

Taina Tuomi, Marja-Riitta Vehviläinen, Leena-  
Majja Lauttio & Saija Koskensalmi  
Työhyvinvointi  
ay-luottamustehtävissä

Kunta-alan ammattiliitto KTV tilasi keväällä 2003 Työ-terveyslaitoksen psykologian osastolta ay-luottamushenkilöitä koskevan työilmapiiri- ja hyvinvointikyselyn (aktiivibarometrin). Se lähetettiin kaikille KTV:n yhdistysten puheenjohtajille, pääluottamusmiehillä ja työsuojeluvaltuutetuille. Kyselyn avulla haluttiin löytää keinoja, kuinka ammattiliitto voi tukea luottamushenkilöiden jaksamista ja kykyä hoitaa luottamustehtäviään. Yksittäisen työntekijän ja työpaikan toimivuuden näkökulmasta merkittävä on se, miten paikallisen edunvalvonnan avaintoimijat onnistuvat tehtävässään (esim. Jokivuori 2003, Perkka-Jortikka 2004, 19–21).

Kysely pohjautui Työterveyslaitoksen Terve organisaatio -lomakkeeseen, jonka taustalla on työyhteisön toimivuutta kuvaava Terve työyhteisö -malli (Lindström ym. 1997).

Työhyvinvointia hahmotetaan painotetusti organisaation tasolla. Kysymykset mittaavat työyhteisön toimintaa, hyvinvointia ja työilmapiiriä, joihin työhyvinvoinnin kysymykset ovat tutkitusti yhteydessä.

Lomake muokattiin luottamushenkilöiden toimintaympäristöön ja työtehtäviin sopivaksi. Paitsi että selvitys oli tarpeellinen liitolle itselleen edunvalvonta- ja yhdistystoiminnan kehittämiseksi, on se tietämämme mukaan ensimmäinen ay-luottamushenkilöitä koskeva tutkimustasustainen barometri.

Aktiivibarometri lähetettiin 1868 luottamushenkilölle. Vastausprosentti oli 50. Pääluottamusmiehistä (n=701) vastasi 63 prosenttia, puheenjohtajista (n=636) 44 % ja työsuojeluvaltuutetuista (n=531) 38 %. Tämä artikkeli pohjautuu pääasiassa barometrin tuloksiin. Täydentävänä materiaalina on käytetty Kunta-alan ammattiliitossa keväällä 2004 toteutettuja pääluottamusmiesten haastatteluja<sup>1</sup>.

### Työhyvinvoinnin yksilö- ja organisaatiomallit

Työn psyykkistä kuormittavuutta on yleisimmin lähestytty stressiteorioihin pohjautuen. Tämän perinteen mukaisesti kuormittavuutta on arvioitu yksilön työtehtävien näkökulmasta. Työn piirteiden ja yksilön

ominaisuuksien tasapainomalli perustuu työn ja ihmisen ominaisuuksien yhteensovittamiseen. Kun työhyvinvointia katsotaan yksilön näkökulmasta, kysytään, vastaavatko työn piirteet yksilön tarpeita. Riittävätkö yksilön kyvyt työn vaatimuksiin?

Työhyvinvoinnin tarkastelun keskittyessä yksilön voimavarojen riittävyteen ja hänen ominaisuuksiensa ja työn yhteensopivuuteen voi tarkastelun ulkopuolelle jäädä yksilön kannalta tärkeitä työyhteisötason tekijöitä. Työn psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin kuuluvat työhön, työn organisaatioon ja työyhteisöön liittyvät tekijät (Lindström ym. 2003). Jos kehittämisen ja muutoksen mahdollisuudet perustuvat yksilön työtapojen ja asenteiden muuttamiseen, ei sen vaikutus ulotu kovin laajalle. Jotta yksilöllistä työhyvinvointia voidaan tukea, tähtäimessä täytyy olla myös työn ja työyhteisön tavoitteellinen ja konkreettinen kehittäminen. Tällöin kehittämisen perusteiksi etsitään erityisesti yhteisötason tutkimustuloksia. Niiden avulla voidaan rakentaa kestävää yhteisöllistä työhyvinvointia.

Työpaikoilla ilmapiirikysely toimii kehittämisen välineenä (Multanen ym. 2004). Sen tulosten avulla etsitään työyhteisön vahvuusalueet ja kehittämistarpeet sekä ideoidaan jatkotoimia. Näin pystytään nostamaan esiin haasteita, jotka työyhteisön toiminnan tasolla vaikuttavat työhyvinvointiin. Työyhteisön kehittäminen toimivaksi ja työntekijöiden hyvinvointia tukeväksi onnistuu parhaiten, kun koko henkilöstö osallistuu uudistusten suunnitteluun ja toteutukseen. Tällöin kysely tukee yhteisötason kehittämistyötä. Se antaa välineen ryhtyä systemaattisesti parantamaan asioita, joilla pystytään vaikuttamaan voimavaroihin ja jaksamiseen niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Usein kohteena ovat esimiestyö ja vaikutusmahdollisuudet, tiedonkulku tai kehittymisen mahdollisuudet. Arvioiden pohjalta suunnitellaan toimenpiteitä, joiden vaikuttavuutta voidaan seurata työyhteisön muiden toiminnan seurantarjestelmien lisäksi myös toistamalla kysely noin puolentoista vuoden kuluttua.

Yhteisöllisenä hyvinvoinnin näkevät niin ikään Ojala ja Ahonen (2003), joiden malli kuvaa organisaatiota sidos-

ryhmineen varsin laajasti. He ottavat työpaikan hyvinvoinnin kuvaukseensa mukaan myös sidosryhmien odotukset, työyhteisön arvot ja liiketoimintaedellytykset.

