aikaa ja energiaa (Mt. 197, 213.) Aktiivinen vuorovaikutus organisaatiossa auttaa yksilöitä ymmärtämään, mihin suuntaan ollaan menossa. Keskustelu auttaa silloin, kun halutaan jakaa ja puolustaa erilaisia mielipiteitä, joilla on merkitystä juuri sillä hetkellä. Dialogia puolestaan käytetään, kun esitetään erilaisia mielipiteitä ja haetaan uutta ajattelua ja tavoitetta. Keskustelussa siis tehdään tämän hetken päätöksiä ja dialogin avulla analysoidaan uusia mahdollisuuksia (Mt. 230.) Oppivan organisaation rakentaminen vaatii aikaa ja paljon työtä. Sengen (2006, 272) mukaan se kestää useimpien kuukausia tai jopa vuosia; oikeastaan se ei lopu koskaan.

Päätöksentekoon osallistuminen

Luottamusmiehen tulee tietää ja kyseenalaistaa asioita, pohtia niitä lukuisten eri tahojen kanssa ja kysyä vaihtoehtoisia tapoja ongelmien ratkaisemiseksi, minkä vuoksi itse toiminnan ymmärtäminen on tärkeää. Näin luottamusmiehen osaaminen ja tietäminen kasvavat, ja häntä aletaan arvostaa asiantuntijana ja vähitellen ryhmän johtajana. Samalla luottamusmies osallistuu tärkeisiin päätöksentekoprosesseihin.

Edellä esitetty Revansin (1982) toimintaoppiminen keskittyy jonkin ryhmän yhteiseen ponnistukseen sovitun tavoitteen saavuttamiseksi, ja yksinkertaisimmillaan se on juuri oppimista johtajuuteen. Se on tarkoitettu tavallisten arkipäiväisten ongelmien ratkaisuuksiin.

Toimintaoppiminen on eräänlainen elämäntapa, johon kuuluu keskinäinen auttaminen. (Mt. 630.) Se on toiminnan ja oppimisen kiinteä suhde (McGill & Beaty 2001, 19). Revans (1982, 7–8) puhuu ruumiin ja mielen erottamisesta, jolla hän tarkoittaa, että ihmiset helposti erottavat ajatukset ja tunteet toisistaan. Hänen mielestään johtajien on osattava yhdistää tekninen osaaminen ja sisäinen tunne, jotka on pidettävä mukana kaikessa toiminnassa.

Työyhteisöistä on tullut monimutkaisia kokonaisuuksia, joissa yksilön, johtajan tai luottamusmiehen ei ole aina helppo luovia. Tämän vuoksi käytännön ongelmia on helppo ratkoa ryhmässä kuin yksin. Myös aikataulu on monelle haasteellinen, kun tarve osallistua erilaisiin projekteihin ja tilaisuuksiin lisääntyy koko ajan ja muutostahti kiihtyy. Senge (2006) toteaa, että oppivat organisaatiot tarvitsevat uudenlaisen näkemyksen johtajuuteen, johon liittyy ymmärrys kokonaisuudesta. Tällainen oppiva organisaatio pystyy hyödyntämään koko henkilöstönsä tietotaitoa, kokemusta ja kykyä oppia (Mt. 340). Siten se pystyy selviytymään muutoksistaan kohtuullisessa ajassa.

Organisaatioiden monimuotoisuus ja monimutkaisuus kuuluvat moderniin yhteiskuntaan. Tämä on haasteellista myös johtajuudelle. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisen näkökulman tähän tuo Stacey (2001, 2011), jonka vuorovaikutteinen CRP-teoria (*Complex Responsive Process*) korostaa yksilöiden välillä tapahtuvia vuorovaikutusprosesseja, joissa luodaan todellisuutta yhdessä ihmisten kesken. Stacey korostaa sitä, että tulevaisuutta on mahdotonta ennakoida, ja että epävarmuus on välttämätöntä kehittymisen kannalta. Tämän vuoksi johtajan on oltava mahdollisimman aktiivisesti läsnä vaikuttamassa tärkeissä strategisissa prosesseissa sekä myös valmis tulemaan vaikutetuksi kaikilla mahdollisilla tasoilla. (Stacey 2011; Stacey 2001, 227–235; ks. myös Rossi 2014.)

Revans (1982) puhuu oppimisesta johtajuuteen, Senge (2006) systeemiajattelusta ja Stacey johtajan vuorovaikutteisuudesta, Jaques ja Clement (1994) ovat puolestaan omissa tutkimuksissaan perehtyneet analysoimaan johtamisen suhdetta aikaan eri asteiden kautta. Näiden kautta pyritään ymmärtämään kompleksisuutta organisaatioissa. He korostavat tehokasta *manageriaalista johtamista*, jolla he painottavat sitä, että johtaminen on aina kokonaisuus, eivätkä he halua jakaa käsitteitä *management* ja *leadership* toisistaan.¹⁰ Tähän ajatteluun he liittävät tiiviisti manageriaalisen hierarkian, josta löytyy neljä eri kognitiivisen prosessin astetta. Ensimmäisellä asteella (I aste) suoritetaan yksinkertaisia ja konkreettisia tehtäviä ohjeiden mukaan. Toisella asteella (II aste) asioita pystytään organisoimaan ja yhdistämään kokonaisuuksiksi. Kolmas aste (III aste) kuvaa käsitteellisten suhteiden ymmärtämistä, joilla on selvä looginen seuraus. Neljännellä asteella (IV aste)

¹⁰ Sanat *management* ja *leadership* voidaan suomentaa sanalla *johtaminen*. Joissakin tapauksissa näkee käytettävän erikseen sanaa *johtaminen* (*management*) ja *johtajuus* (*leadership*).

informaatio on kyetty kasaamaan erillisiksi jatkoprosesseiksi, joilla on selvä syy-seuraus suhde toisiinsa. (Mt. 52-53.)

Kognitiiviset prosessit ovat Jacques ja Clementin mukaan mentaaleja prosesseja, joiden avulla ihmiset organisoivat työssään tarvitsemaa informaatiota. Tämä tieto on usein hyvin kompleksisessä muodossa, ja monille meistä on erittäin vaikeata jäsenellä monia asioita yhtäikaa, kun toiset taas rakastavat usean tapahtuman samanaikaista ratkomista. Kognitiivinen valta kuvaa maksimaalisen kompleksisuuden määrää, jonka ihminen pystyy käsittelemään tietystä ajassa. Mitä suurempi on henkilön kognitiivinen valta, sitä suuremman määrän informaatiota hän pystyy hallitsemaan Toisaalta mitä suurempi henkilön kognitiivinen valta on, sitä pidempi on hänen tarvitsemansa aika työn suorittamiseen. (Mt. 48-50; ks. myös Poikela 1999, 264-265.)

Edellä esitettyjen kognitiivisten asteiden monimutkaisuuteen vaikuttaa myös organisaation koko ja ikä. Työtehtäviin liittyvää monimutkaisuutta voi näin lisätä pohtimalla aikajännettä, joka tietyn tehtävän suorittamiseen kuluu. Mitä monimutkaisempi ja haastavampi tehtävä, sitä kauemmin sen suorittaminen kestää. Jaques ja Clement (1991) puhuvat kahdeksasta eri tasosta tehtävien vaativuuden mukaan, eli mitä vanhempi, laajempi ja merkityksellisempi organisaatio, sitä monimutkaisempi sen rakenne ja päätöksentekoprosessi on. Tehtävät jaetaan nopeisiin ja yksinkertaisiin suorituksiin, joihin aikaa kuluu hetki tai maksimissaan noin päivän verran (taso I). Konsernitason vaativin pitkän tähtäimen muutosprosessi voi kestää jopa 50 vuotta (taso XIII). Tällaisia organisaatioita löytyy mm. vanhoista perheyriyksistä tai globaaleista monikansallisista yrityksistä, jotka joutuvat muuttamaan liikeideansa maailman muuttuessa ympärillä (esim. IBM ja Nokia). (Mt. 91-100.) Tutkimusten mukaan isot yritykset elävät keskimäärin alle neljäkymmentä vuotta, joka on noin puolet ihmisen eliniästä (Senge 2006, 17).

Jacquesin ja Clementin (1994) ajatteluun nojautuen luottamusmiehen perustehtävien voi esittää liittyvän tasoihin I-III, jolloin puhutaan luottamusmiehen kahden vuoden toimikaudesta, mutta myös tasoihin IV, V ja VI, kun toimikaudet jatkuvat ja osaaminen karttuu. Ensimmäinen taso on hyvin lyhyt, hetkellinen tilanne, esimerkiksi uuden työntekijän toivottaminen tervetulleeksi yhtiöön tai yllättävän riitatilanteen ratkaiseminen työpaikalla. Toinen taso kestää yleensä parista päivästä aina kolmeen kuukauteen. Luottamusmiehen toimessa se liittyy esimerkiksi työehtosopimuksen noudattamiseen työpaikalla, mikä voi tarkoittaa sopimuksen soveltamista käytäntöön. Kolmas taso kestää jo useista kuukausista pariin vuoteen, josta hyvänä esimerkkinä voi mainita yt-neuvottelut. Neljäs taso on pituudeltaan kahdesta vuodesta aina viiteen vuoteen, ja tähän voi sisältyä monia isojakin muutoksia, tapahtumia, tilanteita ja oppimisprosesseja. Pitkään tehtäväsään toimineelle luottamusmiehelle voi tilanne muuttua merkittävästi. Hänen on ymmärrettävä myös tasojen V ja VI (5-10 vuotta) muutoksia, jolloin luottamusmies on ehtinyt

osallistua organisaatiossa hyvin merkittäviin muutostilanteisiin. Tässä vaiheessa luottamusmies on omaa kokemustaan hyödyntäen kehittynyt toimeensa asiantuntijasta edelleen edustettaviensa johtajaksi, joka osaa rohkeasti tehdä tarvittavia päätöksiä. Tämän tutkimuksen kannalta Jacques ja Clementin jaottelu aikaan perustuviin tasoihin on kiinnostava erityisesti oppimisen kehittymisen kontekstissa, jossa testataan kyvykkyyttä hallita organisaatiossa ilmenevää kompleksisuutta.

Yhteisöosaamisen vaikeus ilmenee viimeistään siinä vaiheessa, kun luottamusmiehen kokemustieto ei riitä ymmärtämään yhteisöosaamiseen liittyvää laajempaa kokonaisuutta. Tällöin luottamusmies tarvitsee uutta tietoa oman organisaationsa ulkopuolelta. Ongelmia voi syntyä myös silloin, kun joku taho yrityksen ulkopuolelta tekee sellaisia muutoksia, jotka vaikuttavat merkittävästi myös luottamusmiehen toimeen, esimerkiksi lainsäädäntömuutokset. Yhteisöosaaminen pohjautuu sekä yksilöiden että ryhmien välisen osaamisen kehittämiseen, mutta kuvaa erityisesti koko organisaatiolta ja sen rakenteilta sekä toimintatavoilta vaadittavaa osaamista. Luottamusmiehen yhteisöosaaminen vaatii ymmärrystä myös yhteiskunnallisista näkökulmista, joita on syytä tarkastella vielä erikseen. Selkein näistä yrityksen ulkopuolisista tahoista on ammattiliitto, johon luottamusmies itse kuuluu. Muitakin tahoja löytyy, kuten työterveyshuolto, työvoimatoimisto, työnantajajärjestö, eduskunta, EU jne. Tutkimuksessa organisationaalilla osaamisella tarkoitetaan sitä osaamista, joka kehittyy yrityksessä, jossa luottamusmies toimii. Yhteiskuntaosaamisella pyritään puolestaan ymmärtämään niitä organisaation ulkopuolisia tahoja, jotka vaikuttavat yritykseen, sen kehittymiseen ja toimintaan, sekä erityisesti siellä toimivaan luottamusmieheen. Kokonaisuus on monimuotoinen, ja vaikuttajatahoja on useita.

7.2.2 Luottamuksen rakentaminen

Olen edellisessä luvussa 7.2.1 vastannut sivulla 136 esitettyyn lisäkysymykseen ja esiteltyt jatkuvaan oppimiseen, asiantuntijuuteen sekä luottamusmiehen päätöksentekoon osallistumiseen liittyviä näkökulmia ja teemoja. Luottamusmiehen kyky johtaa tässä erittäin monimutkaisessa kokonaisuudessa asettaa hänelle itselleen osaamiseen liittyviä lisävaatimuksia (ks. vaaka-akseli kuviossa 17 sivulla 134). Luottamusmiehen yhteisöosaaminen kehittyy pitkäjänteisesti. Olennainen osa luottamustyön kehittymistä ja yhteisöosaamiseen liittyvien oppimiskontekstien ymmärtämistä on myös se, miten luottamusmies pystyy rakentamaan luottamusta dialogin avulla koko suhdeverkostossaan (ks. pystyakseli kuviossa 17 sivulla 134). Erinomaiset dialogitaidot mahdollistavat avoimen keskustelun eri tahojen kanssa sekä neuvottelemisen ja sopimisen erilaisista asioista. Tähän kuuluu

aina kuuntelu, kysymysten tekeminen ja monenlainen reflektointi. Luottamuksen rakentaminen eri osapuolten välille korostuu tärkeänä osana luottamusmiehen tointa. Samalla on hyvä huomata, että hyvät luottamussuhteet alentavat liian voimakkaiden ja vääränlaisten valtakeskittymien muodostumista. Tavoitteena on ymmärtää, miten luottamusmies kehittää itseään, jakaa osaamistaan muille ja hyödyntää dialogia luottamuksen rakentamisessa, kun hän osallistuu moniulotteiseen valtapeliin monimutkaisessa suhdeverkostossa.

Luottamusmiehen yhteisöosaaminen on osaamista, joka vahvistuu ja kehittyy verkostoissa toimivien yksilöiden, ryhmien, organisaatioiden ja instituutioiden yhteisten ponnistusten kautta. Verkostoilla on tarve yhteiseen päämäärään, ja tätä rakennetaan luottamuksen avulla. Luottamusmiehen on ymmärrettävä tämän verkostokokonaisuuden toimintatavat. Kieli ja valitut sanat ohjaavat sitä, millaisena luottamusmies tämän maailman näkee. Kieli, jota käytämme, on aina yhteydessä sosiaaliseen kanssakäymiseen; kenellä on oikeus tulla kuulluksi, tehdä kysymyksiä tai antaa vastauksia. Tehokkaimmin tällainen vuorovaikutus toimii silloin, kun se on jatkuvaa, spontaania ja jopa ennakoimatonta dialogia. Jos puheen ymmärtäminen ja tuottaminen on jostakin syystä vaikeaa, puheen rinnalla voidaan käyttää näköön ja tuntoon kohdistuvia kommunikoinnin keinoja (esim. esineet, tekstit, viittomat ja kuvat). Myös sosiaalinen media on tuonut uusia vaihtoehtoja, joiden käyttöä olisi uskallettava kokeilla rohkeammin.

Luottamusmiehen toimeen vaikuttavat monet instituutiot, joilla on vahva vaikutus luottamustyön sisältöön. Ammattijärjestöillä on merkittävää vaikutusvaltaa siihen, mitä luottamusmies tekee ja päättää omassa organisaatiossaan ja toimessaan. Vahvoja instituutioita, jotka vaikuttavat luottamusmiehen toimeen, on suomalaisessa hyvinvointivaltiossa muitakin. Pyrin vielä vastaamaan yhteen laajempaan kysymykseen, jolla on merkitystä luottamusmiehelle nimenomaan luottamuksen rakentamisen näkökulmasta:

Miten luottamusmies rakentaa yhteisöosaamista toimiessaan työelämän ja yhteiskunnan valtaverkostoissa?

Luottamusmies osallistuu yhteiskuntakontekstissa vallankäytön eri mekanismeihin. Yhteisöosaaminen ulottuu yksilöosaamisesta aina yhteiskuntaosaamiseen asti, instituutio-osaamisen eli miten yritykset, järjestöt, poliitikot, lainsäätäjät ja muut luottamusmies-toimintaan vaikuttavat tahot toimivat keskenään ja kehittävät suomalaista yhteiskuntaa, jossa luottamusmies toimii yhtenä osapuolena ja käyttää omaa vaikutusvaltaansa asioiden eteenpäin viemiseksi. Luottamusmies on osa järjestelmää, jonka puitteet on sovittu laissa ja asetuksissa sekä eri järjestöjen (työntekijä- ja työnantajajärjestöt) kesken, ja joilla on puolestaan vaikutusta suomalaisen hyvinvointivaltioon.

Hyvinvointivaltiolla tarkoitetaan yleisesti julkista sektoria eli valtiota ja kuntia, mutta suomalaisen hyvinvointivaltioon yhdistetään myös korporatismi eli etujärjestöjen vaikutus poliittisten päätösten syntyyn. Pelkistään hyvinvointivaltion sisältö jaetaan sosiaaliturvaan ja hyvinvointipalveluihin. Hyvinvointivaltio kytkeytyy sellaisiin käsitteisiin kuin modernismiin, teollistumiseen ja työväenliikkeeseen, vaikka myös kirkon vaikutus on aina ollut suuri. Hyvinvointivaltio edistää yhteisöllisyyttä ja etsii ratkaisuja yhteiskunnallisesti merkittäviin ongelmiin, kuten työttömyyteen ja syrjäytymiseen. Luottamusmies on osa suomalaista hyvinvointivaltiota, jossa useiden organisaatioiden ylläpitämät verkostot ovat institutionalismin perusyksiköitä. Valta näyttäytyy näiden instituutioiden perimmäisenä käyttövoimana, joten on ymmärrettävää, että tämän vallan avulla instituutiot ajavat ja puolustavat omia etujaan, mutta aika ajoin ne myös tarvitsevat toinen toistaan (Harisalo ja Miettinen 2004, 23-25). Instituution käsite on laaja, mutta eri tieteenalojen tutkimuksen päätarkoitus on ymmärtää ja selittää, miten nämä instituutiot vaikuttavat ihmisten ja organisaatioiden toimintaan yhteiskunnallisen kehityksen lisäksi. Instituutioiden rooli jokapäiväisessä elämässämme on yllättävän suuri.

Institutionalismien käsite on melko vanha, vaikka käsitteen käyttö ja aktiivinen tutkimus yleistyi vasta 1980-luvulla (Thoenig 2011). Institutionalismien voi sanoa syntyneen jo Veblenin¹¹ kirjoituksissa ns. joutilaasta luokasta (Riukulehto 2002). Veblen edusti vanhaa institutionalismia, joka tutki instituutiota itsessään. Instituutio on yhteiskunnan rakenteellinen ominaisuus, joka voi olla virallinen tai epävirallinen. Tästä esimerkkeinä voi mainita voimassa olevan lainsäädännön ja olemassa olevien organisaatioiden vuorovaikutusverkostot. Uudemman institutionalismien viitekehityksessä kiinnostuksen kohde laajeni instituution ja yksilön väliseen vuorovaikutukseen, jossa korostuu normien ja arvojen tärkeys. (Peters 2001, 18–19 ja 1–4.) Instituutio on aina jokin ryhmä eli joukko yksilöitä, joille on ominaista pysyvyys, määrävä vaikutus yksilön käyttäytymiseen ja yhteiset arvot.

Jos Veblen mietti instituutiota ja sen toimintaa, niin hänen aikalaisensa Durkheim (1858–1917) puolestaan esitti jo 1800-luvun lopulla ajatuksen monimutkaisesta yhteiskunnasta. Durkheimin mielestä yksilön ja yhteiskunnan ristiriita on näennäistä: yhteiskunta ei ole vapauden este vaan sen edellytys. Se, että perinteinen yhteiskunta ei anna mahdollisuuksia kehittää yksilöllistä minä-identiteettiä, ei johdu yhteiskunnan ja yksilön vastakkaisuudesta. Yhteiskunnan koossapysymistä kuvaamaan Durkheim käytti käsitteitä *mekaaninen solidaarisuus* ja *orgaaninen solidaarisuus*. Mekaaninen solidaarisuus viittaa yhteiskuntiin, joita piti koossa tarve toimia samalla tavalla kuten maatalousyhteiskun-

¹¹ Thorstein Veblenin alkuperäinen teos *The Theory of the Leisure Class* ilmestyi vuonna 1899.

nissa. Orgaaninen solidaarisuus taas viittaa moderniin yhteiskuntaan, joka rakentuu eriytyneen työnjaon pohjalta. Orgaanisen solidaarisuuden Durkheim liittää esimerkiksi ammattikuntien sisäisiin suhteisiin ja tätä kautta muodostuvaan solidaarisuuteen. Modernissa yhteiskunnassa solidaarisuus perustuu siihen, että ihmiset ovat eriytyneet tekemään erilaisia töitä¹² ja ovat erilaisia persoonallisuuksia, mutta tästä syystä he tarvitsevat toisiaan. Durkheim visioi, että teollisiin maihin on syntynyt uudenlaisia korporaatioita, jotka ovat institutionalistuneet, ja joissa niin työntekijät kuin työnantajat edustavat tiettyä toimialaa. (Lukes 1977; Lukes ja Scull 2013.)