### Ay-luottamushenkilöiden toimintaympäristö

Luottamusmiehet, yhdistyksen puheenjohtaja ja työsuojeluvaltuutettu ovat keskeiset henkilöstön edustajat paikallisessa edunvalvonnassa ja työpaikkatason yhteistoiminnassa. Luottamusmiesten tehtävänä on edistää virka ja -työehtosopimusten noudattamista, erimielisyyksien tarkoituksenmukaista, oikeudenmukaista ja nopeaa selvittämistä sekä työrauhan ylläpitämistä. Yhdistyksen puheenjohtaja vastaa paikallisen edunvalvonnan toteutuksesta yhdistyksessä. Luottamusmiehen ja puheenjohtajan valitsevat paikallisen ammattiyhdistyksen jäsenet. Työsuojeluvaltuutettu sen sijaan edustaa kaikkia työpaikan työntekijöitä työsuojelua ja työhyvinvointia koskevassa yhteistoiminnassa sekä suhteessa työsuojeluviranomaisiin.

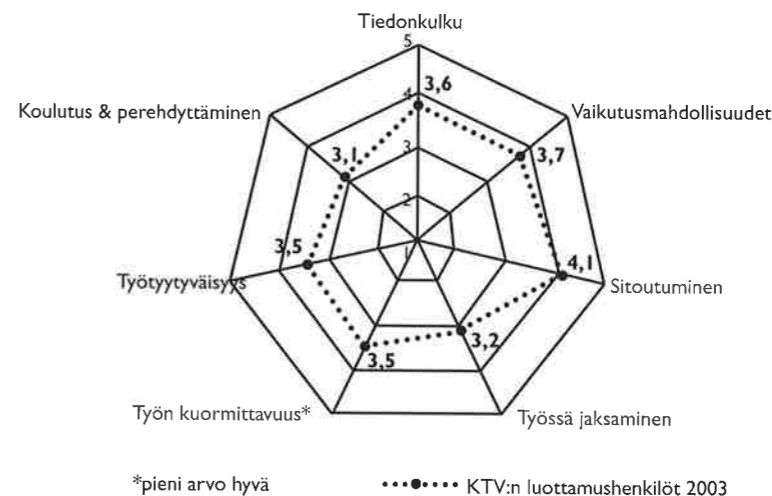
Useimmiten luottamustoimi hoidetaan oman ammattityön ohessa ja ay-luottamushenkilö on myös oman perustyöyhteisönsä jäsen. Luottamustehtävän toteuttamisessa keskeisen toimintaympäristön luovat yhdistyksen hallitus, jäsenet, liiton alue- ja keskustointo sekä paikalliset – ja laajemminkin – samantyyppistä luottamustehtävää hoitavat ja eri sidosryhmien jäsenet. Aktiivibarometrissä yhdistyksen hallitus määriteltiin luottamushenkilöiden kuvitteelliseksi työyhteisöksi ja työyhteisötason kysymykset koskivat sen toimintaa. Tässä otettiin tietoinen riski, sillä kiinteää,

jatkuvasti yhdessä työskentelevää työyhteisöä hallitus ei vastaa. Pääluottamusmiehellä ja työsuojeluvaltuutetulla on oikeus ja jopa velvollisuus osallistua hallituksen kokoukseen, vaikka he eivät välttämättä ole hallituksen virallisia jäseniä. Nykyisessä työelämässä moni muukin työyhteisö toimii hajallaan. Väljien työryhmien jäsenet tapaavat toisiaan vain sovituissa kokouksissa tai jopa virtuaalisesti. Luottamushenkilöiden verkosto voidaan rinnastaa tämäntyyppisiin työyhteisöihin.

Useissa aktiivibarometrin alueellisissa palautetilaisuuksissa<sup>2</sup> luottamushenkilöt totesivat yhdistyksen hallituksen toimivan melko heikosti ”työyhteisönä”. Läheisemmäksi tukiverkostoksi nostettiin toiset samaa tehtävää tekevät luottamushenkilöt. Erityisesti työsuojeluvaltuutetut kokivat sidoksensa yhdistyksen hallitukseen heikoksi. He edustavatkin kaikkia työpaikalla työskenteleviä, eivät pelkästään ammattiliittojen jäseniä. Millaiset edellytykset luottamushenkilöllä on edustaa yhdistystä, jos hän ei koe yhdistyksen hallitusta edunvalvontaa ohjaavana keskustelufoorumina?

### Aktiivibarometrin keskeisiä tuloksia

Luottamushenkilöiden jaksamista tarkasteltiin seitsemän työhyvinvointia kuvaavan ulottuvuuden avulla. Ulottuvuudet olivat tiedonkulku, vaikuttaminen, sitoutuminen, luottamustyössä jaksaminen, luottamustehtävän kuormittavuus sekä työtyytyväisyys, koulutus ja perehdyttäminen luottamustehtävässä (kuvio 1). Ulottuvuuksia kuvataan asteikolla 1–5. Suuri arvo kuvaa hyvää työhyvinvointia lukuun ottamatta luottamustyön kuormittavuutta, jossa pieni arvo on hyvä.



Kuvio 1. Luottamushenkilötyön työhyvinvointia ja jaksamista kuvaavat ulottuvuudet

<sup>1</sup> Haastattelumateriaali on osa KTV:n keväällä 2004 käynnistämää Paikallisen edunvalvonnan ja yhdistystoiminnan kehittämisen tutkimushanketta.

<sup>2</sup> Keväällä 2004 järjestettiin jokaisen neljäntoista KTV:n aluetuomiston alueella barometrin palautetilaisuus. Tilaisuuksiin kutsuttiin yhdistysten johtoa, luottamusmiehiä sekä työsuojeluvaltuutettuja. Tilaisuuksissa oli 20–70 osallistujaa.

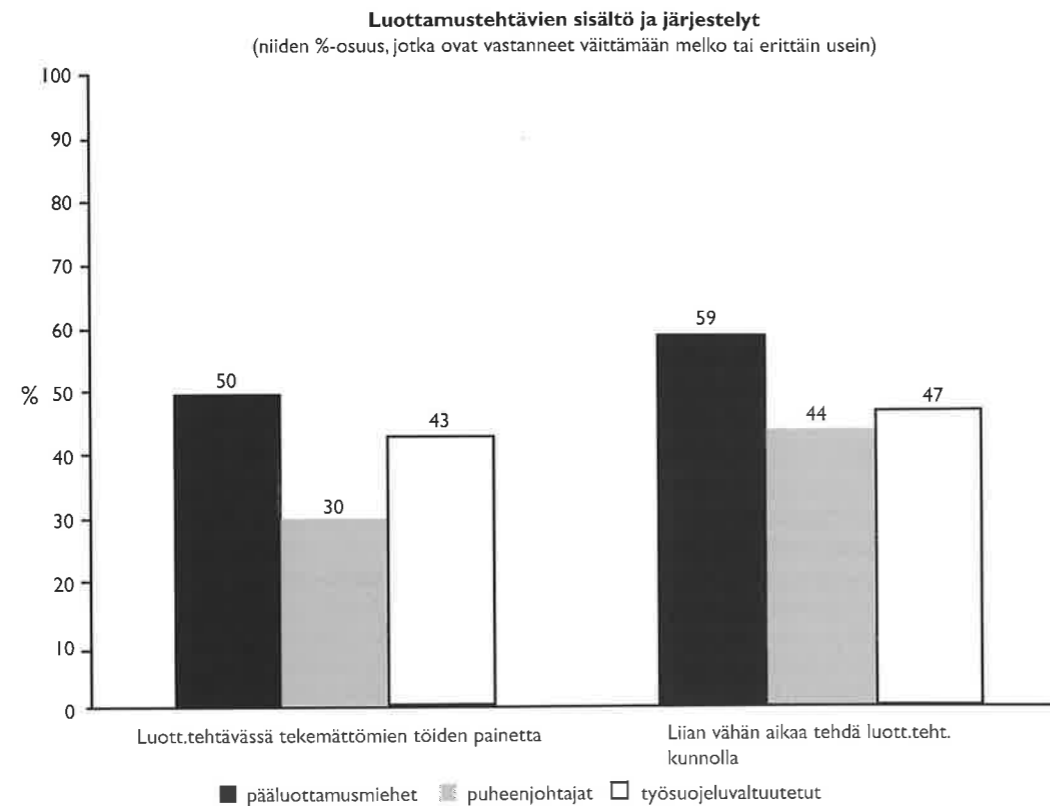
Tarkastelussa työn kuormittavuus sai arvon 3,5, mikä osoittaa luottamushenkilöiden pitävän luottamustehtävää kuormittavana. Samanaikaisesti luottamushenkilöt kokivat voimakasta sitoutumista luottamustehtäväänsä (4,1) ja pitivät vaikutusmahdollisuuksiaan hyvinä niin luottamustehtävässään kuin yhdistyksen hallituksessa (3,7). Myös tyytyväisyys luottamushenkilönä sai suhteellisen hyvän arvon (3,5).

Runsas puolet (52 %) vastaajista koki luottamustehtävän henkisesti rasittavana, vastanneista pääluottamusmiehistä peräti kolme viidestä (61 %). Työsuojeluvaltuutetuista näin arvioi vajaa puolet (45 %) ja puheenjohtajista kaksi viidestä (39 %).

Stressin kokeminen osoittautui harvinaisemmak-

si, mutta on ongelmana vakava. Joka neljäs (26 %) pääluottamusmies, lähes joka viides puheenjohtaja (18 %) ja noin joka kuudes (16 %) työsuojeluvaltuutettu tunsivat itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen oli vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Poikkeuksellista väsymystä koki 29 % ja ajatusten koossa pysymisen vaikeutta 15 % luottamushenkilöistä.

Kiire pahentaa luottamustyön rasittavuutta. Aktiivibarometriin vastanneista puolet (52 %) koki, että heillä on liian vähän aikaa tehdä luottamustehtävänsä kunnolla. Lähes puolet (43 %) tunsivat tekemättömien töiden painetta. Ajan riittämättömyys painoi eniten pääluottamusmiehiä ja vähiten puheenjohtajia (kuvio 2).



**Kuvio 2. Aikapaine luottamustehtävissä**

Stressin kokemuksista huolimatta 67 % vastaajista uppoutui mielellään luottamustehtäväänsä, 57 % oli tehtäväänsä ja sen tuloksiin tyytyväisiä ja 52 % uskoi hoitaneensa sen hyvin. Myös yhteistyön toimivuutta yhdistyksen hallituksen ja luottamushenkilöiden välillä vastaajat arvioivat myönteisesti. Luottamushenkilöistä 76 % koki hallituksen ilmapiirin vapautuneeksi ja mukavaksi, 57 % kannustavaksi ja uusia ideoita tukevaksi.

Tiedonkulkuun oli tyytyväisiä 75 % vastaajista, mutta vain 40 % vastaajista ilmoitti yhdistyksen keskustelevan luottamustoimeen liittyvistä tehtävistä, tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Joka viides vastaaja kertoi hallituksen hankkivan jäseniltä palautetta ja parannusehdotuksia luottamustoimeen liittyvissä asioissa.

Aktiivibarometrin tulokset auttoivat näkemään, että kuormittaviin luottamustehtäviin sisältyy myös

tekijöitä, jotka parantavat jaksamista, itse asiassa kaikki stressinhallinnan keinot (ks. esim. Antonovsky 1985). Tietojen saaminen ja hyvä koulutus parantaa ymmärtämisen tunnetta. Kokemus siitä, että pääsee vaikuttamaan asioihin, lisää asioiden hallinnan tunnetta. Työn mielekkyyden tunne kumpuaa voimakkaasti sitoutumisen pohjalta ja siitä, että asioita saadaan eteenpäin. Hyvä palaute omasta osaamisesta ja mahdollisuudesta oppia nostaa toimijan itsetuntoa.