Samoihin aikoihin Veblenin ja Durkheimin kanssa modernisaatiota ilmiönä tutki myös Weber (1864-1920), joka korosti yksilön merkitystä, koska yhteiskunnan, sen laitosten ja instituutioiden toiminta koostuu yksilöiden toiminnasta. Weberin käsityksen mukaan sosiologian tehtävä on ymmärtää tulkitsevasti ja selittää kausaalisesti sosiaalista toimintaa, sen kulkua ja vaikutuksia. Weber tutki myös vallan merkitystä yhteiskunnassa. Weberille valta merkitsi ryhmän tai instituution kykyä toteuttaa oma tahtonsa vastustuksesta riippumatta (Weber 1978, 53; 1947, 152). Luottamusmiehen asema takaa hänelle tietyn auktoriteetin päättää ja määrätä, ja tämä legitimizeetti viittaa vallankäytön hyväksymiseen. Legitimiteetti perustuu edelleen opittuihin sääntöihin ja tapoihin, lakeihin ja oikeudenmukaisuuteen, mutta enenevässä määrin myös saatavilla olevaan tietoon. Tietoon perustuvasta argumentaatiosta onkin tullut tietoyhteiskunnassa legitimizeetin lähde ja siten kamppailut asioiden oikeista tulkinnoista vaikuttavat oleellisesti vallankäyttöön. (Weber 1978, 241–245.) Valta on jotakin sellaista, jota yhdellä on ja toisella ei. Valta näyttää olevan myös jotakin sellaista, mitä joku toimija omistaa tai hallinnoi. Weberin lisäksi on mainittava valtatutkimuksen klassikko C.W. Mills (1916–1962), koska hän tutki paljon ammattiyhdistysliikkeen valtaa yhteiskunnan päätöksenteossa (vrt. korporatismi Suomessa).

Weber korostaa valtakäsityksessään vallan toimijaa, kun Parsons (1902–1979) puolestaan korostaa yhteisöä eli instituutiota. Moderni yhteiskunta ja siellä toimivat instituutiot tarvitsevat toimiakseen erilaisia valtarakenteita. Parsons'in (1986) mukaan valta on myönteinen resurssi pyrittäessä yhteisöllisiin päämääriin. Valta institutionaalisessa muodossaan ei pelkisty vain näihin resursseihin, vaan tärkeää on paitsi se, että jollakin taholla on näitä resursseja, myös se, kuinka paljon muut toimijat niitä uskovat, olettavat ja hyväksyvät jollakin olevan. (Parsons 1986, 94.) Valta on hyvin abstrakti käsite, jonka avulla eri tahot arvioivat vallanpitäjän vallan määrää. Vallanpitäjä puolestaan pitää valtaa resursseina, jonka avulla muut toimivat halutulla tavalla. Vallanpitäjä ei hallitse käyttämäänsä

¹² Suomessa tästä on hyvänä esimerkkinä yrityksissä työntekijät, toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt ja johto.

valtaa kokonaan itse, vaan vallan kohderyhmä antaa siihen oman suostumuksensa. Valta siis esiintyy yhteiskunnassa monessa eri muodossa, ihmiset saavat vallan avulla asioita pysymään liikkeellä. Parsonsin (1991, 121–123) yhteisökeskeisessä valtatutkimuksessa valta vaikuttaa on sosiaalisen systeemin (vrt. systeeminen luottamus) tasapainon ylläpitoon ja mahdollisten häiriöiden ehkäisyyn. Valta näyttää olevan sosiaalinen resurssi, jonka avulla jonkun tietyn yhteisön päämäärät saavutetaan.

Suomalaisen hyvinvointivaltion vaikutus luottamusmiehen yhteisöosaamisen kehittämiseen on kiistaton. Myös yritykset tarvitsevat osaavaa neuvottelukumppania, kun työpaikoilla on sovittava tärkeitä asioista. Maailma kuitenkin muuttuu ja monimutkaistuu edelleen, joten luottamusmiehen ja luottamusmiesjärjestelmän olisi kyettävä muuttamaan muutoksen mukana. Valta näyttää olevan se resurssi, jonka avulla tätä muutosta voi edistää. Siitä voi kuitenkin muodostua este, jos luottamus eri toimijoiden väliltä puuttuu. Suomalaisen luottamusmiehen yhteisöosaaminen on moniulotteinen ja kompleksinen kokonaisuus. Luottamusmiesjärjestelmä on merkittävä osa suomalaista hyvinvointivaltiota, sen toimivuutta ja kehittämistä. Järjestelmällä on tärkeä asema, kun Suomessa tehdään suuria työhön ja työn tekemiseen liittyviä linjauksia. Tätä kehittämistä rakennetaan jatkuvasti eri instituutioiden välisissä keskusteluissa ymmärtäen myös näiden eri instituutioiden vallankäyttömekanismeja. Luottamusmiehen näkökulmasta on hyvä ymmärtää taustoja, jotka vievät suomalaista yhteiskuntaa eteenpäin.

Luottamuksen rakentamiseen kuuluu niin aktiivinen kuin passiivinen tiedonkulku. Tutkimuksessa mukana olleet informantit korostivat myös kuuntelun tärkeyttä. Kuuntelun lisäksi luottamusta rakennetaan kehittämällä yhteistyötä pitkäjänteisesti ja uskaltamalla tehdä asioita uudella tavalla. Luottamusmies hallitsee kokonaisuutta hyvällä itsetunnolla, joka mahdollistaa yhteistyön kehittämisen koko verkostossa. Luottamuksen rakentamiseen kuuluu luottamusmiehen sekä henkilökohtainen luottaminen että systeeminen luottaminen.

Henkilökohtainen luottaminen

Luottamusmies aloittaa toimensa heti kun hänen luottamusmiestehtävänsä käynnistyy. Merkittävää työntekijöiden kannalta on se, kuinka hyvin luottamusmies pystyy hoitamaan edustettavien asioita esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluissa. Hyvät dialogitaidot auttavat luottamusmiestä tässä tehtävässä. Parasta on jatkuva tasainen vuoropuhelu yritykselle tyypillisiä kanavia käyttäen.

Kyky rakentaa luottamusta on osin yksilön myötäsyntynen ominaisuus, osin tietoisien ja eettisen toiminnan tulos. Nopean ja riittävän informaation on todettu lisäävän luottamusta, mutta samalla kommunikaation on oltava avointa ja jatkuvaa. Ihminen mielellään

omaksuu sellaisia ajatuksia, jotka tukevat hänen omia asenteitaan ja vastaavasti pyrimme välttämään keskenään ristiriitaisia ajatuksia (Järvilehto 2014, 22). Luottamusmiehen yhteisöosaaminen tarvitsee luottamusta rakentavan ympäristön, jossa valtarakenteet ovat tarpeeksi matalat työyhteisön toiminnan ja kehittämisen eteenpäin viemiselle. Valtaa kuitenkin tarvitaan, koska sen avulla saadaan käsiteltyä asioita nopeammin.

Luottamusmiehen yhteisöosaamista rakennetaan luottamuksen avulla. Luottamus itsessään on vuorovaikutussuhde ja keskeinen välittävä tekijä ihmisten välisessä toiminnassa (Harisalo ja Miettinen 2010, 23; Salojärvi 2006, 160; Flores ja Solomon 1998). Mikäli eri osapuolten väliltä puuttuu luottamus, tarkkailu ja valvonta lisääntyy. Luottamuksen syntymiseen kuuluu vuorovaikutuksen lisäksi oleellisesti kaikenlainen kommunikointi. Sujuva ja helppo tiedonkulku lisää myös luovuutta ja tätä kautta innovaatioiden syntyä. Luottamus ei tarkoita pelkkää positiivista yhdessäoloa vaan siihen kuuluu myös riitoja (Ilmonen ja Jokinen 2002, 110). Erilaiset ristiriidat enemmänkin pakottavat luottamusmiehen olemaan varuillaan näissä luottamussuhteissa. Epäluottamus on toki tekijä, joka etäännyttää ihmiset toisistaan ja vaikeuttaa siten kommunikaatiota (Harisalo ja Miettinen 2010, 15–16). Energiaa hukataan väärin asioihin ja tehokkuus kärsii. Epäluottamuksen ilmapiirissä korostuu helposti omien etujen ajaminen ja itsekkyyks.

Ihmisten väliseen luottamukseen liittyy omanlaisia käyttäytymisen piirteitä ja ominaisuuksia, joita ovat sitoutuminen, tunteminen, vastuullisuus, rehellisyys, johdonmukaisuus, avoin kommunikaatio, taito sovittaa ristiriitoja ja hyväntahtoisuus. Ongelma eivät ole konfliktit, vaan ihmiset, jotka eivät osaa tai halua niitä purkaa. (Harisalo ja Miettinen 2010, 35; Mayer ym. 1995, 717–719.) Luottamusmiehen rooli organisaation konfliktien purkamisessa on merkittävä. Ikävätkin esimerkit synnyttävät positiivista luottamusta, jos ne pystytään perustelemaan ymmärrettävällä tavalla. Yamagishi (2011) toteaa laajassa ja mielenkiintoisessa tutkimuksessaan, että ihmiset jotka reflektoivat ympärillä olevan luottamuksen kanssa ja ensisijaisesti luottavat muihin ihmisiin, ovat selvästi sosiaalisesti älykkäämpiä. Luottamus ei ole hänen mielestään sama asia kuin luotettavuus, eikä se myöskään heijastu automaattisesti itseluottamukseen. (Mt. 167–168.) Luottamuksen rakentaminen yksilötasolla lähtee juuri itseluottamusta vahvistamalla. Sen avulla luottamusmie rakentaa omaa ja ryhmän (esim. edustettavat) osaamista käyttäen henkilökohtaista luottamusta apunaan. Tutkimuksissa on Taina Savolaisen mukaan havaittu kolme tekijää, jotka ovat meille tärkeitä luottamuksen arvoisessa ihmisessä: osaaminen, hyvä tahto ja suoraselkäisyys (Hallamaa 2019). Tässä tutkimuksessa esille nousseet 59 erilaista luottamusmiehelle tyypillistä ominaisuutta korostavat tehtävän vaikeutta. Luottamuksen rakentaminen ihmisten välille on haasteellista mutta onnistuneen yhteistyön avain.

Systeminen luottaminen

Luottamusmiehen suhdeverkosto on laaja ja vaatii ymmärrystä koko verkoston toiminnasta. Tutkimuksessa esille tullut triangeli-malli avaa hyvin systemisen luottamisen kokonaisuutta. Jotta koko verkosto olisi käytössä, on luottamusmiehen hahmotettava, miten suomalainen korporatismi valtakeskittyminen toimii ja mikä rooli luottamusmiehellä siinä kokonaisuudessa on.

Nyky-yhteiskunnassa korostuvat verkostot ovat muuttaneet myös luottamukseen liittyvää suhdetta, koska yhteistyön perustana ei toimikaan hierarkkiset asemat vaan lojaalisuus, solidaarisuus, keskinäinen tuki ja luottamus. Tällä on ollut vaikutusta myös verkostojen johtamiseen, josta on tullut enemmän ohjaamista ja koordinoimista. Valta ja vastuu on hajautunut verkostoon kuuluville jäsenille, vaikka kontrolli ei ole kokonaan hävinnyt. Toimivissa verkostoissa yhteistyö on hyvin käytännönläheistä, jossa erityisesti pienillä toimijoilla on hyvät toimintaedellytykset ja mahdollisuudet saavuttaa jotakin sellaista, mikä yksin ei olisi ollut mahdollista. (Lahtinen 2015, 51–69.) Kuuluminen verkostoon tarkoittaa näin luottamista myös järjestelmään. Tämä systeminen luottamus korostaa luottamusta entisestään keskeisenä tekijänä verkoston toimivuuden kannalta, koska yksittäinen henkilö ei ole luottamuksen kohteena vaan koko verkosto tai sen osa. (Sydow 2000, 44–45.) Tästä esimerkkinä on kuuluminen työntekijä- tai työnantajajärjestöön. Toisaalta jos luottamus verkostoon rapautuu, niin koko rakennelma on vaarassa. Luottamusta luodaan kuuntelemalla, keskustelemalla, kunnioittamalla toisia toimijoita ja jakamalla mahdollisimman vapaasti tietoa (Lahtinen 2015).

Ilmonen ja Jokinen (2002, 91) puhuvat luottamusverkostosta, jossa siihen kuuluvien henkilöiden on kyettävä luottamaan muihin verkostoon kuuluviin jäseniin. Toiminta luottamusverkostoissa mahdollistaa kompleksisuuden poistamisen ainakin osittain, ja se auttaa verkostoon kuuluvia luomaan uusia kontakteja. Yhteistyö verkostoissa vaatii pannonamista yhteisön hyväksi. Lahtinen (2015, 63–64) toteaa tutkimuksessaan, että verkostoyhteistyö ei tietenkään toimi pelkän luottamuksen varassa, vaan tarvitaan erilaisia sopimuksia ja pelisääntöjä yhteistyötä selkiyttämään. Suullisiinkin sopimuksiin on kyettävä luottamaan. Verkostoyhteistyö, jossa jäsenet osallistuvat yhteiseen toimintaan vapaaehtoisesti ja toisiaan kunnioittaen, on tärkeää verkoston jäsenien kannalta, mutta se myös pitää koko verkoston koossa (Korkala 2010, 49–50). Tällöin verkostoyhteistyö koetaan tarpeellisenä ja sellaiseksi, jota ei yksin voisi saavuttaa (Lahtinen 2015, 67). Tällaiset sosiaaliset verkostot pysyvät koossa niihin kuuluvien jäsenten välisen vahvan luottamuksen takia (vertaa henkilökohtainen luottaminen).

Perinteisesti luottamus on liitetty sosiaalisen pääoman käsitteeseen, jonka mukaan taloudellisen tuotannon tarkastelun lisäksi olisi ymmärrettävä myös yhteiskunnan hyvinvointia, jolloin yhteiskunnan sosiaalinen ulottuvuus ja sitä tukevat verkostot olisivat yhtä tärkeitä kuin taloudelliset mittarit. Kun luottamusmie rakentaa yhteisöosaamistaan luottamuksen avulla, muodostuu työyhteisöön sosiaalista pääomaa (ks. sivut 46-50), jota Ruuskanen (2001) pitää yksilön valistuneen rationaalisuuden lähteenä. Sosiaaliseen pääomaan kuuluu kyseisen yhteisön vastavuoroisuuteen perustuvat normit ja yhteiskunnan määrittelemät lait (Poikela 2005, 14-16). Sosiaalisen pääoman lähteet ovat vuorovaikutuksellisia, ja näiden vuorovaikutussuhteiden seurauksena voi syntyä hyötyjä, joita voidaan käyttää toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen (Lankinen ym. 2004, 170). Hyvä sosiaalinen pääoma yrityksessä tuo välitöntä etua: yhteistoiminta on helppoa, toimintoja koordinoidaan, kustannuksia saadaan alennettua ja organisaatiossa on toimiva sosiaalinen verkosto, josta osapuolet hyötyvät (Raitavuo 2004). Juuri tämä on luottamusmiehelle tärkeä ymmärtää, ja tässä verkostossa luottamusmiehen on hyvä olla mukana, jotta hän saa asioita sovittua ja edistettyä. Luottamusmiehen työ ei ole pelkästään ongelmatilanteiden ratkaisemista, vaan sen ymmärtämistä, miten ihmiset oppivat yhdessä valmistautumaan tulevaan. Ihanteellisessa tilanteessa sosiaalinen verkosto ulottuu myös oman organisaation ulkopuolelle. Sosiaaliseen pääomaan liittyy muiden pitkävaikutteisten voimavarojen tapaan odotus tulevasta, joskin epävarmoista hyödyistä, jotka voivat liittyä luottamuksen ja vallan lisäksi esimerkiksi informaation saamiseen ja solidaarisuuteen. Sosiaalinen pääoma kasvaa parhaiten säännöllisen käytön seurauksena luottamuksellisessa ilmapirissä. Harisalo ja Miettinen (2010) korostavat luottamusta nimeämällä käsitteen luottamuspääoma, joka ei ole vain osa sosiaalista pääomaa, vaan sijoittuu sen rinnalle.

Vallan rooli systemisen luottamuksen teoriassa on tärkeä, koska luottamus ei ole ainoa tapa lisätä yhteistyötä ja ennustettavuutta. Luottamus ja valta eroavat käsitteinä toisistaan hyvinkin paljon, mutta valtaa voi sitoa luottamussuhteeseen ja yhteistyöhön perustuva valta voi vahvistaa luottamusta. Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä edellyttää keinoja vähentää vääränlaista vallankäyttöä. Tämä tarkoittaa manipuloinnin ohittamista, näkyvien kontrollirakenteiden poistamista ja uskallusta lausua omia mielipiteitä. Valta ja luottamus kietoutuvat näin toisiinsa. (Julkunen ym. 2009, 15-16.)

Yhteiskunnallinen valta voidaan jakaa karkeasti kahteen näkemykseen: *ilmiselvään valtaan* ja *piiloiseen valtaan* (Kunelius ym. 2009). Ilmiselvä valta on käyttäjän hallussa olevaa valtaa, joka luottamusmiesten kohdalla voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten ammattiliitot, edustettavat tai johto pyrkivät käyttämään luottamusmiehiä hyväkseen tavoitteidensa saavuttamiseksi. Piiloinen valta puolestaan liittyy vakiintuneisiin merkityksiin ja käytäntöihin (Mt. 22-33.) aivan kuten hiljainen tieto. Esimerkkinä tästä voisi mainita ti-

lanteet, joissa luottamusmiehen kuuluu työyhteisönsä ns. sisäpiiriin esimerkiksi osallistamalla neuvottelukunnan työskentelyyn tai hallitukseen, tai kun hänet on jätetty jostakin syystä kokonaan pois tästä sisäpiiristä. Ilmiselvää valtaa on mielenkiintoista verrata näkyvään tietoon ja piiloista valtaa hiljaiseen tietoon. Piiloinen valta kytkeytyy vakiintuneisiin merkityksiin ja käytäntöihin aivan kuten hiljainen tieto. Valtaan liittyvät resurssit ovat aina yhteisesti tuotettuja, mutta ne jaetaan epätasaisesti. Valtatutkimuksessa yksi selkeä lähtökohta on, että vallan ydintä on yhteiskunnan institutionaalituneiden resurssien pysyvä hallinta, ja että muut vallankäytön nyanssit sijoittuvat tämän kehyksen sisään (Kunelius ym. 2009, 19).

Instituutiot on usein rakennettu monimutkaisiksi, jolloin säännöt, ohjeet ja erilaiset ohjekirjat korvaavat helposti luottamukseen perustuvan toiminnan. Tällöin organisaatioon syntyy liaksi erilaisia valtakeskittymiä haittaamaan yhteisön toimintaa ja kehittymistä. Valta kulminoituu silloin yhteisöä tuhoavana (*tuhoava valta*) voimana, kun erityisesti luottamusmiesten, tulisi keskittyä *rakentavan vallan* ymmärtämiseen ja sen kehittämiseen, jolloin sosiaalinen pääoma ja etenkin luottamuspääoma koko verkostossa kasvaa. Hyvä tasapaino luottamuksen ja kontrollin välillä on peruslähtökohta, koska kontrolli antaa ihmisille tunteen, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti.

Luottamusmiehen näkökulmasta systeminen luottaminen keskittyy instituutioiden eli järjestöjen välisen yhteistyön sujumiseen sekä työelämään liittyviin poliittisiin päätöksiin, joilla on vaikutusta luottamusmiehen toimeen ja koko luottamusmiehenjärjestelmään. Haastattelussa korostui luottamusmiesten kaipuu selkeämpiin käytäntöihin, jotta arkipäivän ongelmia olisi helpompi ratkoa yhdessä. Luottamusmiehenjärjestelmää ohjaavat tahot ovat monen luottamusmiehen mielestä liian kaukana tavallisesta arkipäivästä. Kukkola (2018, 147-149) perää lisää yhteistyötä, yhdessä tekemistä ja vuoropuhelua ja hän puhuu luottamusmiehenjärjestelmästä systemisenä ilmiönä. Kukkolan tutkimuksessa tulee esille myös vastakkainasettelu työnantajien ja työntekijöiden välillä, minkä osa Kukkolan haastattelemista henkilöistä näkee asiaan kuuluvaksi, osa taas haluaa sen poistaa. Systemisen ympäristön huomioon ottamista Kukkola pitää tärkeänä. (Mt. 147-149.)

Olen selvittänyt edellä tutkimukseen liittyviä asioita ja taustoja, sitä, miten luottamusmiehen kehittää osaamistaan ja tuonut esille käsitteitä liittyen luottamusmiehen yhteisöosaamiseen. Samalla olen analysoinut, mikä merkitys luottamuksen rakentamisella on luottamusmiehen toimeen, ja mitkä eri tahot siihen vaikuttavat. Luottamuksen ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen ovat luottamusmiehelle tärkeitä, kun hän kehittää yhteisöosaamistaan.

8 LUOTTAMUSOSAAMISEN TEORIA

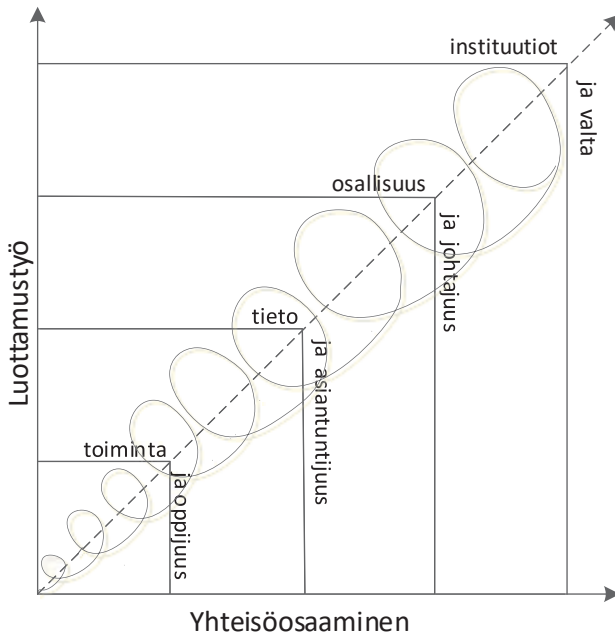
Luku seitsemän kokonaisuudessaan avaa tutkimuksen teoreettista analyysia substantiivisen ja formaalin teorian avulla. Substantiivinen teoria on se osa tutkimusta, joka kertoo löydetyn ydinkategorian *yhteisöosaaminen* taustaa mahdollisten uusien käsitteiden näkökulmasta. Uusia käsitteitä on kolme: *kehittyminen*, *vaikuttamistoiminta* ja *oppimisen kohteet*. Niiden avulla luottamusmiehen yhteisöosaamisen kehittyminen on kuvattu yhteenvetona kuviossa 17 sivulla 135. Formaali teoria puolestaan kuvaa tutkimusta yleisesti, eli voidaanko löydettyjä tuloksia soveltaa laajemmin. Pohdin formaalissa teoriassa kokonaisuutta uuden kysymyksen avulla ja vastaan siihen pitäen kuvion 17 mielessäni. Formaalisissa teoriassa esitetyt teoriat on valittu klassisista teorioista. Lukuisten teorioiden ongelma on, että ne käsittelevät yksilöosaamista, sosiaalista ja organisationaalista osaamista, toimintaa tai uudistumista, mutta yhteisöosaaminen on jäänyt vähälle huomiolle. Toisin sanoen en löytänyt yhtä sopivaa teoriaa kuvaamaan yhteisöosaamista, joka olisi soveltunut tähän monisäikeiseen luottamusmiehen yhteisöosaamisen kehittymiseen. Tutkimuksen kannalta formaali teoria tuntui kuitenkin yhä tärkeämmältä, koska prosessin aikana tutkimuskysymykset muuttuivat ja vaativat entistä laajempia vastauksia.

Formaali teoria on edennyt vaiheeseen, jossa viimeistelen tutkimuksen löydöksiä. Esitän luvussa kahdeksan formaalin teorian varsinaisen ytimen eli tutkimukseen liittyvät johtopäätökset yleistettynä ja viimeisteltynä *luottamusosaamisen teoriana*, joka on kuvattu kuviossa 18 sivulla 160. Luottamusmiehen yhteisöosaamisen kehittyminen kytkeytyy luottamusmiehen, edustettavien, työyhteisön ja eri instituutioiden väliseen kehittymiseen. Tutkimusta tehdessäni kiinnitin usein huomiota siihen, miten monet asiat liittyvät toisiinsa ja miten yhden asian poistaminen vaikuttaisi heti johonkin toiseen.

Luottamusosaamisen teoria pyrkii yhdistämään luottamusmiehelle tärkeitä osa-alueita luottamustyön ja yhteisöosaamisen kehittymisen näkökulmasta. Luottamusmies on henkilö, joka omistautuu luottamustyölleen ja edustaa työntekijöitä yhteisen asian puolesta. Hänellä on käytössään tarvittavaa tietoa toimen hoitamiseen tai alkuvaiheessa ainakin halu tietää ja ottaa asioista selvää. Hän on vastuuntuntoinen ja hänellä on hyvä arviointikyky ja tilanneherkkyys kaikissa tilanteissa. Luottamusmiehen on myös kyettävä perusteamaan niin itsenäiset kuin yhteiset argumentit lakien ja asetusten näkökulmasta. Mitä kauemmin luottamusmies on toimeksaan ollut, sitä enemmän hän osaa, tietää ja ymmärtää ympärillään olevasta maailmasta.

Luottamusmiehen yhteisöosaaminen vahvistuu jatkuvan oppimisen, tarvittavan tiedon ja asiantuntijuuden kautta sekä johtamalla, osallistumalla ja vaikuttamalla vallankäyttöön erilaisissa verkostoissa. Jatkuva oppiminen on sosiaalisesti aktiivinen prosessi, jossa luottamusmies tulee osaksi toimeen liittyvää tärkeää verkostoa. Tähän verkostoon kuuluu työntekijöitä, edustettavia, ammattiliittojen ja muiden instituutioiden edustajia, yrityksen henkilöstöhallintoa, työterveyden henkilöstöä ja yrityksen johtoa sekä muita luottamusmiehiä. Luottamusmiesten väliseen verkostoon liittyy tulevaisuudessa yhä enemmän myös yritysten ulkomaisten tytäryhtiöiden luottamusmiehiä tai vastaavia työntekijöiden edustajia sekä kansainvälisiin tytäryhtiöihin kuuluvien henkilöstöedustajien välistä *council* -toimintaa (EU lainsäädäntö¹³). Luottamusmiehen on mahdollista oppia, mikäli hän hahmottaa oman osaamisensa laajuuden ja mikäli hänellä on halua vuorovaikutukseen ja kykyä rakentaa luottamusta sekä purkaa vääränlaisia valtarakenteita toiminnan kokonaisuudessa. Samalla hänen on myös ymmärrettävä muiden tapaa oppia.

¹³ Eurooppalaisen yritysneuvoston jäsenet valitaan suhteessa kussakin jäsenvaltiossa yhteisönlaajuisessa yrityksessä tai yritysryhmässä työskentelevien työntekijöiden määrään siten, että kutakin jäsenvaltiota kohden yksi edustaja sellaista jäsenvaltiossa työskentelevää työntekijää kohden, joka vastaa alkavaa kymmentä prosenttia kaikissa jäsenvaltioissa työskentelevien työntekijöiden lukumäärästä. (10.6.2011/620)



Kuvio 18. Luottamusosaamisen teoria.

Kuviossa 18 on esitetty luottamusosaamisen teoria, joka lähtee suomalaisen luottamusmiehen yhteisöosaamisen kehittymisestä ja laajenee tarkastelemaan työyhteisön ja työelämän vaiheittaista kehittymistä kokonaisuutena luottamustyön näkökulmasta. Luottamustyön ja yhteisöosaamisen avulla luottamusmies vahvistaa sekä omaa että muiden osaamista. Luottamusosaamisen teoriassa luottamustyö ja sen eri kehitysvaiheet on kuvattu pystyakselilla ja yhteisöosaamisen kehittyminen ja oppimisen kontekstit vaakakselilla. Sekä luottamustyö että yhteisöosaaminen vaativat luottamusta, jotta osaaminen kehittyy. Ilman luottamusta luottamusmies ei kykene kehittymään eikä saavuta sellaista asemaa, josta käsin hän voisi hoitaa luottamustyötä sujuvasti. Alkupisteeksi voi esittää tilanteen, jossa uusi luottamusmiehehdokas on juuri voittanut vaalit. Kun hän aloittaa toimessaan, hänen on ensimmäiseksi suoriuduttava luottamustyön perustehtävistä ja saatava työyhteisö yhdessä mukaan kehittymään. Se ei onnistu ilman paneutumista luottamustyön arkeen ja yhteisöosaamisen tärkeyden ymmärtämistä.

Kuvion 18 pystyakselilla kuvattu luottamustyö esittää luottamustehtävään valitun henkilön tehtävien vaativuuden ja kompleksisuuden lisääntymistä suhteessa hänen kykynsä oppia, hankkia asiantuntijuutta, osallistua kehittämiseen, johtaa joukkojaan ja vai-

kuuttaa myös pitkällä aikavälillä. Luottamustyö koostuu monista eri tehtävistä, joihin vaikuttavat luottamusmies itse, edustettavat, työntekijät ja yritys erityispiirteinen sekä lainsäädäntö (eduskunta) ja järjestöt. Monien tehtävien osalta luottamustyö on ajoittain spontaania asioiden hoitamista, ja usein näiden tilanteiden hoitamiseen jää liian vähän aikaa. Luottamusmieheksi ei synnytä, vaan toimen hoitaminen vaatii osaamista, innostusta ja monien tekijöiden, kuten oman henkilökohtaisen kehittymisen, käytännönläheisten toimintojen sekä suomalaisen hyvinvointivaltion toiminnan ja rakenteen ymmärrystä. Luottamusmiehen toimi on haastava ja varsinkin alussa aikaa vaativa tehtävä, jonka kehittäminen edellyttää luottamusmiehen omaa erittäin aktiivista panostusta. Työn haasteita lisää toimintaympäristön nopea muuttuminen. Luottamusmiehen on kehityttävä ja pysyttävä ajan tasalla myös monista yhteiskunnallisista asioista.

Kuvion 18 vaaka-akselilla kuvataan luottamusmiehen valmiuksia yhteisöosaamisen kehittämiseen suhteessa tehtävien haastavuuden lisääntymiseen yksilö-, ryhmä- organisaatio- ja instituutioperustaisten kontekstien välittämänä erikseen ja yhdessä. Yleisesti tiedon uskotaan syntyvän yksilön oppimisprosessissa, mutta organisaatiotason ymmärrys saavutetaan vasta ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa, ja kun tämä tieto muuntuu ja leviää organisaation käyttöön (Nonaka & Takeuchi 1995; Senge 1990; Revans 1982; Lewin 1982). Yksilöosaaminen on yhteisöosaamisen välttämätön osa. Luottamusmiehen toimessa ei myöskään voi unohtaa työhön liittyvää yhteiskunnallista näkökulmaa ja toimeen kiinteästi vaikuttavia, erityisen vahvoja tahoja, kuten edustettavat, joiden asioita luottamusmies hoitaa tai ammattiliittoa, joka on luonut raamit toiminnalle yhdessä työnantajaliiton kanssa. Luottamusmiehelle tärkeä yhteisöosaaminen liittyy kiinteästi organisaationaaliseen osaamiseen eli siihen, miten organisaatiossa työskentelevät ihmiset oppivat yhdessä. Toisaalta yhteisöosaamista kertyy myös yrityksen rakenteisiin, laitteisiin, toimintatapoihin ja kulttuuriin liittyvänä tietona, joka ei enää ole yksittäisen yksilön vaan koko yhteisön hallussa. Luottamusmiehen yhteisöosaaminen vaikuttaa työyhteisössä sisäisesti mutta ulottuu myös organisaation ulkopuolelle, mikä tekee luottamusmiehen toimesta merkityksellisen.

Luottamusmiehen yhteisöosaamisen kehittyminen ja luottamustyö etenevät samaan aikaan sekä syklisesti että lineaarisesti. Syklisyys (kuvattu kuviossa 18 spiraalina) tarkoittaa tässä yhteydessä vuosittain eteen tulevien asiakokonaisuuksien ja ongelmien ratkaisemista yhä joustavammin, paremmin ja nopeammin kun luottamusmiehen oma ymmärrys ja tarvittava tieto toimeen liittyvistä tehtävistä lisääntyy. Haastavissa tilanteissa työyhteisön kehittämistä ja kehittämistä helpottaa ihmisten välinen vuoropuhelu ja luottamuksellinen ilmapiiri. Erityisen vaikeita ovat tilanteet, joihin luottamusmies ei pysty etukäteen varautumaan, mutta samalla ne vahvistavat luottamusmiehen valmiuksia ja helpottavat vastaavanlaisista tilanteista selviytymistä myöhemmin. Lineaarisuus (kuvattu kuviossa 18

katkoviivalla) puolestaan liittyy tehtäviin ja tilanteisiin, joissa luottamusmiehen on mukana kehittämässä jatkuvasti muuttuvaa työyhteisöään ja hoitamassa perustehtäviään. Luottamusmiehen perustehtäviin kuuluu jakaa edustettavilleen informaatiota esimerkiksi työehdoista. Se hoituu helpoiten työyhteisölle tuttujen viestintäkanavien, kuten sisäisen intran tai sähköpostin, avulla. Kun luottamusmiehen onnistuu toimessaan, työntekijät luottavat hänen osaamiseensa ja kuuntelevat luottamusmiehen mielipiteitä ja arvioita erilaisista työhön liittyvistä kysymyksistä. Luottamusmiehen ratkoo yhdessä muiden kanssa esiin nousseita ongelmia ja on siten mukana kehittämässä työyhteisöään¹⁴. Mitä pidemmälle kehittyminen etenee, sitä kompleksisemmaksi kokonaisuus muodostuu (vrt. Jaques ja Clementin (1994) ajattelu kahdeksasta eri tasosta jotka on jaettu tehtävien vaatavuuden ja organisaation iän mukaan (ks. sivut 147-148). Kehittyäkseen luottamusmiehen on opittava koko ajan uutta ja tunnistettava samalla, missä vaiheessa on kyse aivan uudelta osaamisesta. Aikaisemmin opittu on edellytys uuden oppimiselle. Haastavia tilanteita luottamusmiehen kohtaa toimensa aikana useasti ja kyky oppia näistä tilanteista nopeuttaa luottamusmiehen yhteisöosaamisen kehittymistä. Ongelmatilanteissa luottamusmiehen voi toimia ulkopuolisena tarkkailijana, todistajana tai pelkästään muistion laatijana. Haastavinta luottamusmiehelle on ryhtyä sovittelijan tehtävään. Tyypillisimmät luottamusmiehen kohtaamat ongelmat liittyvät ihmisten välisiin konflikteihin, yrityksen taloustilanteeseen sekä tuote- tai palveluongelmiin. Onneksi suuri osa ongelmista on niin pieniä, että niiden ratkaiseminen onnistuu saman tien sopimalla.

Luottamusosaamisen teoriaan liittyvä työ ja osaaminen etenevät ajallisesti sekä syklistä että lineaarisesti ja vaativat luottamusta ja luottamuksen rakentamista kaikilta osapuolilta. Syklistä eteneviä kehitysvaiheita on neljä, ja luottamusmiehen on löydettävä näiden kautta hänelle itselleen sopiva oppimispolku. Näiden neljän kehitysvaiheen ympärille muodostuu selkeitä osaamisen tiloja. Vain tätä kautta luottamusmiehen kykenee oppimaan ja kehittämään, liikkumaan tilasta toiseen sekä hahmottamaan eri osaamisen tilojen kontekstit. Ensimmäinen osaamisen tila on edellytys siirtymiselle toiseen tilaan. Neljännen tilan saavuttaminen tarkoittaa luottamusmiehelle osallistumista perinteisen luottamustyön, siihen liittyvän asiantuntijuuden ja johtajuuden lisäksi selkeästi laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun työelämän kehittämisestä. Tähän voi kuulua jopa pohdinta luottamusjärjestelmän tulevaisuudesta sekä laajemman poliittisen järjestelmän ymmärtämisestä.

Luottamusosaamisen teoriaan liittyvät neljä kehittymisen vaihetta osaamisen tiloihin tarjoavat syyn mainita joitakin teorioita, joita ei ole aikaisemmin tässä tutkimuksessa esitetty. Vaiheteorioista löytyy Dreyfus ja Dreyfusin (1986) *ammattiosaamisen malli* viidestä

¹⁴ Ks. luku 6.1.1. sivuilla 70-71.

eri vaiheesta; noviisi, edistynyt aloittelija, pätevä suorittaja, taitava suorittaja ja asiantuntija. Teoria keskittyy pääasiassa yksilöön ja hänen asiantuntijuusosaamisen vaiheistamiseen ja antaa sisältöä erityisesti luottamusosaamisen teorian yhdelle osaamisen tilalle eli "tieto ja asiantuntijuus", mutta ei selitä muita. Luottamusosaamisen teoriassa oppimisella on suuri merkitys: se sisältää oman toiminnan vastuun ottamisen myös yhteisön tavoitteista, joita Dreyfus ja Dreyfus eivät kehitysvaihemallissaan käsittele. Vygotski (1978) on tuonut esille käsitteen *lähikehityksen vyöhyke*, jossa yksilö toimii ohjaajan tuella ja saavuttaa näin uudenlaista oppimista. Ideana on, että ohjauksen avulla lapsi oppii asioita, joita ei olisi pystynyt tekemään täysin itsenäisesti. Vygotski keskittyy mallissaan lapsen ei vaiheisiin, mutta sitä voi soveltaa myös aikuisiin elinikäisen oppimisen näkökulmasta. Kehitysvaiheteorioita on useita, mutta vähälle huomiolle on jätetty aikuisen käytännöllisen toiminnan merkitys, joka luottamusmiehen toiminnassa on ydinkysymyksiä.

Luottamusmiehen yhteisöosaamisen kehittyminen kertoo oppimisen sosiaalisuudesta. Vuoropuhelua ja dialogia käydään ympäröivän työyhteisön ja yhteiskunnan kanssa. Tällaista oppimisen sosiaalisuutta on tutkimuksessa käsitelty jo aikaisemmin erityisesti Revansin (1982) toimintaoppimisen avulla (ks. sivut 144–145) jossa oppiminen itsessään on sosiaalinen prosessi. Oppijat havaitsevat yhdessä aikaisemman tiedon riittämättömyyden kyseiseen tehtävään ja alkavat ratkaista ongelmaa uusien ideoiden avulla. Toimintaoppiminen on käytännönläheinen ja helposti omaksuttava, ja siinä kyseleminen näyttölee keskeistä osaa. Luottamusmiehelle tällainen käytännön toiminnan hyödyntäminen kysymysten avulla antaa lisäarvoa. Luottamusmiehen sosiaalisen oppimisen näkökulmasta on hyvä mainita myös Nonakan ja Takeuchin (1995) hiljaisen tiedon merkitys (ks. sivu 143). Nonaka ja Takeuchi ovat tutkineet organisaation kykyä luoda tietoa, levittää sitä ja juurruttaa olemassa oleva tieto osaksi työyhteisön toimintaa. Oppimisen sosiaalisuus on hyödynnettävissä oppimisen eri konteksteissa. Nämä yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja yhteiskuntakontekstit tekevät luottamusmiehen toimesta monimuotoisen ja kompleksisen. Erityisen vaativaa ja haastavaa siitä tulee, kun ymmärtää oppimisen eri kontekstien välillä tapahtuvan osaamisen kehittymisen. Oppimisen sosiaalisuuteen ja konteksteihin liittyvät teoriat ja ajatukset todetaan eri tutkimuksissa tärkeiksi, mutta ikävä kyllä ne jäävät usein liian yleiselle tasolle.