### Miksi tutkia luottamushenkilöiden työhyvinvointia

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli löytää eväitä luottamushenkilöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemiseen. Ammattiyhdistykset kohtaavat luottamushenkilöiden saatavuuden, ikääntymisen ja jaksamisen haasteet samansuuntaisina kuin muukin työelämä. Onnistunut sukupolven vaihdos on suuri haaste ay-liikkeelle, koska luottamushenkilöt ovat iältään vanhempia kuin kuntien työntekijät. Vain vajaa puolet (49 %) barometriin vastanneista ay-aktiiveista kertoi haluavansa jatkaa tehtävässään seuraavalla kaudella, kaksi viidestä harkitsi luopumista ja joka kymmenes oli jo päättänyt luopua luottamustehtävästään. Osuus on samaa luokkaa kuin SAK:n luottamusmiestutkimuksessa vuonna 2000 (Helin 2001).

län ja koetun stressin myötä luopumishalukkuus luottamustehtävästä kasvaa. Barometrin mukaan poikkeuksellinen väsymys vaivasi runsasta kolmannesta niistä pääluottamusmiehistä, jotka ovat toimineet nykyisessä luottamustehtävässä yli 10 vuotta. Henkilöstön edustaminen näyttää kuluttavan ihmisen voimavaroja, vaikka monen harrastuksen koetaan "voimauttavan" harrastajansa, etenkin jos siinä pääsee toteuttamaan ominta itseään.

Kuntien talusongelmat, palvelujen uudelleenorganisointipaineet sekä henkilöstön riittävyyden ja jaksamisen kysymykset heijastuvat suoraan luottamushenkilöiden työhön. Yritysmaailman kilpailuideologian astuminen julkiselle sektorille on monimutkaistanut paikallisiin asioihin vaikuttamista. Palvelujen ulkoistamista tai kilpailuttamista valmistellaan usein suljettujen ovien takana ja asioiden viestittäminen henkilöstölle on puutteellista (esim. Valtee 2002, HS 12.11.2004).

Luottamushenkilöt ovat alkaneet kokea uudenlaisia voimattomuutta työpaikoillaan jäsentensä etujen valvonnassa (ks. m. Perkkä-Jortikka 2004, 178–179, 186, 298, 300; Helin 2000, 54). Henkilöstön edustajien asemaa työpaikoilla koskevassa tutkimuksessa (Ryynänen ym. 2004, 162; myös Ryynänen ym. 2003, 22, ja 2004, 7) huomattavaa moni henkilöstön edustaja koki, ettei voinut vaikuttaa muutoksiin niiden suunnitteluvaiheissa. Silti suurin osa heidän luottamustehtävään käyttämästään ajasta kului erilaisiin työryhmiin ja kokouksiin osallistumiseen.

Työelämän edunvalvonnaksi ei enää riitä sopiminen työsuhteen ehtoista. Edunvalvonnan kytkeytyessä yhä useammin palvelujen uudelleenorganisointiin on luottamushenkilöillä oltava laaja-alaista tietoa laitoksen tai työpaikan toimintakyvystä, organisaation johtamisesta, töiden organisointi- ja kehittämismahdollisuuksista. Luottamustehtävissä tarvittavan osaamisen puute ja asiantuntijaverkoston tehoton käyttö saattavat heikentää edunvalvonnan tasoa, pakottaa vetäytymään toisarvoisiin asioihin tai johtaa uupumiseen mahdottomaksi koetussa tehtävässä.

Ay-luottamushenkilöiden työn haasteellisuutta ja moninaisuutta kasvattaa paikallisen edunvalvonnan yleistyminen. Siinä joudutaan yhä useammin ratkomaan vaikeita tilanteita. Tehtävien ulottuessa yksittäisten työpaikkojen toimivuuteen ja tuloksellisuuteen on yhteistyö jäsenten kanssa luottamushenkilöille aiempaa tärkeämpää. Jäsenten ay-sitoutumiseen näyttää vaikuttavan luottamus paikallisten toimijoiden kykyyn hoitaa tehtäviään (Jokivuori 2002, 104). Yhdessä ja etu hyvät kokemukset kannustavat yhteistoimintaa eteenpäin, lisäävät yhdistyksen sosiaalista pääomaa ja luottamusta yhteisen tekemisen vaikutuksiin.

### Luottamushenkilöiden työhyvinvoinnin tukeminen

Barometri osoitti järjestötyön yhteisölliseksi vahvuudeksi tiedonkulun luottamushenkilöiden ja liitto-organisaation välillä sekä hyvät koulutusmahdollisuudet. Yksilöllisinä työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä nousivat esille hyvä toiminnan tavoitteiden tuntemus sekä halu panostaa omaan luottamustehtävään. Kehittämisen kohteet voidaan hahmottaa kolmena alueena: 1) ajankäytön hallinta, 2) tehtävässä tarvittava osaaminen ja 3) yhdistyksen hallituksen – sekä koko ay-verkoston – toiminnan kehittäminen luottamustehtävän tueksi.

### Ajankäyttö ja jaksaminen

Tulosten mukaan yli puolet luottamushenkilöistä kärsi aikapaineesta. Ajankäytön lisäämistä onkin usein ehdotettu avuksi luottamushenkilöiden jaksamiseen.

Yhdistysten puheenjohtajien, työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten ajankäytöstä on säädetty erilaisiin normeihin ja sopimuksiin, minkä turvin he saavat vapautusta luottamustehtävien hoitoon (ks. esim. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2003–2004).

Aktiivibarometriin vastanneista pääluottamusmiehistä 55 % ilmoitti käyttävänsä luottamustehtäviin vähemmän kuin päivän viikossa ja vain 15 % vähintään neljä päivää viikossa, mikä lasketaan päätoimiseksi luottamustehtäväksi. Työsuojeluvaltuutettujen keskimääräinen ajankäyttö luottamustehtäviin oli vastanneilla 33 tuntia kuukaudessa eli noin päivä viikossa. Vain 14 % kertoi käyttävänsä luottamustehtävään yli 99

tuntia kuukaudessa eli runsaat kolme päivää viikossa. Päätoimisia työsuojeluvuoluitettuja vastasi kyselyyn 21.