Oppimisen, kehittymisen ja sosiaalisen toiminnan tiloja käsittelevät teoriat tarjoavat mahdollisuuden tarkastella kehittyvän luottamusosaamisen konteksteja vaiheteorioita tarkemmin. Olennaista oppimisen tiloissa on siirtyminen tilasta toiseen eli jo opitusta uuteen. Poikelan (2009) oppimisen tilat (neljä tilaa; *spatiaalinen, sosiaalinen, kulttuurinen ja virtuaalinen*) on esitelty oppimisen design -artikkelissa, jossa kirjoittaja toteaa, ettei siirtymisessä oppimisen tilasta toiseen ole oikotietä, vaan se vaatii paljon kehittämistä ja kehittymistä. Nämä Poikelan neljä oppimisen tilaa muodostuvat oppimisen vyöhykkeiden

rajapinnoista eli siirtymisestä tilasta toiseen kuten spatiaaliseen sosiaaliseen, sosiaalisesta kulttuuriseen, kulttuurisesta virtuaaliseen ja virtuaalisesta kontekstuaaliseen. (Mt.) Lefebvren (1991) sosiaalisen tilan teoria (kolme eri tilaa; *bavaittu tila, käsitetty tila ja eletty tila* mt. 37) avaa puolestaan tilan kehittymisen ja erityisesti tilan tuottamisen sosiaalista teoriaa, vaikka se ei avaakaan tilojen välistä ajallista syy- ja seuraussuhdetta. Lefebvre ei tuo myöskään esille luottamuksen tärkeyttä, mutta painottaa tilassa olevaa energiaa, koheesiota ja rytmiä (Kostiainen 2009, 196). Kostiainen (2009, 214) puolestaan tuo esille neljä eri kehittämisen tilaa nimenomaan osaamisen kehittämisen lähtökohtana. Hänen mukaansa tila tarjoaa strategisia lähtökohtia niin "*fyyysisenä, sosiaalisena, mentaalisenä* kuin *virtuaalisena* tilana ja *mitä enemmän tilassa on luottamusta ja vuoropuhelua, sitä kiinteämmiksi muodostuvat osallistujien sosiaaliset yhteistyösubteet*" (Mt.). Mikäli luottamusmiehes oivaltaa luottamusosaamisen teoriaan liittyvän idean ja kykenee hyödyntämään osaamisen tiloja käytännössä ("toiminta ja oppijuus", "tieto ja asiantuntijuus", "osallisuus ja johtajuus sekä "instituutiot ja valta"), hän on valmis kehittämään suomalaista luottamusmiesjärjestelmää.

Koska tutkimuksessa sekä oppimisella että kehittämisellä on tärkeä rooli, luottamusosaamisen teoriassa esiin tulleita tiloja kutsutaan *osaamisen tiloiksi*. Nämä neljä osaamisen tilaa etenevät ajallisesti sekä syklistesti että lineaarisesti, ja niiden määrittely saattaa aika ajoin tuntua vaikealta, koska jokainen luottamusmiehes ja työyhteisö on erilainen. Tiloihin voidaan kuitenkin yhdistää myös yhteisiä, tunnistettavia piirteitä. Yhteisöosaamista voidaan kehittää ja sen kehittämistä nopeuttaa koulutuksen avulla ja huomioimalla jatkuvan oppimisen tarpeet. Luottamustyö kehittyi toiminnan kautta, mikä antaa luottamusmieheselle mahdollisuuden päivittää jatkuvasti osaamistaan. Samaan aikaan luottamustyön vaativuus ja kompleksisuus lisääntyvät (vrt. Jacques ja Clementin eri tasot sivulla 147). Luottamusmiehes kehittää oman osaamisensa lisäksi ryhmään (edustettavat), työyhteisöön ja yhteiskuntaan sidottua osaamista. Ensimmäinen osaamisen tila mahdollistaa luottamusmiehesen oman osaamisen, itseluottamuksen ja identiteetin kehittymisen. Toinen tila korostaa ryhmän yhteistä luottamusta. Kolmas tila on organisaation johtajuuteen liittyvää luottamusta. Neljäs osaamisen tila toteuttaa instituutioiden kautta tapahtuvaa vallankäyttöä, jolloin luottamus sitoutuu laajempaan verkostoon. Luottamusosaamisen teoriassa luottamustyön kehitysvaiheet ja yhteisöosaamiseen liittyvät oppimisen kontekstit tuovat esille neljä osaamisen tilaa. Niihin vaikuttaa yhteisöosaaminen sekä luottamus.

Seuraavissa luvuissa kerron tarkemmin luottamusosaamisen teoriaan liittyvistä neljästä osaamisen tilasta, joiden avulla luottamusmiehesen kehitysvaiheet nimetään. Siirtyminen tilasta toiseen onnistuu yhteisöosaamista kehittämällä, luottamustyötä tekemällä ja työelämään liittyviä ongelmia ja kehittämistarpeita ratkomalla ja ymmärtämällä. Neljä osaamisen tilaa ovat; *toiminta ja oppijuus, tieto ja asiantuntijuus, osallisuus ja johtajuus* sekä *instituutiot ja valta*. Ensimmäisen osaamisen tilan hahmottaminen on edellytys siirtymiselle

seuraaville, eli kun luottamusmies osaa ensimmäisen tilan sisällön on kyse enemmänkin sen laajentamisesta uudelle tasolle kuin yksittäisen uuden alueen oppimisesta. Siirtyessään osaamisen tilasta toiseen luottamusmies on ratkaissut uuden kehityshaasteen.

8.1 Toiminta ja oppijuus

Luottamusmies valitaan vaaleilla aina kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Aloittaessaan toimesaan hänen on ymmärrettävä omaan työhönsä ja uuteen luottamustyöhön liittyvä kehityshaaste. Alusta pitäen luottamusmiestä ja hänen luottamustyötään mittaavat ennen muuta edustettavat, mutta myös muut työntekijät. Kun luottamusmies aloittaa toimesaan, hänen tulee olla mahdollisimman avoin ja aktiivinen kaikkea työyhteisössä tapahtuvaa toimintaa kohtaan. Tärkeitä lähtökohtia ovat uteliaisuus ja innostus, joiden avulla itseluottamus toimen hoitamiseen kasvaa. Useat informantit kertoivat haastattelutilanteessa, että heidät oli pikemminkin suostuteltu tehtävään jonkun toisen taholta sen sijaan, että he olisivat valinneet sen vakavan harkinnan jälkeen. Vaatimukset luottamustyölle ovat laajat, mikä ilmenee luottamusmiehelle usein vasta pitkällä aikajänteellä. Luottamusmies tarvitsee vuorovaikutustaitoja kartuttaakseen tarvittavaa osaamista. Yksi informanteista (Ville TY5 sivulla 79) ehdotti jopa henkilöarviota avuksi valintaprosessiin, koska toimi vaatii erityisosaamista, vuorovaikutustaitoja ja kykyä toimia hyvin kompleksisessa ympäristössä.

Luottamustyön arvostus ei ole kovin korkealla, mikä johtuu työn monimuotoisuudesta ja määrästä ja siitä, ettei sitä osata oikein määritellä. Luottamustyö vaatii luottamusmieheltä jatkuvaa aktiivista oppimista. Elinikäinen oppiminen korostaa luottamusmiehen omaa oppimista, mutta se ei luottamustyössä yksin riitä. Luottamusmiehelle jatkuva oppiminen on elinehto, koska toimi korostaa oppimista sosiaalisena ilmiönä erilaisissa konteksteissa ja yhteisöissä jopa työyhteisön ulkopuolella. Luottamusmies rakentaa ja kehittää yhteisöosaamista toiminnan kautta hyödyntäen omaa kokemustaan. Näin luottamusmiehen identiteetti luottamustyön näkökulmasta ajan myötä myös vahvistuu ja kehittyy. Tärkeänä rakennusaineena luottamusmiehen kehittymiseen ja oppimiseen on luottamus ja kuinka sitä rakennetaan.

Luottamusmiehen tulisi identifioitua ensimmäiseen osaamisen tilaan heti, kun hänet valitaan toimeen. Hänen on ymmärrettävä olemassa olevan, jo tutuksi tulleen työroolin ja uuden luottamusmiehensä roolin tuomat muutokset. Näiden kahden tehtävän välisen kehityshaasteen luottamusmies ratkaisee "toiminnan ja oppijuuden" avulla (kuvio 18 toiminta ja oppijuus). Luottamusmiehen tehtävänä on kehittää luottamustyötä ja vahvistaa sa-

maan aikaan työyhteisössä olevaa yhteisöosaamista. Yhteisöosaamisen kehittäminen tulee esille siinä, miten hyvin luottamusmies kuuntelee muita työyhteisön jäseniä luottamustyötä kehittäessään. Oppimisprosessi alkaa luontevasti lain ja asetusten sekä erilaisien sopimusten opiskelulla. Jo alkuvaiheessa luottamusmiestä auttavat hyvät vuorovaihtus- ja dialogitaidot sekä halu oppia lisää. Edelliseltä luottamusmieheltä saatu hiljainen tieto on aloittavalle luottamusmiehelle alkuvaiheessa arvokasta. Aloittaessaan toimessaan luottamusmiehellä voi olla vääranlaisia ennako-oletuksia¹⁵. Ajan kuluessa näitä ennako-oletuksia tulee arvioida ja miettiä tarkkaan eri näkökulmista, jottei ristiriitatilanteisiin jouduta liian helposti ilman perusteita. Taustat on hyvä selvittää ja ryhtyä vasta sitten käytännön toiminnan kautta rakentamaan pohjaa luottamustyölle. Aktiivisesti toimiva luottamusmies oppii, kun hän kehittää yhteisöosaamista työn tekemisen ja kehittämisen kautta.

Luottamustyöhön sisältyy tehtäviä, jotka tulee hoitaa lain ja asetusten mukaan. Samaan aikaan toimeen liittyy myös ennalta-arvaamattomia tilanteita, joihin on osattava ottaa kantaa. Oppimisprosessi on alkanut, kun luottamusmies ymmärtää toimen monimuotoisuuden. Kaikista tapahtumista on opittava jotakin, jotta seuraavalla kerralla on helpompaa ja ratkaisunteko nopeutuu. Ongelmia syntyy, jos luottamusmies ryhtyy välttelemään esimerkiksi konfliktitilanteita ja hidastaa näin omaa ja muiden kehittymistä ja tarvittavaa muutosta. Halu kehittyä ja oppia uutta toiminnan kautta on avain luottamusmiehen yhteisöosaamisen vahvistumiseen. Luottamus eri osapuoliin lisääntyy keskustelemalla ja kuuntelemalla. Ensimmäinen luottamusmiehen osaamisen tila on ymmärretty, kun luottamusmies on ratkaissut sen, mitä häneltä odotetaan ja mitä luottamustyö häneltä vaatii.

Ensimmäisen osaamisen tilan kehityshaasteet luottamusmies on ratkaissut toiminnassa oppimisen ja oppijuuden kautta, jolloin hänestä on kehittynyt työyhteisöön *lupaava toimija*, joka ymmärtää edustettavien etua ajaessaan sekä luottamustyöhön liittyvän vaativuuden että yhteisöosaamisen haastavuuden jatkuvan oppimisen näkökulmasta. Luottamusmies on tässä osaamisen tilassa pohtinut yhteisöosaamista vasta omasta yksilön näkökulmastaan. Lupaava toimija on tässä vaiheessa huomannut, että luottamuksen rakentaminen osapuolten välille nopeuttaa luottamusosaamisen vahvistumista.

¹⁵ Ks. luku 6.2.4. sivulla 113, jossa Ville (TY5) kertoo kahden ensimmäisen vuoden kokemuksistaan.

8.2 Tieto ja asiantuntijuus

Luottamusmiehen työyhteisön kehittämiseen liittyvä uusi osaamisen tila hahmottuu luottamusmiehen oppimisen ja siitä seuranneen identiteetin vahvistumisen avulla (kuvio 18 tieto ja asiantuntijuus). Kun luottamusmies on onnistunut hahmottamaan "toimintaan ja oppijuuteen" liittyvän osaamisen tilan sisältöä, on aika ymmärtää seuraavaan osaamisen tilaan liittyviä kehityshaasteita. Luottamusmies, nyt lupaava toimija, on vahvistanut käsitystään oppijana ja ymmärtänyt luottamustyöhön liittyvän vaativuuden. Hän ratkoo uutta osaamisen tilaa ja sen kompleksista sisältöä edellisessä vaiheessa oppimansa avulla. Osaamiseen liittyvän ymmärryksen taustalla tapahtuu aina oppimista, jonka lähteenä on saatavilla oleva tieto. Lisääntyvän tiedon avulla luottamusmies kasvattaa luottamustyöhön liittyvää asiantuntijuutta ja laajentaa yhteisöosaamisen valmiuksiaan.

Luottamusmiehelle tärkeää tietoa löytyy ensisijaisesti laista ja asetuksista. Oma ammattijärjestö auttaa tämän tiedon saannissa ja välittämisessä. Luottamusmiehen kuuluu saada yritykseltä tietoa edustettavien määrästä, uusista ja lähtevistä työntekijöistä sekä tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Luottamusmiehen on hyvä olla aktiivinen yritykseltä saatavan tiedon suhteen. Tiedonsaannin lisäksi luottamusmiehen on oltava aktiivinen myös tiedon jakamisessa, jotta edustettavat pysyvät informoituina. Luottamusmiehelle ja edustettaville parhaat tavat tiedon välitykseen löytyvät työyhteisön omista käytössä olevista kanavista. Tietoa on kerättävä useista paikoista ja useilta henkilöiltä, jotta ymmärrys työyhteisön toiminnasta hahmottuu kunnolla. Luottamusmiehelle läheinen ja tärkeä luottamusverkosto antaa hyvän pohjan tarvittavalle perustiedolle. Siitä hyvänä esimerkkinä on syytä mainita sivulla 99 esitetty *triangelimalli*, joka antaa eväitä luottamustyön monimuotoisen kokonaisuuden ymmärtämiseen. Triangelimallissa tiedon avainlähteinä on mainittu kolme eri taho: työntekijät, työnantaja ja ammattiliitto. Mitä aktiivisemmin luottamusmies hoitaa luottamustyötään, sitä enemmän hänen kykynsä kehittää luottamustyötä yhdessä eri tahojen kanssa eri tilanteissa paranee. Luottamuksen merkitys on olennainen osa kehittymistä. Luottamusmiehelle tärkeän verkoston tunnistaminen tulee koko ajan merkityksellisemmäksi. Tiedon lähteenä ovat siis työntekijät, ammattiliitto ja työnantaja, mutta myös monet muut tahot organisaatiossa. Yhteisöosaamiseen liittyvät valmiudet lisääntyvät, kun luottamusmiehen asiantuntijaidentiteetti tulee näkyväksi.

Tietoa on saatavilla paljon ja joka puolella. Ongelmallista siitä tulee luottamusmiehelle erityisesti silloin, jos olemassa oleva tieto johtaa luottamusmiestä harhaan tai hän ymmärtää kontekstin väärin. "Tieto ja asiantuntijuus" -osaamisen tilassa yhteisöosaamisen ymmärtäminen laajenee yksilöstä erilaisiin ryhmiin. Samaan aikaan luottamustyön komp-

leksisuus hahmottuu luottamusmiehelle. Tutkimuksen informantit luettelivat, omin sanoin, luottamusmiehelle soveltuvia ominaisuuksia. Niitä löytyi yhteensä 59 kappaletta (ks. sivu 64), jotka tässä tutkimuksessa lajiteltiin lopulta kuuteen eri kategoriaan: lain ja järjestyksen valvoja, vuorovaikutustaituri, karismaattinen henkilö, yrityksen kehittäjä, soveltaja ja osaava yksilö. Kaikkia ominaisuuksia ei varmaankaan löydy yhdeltä luottamusmieheltä, mutta näitä osaamisalueita hyödyntäen luottamusmies voi pohtia, mitä hän jo hallitsee ja mitkä hänen tulisi jatkossa hallita siirtyessään osaamisen tilasta toiseen.

Samaan aikaan on tärkeää ymmärtää oman työyhteisön tyypillisiä toimintamalleja ja löytää tapoja aktiiviseen vuorovaikutukseen. Työyhteisön toimintamallit ja niiden pohtiminen vaativat luottamusmieheltä toimimista työyhteisössä olevien ryhmien kanssa ja yhteisöosaamiseen liittyvien valmiuksien aktiivista kehittämistä. Näin luottamusmiehen on mahdollista luoda luottamustyölleen täysin uusia toimintamalleja. Luottamustyön käsitteellistäminen on keino kehittää yhteisöosaamiseen liittyviä valmiuksia. Luottamusmiehestä tulee luottamustyön asiantuntija vähitellen aktiivisen toiminnan ansiosta ja relevanttia tietoa hyödyntäen. Asiantuntijuuteen sisältyy selviä hahmotettavissa olevia kokonaisuuksia, joiden avulla luottamusmiehen on helpompaa rakentaa osaamisen tilaa "tieto ja asiantuntijuus".

Kun luottamusmies on onnistunut ratkaisemaan toisen osaamisen tilaan liittyvän kehityshaasteen, on luottamusmies kehittynyt perustehtävien hallinnasta työyhteisön monimuotoisuuden ymmärtäjäksi. Tämä kehitysvaihe ratkeaa tiedon hankkimisen ja siitä seuranneen asiantuntijuuden kautta, jolloin luottamusmiehestä on kehittynyt aktiivinen *luotettava toimija*. Luottamusmies ymmärtää omalla asiantuntijuudellaan kompleksista luottamustyötä ja hakee valmiuksia yhteisöosaamisen kehittymiseen. Luottamusta rakennetaan saatavilla olevaa tietoa hyödyntäen erilaisten ryhmien avulla.

8.3 Osallisuus ja johtajuus

Luottamusmies on kehittynyt asiantuntijaksi, joka pystyy ratkomaan laajemmin koko työyhteisöön liittyviä ongelmia. Luottamusmies ymmärtää kehittymiseen ja kehittämiseen liittyvän "toiminnan ja oppijuuden" sekä "tiedon ja asiantuntijuuden" tärkeyden. Hän kerää luottamustyötä varten tarvittavaa tietoa ja rakentaa jatkuvasti identiteettiään hahmottamalla luottamustyöhön liittyvää toimenkuvaa oman osaamisensa kautta ja työyhteisön avulla. Samalla hän käyttää omaa osaamistaan koko ajan enemmän koko organisaation hyödyksi. Siirtyminen kolmanteen osaamisen tilaan liittyy omaksutun relevantin tiedon, saavutetun asiantuntijuuden sekä mahdollisen laajemman osallisuuden ja johtajuuden ymmärtämiseen (kuvio 18 osallisuus ja johtajuus). Osaamisen tila "osallisuus ja

johtajuus" liittyy koko organisaatioon ja nimenomaan sen ymmärtämiseen kokonaisuutena. Tämä vaatii luottamusmieheltä erinomaisia dialogitaitoja. Luottamusmiestä arvostetaan, ja hänen ymmärryksensä organisaation toiminnasta lisääntyy. Luottamusmies hahmottaa yrityksessä olevia erilaisia rooleja ja pystyy selittämään niitä muille organisaatiossa työskenteleville.

Osallistumalla tasavertaisena jäsenenä tärkeisiin keskusteluihin, tapahtumiin ja neuvotteluihin luottamusmies ottaa ja saa hänelle kuuluvan johtajaroolin. Osallistuessaan tilaisuuksiin hänen on tuotava aktiivisesti esille omia näkemyksiään ja tulkintojaan. Luottamusmies ei voi saavuttaa johtajuutta ilman organisaation tukea. Esimerkkinä onnistuneesta tilanteesta voi mainita yt-neuvottelun, jossa eri osapuolia tyydyttävä ratkaisu on saatu aikaiseksi yhdessä ilman suuria ristiriitoja. Tällainen tilanne on aina vahva merkki luottamustyön onnistumisesta ja jatkumisesta, ja se ilmentää myös luottamusmiehen omaa halua jatkaa. Toki tällainen tilanne voi sisältää myös irtisanomisia, mutta jos päätökset ovat hyvin perusteltuja, on irtisanominenkin parempi vaihtoehto kuin jättää neuvottelut käymättä ja ongelmat ratkaisematta (ks. sivut 71-72). Luottamusmiehen oma kehittyminen luottamustyössä tarkoittaa tasavertaista neuvottelukumppanin asemaa (esimerkiksi edellä mainitussa yt-neuvottelussa) ja johtajaa, joka tuo edustettavien asioita aktiivisesti esille. Tällainen päätöksiä tekevä, osallistuva, pätevä ja alansa hallitseva asiantuntijajohtaja tai esimies on työyhteisölle merkittävä voimavara. Luottamus kiinnittyy tässä vaiheessa koko työyhteisön kehittämiseen ja erityisesti siellä toimivaan sisäiseen verkostoyhteistyöhön. Luottamusmies on luotettava kumppani monissa prosesseissa, ja hänen mielipiteillään on merkitystä.