Niin työsuojeluvuoluitetuilla kuin pääluottamusmiehillä luottamustehtävän rasittavuus oli korkeimmallaan suurimman ajankäytön ryhmässä. Peräti 81 % niistä työsuojeluvuoluitetuista, jotka käyttivät yli puolet työajastaan luottamustehtävän hoitoon, koki työn henkisesti rasittavaksi. Heillä oli myös muita enemmän stressioireita.<sup>3</sup> Alle 32 tuntia kuukaudessa työsuojelutyötä tekevistä joka neljäs piti luottamustehtäväänsä henkisesti rasittavana.

Ajankäyttö ei yksin selitä luottamustehtävien hoidon raskauden kokemusta. Esimerkiksi yhdistyksen koon kasvu yli 800 jäsenen toi tekemättömän työn painetta yli puolelle pääluottamusmiehistä, runsaalle kolmannekselle myös väsymysoireita. Barometrin tulosten alueellisissa keskustelutilaisuuksissa työn rasittavuuden helpottamisen ja jaksamisen keinoiksi nähtiin mm. oman työn suunnittelu, tehtävien priorisointi sekä sijaisjärjestelyt työpaikoilla luottamustehtävien hoidon aikana. Kaikkia näitä kehittämälajeita voidaan pitää "työyhteisöllisinä" asioina, joista tulisi keskustella yhdistyksen hallituksessa.

### Osaaminen hallintaan luottamustehtävässä

Työelämän muutosten myötä henkilöstön edustaminen luottamustehtävänä vaatii tekijöiltään yhä enemmän. Vaikka vastaajat olivat tyytyväisiä liiton tarjoamiin koulutusmahdollisuuksiin, kaikki eivät niitä käytä. SAK:n järjestötutkimuksessa 2000 (2001, 78) valtaosa luottamusmiehistä arvioi osaamisensa tason täysin tai melko riittäväksi ihmissuhteissa ja työehtosopimusasioissa, mutta vain 29 % piti tietojansa edes melko riittävinä talous- ja tuottavuusasioissa. KTV:n haastattelututkimuksessa muutama pääluottamusmies sanoi vaikutuskanavien olevan kyllä avoinna, "jos jotain osaan sanoa".

Luottamustehtävään perehdyttäminen oli barometrin tulosten mukaan heikkoa. Vain kolmasosan mielestä luottamustehtävään oli perehdytetty yhdistyksessä hyvin. Tulosten kiirehtimänä KTV valmisti keväällä 2004 yhdistysten hallitusten käyttöön perehdyttämismallin uusille aktiiveille ja jäsenille. Tavoitteena on laatia samalla henkilökohtainen opiskeluohjelma luottamustehtävässä toimivalle. Yhdistyksen hallituksen tulee ottaa aktiivisempi rooli perehdyttämisessä. Liitossa on käynnistynyt myös luottamushenkilöiden kompetenssien määrittäminen. Sen pohjalta tullaan tarkistamaan koulutustarjontaa.

<sup>3</sup> Harbin (1997, 52–53) mukaan lähes 70 % kokoaikaisista luottamusmiehistä tarvitsi luottamustehtävien hoitoon yli 40 tuntia viikossa.

Helinin (2000, 54) mukaan SAK:laisen ammattiyhdistysliikkeen organisaatio on professionalistunut. Ay-liikkeellä on enemmän palkollisia ja päätoimisia luottamusmiehiä kuin 20 vuotta aikaisemmin. Myös edunvalvontaa päätyönään tekevien perus- ja ammatillisen koulutuksen taso on parantunut. Palkkatyöksi ay-toiminta on kehittynyt niillä henkilöstön edustajilla, jotka saavat varsinaisesta tehtävästään kokopäiväisen palkallisen vapautuksen edustustehtäväänsä. Vaikka heitä on toistaiseksi vähän, on kysyttävä, voisiko luottamushenkilötyöstä tulla oikea ammatti, jolloin siinä jaksamisessa tulisi kiinnittää huomiota samoihin asioihin kuin normaalissa työssä.

Pääluottamusmiesten haastatteluissa ay-urapolku hahmottui. Kestää monia vuosia tulla "tosi ammattilaiseksi", joka pystyy tehokkaasti auttamaan myös uusia valittuja. Koulutus ja kokemus auttavat eteenpäin ammattiyhdistysuralla: varahenkilö valitaan varsinaiseksi ja luottamusmiesten joukosta löytyy seuraava pääluottamusmies, varavaltuutetuista työsuojeluvuoluitettu. Henkilöstön edustajan ammattitaito kehittyi kokemuksen myötä ja luo realismia sekä parantaa kykyä sietää pettymyksiä. Rohkeus ja usko edunvalvontatyön merkitykseen kasvaa onnistumisista.

Eryteisesti päätoimisten luottamushenkilöiden tehtävissä on havaittavissa ammatillistumisen kriteerejä, vaikka "alalle" suuntautuminen ja motivoituminen nykyään vaihtelee. Tätä kuvaavat muun muassa tehtävässä kehittyvä ammatti-identiteetti ja -rooli, luottamustehtävän työideologia ja toimijoille tyypillinen arvomaailma (ks. esim. Helin 2001, 26, 88) sekä "ammattilaisten toimijaverkosto" (ks. m. Pesonen 2004, 15).

Kollegiaalisuus työsuojelutyössä näkyi siinä, että 61 % 32–98 tuntia kuukaudessa ja 67 % yli 99 tuntia kuukaudessa työsuojelutyöhön käyttävistä valtuutetuista sai tarvitessaan tukea muilta vastaavassa työsuojelutehtävässä toimivilta, vähemmän ammattiliitolta ja yhdistyksen toimijoilta, toisin kuin vähemmän aikaa luottamustehtävään käyttävät. Myös palaute tehdystä työstä tuli valtaosalle yli puolipäiväisistä työsuojeluvuoluitetuista muilta vastaavassa tehtävässä toimivilta.