Tutkimuksen mukaan johtajuus on käsitteenä luottamusmiehille selvästi vieraampi kuin esimies. Luottamustyössä on paljon kyse itsensä johtamisesta ja edustettavien esimiehenä toimimisena. Luottamustyöhön ei suoranaisesti liity omaa esimiestä. Esimiehenä toimiminen on toki myös johtajana toimimista. Parhaiten johtajuus näkyy luottamusmiehen päivittäisessä tekemisessä, kun hän ratkoo pienempiä tai isompia ongelmia jopa yrittäjämäiseen tapaan (ks. sivu 97).

Luottamusmiehen on osattava toimia määrätietoisesti edustettaviensa johtajana ja pärjättävä monissa tilanteissa. Useat luottamusmiehet, etenkin ne, jotka edustavat ylempii toimihenkilöitä, puhuivat haastatteluissa usein toimihenkilöiden edustamisesta, kuuluivat he sitten liittoon tai eivät. Tässä kolmannessa osaamisen tilassa luottamusmies pyydetään mukaan ristiriitatilanteisiin puolueettomana asiantuntijana. Hän kuuntelee tasapuolisesti monia osapuolia, ja hän on hyvä konfliktitilanteiden sovittelija, jonka mielipiteillä on väliä. Tällainen johtajuus tuo mukanaan tunteet, ja johtajuus näyttäytyy selkeästi yhteisöllisenä ilmiönä. Tämä tarkoittaa, että myös johtaja saa energiaa yhteisöstä, jossa

toimii. Luottamusmies hahmottaa työyhteisöön liittyvän verkoston laajuuden, käyttää sitä ongelmanratkaisuun ja ottaa kantaa työyhteisön kehittämiseen liittyviin kysymyksiin.

Kolmannessa osaamisen tilassa luottamusmies näyttäytyy aktiivisena oppijana. Itse luottamustyö puolestaan vaatii kehittämistä osallistumalla, kuuntelemalla ja käyttämällä dialogia. Haastetta riittää tässäkin vaiheessa, ennen kuin "osallisuuteen ja johtajuuteen" liittyvä osaamisen tila on sisällöllisesti ymmärretty. Luottamusmiehen on löydettävä oma toimintatapansa ja oivallettava johtamiseensa liittyviä ominaisuuksia, jotka soveltuvat nimenomaan omaan työyhteisöön. Kyse on useasti jaetun johtajuuden (Ropo ym. 2005; Juuti 2013) haasteista eli siitä, miten tilannetta hallitaan, kun organisaatorakenne madaltuu ja valta sekä vastuu jaetaan.

Osaamisen tilan "osallisuus ja johtajuus" kehityshaaste ratkeaa osallisuuteen ja johtajuuteen liittyvän ymmärryksen kautta, jolloin luottamusmiestä voi kutsua *osaavaksi sovittelijaksi*, joka kuuntelee, osallistuu, osallistaa, näkee ja tuntee. Luottamusmies toimii hyvässä yhteistyössä eri osapuolten kuten työntekijöiden, työnantajan ja henkilöstöhallinnon kanssa. Tutkimuksessa esiin nousseiden ominaisuuksien määrä on lisääntynyt. Luottamustyö kehittyi edelleen ja yhteisöosaaminen vahvistuu oppimalla. Organisaation toiminta on tullut tutummaksi ja luottamusmies on osa työyhteisön laajaa johtamisjärjestelmää. Luottamus lisääntyy osallistumalla ja rakentamalla dialogia eri osapuolten välille. Luottamusmies ymmärtää työyhteisön lisäksi yrityksen toiminnan haasteita.

8.4 Instituutiot ja valta

Aktiivinen osallistuminen laajaan luottamusverkostoon ja kyky johtaa luottamusmies-toimintaa ohjaavat luottamusmiehen kohti neljättä osaamisen tilaa, jossa luottamusmies ratkoo johtajuuden ja yhteiskunnallisen näkökulman tasapainoa vaikuttamalla organisaation ulkopuolella toimivissa verkostoissa (kuvio 18 instituutiot ja valta). Luottamusmies saa parhaita tuloksia osallistumalla ja olemalla aktiivinen näissä monimutkaisissa verkostoissa. Verkostoyhteistyö vaatii laajaa luottamusta ja vahvaa panostamista koko yhteisöön.

Luottamusmiehen toimi on merkittävä työntekijöiden, yritysten ja suomalaisen yhteiskunnan näkökulmasta. Siirtyminen neljänteen osaamisen tilaan edellyttää instituutioiden hallitsemien monimutkaisten valtarakenteiden hahmottamista ja niihin osallistumista ja niihin vaikuttamista kehittäväällä tavalla. Merkittävää on ymmärtää miten vallankäyttö toimii luottamusmiehen työn näkökulmasta. Valta on osattava ottaa, sitä on kunnioitettava, sen edessä on oltava nöyrä ja sitä on käytettävä rakentavalla tavalla yhteistä tavoitetta kohti. Instituutioihin kerääntyneellä vallalla on merkitystä luottamusmiehen osaa-

misen kehittymiselle, tai ainakin luottamusmiehen on syytä ymmärtää instituutioiden toimintalogiikkaa. Näistä syntyvän kokonaisuuden puitteissa luottamusmiehellä on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää samalla yhteisöosaamista laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa. Luottamus tulee näkyväksi tässä vaiheessa systemisenä luottamuksena eli luottamuksena instituutioihin laajan verkostoyhteistyön avulla. Tällainen verkostoon sitoutunut luottamus korostuu keskeisenä tekijänä verkoston toimivuuden kannalta, koska luottamuksen kohteena on koko verkosto, ei yksittäinen henkilö. Kuuluminen verkostoon tarkoittaa näin luottamista myös järjestelmään, jota tulee toki myös aika ajoin kehittää. Samalla on hyvä ymmärtää, että jos luottamus verkostoon rapautuu, koko järjestelmän toimivuus on vaarassa.

Luottamusmies on jo "tieto ja asiantuntijuus" -osaamisen tilassa hahmottanut yhteistyön tärkeyttä triangelimallissa esitettyjen kolmen tahon eli työntekijöiden, työnantajan ja ammattiliiton kanssa. "Instituutiot ja valta" -osaamisen tilassa triangelimalliin liittyvät tahot lisääntyvät. Malliin kuuluvien kolmen kumppanin lisäksi (ks. sivu 99) luottamusmiehelle tärkeitä tahoja ovat kunta, työvoimatoimisto, alueellinen toiminta, paikalliset ammattiosastot, muut alueen luottamusmiehet, työsuojeluvastaava, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, lait, valtio ja yhteiskunta sekä EU. Nämä ovat tärkeitä luottamusverkoston näkökulmasta, joskin toisinaan jokin yhteistyö korostuu enemmän kuin toinen. Vaikuttaminen näihin tahoihin on tärkeää, kun luottamusmiehen identiteetti edelleen vahvistuu ja yhteisöosaaminen kehittyy.

Neljännessä osaamisen tilassa luottamusmiestä voi kutsua *verkostoituvaksi vaikuttajaksi*, joka hyödyntää koko laajaa verkostoa, sieltä saamaansa tietoa ja osaa käyttää järjestelmää oman työyhteisön kannalta oikein. Neljännän osaamisen tilan kehityshaasteen luottamusmies oivaltaa ymmärtämällä koko vaikeasti hahmotettavissa olevan yhteistyöhön vaadittavan kokonaisuuden. Luottamusmies on vaikuttajana ja kehittäjänä voinut ottaa kantaa työelämän kehittämiseen laajemmin ja tuoda esille omia kokemuksiaan työyhteisöstään. Verkostoituvan vaikuttajan haasteeksi tulee verkoston laajuus ja sen ymmärtäminen suhteessa luottamustyöhön. Isoissa kansainvälisissä yrityksissä toimivan luottamusmiehen työ muistuttaa jo alkuvaiheessa enemmän laajempaa kontekstia, ja hänen on osallistuttava laajaan yhteiskunnalliseen keskusteluun aikaisessa vaiheessa. Pienemmissä yrityksissä asiakokonaisuudet ovat suppeampia tai alueellisempia.

8.5 Yhteenveto

Olen kuvannut luottamusosaamisen neljä tilaa, joissa luottamusmiehen on ratkaistava tehtäviin liittyvät kehityshaasteet ja oppimisen kehityshaasteet, joiden avulla osaaminen

varmistuu. Nämä neljä osaamisen tilaa auttavat luottamusmiestä oivaltamaan luottamustyön mielekkyyden ja sen yhteisöllisyyden. Osaamisen tilat ovat *"toiminta ja oppijuus"*, *"tieto ja asiantuntijuus"*, *"osallisuus ja johtajuus"* sekä *"instituutiot ja valta"* (ks. taulukko 2). Merkittävää on huomata, että jokainen luottamusosaamisen teoriassa mainittu osaamisen tila on oma kokonaisuutensa, vaikka ne muodostavat tiiviin kokonaisuuden, ja eteneminen tilojen sisällä tai niiden välillä on ensisijaisesti kiinni paitsi luottamusmiehen omasta aktiivisuudesta, osaamisesta ja halusta oppia ja kehittyä, myös organisaation koosta, työyhteisön toimintatavoista ja yhteiskunnallisesta herkkyydestä. Joskus luottamusmies ei pääse etenemään edes ensimmäisestä osaamisen tilasta toiseen, vaan jää työskentelemään lupaavana toimijana luottamustyön perusasioiden pariin. Pahimmassa tapauksessa luottamusmies joutuu luopumaan toimestaan kokonaan tai häntä ei yksinkertaisesti valita uudelleen. Tällöin tehtävään liittyvää yhteisöosaamista ei ole ymmärretty oikein, eikä luottamusmiehen oma osaaminen ja kiinnostus ole riittänyt luottamustyön kehittämiseen.

Taulukossa kaksi on esitetty luottamustyölle löydetty kehitysvaiheet, yhteisöosaamiseen liittyvät oppimisen kontekstit ja varsinaiset neljä osaamisen tilaa. Viimeisessä sarakkeessa on vielä esitetty Jaques ja Clementin (1994) kompleksisuuteen ja aikaan sidottu teoria kahdeksasta eri tasosta suhteutettuna eri kehitysvaiheisiin. Löytyneet kehitysvaiheet ovat: *"lupaava toimija"*, *"luotettava toimija"*, *"osaava sovittelija"* ja *"verkostoituva vaikuttaja"*.

Taulukko 2. Luottamusosaamisen teoriaan liittyvät kehitysvaiheet, oppimisen kontekstit, osaamisen tilat ja kompleksisuuden tasot aikajänneen.

Kehitysvaiheet	Oppimisen kontekstit	Osaamisen tilat	Kompleksisuuden tasot ja aikajänne
Lupaava toimija	Yksilöllinen toiminta: Halu oppia uutta aktiivisen Toiminnan kautta. Perusasiat ovat hallinnassa	I tila Toiminta ja oppijuus	Tasot I-III Perustehtävät: maksimissaan yhdestä päivästä kahteen vuoteen
Luotettava toimija	Ryhmätoiminta: Tarvittava oikea tieto ja hyvät ominaisuudet luovat asiantuntijuuden. Työyhteisön tunteminen korostuu.	II tila Tieto ja asiantunijuus	Taso I-IV Ongelmien ratkaisu ja kehittäminen: maksimissaan viisi vuotta
Osaava sovittelija	Organisaationaalinen toiminta: Kasvaminen johtajuuteen edellyttää osallistumista päätöksentekoprosesseissa. Omat näkemykset ja tulkinnat tärkeitä.	III tila Osallisuus ja johtajuus	Taso I-V Sovittelu ja johtaminen: maksimissaan 10 vuotta
Verkostoituvaa vaikuttaja	Yhteiskunnallinen toiminta: Aktiivinen ja rakentava vaikuttaminen laajassa luottamusverkostossa. Osaamiselle tulee laaja sisältö	IV tila Instituutiot ja valta	Taso I-VI Vaikuttaminen ja vallankäyttö: maksimissaan 20 vuotta

Onnistuessaan siirtymään osaamisen tilasta toiseen luottamusmiehen on ratkaistava useita kehityshaasteita samaan aikaan kun luottamustyö kehittyy ja yhteisöosaaminen laajenee. Ensimmäisessä osaamisen tilassa (I tila) luottamusmiehestä kehittyy *"lupaava toimija"*, joka on perehtynyt luottamustyön vaativuuteen lain ja asetusten avulla ja ymmärtänyt yhteisöosaamisen haastavuuden. Luottamusmiehen on kohdattava toimeen liittyvät vaatimukset ja ymmärrettävä jatkuvan oppimisen välttämättömyys. Kysymys on oman itsensä kehittämisestä ja itsetunnon vahvistamisesta. Toisessa osaamisen tilassa (II tila) luottamusmiestä kutsutaan *"luotettavaksi toimijaksi"*, jolloin hän ymmärtää luottamustyöhön liittyvän kompleksisuuden ja osaa käyttää erilaisia ryhmiä luottamustyön ja yhteisöosaamisen valmiuksia rakentaessaan. Luottamuksen rakentaminen kohdistuu tässä vaiheessa ryhmään, jonka kanssa kehitystyötä tehdään. Ensimmäisessä osaamisen tilassa opitut asiat tukevat luottamusmiestä oivaltamaan toiseen osaamisen tilaan liittyvän tiedon hankinnan tärkeyden ja oman asiantuntijuuden kehittämisen tarpeellisuuden. Kolmannessa tilassa (III tila) luottamusmieheksi on edennyt *"osaavaksi sovittelijaksi"*, joka kulmi-

noituu kasvamalla johtajuuteen ja ymmärtämällä yhteisöosaamisen tärkeyden organisaationaalisen toiminnan kautta. Luottamusta rakennetaan organisaation tasolla. Riittävän tiedon ja asiantuntijuuden omaksuminen on johtajuuden, ongelmanratkaisun ja työyhteisön kehittämiseen osallistumisen edellytys. Neljännessä osaamisen tilassa (IV tila) luottamusmiehen on *"verkostoituvaa vaikuttaja"*, jolloin luottamustyön sisältöä määrittelee ymmärrys eri instituutioiden välisestä yhteistyöstä. Johtaminen ja osallistuminen työyhteisön kehittämiseen mahdollistaa luottamusmiehen kyvykkyyden vaikuttaa laajemmissa verkostoissa myös organisaation ulkopuolella. Neljännessä osaamisen tilassa luottamusta rakennetaan verkostoissa, jolloin instituutioiden toimintatavat ja vallan merkitys näissä luottamusverkostoissa kehittyvät.

Luottamusosaamisen teorian neljä osaamisen tilaa antavat luottamusmiehelle apua silloin kun hänen pitää määritellä oman luottamustyönsä kehittymistä ja yhteisöosaamisen sisältöä: "Mitä kaikkea minun tulee osata ja tehdä?" Yhteisöosaamisen ja itse luottamustyön ymmärtäminen johdattavat lopulta tilanteeseen, jossa ilman luottamusta koko rakennelmaa ei ole mahdollista rakentaa ja pitää toiminnassa. Ilman luottamusta kehittämis- ja oppimistoiminta voi pysähtyä, jolloin on vaarana, että luottamusmiehen työ vaikeutuu.

Esimerkkeinä luottamusmiehistä, jotka ovat urallaan tutustuneet luottamusosaamisen teoriassa esitettyihin neljään osaamisen tilaan, käyttäneet yhteisöosaamistaan hyväksi ja menneet tästä eteenpäin voisi mainita ne henkilöt, jotka ovat edenneet luottamusmies-tehtävästään yhteiskunnallisiin tehtäviin, esimerkiksi kansanedustajaksi tai ministeriksi. Työministeri Jari Lindström (vuosina 2015-2019) ja hänen edeltäjänsä Lauri Ihalainen (vuosina 2011-2015) ovat tästä hyviä esimerkkejä. Olennaista kehittymiselle on, että luottamusmiehen pystyy tunnistamaan eri osaamisen tilat oman kokemuksensa, oppimiskyynsä ja verkostonsa kautta ja että hänen tavoitteenaan on jatkaa työyhteisönsä ja oman osaamisensa kehittämistä. Luottamusosaaminen kehittyy oppimalla, kokemuksia hyödyntämällä ja reflektoiden aktiivisesti niin ihmisten kuin ympäristönkin kanssa.

9 LOPPUPOHDINTA

Suomessa työvoiman kykyjä tuhlataan edelleen liikaa. Tämä johtuu siitä, että yritysten johto soveltaa vieläkin paljon perinteistä tehtävien osittamiseen, hierarkiaan, valtarakenteeseen ja byrokraatiaan perustuvaa ajattelutapaa, jonka mukaan työvoiman kilpailukykyä kehitetään ensisijaisesti investoimalla yrityksen rakennuksiin, koneisiin sekä laitteisiin ja vasta sen jälkeen ihmisten osaamiseen. Onneksi muutoksen merkkejä on näkyvissä varsinkin uusissa yrityksissä, joissa ymmärretään uudistumiskyvyn ja ihmisten osallistamisen tärkeys. Tekoäly, robotiikka, virtuaaliratkaisut ja digitalisaatio auttavat ihmisiä rutiinitöiden tekemisessä, jotta uudelle oppimiselle jäisi enemmän tilaa. Yhteisöosaamisen kehittämisen tärkeys perustuu jatkuvan oppimisen haluun ja ihmisten kykyyn tehdä asioita yhdessä.

Työelämän kehittäminen ja muuttaminen on aina hidasta. Kehitystyöhön sitoutuminen tarjoaakin luottamusmiehelle vahvan motiivin vain silloin, kun tavoitteena on luoda sellainen yhteinen toimintatapa, jonka puitteissa henkilöstö kokee aidosti saavansa äänensä kuuluviin. Yhteisöosaaminen kytkeytyy tiiviisti luottamukseen. Luottamusmiehen luottamusosaamisen teoria kehittyi yhtä aikaa sekä lineaarisesti että syklistä osaamisen eri tiloissa, jotka ovat toiminta ja oppiminen, tieto ja asiantuntijuus, osallistuminen ja johtajuus sekä instituutiot ja valta. Luottamusmiehestä kasvaa toiminnan, jatkuvan oppimisen ja kokemusten avulla ensin oman alansa asiantuntija, mikä avaa tien arvostetun johtajan rooliin. Näin luottamusmies kutsutaan mukaan neuvottelemaan, ja hänen osaamisensa ulottuu laajan suhdeverkoston piiriin. Luottamusmiehen mielipiteitä arvostetaan ja häntä kuunnellaan. Ratkoessaan näitä edellä esitettyjä konflikteja eri osaamisen tiloissa (kuvio 18 sivulla 160) luottamusmies kehittyi, oppii ja samalla kehittää jatkuvasti uutta. Luottamusmiehen työ näyttäytyy lopulta mielenkiintoisena oppimispolkuna, josta luottamusmiehelle avautuu aivan uusia osaamisalueita ja mahdollisuuksia esimerkiksi erilaisiin projekti- ja esimiestehtäviin.

Tutkimuksen alkuvaiheessa (ks. luku 4) pohdin lyhyesti luottamusmiehen asemaa, tehtäviä ja osaamista. Luottamusmiehen aseman merkitys korostui tutkimuksen aikana. Luottamusmiehen asema suomalaisessa yhteiskunnassa on institutionaalistunut osaksi työmarkkinajärjestelmää. Luottamusmiestoiminnassa myös valta on avainasemassa tosin eri muodoissaan. Luottamusmiehen työhön liittyvä valta kulminoituu institutionaalisen

vallan yhtenä muotona, mutta sen rakennusaineena on usein luottamusmiehen henkilökohtainen karisma. Luottamusosaamisen teorian instituutiot ja valta -osaamisen tila pyrkii avaamaan juuri tätä osuutta. Laaja luottamusverkosto tarjoaa luottamusmiehelle yhteiskunnallisen näkökulman, jonka kautta hän voi kehittää osaamistaan. Noustessaan instituutiotasolle eli neljänteen osaamisen tilaan (verkostoituva vaikuttaja) on luottamusmies pystynyt ratkomaan ja ymmärtämään laajempia strategisia kysymyksiä. Näin toimiessaan luottamusmiehen kyky ja osaaminen olisi käyttökelpoinen esimerkiksi yhtiön hallituksessa tai johtoryhmässä.