Kokopäiväisenä "ammattina" luottamustehtävä näyttää varsin vaativalta työltä. Ura on epävarmalla pohjalla, sillä ammattiyhdistyksen ja työpaikan luottamustehtäviin valitaan määräajaksi. Henkilöstön edustaminen on pätkätyötä kaikkine siihen liittyvine kuormitustekijöineen. Vaikka päätoimisilla luottamushenkilöillä työ- ja virkasuhde varsinaiseen ammattiin on periaatteessa hyvin turvattu, vuosikausien viivähdys luottamustehtävässä vieraannuttaa oman ammatin – monesti kiivastahtisesta – kehityksestä. Runsaat kol-

mannes barometrin vastaajista koki tämän vaikeuden (ks. m. Ryyänen ym. 2004, 61–63). Työsuojelutehtävään vähemmän aikaa käyttävät pystyivät paremmin ylläpitämään ammattitaitoaan luottamustehtävän ohessa (64 – 71 %), kun taas yli puolipäiväisistä työsuojeluvuoluitetuista vain kolmannes piti tätä mahdollisuutta hyvänä. Olisikin tarpeellista pohtia, voisiko päätoimisuutta lähenevää luottamustehtävää ja omaa ammattityötä yhdistää sellaisilla jouston muodoilla, joita käytetään työn, opiskelun ja yksityiselämän yhdistämisessä.

Luottamushenkilöiden toimiminen henkilöstön ja työnantajan välillä synnyttää suotuisan mahdollisuuden kehittää työorganisaatiolle ominaisia organisaatiokompetensseja. Organisaatiokompetenssit ovat sellaista organisaation sisäistä tietoa, jolla on merkitystä vain kyseisessä organisaatiossa. Ne kehittyvät sosiaalisissa suhteissa, mutta eivät ole niistä irrallisia yksilön ominaisuuksia ja yksilön mukana toiseen organisaatioon siirrettävissä. Pystysuoran organisaatiokompetenssin kehittäminen edellyttää rajanylityksiä organisaation hierarkian yli eli poliitikkojen, johdon ja henkilöstön edustajien välistä keskustelua (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 260; ks. Pulkkis ja Pesonen 2002, 6–9). Luottamushenkilöt toimivat juuri tällaisissa "rajanylitystehtävissä". Heillä on mahdollisuus välittää organisaatiolle olennaista tietoa ja osaamista organisaation eri prosesseihin, jolloin se voi kehittyä kollektiiviseksi osaamiseksi.

Perkka-Jortikka (2004, 300–301) kysyy, miksei nykyaikaista laaja-alaista edunvalvontaosamista arvosteta näkyvästi laajemminkin ja kirjata virallisesti jokaisen aktiivin ansioluetteloon, vaan sitä pidetään ikään kuin piilossa jonkinmoisena salatietona ja -osaamisena. Tutkimusten mukaan ihmiset käyttävät vapaa-aikaa entistä johdonmukaisemmin sellaiseen itsensä kehittämiseen, josta on hyötyä ansiotyössä ja joka on tärkeää oman identiteetin määrittelyssä (Blomqvist, Simpanen jne, Aikuiskoulutustutkimukset; ks. myös Takala 2004, 19). Kun henkilöstön edustaja pätevytyy luottamustehtävässään, hänelle avautuu mahdollisuuksia hakea ja sijoittua ammattiliittojen palvelukseen. Tällaista pätevyymistä näyttää arvostavan myös työnantaja, joka rekrytoi ay-aktiivien parhaimmistoa joko tiiminvetäjiksi tai henkilöstöhallinnon ja työsuojelun toimihenkilöiksi.

### Yhteisöllisyyden voima

Riittävä aika ja luottamustehtävässä tarvittava osaaminen luovat peruspilarit luottamustehtävän hoitamiseen ja tehtävässä jaksamiseen. Mutta syntyykö niistä se imu, mikä vetää luottamustehtävässä puoleensa?

Halu toimia on keskeinen, koska myös ammattiyhdistystoiminta on vapaaehtois- ja kansalaistoimintaa.

Kun Tilastokeskuksen vapaa-aikatutkimuksessa kysyttiin ihmisiltä, mitä he ymmärtävät vapaa-ajalla, sen keskeisinä määrittäjinä korostuivat valinnan vapaus ja riippumattomuus: "että saa tehdä mitä haluaa" (Liikanen 2004, 2). Vapaa-ajan odotettiin olevan iloista, rentoa, kiireetöntä, mukavaa yhdessäoloa läheisten kanssa tai itsellistä yksilöllistä oloa. Luottamustehtävän vastaanottaminen rajoittaa tätä vapautta, koska se sitouttaa tiettyihin velvollisuuksiin. Järjestötyön tulevaisuutta pohtinut Heikkala (2002, 80) näkee ihmisten hakevan erilaisista ryhmistä ja järjestötoiminnasta henkilökohtaisen kiinnittymisen pintoja, mielekästä toimintaa ja yhteistä identiteettiä sekä samanaikaisesti mahdollisuutta toteuttaa yksilöllisiä tarpeitaan. Olenaisena hän pitää sitä, kykenevätkö yhdistykset tarjoamaan kohderyhmien haluamia, ajassa kiinni olevia arvolähteitä ja identiteetin rakennuspuita.

Luottamushenkilöiden hyvinvointia ja jaksamista pohdittaessa on arvioitava ay-luottamustehtävän vetovoimaisuutta. Kuinka ajankohtaisena ja kiinnostavana luottamushenkilöt ja tavalliset jäsenet näkevät yhdistyksensä toiminnan sisällön? Luoko se samastumisen kohteita ammattiyhdistyksen tavoitteisiin ja yhteistä identiteettiä; houkuttaako toiminta lähtemään mukaan?