Kun luottamusmies hoitaa tehtävänsä erinomaisesti, hän kehittää sekä itseään että organisaatiotaan. Aktiivinen osallistuminen ja oman identiteetin rakentaminen onnistuvat työyhteisön avulla ja työyhteisöä auttaen. Dialogitaidot korostuvat, koska organisaatiota kehitetään käytännössä yhdessä. Luottamusmiehiä on mahdollista tässä vaiheessa hyödyntää myös esimiestoiminnan kehittämisessä, mikä uudistaa ajattelua yrityksen päivittäiseen toimintaan. Tutkimuksessa tuli esille myös luottamusmiesten halu auttaa kaikkia yrityksen työntekijöitä ei vain edustettavia, joiden virallisena puhemiehenä heidät on tehtävään valittu.

Luottamusmiehen osaamista pohdittiin tutkimuksessa useasta eri näkökulmasta. Tärkeä näkökulma on niillä, jotka ovat luottamusmiehen toimeen valinneet. Luottamusmiehen asiantuntijuus auttaa kaikkia työntekijöitä ymmärtämään kokonaisuuksia ja ratkomaan ongelmia. Esimerkkinä voisi mainita yhteistoimintaneuvottelut ja niiden profiilin nosto. Yhteistoimintaneuvottelut on luotu työvälineeksi yhteisiin neuvottelutilanteisiin, mutta niistä on vuosien varrella muodostunut enemmänkin irtisanomisprosessiin liittyvä kokonaisuus. Tämän epäkohdan muuttamiseen olisi selvä tilaus. Luottamusmies voi myös toimia luottamuksen ja sosiaalisen pääoman vahvistajana työyhteisössä.

Tutkimuksen lähtökohta oli luottamusmiehen osaamisen kehittämisessä ja erityisesti siinä, millaista osaamista luottamusmiehet työssään tarvitsevat. Työhön liittyvät odotukset laajenivat tutkimuksen edetessä. Luottamusmiehen oli osattava perusasiat, ennen kuin hän pystyi laajentamaan osaamistaan siirtymällä lupaava toimija -osaamisen tilasta eteenpäin. Lopulta tämän ydinkysymyksen ymmärtäminen oli perusta koko luottamusosaamisen teorialle. Esimerkkinä tämän osaamisen tilan kehittämisestä voi mainita luottamusmiehen oman organisaation tiedon jakamiseen liittyvät prosessit ja niiden kehittäminen. Käytössä olevat valmiit ratkaisut, esimerkiksi intra sivusto, ja niiden hyödyntäminen auttavat alkuun. Luottamusmiehestä ei voi tulla instituutiotason verkostoituvaa vaikuttajaa ilman että perusasiat ovat hallinnassa. Kokonaisuus korostaa yhdessä tekemistä ja luottamusmiehen omaa aktiivisuutta. Laajan luottamusverkoston ymmärtäminen ja hyödyntäminen mahdollistavat luottamusmiehen osaamisen kehittämisen.

Tutkimuksen luotettavuudesta

Tutkimus on tehty grounded-teorialla (GT), eli aineistolähtöisesti. GT soveltuu menetelmäksi erityisen hyvin silloin, kun tutkitaan uusia ilmiöitä, joista on hyvä saada lisätietoa. GT tutkimusmenetelmänä on alussa työläs, mutta sen tarkka noudattaminen auttaa lopulta ohjaamaan tutkimusta kurinalaisesti eteenpäin. Grounded-teoriaan liittyvä kurinalaisuus toimi tutkimuksessa hyvin, koska se antoi mahdollisuuden jatkuvaan vertailuun ja luokitteluun, jotta lopulliset käsitteet löytyisivät. Samalla se piti minut tutkijana tiukasti menetelmässä kiinni. Oli oltava kärsivällinen, avoin, joustava ja harjoittaa itse-reflektointia koko tutkimuksen ajan. Menetelmä sopii erityisesti poikkitieteellisiin tutkimuksiin, joissa eri näkökulmia on tarkoitus yhdistää.

Haastattelujen analysointiin oli tarjolla myös valmis ohjelma (NVivo), joka auttoi lajitteluissa, kategorioinneissa ja käsitteiden löytymisessä. Tutkimuksen luotettavuus oli tärkeä osa tutkimuksen joka vaihetta ja sen loppuunsaattamista. GT:llä tuotetun teorian luotettavuuden kriteerit ovat sopivuus, toimivuus, relevanssi ja muunneltavuus (Glaser 1992, 116).

Sopivuus tarkoittaa tutkimuksessa sitä, että teoria sopii tutkittaville ja tutkijalle, eli se vastaa käsitystä todellisuudesta. Tämän voi ymmärtää niin, että teorian muodostumisessa käytetyt käsitteet ovat ymmärrettäviä niin tutkittaville kuin tutkijalle. Toimivuus näkyy siinä, että teoria soveltuu koko aineistoon ja selittää suurimman osan siitä ilmiöstä, jota se koskee. Tutkimuksen relevanssi viittaa tiedonhankintaan. Tutkimusaineistoa kertyi paljon ja se tallennettiin ja litteroitiin tarkasti. Koko aineistomäärä litteroituna oli kooltaan 941 kilotavua. Tämän tutkimuksen teoreettinen malli on tulkinta tästä kyseisestä materiaalista ja on siitäkin vain yksi tulkinta. GT on tutkimusmenetelmä, joka sopii poikkitieteellisiin tutkimuksiin, jolloin erilaisten perspektiivien yhdistäminen käsitteiden avulla on mahdollista. Sitä käytetään mielellään sellaisissa tapauksissa, joissa tieto on hajallaan ja teoriaa ei vielä ole luotu. Muunneltavuus tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tämän tutkimuksen malli on avoin uusille aineistoille, joiden avulla teoriaa voi kehittää edelleen.

Koko tutkimusprosessin ydin on data ja sen analyysi tulkintoineen. Käsitteet on luotu aineistosta ilman ennakkokäsityksiä, ja olen kuunnellut informantteja tarkasti. Voisi olettaa, että oma asemani työnantajan edustajana olisi ollut ongelmallinen, mutta viitteitä tähän ei ollut havaittavissa. Haastatteluja tehdessäni ajatus hälveni kokonaan, koska haastatteluun osallistuneet kertoivat ajatuksistaan ja kokemuksistaan hyvin aktiivisesti ja avoimesti. Kerrankin joku pysähtyi aidosti kuuntelemaan heidän mielipiteitään ilman kiirettä. Informantteja oli yhteensä 28 ja jokainen heistä tuli kuulluiksi. He myös kertoivat konkreettisia käytännön ideoita luottamusmiesjärjestelmän kehittämiseksi. Oma pitkä urani

yrittäjämaailmassa auttoi käsitteiden löytymisessä ja informanttien tarinoiden ymmärtämisessä. Paluu tutkimuksen aikaisempiin löydöksiin oli etenemisen kannalta tärkeää ja haastattelumateriaalin läpikäynti useampaan kertaan vahvisti käsitteiden löytämistä.

Lähtökohtana on ollut toteuttaa hyvän tieteellisen tutkimuksen käytäntöjä, häivyttäen tutkijan alkuoletukset mahdollisimman tarkasti taka-alalle tutkimusta tehdessä. Toki koko tutkimus alkoi tietyistä olettamuksista luottamusmieskäytäntöön liittyen. Erityisesti minua kiinnosti ymmärrys toimen monimuotoisuudesta ja siitä, miksi joku tosissaan halua luottamusmieheksi. Työ on vaativa ja negatiivisävytteisiä kommentteja tekemisistä tulee hiukan joka suunnalta. Erityisen iloinen olen luottamusmiesten halusta tehdä haasteellista työtä oman työyhteisön ja koko Suomen kehittämiseksi.

Haastattelut on tehty vuosien 2010 ja 2011 vaihteessa. Tutkimuksen julkaisun ja haastattelujen väli on noin yhdeksän vuotta ja tutkimukseen liittyvää relevanssia hain tekemällä vuosian varrella pienimuotoisia tilanneanalyyskejä luottamusmieshaastattelujen muodossa. Luottamusmiehen työhön ja osaamisen kehittämiseen ei ollut tullut isoja muutoksia. Tutkimusprosessi kesti kauan, mutta aika ajoin se myös etäännytti minut tutkijana aineistosta ja omista oletuksistani. GT vaatii tarkkaa etenemistä, mutta se on myös menetelmän vahvuus. Informanttien ääni oli saatava mahdollisimman hyvin esiin, mikä onnistui, kun kävin aktiivista vuoropuhelua aineiston kanssa. Informanttien tunteita ei voi tutkimuksessa ohittaa ja siksi haastattelujen kuunteleminen useampaan kertaan oli tärkeää. Monet asiat haastatteluissa olivat subjektivistisia ja näin informanttien omia uskomuksia ja näkemyksiä. Myös informanttien erilaiset intressit vaikuttivat heidän ajatuksiin ja sitä kautta toimintaan ja vastauksiin koko tutkimusprosessin ajan.

Haastattelutilanteesta pyrin tekemään mahdollisimman luontevan. Sen tarkoituksena oli antaa informanttien puhua heidän kokemuksistaan. Haastattelutilanteet järjestyivät informanteille tutussa ympäristössä, huoneessa jonka he olivat valinneet. Informanttien henkilöllisyydet on tutkimuksessa turvattu ja he saivat mahdollisuuden lukea tutkimuksessa esiintyvät lainaukset läpi. Informantit olivat todella odottaneet haastattelijan tuloa. Kerrottavaa oli paljon, enkä tutkijana kokenut informanttien arkailevan puhua vaikeista asioista. Yhdenkään informantin kohdalla en tutkijana epäillyt kertomusten todenperäisyyttä. Myöskään pelko ei ollut haastattelutilanteissa läsnä. Haastattelutilanteen ja hyvän keskusteluympäristön luominen oli merkittävä osa tutkimusta. Opin tutkijana paljon prosessin aikana.

Tutkimuksen hyödynnettävyys ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen hyödyntämistä voidaan käyttää suomalaisen luottamusmiesjärjestelmän kehittämisen apuna. Tutkijana toivon aktiivista ja laajaa keskustelua niin luottamusmiesten kuin luottamusmiesjärjestelmän tulevaisuuden kehittämisestä. Euroopan monissa maissa luottamusmiesjärjestelmä on kohdannut inflaation, ja työntekijät eivät enää aktiivisesti osallistu järjestötoimintaan. Tämä on merkki siitä, että järjestelmän perimmäiset tehtävät ovat osin vanhentuneet.

Työnantaja- ja työntekijäjärjestöt¹⁶ voisivat näyttää nyt mallia hyvästä sopimuskulttuurista ja lähteä yhdessä yritysten ja työntekijöiden kanssa uudistamaan luottamusmiesjärjestelmää. Eri osapuolia tarvitaan ja nämä tahot ovat tärkeitä suomalaisessa hyvinvointivaltiossa. Lisätutkimuksen aiheita jatkotyöstämiseen on monia; kuvaus luottamusmiehen arkipäivästä (Helsingin ulkopuolella), luottamusmieheltä vaadittavat roolit digitalisaation aikana, luottamusmiehen koulutustarpeet toimen kansainvälistyminen huomioon ottaen, luottamusmiesjärjestelmän kehittäminen Suomessa ja Euroopassa, suomalaisen järjestökentän kehittäminen, työntekijän eteneminen yrityksen asiantuntijasta aina oman alansa vaikuttajaksi sekä suomalainen neuvottelukulttuuri järjestökentässä.

Luottamusmiesjärjestelmän tulevaisuudesta

Suomessa on hyvä käydä avointa keskustelua monimutkaisista yhteiskunnallisista asioista. Erilaisia mielipiteitä on tärkeää saada esille, koska keskustelemattomuus halvaantuttaa asioiden uudistamista. Erinomainen dialogi vaikeista asioista vaatii kaikilta osapuolilta ymmärrystä toinen toisistaan. Helsingin ulkopuolelta katsottuna pääkaupungissa tapahtuva päätöksenteko vaikuttaa turhauttavalta, eikä se näytä auttavan luottamusmiehiä heidän paikallisissa käytännön asioissaan. Luottamusmiesjärjestelmän uudistamiselle on vahva tilaus ja tässäkin asiassa yksinkertaisuus on valttia. Yliopistomaailmassa on jo vuosia puhuttu poikkitieteellisyydestä, jolla tarkoitetaan, että uudet innovaatiot syntyvät nimenomaan eri tieteenalojen rajapinnoilla. Luottamusmiesjärjestelmän kehittämisessä voisi miettiä samankaltaista ajatusta puhumalla esimerkiksi poikkijärjestöllisyydestä. Järjestöjen tulisi laajentaa ajatteluaan ja unohtaa vallan menetyksen pelot, koska pakon edessä uudistukset voivat syntyä myös järjestelmän ulkopuolella, mikä ei ole millekään liitolle tai järjestölle mieluinen malli.

¹⁶ Tutkimuksessa mukana olleet luottamusmiehet ja johto edustivat YTN:ää, Prota, Teollisuusliittoa ja Teknologiateollisuutta.

Suomessa pitäisi keskustella enemmän luottamusmiesjärjestelmästä ja sen uudistamisesta. Rohkeiden ehdotusten motiiveja ei tulisi epäillä jo alkuunsa. Vallan perusajatus siitä, kenellä on oikeus puhua ja mistä aiheesta tai ongelmasta ja kenelle, on sitkeästi olemassa. Harmillisinta olisi, jos vaikeaksi koetut asiat sivuutetaan yhteisymmärryksessä. Vaikenemisella vaikeutetaan tulevia päätöksiä ja tulevien sukupolvien elämää.

Luottamusmiesjärjestelmää on vuosia kehitetty osana kolmikantaa, ja nyt, kun tämä tapa on työehtosopimusten osalta tullut tiensä päähän, niin väkisinkin uusi ajanjakso on alkamassa. Nykyjärjestelmä vaatii kehittämistä; sen osoittaa tämä tutkimuskin. Esimerkkinä nyt käynnissä olevista prosesseista voi mainita yhteistoimintalain uudistuksen. Se voisi osaltaan osoittaa, minkälainen valmius ja kyky uudistua eri järjestösapuolilla on. Työryhmälle on annettu määräaika, joka umpeutuu kesällä 2020.

Luottamusmiehet ovat yrityksissä usein yksin ongelmiensa kanssa. Osaamisvaatimukset ja oppimisen nopeusvaatimukset lisääntyvät vauhdilla. Ammattijärjestöjen tulisi ottaa luottamusmiesten ahdinko tosissaan ja kysyä heiltä itseltään enemmän heidän konkreettisista käytännön tarpeistaan. Syypäätä ongelmiin on turha etsiä, vaan ojentaa auttava käsi, kun sitä tarvitaan. Suuri osa yrityksistä on Suomessa vastuullisia ja ne ymmärtävät, että johdon ja työntekijöiden tulee kehittää yritystä ja työyhteisöä yhdessä. Tällä hetkellä julkisessa keskustelussa ovat kuitenkin esillä usein vain ne yritykset, jotka poikkeavat tästä hyvästä käytännöstä. Epäkohdat on toki korjattava, vaikka sitten lailla tai mieluummin yhteisillä sopimuksilla, mutta niitä ei pidä yleistää yhteisiksi ongelmiksi.

Luottamuksen puute eri instituutioiden kesken hidastaa nyt kaikkea kehittämistä Suomessa. Suomalaisessa demokratiassa valta on eduskunnalla, mutta jos Suomen hallitus ei ota omaa paikkaansa johtajana, niin joku toinen täyttää tämän valtatyhjiön. Nyt valta on institutionaalistunut liikaa järjestökentälle, eikä tarvittavia muutoksia saada eteenpäin, koska ei tiedetä, kuka päätöksiä lopulta tekee. Kenen hyväksi kehitystyötä siis tehdään; minun, sinun, teidän vai meidän? Suomessa olisi syytä keskustella työmarkkinajärjestelmän roolista yhteiskunnassa ja tuoda uusia tuulia suomalaisen hyvinvointivaltion kehittämiseksi. Luottamusmiesjärjestelmää kuitenkin tarvitaan, koska erilaisista asioista on sovitettava yrityksissä jatkossakin. Tulevaisuudessa keskusjärjestöjen rooli on muuttumassa enemmän kohti vaikuttajaorganisaatioiden roolia, koska työehtosopimukset tehdään nykyään liittokohtaisesti.

Koko tutkimusprosessi oli hieno matka aiheeseen, jota olen pohtinut toistuvasti noin kolmekymmentä vuotta. Aktiivisemmin pohdin sitä viimeiset kymmenen vuotta, siis sen ajan, kun itse tutkimusprosessini oli käynnissä. Oma asemani tällä hetkellä (2020) työnantajajärjestön (Teknologiateollisuus ry) puheenjohtajana velvoittaa – ja samalla antaa erinomaisen mahdollisuuden – analysoida tutkimukseni aihetta hiukan lähempää. Olen paneutunut kuuntelemaan, etsimään uutta tietoa ja ymmärtämään muita mutta samalla

perustelemaan omaa kantaani ja tekemään kaikesta johtopäätöksiä. Olen erityisen kiitollinen edesmenneelle isälleni, perheyrietyksemme perustaja Ensio Miettiselle hänen visionäärisestä ajattelustaan oman yrityksemme kehittämisessä ja erityisesti uusien työelämää kehittävien ideoiden tuomisesta käytännön toimintaan. Lunaan lopuksi isääni hänen päiväkirjaotteestaan päiväyksellä 9.3.1999. "Mitä varten yritykset ovat olemassa? Perheyrietyksen *todellinen kolmikanta* on: omistajien intressit ja velvollisuudet, henkilöstön intressit ja velvollisuudet, yhteiskunnan intressit ja velvollisuudet. Todellisessa kolmikannassa jokainen yrittäjä ottaa ilman muuta huomioon henkilöstön intressit ja yhteiskunnan on luotava tällaiselle toiminalle hyvät edellytykset".

LÄHTEET

PAINETTU KIRJALLISUUS:

- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. painos (1. painos 1993). Vastapaino. Tampere.
- Argyris, Chris 1993. Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change. Jossey Bass. San Francisco. US.
- Athey T. R & Orth, M. S. 1999. Emerging Competency Methods for the Future. Human Resource Management. Volume 38, Issue 3. Sivut 215-226.
- Bean, Ron 1994. Comparative Industrial Relations. An Introduction to Cross-National Perspectives. Routledge. US.
- Bergholm, Tapio 1977. Ammattiliiton nousu ja tuho. Kuljetusalan ammattiyhdistystoiminta ja työmarkkinasuhteiden murros 1944- 1949. Bibliotheca Historica 19. Työpoliittinen tutkimus 166. Suomen Historiallinen Seura ja Työministeriö. Helsinki.
- Bergholm, Tapio 2005. Sopimussyhteiskunnan synty I. Työehtosopimusten läpimurrosta yleislakkoon SAK 1944-1956 Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Bergholm, Tapio 2007. Sopimussyhteiskunnan synty II. Hajaannuksesta tulopoliittikkaan SAK 1956-1969. Otava Oy. Helsinki.
- Bergholm, Tapio 2015. Kaksoissidoksen synty. Suomen työmarkkinasuhteiden toimintatavan muotoutuminen 1944-1969. Väitöskirja Itä-Suomen yliopisto. Hansaprint. Helsinki.
- Blackler, Frank. 1995. Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. Organization Studies 16. No 6, 1021-1046.
- Blom, Anders 2016. Aika velikultia – tutkimus suomalaisen lobbauksen korporatiivisesta kaaresta. Väitöskirjan käsikirjoitusluonnos 24.1.2016. Saatu kirjoittajalta. Turun yliopiston yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Poliitiikan tutkimuksen laitos.