Luottamushenkilöiden hyvinvoinnin tukeminen on tärkeä tehtävä yhdistyksen hallitukselle. Sen tulee osata luoda jäsenten ja luottamushenkilöiden kohtaamisen paikkoja tiivistämään vuorovaikutusta ja varmistamaan, että luottamushenkilöt saavat riittävästi palautetta toiminnastaan ja odotuksia jäseniltä. Tällaisina foorumeina voivat toimia muun muassa jäsenten työtä ja ammatin tulevaisuutta, työssä jaksamista ja työhyvinvointia, oman työn kehittämistä ja muutostöitä sekä palkkausjärjestelmiä koskevat keskustelutilaisuudet. Keväällä 2004 tehdyn KTV:n jäsentutkimuksen (Lohikoski 2004) mukaan jäsenet olivat kiinnostuneita näistä – henkilöstön edustajien tehtäviin kuuluvista – aiheista.

Luottamushenkilöiden hyvinvoinnissa keskeisintä lieneekin onnistua pitämään riittävästi yhteyksiä työntekijöihin ja muihin toimijoihin sekä jalostaa "yhteinen tahto" järkeväksi tekemiseksi. Keskustelutilaisuuksien, tiimimäisen työskentelytavan, työnhajauksen ja mentoroinnin ohella myös pääluottamusmiehen tai aluetoimistojen luottamusmiehille organisoimat "kehityskeskustelut" antavat lupaavan uuden välineen toiminnan kehittämiseen ja verkkomaisen työskentelytavan vahvistamiseen osajien kesken. "Kun ympäristö uskoo meihin, uskomme itekin itseemme."

## Kirjallisuutta

- ANTONOVSKY, A. (1985A). *Coping with stressors: the sense of coherence, its meaning and measurement; the sources and dynamics of the sense of coherence. Overview of talk at the conference: Psychosocial factors at work and their health effects.* Helsinki 9-13 Sept.
- ANTONOVSKY, A. (1985B). *The sense of coherence as a determinant of health.* Teoksessa Matarazzo et al. (toim.), *Behavioral Health. A Handbook of Health Enhancement and Disease Prevention* (s. 114-129). New York: Wiley & Sons.
- HARB, M. (1997). *Luottamusmiehen kompetenssit. KTV:n pääluottamusmiesten arviot omista tiedoistaan ja taidoistaan. Pro gradu –tutkielma.* Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiopsykologian laitos.
- HEIKKALA, J. (2001). *Järjestön strategia.* Tampere: Tampere University Press.
- HELIN, J. (2001). *Edunvalvonnan etujoukko. Luottamusmiehenraportti. SAK:n järjestötutkimus 2000.* Helsinki: SAK.
- HELIN, J. (2000). *Sukupolvet vaihtuvat. SAK:laisen ammattiyhdistysliikkeen jäsen- ja järjestörakenteen muutoksia 1980-luvun alusta vuoteen 2010. SAK:n järjestötutkimus 2000, I osaraportti.* Helsinki: SAK.
- JOKIVUORI, P. (2003). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 206.* Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- KUNNALLINEN YLEINEN VIRKA- JA TYÖEHTOSOPIMUS 2003–2004 (2002). Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- KUNNALLISET PALKAT JA HENKILÖSTÖ. (2005). *Tilastoiesite tammikuu 2005.* Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- LINDSTRÖM, K., HOTTINEN, V., KIVIMÄKI, M., LÄNSISALMI, H. (1997). *Terve organisaatio –kysely. Menetelmän perusrakenne ja käyttö.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- LINDSTRÖM, K., ELO, A.-L., KANDOLIN, I., KETOLA, R., LEHTELÄ, J., LEPPÄNEN, A., LINDHOLM, H. RASA, P.-L. SALLINEN, M. & SIMOLA, A. (2003). *Työkuormitus ja sen arviointimenetelmät.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- LOHKOSKI, P. (2004). *Aktiiviseen osallistumiseen. Paikallisen edunvalvonnan ja yhdistystoiminnan kehittämisen tutkimushankkeen osaraportti. Selvityksiä B6. Kunta-alan ammattiliitto KTV.*
- MULTANEN, L. YM. (2004). *Parempi työyhteisö - avaimia kehittämiseen.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- OTALA, L. & AHONEN, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä.* Helsinki: WSOY.
- PERKKA-JORTIKKA, K. (2004). *Näin bailaa ay-liike.* Helsinki: WSOY.
- PESONEN, I. (2004). *Luottamus ja tuki. KTV:n yhdistystutkimus 2003. Tutkimuksia A3.* Helsinki: Kunta-alan ammattiliitto KTV.
- PULKKIS, A. & PESONEN, I. (2002). *Raportti pohjoismaiden kunta-alan ammattiliittojen (KPY) seminaarista "Muutos ja kehitys – paikallisia kokemuksia", Espoo 25.-27.9. [Julkaisematon esitelmä.]*
- RYYNÄNEN, A. (2004). *Luottamusmiehen uusi rooli. Alustus SAK:n työelämän kehittämisseminaarissa Kunta-alan opistolla 14.6.*
- RYYNÄNEN, A.; LOIMU, K. JA MÄENPÄÄ, V. (2003). *Henkilöstön edustaja työpaikan muutosvoimana – tutkimuksen I osaraportti.* Helsinki: Aktiivi-innovaatio Oy.
- RYYNÄNEN, A., LOIMU, K. & MÄENPÄÄ, V. (2004). *Henkilöstön edustaja työpaikan muutosvoimana – tutkimuksen II osaraportti.* Helsinki: Aktiivi-innovaatio Oy.
- SOPIMUS TYÖSUOJELUVALTUUTETUILE ANNETTAVASTA VAPAUTUKSESTA JA ANSIONMENETYKSEN KORVAAMISESTA. KT:n yleiskirje 25/2002. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- TAKALA, P. (2004). *Lisääntyneen vapaa-ajan ja kiireen paradoksi. Hyvinvointikatsaus 2, 14-20.*
- LAURILA, A. (1999). *Tukipylväänä pystyssä. Elämänhallintaa luottamushenkilöille.* Helsinki: KTV – TSL.
- TUOMI, T. (2001). *Tekijän kuva. KTV:n jäsentutkimus. Työelämän kehittämissosaston julkaisu I.* Helsinki: Kunta-alan ammattiliitto KTV.
- TUOMI, T. & VEHVILÄINEN, M.-R. (2003). *Miten luottamustehtävissä jaketaan – tiivistelmä Työterveyslaitoksen ja KTV:n yhdessä toteuttamasta luottamushenkilöiden työilmapiiribarometrasta. Työelämän kehittämissosaston selvityksiä B4.* Helsinki: Kunta-alan ammattiliitto KTV.
- VEHVILÄINEN, M.-R. (2004). *Henkilöstön edustajat työelämän kehittäjinä – haastattelumateriaalia käynnissä olevasta tutkimuksesta. Kunta-alan ammattiliitto, työelämän kehittämissosasto. [Julkaisematon käsikirjoitus.]*
- YHTEISTOIMINTA JA TYÖELÄMÄN KEHITTÄMINEN KUNTA-ALALLA (2003). *Yhteistoimintamenettelyä, tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja työelämän laatua koskevat sopimukset, suosituksukset ja ohjeet.* Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