- Blom, Anders 2018. Taloudelliset eturyhmät politiikan sisäpiirissä. Tutkimus liike-elämän poliittisesta vaikuttamisesta kolmikantaisessa Suomessa 1968-2011. Väitöskirja - Turun yliopiston julkaisuja sarja 454. Painosalama Oy. Turku.
- Boltanski, Luc & Chiapello, Eve 2007. The new Spirit of Capitalism (Le Nouvel spirit du capitalism). Kääntänyt Elliott, Gregory. Verso. London, NY. US.
- Boreham, Paul & Hall, Richard 1994. Trade Union Strategy in Contemporary Capitalism. The Microeconomic and Macroeconomic Implications of Political Unionism. Economic and Industrial Democracy. Vol. 15. No.3 pp. 313-353.
- Bourdieu, Pierre 1986. The forms of Capital. Artikkelikirjassa Handbook of Theory and Research for Sociology of Education. Toimittanut J.G Richardson. Sivut 241-251. Greenwood Press. New York.
- Burnard, Philip 1991. Experiential Learning in Action. Newcastle upon Tyne: Athenaeum Press Ltd. Avebury. GB.
- Burt, Ronald S. 1992. Structural holes. The social structure of competition. Harvard University Press, Cambridge (Mass.). US.
- Burt, Ronald S. 1997. The Contingent Value of Social Capital. Lehdessä Administrative Science Quarterly; June 1997; 42, 2; ABI/INFORM Global. Sivut 339-365.
- Campbell, Alistair & Grantham, Charles 1998. Organisational Assessment in the Distributed Work Environment using Measures of Intellectual Capital in the Planning Process. Teoksessa Teleworking: New International Perspectives from Telecommunicating to the Virtual Organisation. Toimittanut Jackson & Van der Wielen. Routledge. London.
- Cartwright, Dorwin 1977 (edit.). Alkusanat Lewinin vuoden 1951 julkaisulle. Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers. Kirjassa: Kurt Lewin. Resolving Social Conflicts – Field Theory in Social Science. American Psychological Association. DC.US.
- Charmaz, Kathy. 2005. Grounded Theory in the 21st Century: Applications for Advancing Social Justice Studies. Teoksessa The Sage Handbook of Qualitative Research. Third Edition. Toimittaneet Denzin, Norman K. ja Lincoln, Yvonna S. Sage Publications. CA. USA.
- Coleman, Daniel 1997. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Suomentanut Kankaanpää Jaakko. Alkuperäinen teos Emotional Intelligence julkaistu 1995. Otava. Helsinki.

- Dahrendorf, Ralf 1969. Luokat ja luokkaritiriidat teollisessa yhteiskunnassa. Alkuperäisteos: *Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der Industriellen Gesellschaft* (1957). Käännös on tehty englanninkielisestä teoksesta: *Class and Class Conflict in Industrial Society* (1959). Suom. Koli, Ilse. WSOY. Porvoo.
- Dewey, John 1933. *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. D.C. Heath and Company. NY US.
- Dey, Ian 2004. Grounded theory. Teoksessa *Qualitative Research Practice*. pp 80-91. Toimittaneet Clive Seale & Giampietro Gobo & Jaber F. Gubrium & David Silverman. Sage Publications. London.
- Dreyfus, Hubert L. & Dreyfus, Stuart E. 1986. *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. Blackwell. Oxford.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus. Jyväskylä.
- Flores, Fernando & Solomon, Robert C. 1998. *Creating Trust*. *Business Ethics Quarterly* vol. 8 No 2. Sivut 205-232. Cambridge University Press.
- Follet, Mary Parker 1949. *The Illusion of Final Authority*. Teoksessa *Freedom & Co-Ordination*. Management Publications, London, 1–15.
- Follet, Mary Parker 1995. *Mary Parker Follet – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*. Toimittanut Graham, Pauline. Harvard Business School Press. Boston. US.
- Giddens, Anthony 1991. *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the late Modern Age*. Stanford University Press. Stanford. California. USA.
- Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruiter. NY.
- Glaser, Barney G. 1978. *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. The Sociology Press. Mill Valley. CA. USA.
- Glaser, Barney G. 1992. *Basics of Grounded Theory Analysis. Emergence vs. Forcing*. Sociology Press. Mill Valley. CA.
- Glaser, Barney G. 2007. *Doing Formal Grounded Theory: A Proposal*. Sociology Press. Mill Valley. CA.
- Gold, Martin 1999. *The Complete Social Scientist; A Kurt Lewin Reader*. American Psychological Association. Washington DC. US.

- Gorbin, Juliet & Strauss, Anselm 2008. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3. painos. Sage Publications. Thousand Oaks. California. US.
- Goulding, Christina 1998. Grounded Theory: the missing methodology on the interpretivist agenda. *Qualitative Market Research: An International Journal* Volume 1, Number 1, pp 50-57.
- Guba, Egon & Lincoln Yvonna S. 1994. Constructivist, interpretivist approaches for human nayvy. *Kirjassa Handbook of Qualitative Research*. Toimittanut: Denzin & Lincoln. Sage Thousand Oaks. US.
- Hagan, Christine M. & Konopaske, Robert. & Bernardin, H. John & Tyler, Catherine L. 2006. Predicting assessment center performance with 360-degree, top-down and customer-based competency assessments. *Human Resource Management*. Vol. 45 nr. 3. Sivut 357-390.
- Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2004. *Hyvinvointivaltio: Houkutteleva lupaus vai karvainen pettymys*. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010. *Luottamus – pääomien pääoma*. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Harisalo, Risto 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela 2001. *Johdatus sosaalipsykologiaan*. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Herlin, Niklas 2003. *Ruukin avain. 400 vuotta suomalaista metalli- ja elektroniikkateollisuutta*. Teknoliigateollisuus ry. Tammer-Paino. Tampere.
- Hietala, Harri & Kahri, Tapani & Kairinen, Martti & Kaivanto, Keijo 2016. *Työsopimuslaki käytännössä*. 6. painos (1.painos 2001). Talentum Pro. Helsinki
- Himberg, Lea & Jauhiainen, Ritta 2007. *Suhteita minä, me ja muut*. WSOY. Porvoo
- Hogg, Michael & Abrams, Dominic 1988. *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. Routledge. London.
- Ikonen-Varila, Merja. 1997. *Luottamusmiesaseman tulkitseminen. Roolikäsitusten, moraaliarviointien ja kontrolliuskomusten välisiä yhteyksiä*. Helsingin yliopiston kasvatus-tieteen laitoksen tutkimuksia 156. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Ilmonen, Kaj & Jokinen, Kimmo 2002. *Luottamus modernissa maailmassa*. SoPhi. Jyväskylän Yliopisto.

- Ilmonen, Kaj 1995. Työmarkkinajärjestelmä, talouden kansainvälistyminen ja ay-liike. Tutkimuselosteita 123. Palkansaajien tutkimuslaitos. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Ilmonen, Kaj 1998. Uudet ja vanhat yhteiskunnalliset liikkeet. Artikkeleita kirjassa Uudet ja vanhat liikkeet. Toimittanut Kaj Ilmonen ja Martti Siistiäinen. Vastapaino. Tampere.
- Isaacs, William 1999. Dialogue and The Art of Thinking Together. Doubleday. NY.
- Jaques, Elliott & Clement, Stephen D. 1994. Executive Leadership. A practical guide to managing complexity. Cason Hall & CO Publishers. Blackwell publishing. USA. Alkuperäinen teos julkaistu 1991.
- Jokivuori, Pertti (toim.) 2005. Sosiaalisen pääoman kentät. Minerva Kustannus. Jyväskylä.
- Jonasson, Hans 2006. Samarbete genom lagstiftning. Samarbetsförändets organisation, procedur och innehåll. Avhandling utgivna vid Svenska handelshögskolan nr. 161. Edita Prima. Helsingfors.
- Julkunen, Raija 2007. Kuka vastaa? - Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen hyvinvointivastuu. Stakes. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Järvilehto, Lauri 2014. Hauskan oppimisen vallankumous. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Järvinen, Annikki & Koivisto, Tapio & Poikela, Esa 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. WSOY. Juva
- Kauppinen, Timo 1989. Työelämän suhteet markkinatalousmaissa; Neuvottelutoiminnan kehityksen suuntaviivoja Suomessa ja 12 muussa maassa. Työelämän suhteiden neuvottelukunta 1/1989.
- Kevätsalo Kimmo 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Vastapaino, Tampere.
- Kolb, David 1984. Experiental Learning: Experience as the Source of Learning and Developing. 1. Painos. Englewood Cliffs. US.
- Kolbe, Laura 2014. Yläluokka – Olemisen sietämätön keveys. Kirjapaja. Helsinki.
- Korkala, Siru 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Väitöskirja: Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C osa 298. Turku.
- Korkman, Sixten 2007. EVA raportti. Taloustieto Oy, Yliopistopaino. Helsinki.

- Korkman, Sixten 2011. Onko hyvinvointivalttiolla tulevaisuutta? Taloustieto Oy. Helsinki.
- Korkman, Sixten 2015. Väärää talouspolitiikkaa. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kostiainen, Tuula 2009. Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.
- Kujansivu, Paula & Lönnqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Sillanpää, Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät; Mittaa, kehitä ja johda. Talentum Media Oy, Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Kujansivu, Paula & Lönnqvist, Antti 2007. Investigating the value and efficient of Intellectual Capital. Journal of Intellectual Capital. Vol. 8, No 2, sivut 272-287.
- Kukkola, Päivi. (2018). Luottamusjärjestelmä systeemisenä ilmiönä. Tarkastelussa yksityisen terveyspalvelualan luottamusjärjestelmä. Väitöskirja Vaasan yliopisto: Acta Wasaensia, 399.
- Kunelius, Risto & Noppari, Elina & Reunanen, Esa 2009. Media vallan verkoissa. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Lahtinen, Hannele 2015. Luottamus verkostoyhteistyössä. Kirjassa Yhteistyö ja verkostoituminen – Aikuiskoulutuksen kehittäminen Lapissa. Toimittanut Poikela Esa. Sivut 51-71. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.
- Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola Veikko 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum. Hämeenlinna.
- Lave, Jean & Wenger, Etienne 1991. Situated learning. Legitimate peripheral participation. Gambridge University Press. Gambridge. Great Britain.
- Layder, Derek 1993. New Strategies in Social Reseach. An introduction ans Guide. Gambridge. Policy Press.
- Layder, Derek 2006. Understanding Social Theory. Sage. London.
- Lefebvre, Henri, 1991. The Production of Space. Blackwell, Oxford. Great Britain.
- Lewin, Kurt 1948. Resolving Social Conflicts. Selected papers on group dynamics. Edited by Lewin, Gertrud. Harper & Brothers 201-216. NY.
- Lilja, Kari. 1977. Työntekijöiden osallistuminen hallintoon teollisuusyrityksissä. Tutkimus työnantajapuolen toiminnan kehityksestä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-22. Helsinki.

- Lindsey, Philip & Stuart, Roger 1997. Reconstructing Competence. *Journal of European Industrial Training*. Vol 21 nr. 9. Sivut 326-332.
- Lukes, Steven & Scull, Andrew 2013. *Durkheim and the Law*. Second Edition. Palgrave. London.
- Lukes, Steven 1977. *Émile Durkheim. His Life and Work: A Historical and Critical Study*. Second edition. First published in 1973. Harper & Row. US
- Luukkainen, Timo 2008. *Yrityksen hallinta ranskalaisessa kulttuurissa*. Boardman Oy. Helsinki.
- Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antola, Juha 2005. *Aineettoman pääoman johtaminen*. Aavaranta Oy. JTO-palvelut. Helsinki.
- Mansner, Markku 2006. *Suurlakosta Euroopan Unioniin. Vuosisata työnantajatoimintaa*. Elinkeinoelämän keskusliitto (EK).
- Martikainen, Juha 2018. *Parlamentarismien kannattajasta vallankumouksen äänitorveksi. Suomen Sosialidemokraattisen Puolueen lehdistö 1917-1918*. Väitöskirja Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in humanities* 338. Jyväskylä.
- Marx, Karl ja Engels, Friedrich 2016. *Kommunistinen Manifesti*. Kääntäjä Jokinen, Markku. Alkuperäinen teos julkaistu 1848. GreatSpace Independent Publishing Platform. US.
- Mayer, Roger & Davis, James & Schoorman, David. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* No. 20 (3). Sivut 709-734.
- McGill, Ian & Beaty, Liz 2001. *Action Learning. A guide for professional, management & educational development*. Korjattu toinen painos. Alkuperäinen teos julkaistu 1992. Clays Ltd. Great Britain.
- Meinander, Henrik 2006. *Suomen historia*. Alkuperäinen teos *Finlands Historia – Linjer, structur, vändpunkter*. Suomentanut Autio, Paula. WSOY. Helsinki.
- Mezirow, Jack 1991. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. Jossey-Bass. San Francisco US.
- Moilanen, Raili 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Mähönen, Jukka & Villa, Seppo 2006. *Osakeyhtiö I. Yleiset opit*. WSOYpro. Helsinki.
- Nieminen, Kimmo 2009 (toim.). *Työpaikan lait ja työsuhteopas 2009*. 6. uudistettu painos. WSOY. WS Bookwell Oy. Juva.

- Niemistö, Raimo 2002. Ryhmän luovuus ja kehityshehdot. 5. painos. Palmenia Kustannus. Helsinki.
- Nirhola, Enni 2018. Kollektiivisen edunvalvonnan sankarit: miksi nuoret ylempät toimihenkilöt ryhtyvät luottamusmiehiksi? Pro gradu -työ. Jyväskylän yliopiston humanistisyyhteiskuntatieteellinen tiedekunta.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University press. NY.
- Novak, Joseph D. 2002. Tiedon oppiminen, luominen ja käyttö: käsittekartat työvälineinä oppilaitoksissa ja yrityksissä. Käännös Åhlberg, Mauri. PS Kustannus. Jyväskylä.
- Oksanen, Tuula 2009. Workplace Social Capital and Employee Health. Väitöskirja Turun yliopiston julkaisuja. Sarja D ja osa 876. Painosalama Oy. Turku.
- Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell. Porvoo.
- Parsons, Talcott 1986. Power and the Social System. Teoksessa: Lukes, Steven. Power. Blackwell. Oxford.
- Parsons, Talcott 1991. The Social System. Ensimmäinen painos vuodelta 1951. Routledge. London.
- Peters, B. Guy 2001. The Future of Governing. Institutional theory in political science: The New Institutionalism. Continuum: London.
- Piaget, Jean 1970. The principles of genetic epistemology. Routledge & Kegan Paul. London.
- Pietiläinen, Jukka-Pekka 2009. Varjosta vaikuttajaksi. Palvelutyönantajat ry 1995-2004. Otava Oy. Helsinki.
- Peränen, Niina 2010. Luottamusmiesten ammatillinen osaaminen paikallisen sopimisen kontekstissa: Tarkastelun kohteena Julkisen ja hyvinvointialojen liitto. Pro gradu -työ. Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta.
- Poikela, Esa 1998. Oppiminen. Arviointi ja osaaminen. Julkaisussa: Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi. Toimittanut Räisänen A. Sivut 35-46. Arviointi 2/1998. Opetushallitus.
- Poikela, Esa 2008. Miten informaatio muuntuu osaamiseksi? Teoksessa E. Sormunen & E. Poikela (toim.). Informaatio, informaatiolukutaito ja oppiminen. Sivut 56-82. Tampere: Tampere University Press.

- Poikela, Esa 2009. Oppimisen design. Julkaisussa S. Ruohonen & L. Mäkelä-Marttinen (toim.) Kohti osaamisen ekosysteemiä. Kymenlaakson ammattikorkean julkaisuja. Sarja A. Nro 24. Jyväskylä: Kopijyvä Oy, 10-17.
- Poikela, Esa 2013. Oppimista ja osaamista kehittävä arviointi. Teoksessa A. Räisänen (toim.) Oppimisen arvioinnin kontekstit ja käytännöt. Raportit ja selvitykset 2013:3. Sivut. 61-84. Opetushallitus: Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy.
- Poikela, Esa. 2012. Jatkuva oppiminen koulutusstrategian lähtökohtana. Julkaisussa M. Kiviekäs, A-L. Eeronheino, H. Kangastie, O. Kokkonen & K. Kunnari (toim.). Nuotiotulilla – keskustelua Lapin aikuiskoulutuksesta. Aikuiskoulutuksen artikkelikoelma. Rovaniemi: Elykeskus. s. 19-25.
- Portes, Alejandro & Sensenbrenner, Julia 1993. Embeddedness an Imigration; Notes on the Social Determinants of Economic Action. American Journal of Sociology. Vol. 98, No 6.
- Putnam, Robert D & Leonardi, Robert & Nanetti, Rafaella Y. 1993. Making democracy work: civic traditions in modern Italy. Princeton University Press. Princeton. US.
- Putnam, Robert D. 2000. Bowling alone. The collapse and revival of American community. Simon & Schuster. New York.
- Puusa, Anu & Reijonen, Helen 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Uni-press. Kuopio.
- Rainio, Kullervo ja Helkama, Klaus 1974. Sosiaalipsykologian oppikirja. WSOY. Porvoo.
- Revans, Reginald 1982. The Origins and Growth of Action Learning. Studentlitteratur. Lund. Sweden.
- Revans, Reginald 2011. ABC of Action Learning. Gower Publishing Limited. UK.
- Riley, Roger 1996. Revealing socially constructed knowledge through quasi-structured interviews and grounded theory analysis. Journal of Travel and Tourism Marketing. Volume 15, Number 2, pp 21-40.
- Riukulehto, Sulevi 2002. Esipuhe kirjassa Joutilas Luokka (kirjoittanut Veblen, kääntänyt suomeksi Arppe & Riukulehto). Art House Oy. Fälvh & Hässler. Smedjebacken. Sverige.
- Ropo, Arja & Eriksson, Marja & Sauer, Erika & Lehtimäki, Hanna & Keso, Heidi & Pietiläinen, Tarja & Koivunen Niina 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Talentum Media Oy, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Rossi, Paula 2014. Esimies-alaissuhdekonfliktit alaisten kokemana – CRP teoreettinen tul-
kinta. Pro Gradu. Lapin yliopisto.
- Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Consul-
ting Team. Seinäjoki.
- Rusanen, Jorma 1994. Luottamusmiehen oikeudet ja velvollisuudet. Uudet STK:n ja LTK:n
luottamusmiessopimukset. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.
- Ruuskanen, Petri 2001. Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntauksat ja mekanismit. VATT
tutkimuksia 81. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Oy Nord print Ab. Helsinki.
- Salojärvi, Sari 2006. Nousevatko osaajat entistä suurempaan arvoon? Artikkelit kirjassa: Joh-
taminen eilen, tänään ja huomenna. Toimittanut P. Juuti. Otava. Helsinki.
- Savtschenko, Ritva 2015. Kompuroiden korporatismissa: Eheytyneen SAK:n ristipaineet
suomalaisessa korporatismissa 1968-1978. Väitöskirja Helsingin yliopiston julkaisu
131.
- Schellenberg, James 1988. Sosiaalipsykologian klassikoita. Gaudeamus. Helsinki.
- Schumpeter, Joseph 1942. Capitalism, Socialism and Democracy. Georg Allen & Unwin Ltd.
NY.
- Senge, Peter 2006. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.
Doubleday. US. Alkuperäinen teos julkaistu 1990.
- Siltala, Juha 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Otava. Keuruu.
- Stacey, Ralph D. 2001. Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and
Knowledge Creation. Routledge, USA.
- Stacey, Ralph D. 2011. Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge
of Complexity. 1. Painos 1993. Pearson Education Limited. UK.
- Stenlund, Antero 2017. Yrittäjyyden tuottaminen. Tavoitteena kyvykkyys, jota kilpailu edel-
lyttää, osaaminen rakentaa ja itsenäisyys ilmentää. Väitöskirja Lapin yliopiston julkai-
sija 343. Rovaniemi.
- STK 1969. Luottamusmiessopimus 25.2.1969. Suomen Työnantajien keskusliitto (STK).
Suomen Työnantajien keskusarkisto (ELKA). Elkan arkistotunnus 2813:1852.
- Strauss, Anselm & Gorbini Juliet 1994. Grounded Theory Methodology—An Overview.
Sivut 22-23. Kirjassa: Handbook of Qualitative research. Toimittanut Norman, K.D.
& Vannaeas, S.L.Y. Sage Publications. Thousand Oaks.

- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet 1998. *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*. Second Edition. Sage publications, London.
- Stähle, Pirjo & Grönroos Mauri 1999. *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY. Ekonomia-sarja. Helsinki.
- Stähle, Pirjo & Wilenius, Markku 2006. *Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Sullivan, Patrick H. 2000. *Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market*. John Wiley & Sons Inc. NY. US.
- Svendsen, Gunnar Lind Haase & Svendsen, Gert Tinggaard 2004. *The Creation and Destruction of Social Capital. Entrepreneurship, Co-operative Movements and Institutions*. Edward Elgar. MPG Books Ltd. Bodmin. Cornwall. Great Britain.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2000. *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Talentum. Helsinki.
- Tarkka, Jukka 2002. *Uhan alta unioniin. Asennemurros ja sen unilukkari EVA*. Otava. Keuruu.
- Teräs, Kari 1995. *Paikallisten työmarkkinasuhteiden kausi. Ammattiyhdistykset ja työsuhteiden sääntely Turussa 1880-luvulta 1950-luvulle. Turun työväenliikkeen historia I osa*. Turun maakuntamuseo. Turku.
- Teräs, Kari 1995. *Paikallisten työmarkkinasuhteiden kausi. Ammattiyhdistykset ja työsuhteiden sääntely Turussa 1880-luvulta 1950-luvulle. Turun työväenliikkeen historia, osa 1*. Turku.
- Uusitalo, Liisa 2000. *Yhteisöllisyys virtuaalimarkkinoilla. Maailman henkinen tila ja tulevaisuus. Toimittanut Ilkka Niiniluoto. Sivut 85-107. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu*.
- Veblen, Thorstein 1998. *The Theory of the Leisure Class. Great Mind Series. Prometheus Books. NY. Alkuperäinen teos The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions on julkaistu 1899*.
- Veblen, Thorstein 2002. *Joutilas luokka. Suomentanut Arppe, Tiina ja Riukulehto, Sulevi. Art House Oy. Fäth & Hässler. Smedjebacken*.
- Vygotsky, Leonid S. 1978. *Mind in society: The development of higher psychological process*. Cambridge: Harvard University Press.

- Weber, Max 1922. *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Mohr. Tübingen. Deutschland.
- Weber, Max 1980. *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. Suomentanut Timo Kyntäjä. Alkuperäinen teos ilmestyi vuonna 1905 nimellä *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. WSOY. Porvoo.
- Woolcock, Michael (2000) *Social capital: The state of the notion*. Teoksessa Kajanoja, Jouko & Simpura, Jussi (toim.) *Social capital. Global and local perspectives*. VATT-publications 29. Government Institute for Economic Research, Helsinki, 15–40.
- Yamagishi, Toshio 2011. *Trust. The Evolutionary Game of Mind and Society*. Alkuperäinen teos ilmestyi japaniksi 1998. Springer. Tokio.
- Youndt, Mark & Subramaniam, Mohan & Snell, Scott A. 2004. *Intellectual Capital profiles: An Examination of Investments and Returns*. *Journal of Management Studies*. Vol. 41 nr. 2. Sivut 337-361.

DIGITAALINEN KIRJALLISUUS:

- Boltanski, Luc & Chiapello, Eve 2002. *The new Spirit of Capitalism*. Paper to be presented to the Conference of Europeanists, March, 14-16, 2002, Chicago. Luettu: 20.11.2009 <http://www.sociologiadip.unimib.it/mastersqs/rivi/boltan.pdf>
- Brook, Cheryl & Pedler, Mike & Burgoyne, John 2012. *Some debates and challenges in the literature on action learning: the state of the art since Revans*. Sivut 269-282. Artikkelin lehdessä: *Human Resource Development International*. Vol. 15, Issue 3. Luettu 15.8.2017 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678868.2012.687926>
- Coleman, James S. 1988. *Social capital in creation of human capital*. *American Journal of Sociology* 94, sivut 95–120. The University of Chicago press. <https://faculty.washington.edu/matsueda/courses/587/readings/Coleman%201988.pdf>
- Dukes, Ruth 2012. *Systems of Employoy Representation at the Enterprices – UK Report*. Sivut 73-92. Luettu 2.6.2014 <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.11.pdf>
- EY, 1996. *Komission suositus, annettu 3 päivänä huhtikuuta 1996, pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä*. Asetus 280. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:31996H0280&from=EN>

- EY, 2003. Komission suositus, annettu 6 päivänä toukokuuta 2003, mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. Asetus 361. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>
- Hallamaa, Laura 2019. Työntekijät kokevat aiempaa enemmän epäluottamusta – "Pahimassa tapauksessa vaihdetaan työpaikkaa tai paikkakuntaa", sanoo tutkija. Artikkelin Helsingin Sanomissa 11.2.2019. Luettu 11.2.2019 <https://www.hs.fi/ura/art-2000005994673.html>
- JILPT Report 2012. System of Employee Representation in Enterprise. 2012 JILPT Comparative Labor Law Seminar. Luettu: 12.2.2016 <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.11.pdf>
- Julkunen, Raija & Kaskisaari, Marja & Rikala, Sanna & Virkki, Tuija 2009. Työelämän vanhat, vihaiset ja väsyneet. Valta ja haavoittuvuus työelämän luottamusrakenteissa. Työsuojelurahaston hanke 104127. Jyväskylän yliopisto. Luettu 20.6.2016: <https://docplayer.fi/4809341-Tyoelaman-vanhat-vihaiset-ja-vasyneet-valta-ja-haavoittuvuus-tyoelaman-luottamusrakenteissa.html>
- Jäppinen, Tytti 2010. SAK:n luottamusmieskysely 2009. Tutkimustieto. SAK. Helsinki. Luottamusmieskysely jäsenien parissa. Luettu 3.4.2019 <https://www.sli-deshare.net/SAKkalvot/sakn-luottamusmieskysely-2009>
- Kamppinen, Matti 2001. Aika, teknologia ja kulttuuri. Tieteessä tapahtuu. Numero vol. 19. Luettu 20.2.2018 <https://journal.fi/tt/article/view/57942/19684>
- Kauppi, Piia-Noora 2009. Vaikutusvalta syntyy luottamuksesta. Artikkelin ulkopoliitikka 2/2009. Toimittajat Pulkkinen, Hannele ja Pörsti, Joonas. Luettu 11.6.2019 <http://arkisto.ulkopoliitikka.fi/artikkeli/492/piia-noora-kauppi-vaikutusvalta-syntyy-luottamuksesta/>
- Kauppinen, Timo 2015. Suomen työmarkkinamalli. Luettu 2.12.2015 <http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/etujarjestot/>
- Kilpi, Esko (toim.) 2016/2. Perspectives on New Work. Exploring Emerging Conceptualizations. Sitra Studies 114. Luettu 11.1.2019 <https://www.sitra.fi/en/publications/perspectives-new-work/>
- Kilpi, Esko 2016/1. Tietoyhteiskunta haastaa teollisen työn ajattelumallit. Artikkelin luettu 29.5.2019 <https://www.sitra.fi/artikkelit/tietoyhteiskunta-haastaa-teollisen-tyon-ajattelumallit/>
- Kärkölä, Ilkka 2012. Yritysdemokratia vai yhteistoiminta? Kamppailu työelämän demokratisoinnin käsitteistä 1960- ja 1970-lukujen Suomessa. Progradu tutkielma. Helsingin yliopisto. Luettu 14.6.2016 <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/37806>

- Laulon, Sylvaine 2012. System of Employee Representation in Enterprise in France. Raportissa. Raportissa: System of Employee Representation at the Enterprise – JILPT Comparative Labor Law Seminar. JILPT Report No. 11. Sivut 33-50. Luettu 18.2.2016 <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.11.pdf>
- Lin, Nan 1999. Building a network theory of social capital. Connections 22 1. Sivut 28–51. <http://www.insna.org/PDF/Keynote/1999.pdf>
- Luukka, Teemu 2017. Suomalaisten näkemykset paikallisesta sopimuksesta jakautuvat kahtia – syksyn palkankorotuksia kansalaiset pitävät sopivina. Tutkimus julkaistu Helsingin Sanomissa 26.12.2017 <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000005502324.html>
- Mezirow, Jack 1997. Transformative Learning: Theory to Practice. New Directions for Adult and Continuing Education, no 74, sivut 5-12. Jossey-Bass Publishers. Luettu 3.1.2018 <http://www.esludwig.com/uploads/2/6/1/0/26105457/transformative-learning-mezirow-1997.pdf>
- Mezirow, Jack 1999. Transformation Theory – Postmodern issues. Artikkele Adult Education Research Conference (DeKalb, IL) Luettu 4.5.2015 <https://pdfs.semanticscholar.org/6957/8962e2c4b4a08469efa512f6eb4dd8b3e743.pdf>
- Muhonen, Teemu 2018. Kyllästyivätkö nuoret ay-liikkeeseen? Ennennäkemättömät luvut ammattiliittojen jäsenistä paljastavat "vakavan ongelman". Helsingin Sanomien julkaisema tutkimus 28.11.2018. <https://www.hs.fi/paivanlehti/28112018/art-2000005913804.html>
- Nonaka, Ikujiro & Toyama, Ryoko & Konno, Noburo 2002. SECI, Ba and Leadership: a Unied Model of Dynamic Knowledge Creation. Luettu 3.8.2017 <https://ai.wu.ac.at/~kaiser/literatur/nonaka-seci-ba-leadership.pdf>
- Nonaka, Ikujiro & Toyama, Ryoko & Nagata, Akiya 2000. A Firm as a Knowledge Creating Entity. A new Perspective on the Theory of the Firm. Industrial and Corporate Change. Vol 9 nr 1. Sivut 1-20. Luettu 20.6.2015 <https://academic.oup.com/icc/article-abstract/9/1/1/654058?redirectedFrom=fulltext>
- OECD Stat 2019. Organization for Economic co-operation and Development. OECD raportoi eri maiden tilastoja ammattiliittojen jäsenmääristä. Luettu 20.5.2019 <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>
- Ollila, Anne 2001. Käsitteellisiä sekaannuksia osa 2. Journal vol 19, Nro 3, Tieteessä tapahtuu. Luettu: 17.8.2018 <https://journal.fi/tt/article/view/66519>
- Pilemalm, Sophie & Hallberg, Niklas & Timpka, Toomas 2001. How do Shop Stewards Perceive their situation and tasks? Preconditions for support of Union work. Economic

- and Industrial Democracy 2001; 22; sivut 569-599. Sage. Luettu 22.1.2009 <http://eid.sagepub.com/cgi/content/abstract/22/4/569>
- Poikela Esa 1999. Kontekstuaalinen oppiminen. Oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Luettu 17.1.2011 <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5954-7.pdf>
- Polanyi, Michael 1962. Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy. Ensimmäinen painos 1958. Routledge. London. Luettu: 25.4.2015 <https://bibliodiarq.files.wordpress.com/2015/09/polanyi-m-personal-knowledge-towards-a-post-critical-philosophy.pdf>
- Portes, Alejandro 1998. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. Sivut 1-24. Annual Review of Sociology 24. Luettu 2.3.2017 <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Pulkkinen, Hannele ja Pörsti, Joonas 2009. Piia-Noora Kauppi: Vaikutusvalta syntyy luottamuksesta. Haastattelu Ulkopoliitikka 2/2009. Luettu 11.6.2019 http://arkisto.ulko-poliitikka.fi/artikkeli/492/piia-noora_kauppi_vaikutusvalta_syntyy_luottamuksesta/
- Raitavuo, Marjo 2004. Perheyriityksen arvot sosiaalisena pääomana tiedon ja oppimisen prosesseissa. Pro gradu tutkimus. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/92402>
- Ranki, Anneli. 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Väitöskirja Tampereen yliopiston julkaisu 775. Luettu 22.1.2009 <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-4943-6.pdf>
- SAK 2010. SAK:n luottamusmieskysely 2009. Luettu 7.5.2011 <https://www.slideshare.net/SAKkalvot/sakn-luottamusmieskysely-2009>
- SAK 2019. Nuoret ja opiskelijat. Luettu SAK:n internetsivuilta 15.5.2019. <https://www.sak.fi/me-olemme-sak/nuoret>
- Strauss, Anselm & Gorbun, Juliet 1990. Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. Qualitative Sociology. Vol. 13 nr. 1. Luettu 7.10.2015 <https://med-fom-familymed-research.sites.olt.ubc.ca/files/2012/03/W10-Corbin-and-Strauss-grounded-theory.pdf>
- Sydow, Jörg 2000. Understanding the Constitution of Interorganizational Trust. Teoksessa Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications. Toimittanut Lane, C ja Bachmann, R. Oxford University Press. NY. Luettu 25.6.2013: <http://fds.oup.com/www.oup.co.uk/pdf/0-19-924044-2.pdf>

- TEM 2007. Yhteistoimintalaki. Neuvotteluja yhteistoiminnan hengessä. Luettu 20.2.2017: <https://tem.fi/documents/1410877/2919027/Yhteistoimintalaki/c0e863b4-1234-4a06-8235-35356f54f951/Yhteistoimintalaki.pdf>
- TEM 2014. Teollisuus osana elinvoimaista elinkeinorakennetta. Teollisuuden globaalit trendit, Suomen teollisuuden tilanne ja uudistuvan suomalaisen teollisuuden askelmerkit. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 20/2014. Edita publishing Oy. Luettu 20.5.2019 <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Teollisuus+osana+elinvoimaista+elinkeinoarakennetta+09062014.pdf>
- TES sopimus 2016. Työehtosopimus Teknologiateollisuuden ja Teollisuusliiton välillä. https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tes_2017-teollisuusliitto_www_13122017.pdf
- Thoenig, Jean-Claude 2011. Institutional Theories and Public Institutions: New Agendas and Appropriateness. Edited by Peters B.G ja Pierre J. The Handbook of Public Administration. Sage. Sivut 185-101. Luettu 25.3.2019 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00638348/document>
- Vartiainen, Juhana 2011. Miksi ja miten Pohjolan työmarkkinainstituutiot muuttuvat? Kansantaloudellinen aikakauskirja 107.vsk. Nr 4, 2011. Luettu 25.5.2019 <http://taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/KAK42011/kak42011vartiainen.pdf>
- Votinius, Jenny 2012. System of Representation at the Enterprise – Sweden. Raportissa: System of Employee Representation at the Enterprise – JILPT Comperative Labor Law Seminar. JILPT Report No. 11. Sivut 51-72. Luettu 12.8.2016 <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.11.pdf>
- Waas, Bernd 2012. Employee Representation at the Enterprise in Germany. Raportissa: System of Employee Representation at the Enterprise – JILPT Comperative Labor Law Seminar. JILPT Report No. 11. Sivut 15-32. Luettu 12.8.2016 <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.11.pdf>
- Waddington, Jeremy 2006. Why do members leave? The importance of Retention for Trade Union growth. Labour Studies Journal September 1. Sage Journals. Luettu 10.6.2015 <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0160449X0603100302>
- Weber, Max 1947. The Theory of Social and Economic Organization. Oxford University Press. US. Luettu 15.8.2017 <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.276724/page/n1>
- Weber, Max 1978. Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley. University of California Press. US. Luettu 25.8.2016 <https://archive.org/details/MaxWeberEconomyAndSociety>

Wenger, Etienne 2006. Communities of practice. A brief introduction. Luettu 15.7.2017
<https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/11736>

LIITTEET

Liite 1: Kutsutiedote informanteille haastatteluun

Helsinki 3.1.2011

Hyvä haastateltava,

Teen luottamusmiesten osaamisesta väitöskirjatyötä Lapin yliopistoon. Olen kiinnostunut siitä, miten luottamusmiestoimintaa voidaan tulevaisuudessa kehittää, mitä hyviä ja huonoja kokemuksia sinulla on tästä toiminnasta. Kenen tehtävä on kehittää luottamusmiestoimintaa Suomessa ja millaista on luottamusmiestoiminta parhaimmillaan. Luottamusmiestoiminta on kokenut viime vuosina suuria muutoksia kun keskitetyistä TUPO ratkaisaista on siirrytty enemmän paikallisen sopimisen pariin. Tämä vaatii luottamusmiehiltä aivan uudenlaista osaamista.

Lyhyesti väitöskirjani tämän hetken johdannosta:

Suomalaisessa yhteiskunnassa luottamusmiesten rooli on keskeinen ja perustuu lainsäädäntöön, erityisesti yhteistoimintalakiin ja työmarkkinajärjestöjen välisiin sopimuksiin. Luottamusmiehet valitaan yritykseen turvaamaan ja valvomaan työntekijöiden etuja. Luottamusmiesjärjestelmän tehtävänä on työnantajan ja työntekijöiden välisten neuvottelu- ja yhteistoimintasuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen. Perinteisesti luottamusmies on usein harmillisesti kaiken keskellä ja kaikkien haukuttavana. Ei mikään helppo tehtävä ja he joutuvat usein kantamaan osan henkilöstön ahdistuksesta. Luottamusmiehen tehtävät vievät myös paljon aikaa, jolloin heidän varsinainen työtehtävien hoito kärsii. Monissa tutkimuksissa ongelmat kulminoituvat tiedon puutteeseen (Ranki 2000, 147). Järjestäytymisellä on Suomessa ja myös maailmanlaajuisesti pitkät perinteet. Alkuaan joukkovoimaa tarvittiin poistamaan työntekijöiden kurjia oloja ja parantamaan yleisiä työehtoja. Työolojen parannuttua neuvotteluvoimaa on myöhemmin tarvittu puolustamaan etuja. Saneeraustilanteessa tämä tarkoittaa ennen muuta työpaikkojen säilymistä (Ranki 2000, 145).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia luottamusmiesten osaamista valituissa Teknologiateollisuuden jäsenyrityksissä. Onko tämä osaaminen sillä tasolla kuin sen eri osapuolet haluaisivat sen olevan ja vastaako se nykyisiä tarpeita tai mitä sen tulisi olla? Nykyinen suomalainen luottamusmiesjärjestelmä on historiallinen järjestelmä, joka on luotu suljetun Suomen ehdoilla ja globalisaatio, kansainvälistyvä yritystoiminta sekä laajeneva EU tuovat väkisin uusia näkökulmia tähän aiheeseen.

Oma käsitykseni asiassa on, että luottamusmiehille asetetut tavoitteet eivät kohtaa tämän päivän todellisuutta. Työntekijäpuolen edustajat peräävät luottamusmiehille lisää valtaa ja työnantajapuolen edustajat eivät taas halua ottaa luottamusmiehiä mukaan todellisiin strategisiin keskusteluihin. Kokevatko luottamusmiehet itse omaavansa riittävän osaamisen trvittävien tehtävien hoitoon ja jos eivät niin, mitä siitä puuttuu? Tällä hetkellä joku muu kuin luottamusmies itse määrittelee hänen osaamistaan. Tavoitteet luottamusmiehen tehtävien hoitoon tulevat usein yhteisön ulkopuolelta, mutta luottamusmiehen valinnan suorittavat työntekijät, jotka eivät välttämättä edes tiedä mitä luottamusmiestehtäviin nykyään kuuluu. Tämän lisäksi on vielä todettava, että työnantajien tavoitteena on selvästi viedä päätäntävaltaa enenevässä määrin paikalliselle tasolle, joka vääjäämättä tarkoittaa sitä, että luottamusmiesten osaaminen korostuu entisestään. Työpaikkojen pilkkoutuminen, ketjuntuminen ja paikallisen sopimisen lisääntyminen asettavat luottamusmiehille aivan uudenlaista vastuuta.

Terveisin

Marjo Miettinen

Liite 2: Teemahaastattelurunko luottamusmiesten ja johdon haastatteluihin

- 1) Miksi luottamusmieheksi ryhdytään?
- 2) Luottamusmiehen tärkeimmät tehtävät, kolmesta viiteen
- 3) Millaista koulutusta ja kenen taholta luottamusmiehen työ vaatii
- 4) Miten luottamusmiehen toimi näkyy työyhteisön arjessa
- 5) Onko luottamusmiehellä valtaa organisaatiossa ja miten se ilmenee mielestäsi
- 6) Kuka tai ketkä ohjaavat luottamusmiestä hänen toimensaan (esimies onko sellaista?)
- 7) Miten kehittäisit omaa/luottamusmiehen osaamista
- 8) Millainen asenne on hyvällä luottamusmiehellä
- 9) Millaisia ongelmatilanteita luottamusmies organisaatiossaan kohtaa (kolme)
- 10) Miten kuvailisit luottamusmiehen identiteettiä: mitä ominaisuuksia siihen liittäisit
- 11) Millaisia odotuksia LM työhön liittyy
- 12) Kerro millaisissa tilanteissa luottamusmiestä tarvitaan
- 13) Miten luottamusmies voi itse kehittää omaa osaamistaan
- 14) Kerro ajatuksiasi luottamusmiesjärjestelmästä ja sen nykytoiminnasta
- 15) Miten kehittäisit luottamusmiesjärjestelmää
- 16) Mihin luottamusmiehiä tarvitaan a) yrityksissä b) yhteiskunnassa?