VIRTUAALITYÖN  
REALISTINEN KUVAUS

Matti Vartiainen & Niina Kokko & Marko Hakonen:  
*Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan,  
moninaisuuden ja viestinnän johtaminen.*  
Helsinki, Talentum 2004, 238 s.

Puhe hajautetusta työstä on vakiintunut osaksi työelämän muutosta koskevaa keskustelua. Tällä käsitteellä tutkijat viittaavat joko osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniikan välityksellä tapahtuvaan työn organisointiin tietyn yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Eri maihin hajautetut johtoryhmät, ylikansalliset tuotekehitysprojektit ja perinteinen kotona tehtävä etätyö ovat esimerkkejä hajautetusta työstä.

Puhe hajautetusta työstä ei ole pelkkää akateemista kielipeliä. Vaikka ihminen on aina joutunut liikkumaan elämänsä perässä ja myös pitämään yhteyttä lajitovereihinsa muutenkin kuin kasvokkain keskustellen, nykyaikaiset tietoliikenneverkostot tarjoavat ennen näkemättömiä mahdollisuuksia organisoida työtä ajasta ja paikasta riippumatta. Tähän kehitykseen sisältyy kuitenkin monia haasteita, joita työpsykologian professori Matti Vartiainen tutkimusryhmineen on selvittänyt Työelämän kehittämissosaston ja Työsuojelurahaston hankkeissa.

Näiden hankkeiden loppuraporttina julkaistu *Hallitse hajautettu organisaatio* on ensimmäinen suomenkielinen perusteos hajautetun työn johtamisesta. Se sisältää paitsi teoreettista keskustelua hajautetun työn eduista ja haitoista myös tapausesimerkeistä johdettuja käytännön ohjeita managereille. Kirja täydentää hyvin aikaisemmin samana vuonna ilmestynyttä Aka- van lakimiehen Minnan Helteen

etätyön juridiikkaan keskittyneitä teosta *Etätyö –teosta* (Edita).

Vartiainen ja kumppaneiden lähtökohta on talouden syvenevä globalisaatio. Maailmantalouden integraation ja paljon puhutun Kiina-ilmiön seurauksena työvoimakustannukset ja asiakkaiden tarpeet määräävät yritysten maantieteellisen sijainnin. Kuten kirjoittajat muistuttavat, suomalaiset yritykset työllistävät maailmalla karkeasti arvioiden 400 000 työntekijää. Tämän joukon kanssa verkottuminen olisi nähtävä mahdollisuudeksi.

Onnistuneesti hajautetut organisaatiot ovat yksi ratkaisu kiristyvän globaalin talouskilpailun haasteeseen, kirjoittajat uskovat. Väite perustuu havaintoon siitä, että hajautetussa työssä eivät liiku pelkästään ihmiset, vaan yhä useammin liikkuu myös työn kohde eli tuotteet tai palvelut. Esimerkiksi ohjelmistokehityksessä virtuaalisesti jaetuissa työtiloissa työtä voidaan tehdä yhtä aikaa eri paikoissa, mutta myös aikavyöhykkeiden yli peräkkäin ja toisten työtä täydentäen. Tämä on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty.

Tutkimusryhmän seuraaman nuoren kasvuyrityksen alkutaivalta varjosti naiivi usko virtuaalisen läsnäolon riittävyteen kahdelle

mantereelle hajautuneiden työntekijöiden välillä. Yrityksen historian suurin ja tärkein asiakasprojekti aloitettiin puhelinkonferenssilla, joka koettiin sekavaksi ja latteaksi. Myöhemmin yhteyttä

pidettiin lähinnä internetin avulla. Jälkiviisaasti kriitikkissä tuotiin esille huomio siitä, että kaikki hankkeeseen osallistuneet työntekijät olisi ehdottomasti pitänyt kutsua yhteisen pöydän ääreen, jotta työnjako olisi varmasti selkiytynyt jokaiselle.

Myös maiden väliset kulttuurierot koettiin ongelmaksi. Suomalaisvetoisen yrityksen nopea-tempoisessa päätöksentekokulttuurissa ei ollut sijaa ruotsalaisten kaipaamalle demokraattiselle johtamiselle eikä amerikkalaisten suuremmalle ohjauksen tarpeelle. Lisäksi Helsingissä sijaitsevan pääkonttorin ulkopuoliset työntekijät kokivat itsensä eristetyiksi ja pelkäsivät informaatiopimontoon jäämistä. Tästä huolimatta työntekijöiden sähköpostilaatitot täytyivät turhilksi koetuista viesteistä, joiden tulvaan tärkeiden viestien pelättiin hukkuvan. Monet puhuivat jopa "meilterrorisista".

Vaikka projekti lopulta onnistui hyvin, jäi usealle työntekijälle mieluinen epäonnistumisesta. Kun hanke päättyi, useimmat työntekijät olivat jo siirtyneet uusiin tehtäviin eivätkä he siten nähneet projektin elinkaaren huipentumaa. Palautetta omasta suorituksesta ja koko työyhteisön onnistumisesta ei myöskään annettu riittävästi, tämä puolestaan kasvatti turhautumisen tunnetta.