

Henkilöstön edustaja kehittäjänä



Sisältö

Monenlaista muutospuhetta	4
Miksi henkilöstön edustajan tulisi olla kehittäjä?	7
Kehittäjän monet roolit	17
Jätä tuulimyllyt rauhaan!	18
Kehittäjä voi paremmin!	25
Henkilöstön edustaja työnantajan yhteistyökumppanina	28
Moniäänisyys on voimaa	30
Lähteitä ja lisätietoja	31

Julkaisija: Työturvallisuuskeskus TTK,
tuottavuus-, tuloksellisuus- ja työelämän laatuasiantuntijaryhmä Tutulla
Teksti: Aarno Rynänen
Haastattelut: Kai Tarkka
Valokuvat: Harri Hemmilä
Taitto ja piirrokset: Innocorp Oy
Paino: Nykypaino Oy
1. painos 2008
ISBN: 978-951-810-365-6

Alkusanat

Kädessäsi on julkaisu, joka on tarkoitettu ensisijaisesti sinulle. Henkilöstön edustajana toimit työpaikkasi luottamusmiehenä tai työsuojeluvaltuutettuna ja edustat henkilöstöä työpaikan hallintoelimityksessä tai muussa luottamustehtävässä. Kaikissa näissä tehtävissä toimivista käytetään tässä nimitystä henkilöstön edustaja.

Jokaisella henkilöstön edustajalla on oma erityinen luottamustehtävänsä. Jokaisella on tehtävänsä liittyvä erityisasiantuntemuksensa ja yhteistyökumppaninsa. Kaikille on kuitenkin yhteistä se, että he toimivat henkilöstön valitsemina. He edustavat henkilöstön näkemystä ja tahtoa kaikessa toiminnassaan työyhteisön ja työpaikan parhaaksi.

Tässä julkaisussa tarkastellaan henkilöstön edustajan toimintaa työpaikan kehittäjänä. Kehittäjän työtteen vahvistaminen luottamustehtävän hoitamisessa on yksi keskeinen vastaus ajan haasteisiin. Tämä näkemys perustuu Ryyinäsen (2004) ja Tarkkosen (2005) henkilöstön edustajan tehtävää koskevien tutkimusten tuloksiin.

Julkaisussa on kuusi lukua. Lähtökohdaksi on avausluvussa otettu muutos ja sen merkitykset. Tällä taustoitetaan henkilöstön edustajan tehtävään kohdistuvia muutospaineita. Toisessa luvussa tutkitaan kehittäjyyttä henkilöstön edustajan työtteenä. Käsitteitä kehittäjyys, kehittäjäsuuntautuneisuus ja kehittäjän työote on kaikkia käytetty samaa merkittävinä: aktiivinen, tavoitteinen ja yhteistyöhakuinen toimintaote. Sananvalinta on perustunut asiayhteyteen. Kolmannessa luvussa kuvataan rooleja, joissa henkilöstön edustaja voi toimia kehittäjänä. Neljännessä luvussa keskitytään henkilöstön edustajan yhteistyösuhteisiin ja niiden tärkeyteen. Tässä yhteydessä tuodaan kuvaan mukaan ammatillisuuden käsite kehittäjän työtteen perustana. Viides luku liittyy kehittäjän työtteen henkilöstön edustajan omaan työhyvinvointiin. Kuudes luku on tarkoitettu lähinnä työnantajan luettavaksi. Siinä tarkastellaan henkilöstön edustajaa

työnantajan yhteistyökumppanina. Lopuksi muistutetaan vuorovaikutuksen ja moniäänisyyden merkityksestä yhteisten päämäärien saavuttamisessa.

Tekstin lomaan on sijoitettu tehtäviä, joiden tarkoituksena on liittää asiat aineistoa käyttävien arkeen. Tehtävät tuottavat parhaan hyödyn, kun niitä työskentelään pienissä ryhmissä jokaisen tuottaessa omia kokemuksiaan yhteiseen pohdintaan.

Kai Tarkan haastattelemien työmarkkinajohtajien kannanotot on sijoitettu teemoitain niiden otsikoiden alle, joihin ne sopivat.

Toivon, että julkaisu kuuluu sinun käsissäsi arvioidessasi omaa toimintaasi henkilöstön edustajana. Tekstin lomaan on sijoitettu kysymyksiä ja tehtäviä, joiden pohjalta voit pohdiskella asioita kokemustesi valossa. Koska asioita on hyödyllistä aina tarkastella useasta näkökulmasta, parhaimman kaiku-pohjan pohdinnollisi saat keskustelemalla kokemuksistasi yhteistyökumppaniasi kanssa. Kaikkiin kysymyksiin on useita ratkaisuja ja tietoon monenlaisia tulkintoja. Parhaat ratkaisut löytyvät usein moniäänisen keskustelun kautta – erilaisten mielipiteiden on tultava kuulluiksi.

Voit lämpimästi suositella julkaisua kaikille kollegoillesi ja yhteistyökumppaneillesi, erityisesti työpaikkasi työnantajan edustajalle, jonka luettavaksi varsinkin kaksi viimeistä lukua on tarkoitettu. Kouluttajat ja ammattiliittojen asiantuntijat, jotka tekevät työtä henkilöstön edustajien tukena, voivat käyttää julkaisua ideoidensa ja koulutussisältöjensä suunnittelussa ja toteutuksessa.

Kiitän lämpimästi tuottavuus-, tuloksellisuus- ja työelämän laatuasiantuntijaryhmän jäseniä kannustavasta kritiikistä ja lukuisista ehdotuksista tekstin luettavuuden parantamiseksi. Kiitän myös Jaakko Koivumäkeä, joka perehtyi käsikirjoitukseen tutkijana ja osoitti tarkkasilmäisesti tarkennuksen paikkoja tekstistä.

Aarno Ryyinänen

Monenlaista muutospuhetta

Muutos on yritystä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin, yritystä tehdä asioita paremmin, yritystä tuottaa enemmän, yritystä vallata markkinoita. Mitä tahansa parannusta työpaikalla yritetäänkin, tarvitaan muutosta. Ei ole ihme, että muutoksesta on tullut työelämää ja sen kehittämistä koskevassa keskustelussa varmaan tiheimmin toistuva käsite. Muutoksesta puhutaan paljon ja sillä perustellaan monenlaisia asioita. Asennoitumista muutokseen, erityisesti myönteistä asennoitumista, on viime aikoina alettu pitää yhtenä keskeisenä hyvän työntekijän tunnuspiirteenä. Vastaavasti muutosvastarintaan liitetään helposti käsitteitä joustamattomuus, oman aseman varmistelu, epävarmuusalue tai muutoksen pelko. On paikallaan tarkastella tätä asiaa lähemmin, sillä niin työyhteisön johto kuin henkilöstön edustajakin on tehtävässään suurimpien haasteiden edessä juuri muutosten pyörteissä.

Ennen vanhaan, tai kuten varttuneempi väki tahtoo sanoa: ennen vanhaan hyvään aikaan, muutos koettiin uhaksi totutulle ja turvalliselle. Työpsykologeilla ja muilla ihmistiedon ammattilaisilla oli suuri kysyntä selvittämään ja lievittämään työpaikkoja koettelevia kriisejä. Henkinen hyvinvointi nousi työsuojelukeskustelussa vahvasti esiin. Muutoksessa henkilöstön hyvinvointi koettiin uhatuksi. Muutoksesta puhuttiin kriisinä, jonka haittoja tuli lievittää ja jonka yhteydessä työyhteisön uudelleen suuntautumista tuli tukea. Stressikirjallisuus kukoisti ja työyhteisöjä opastettiin erilaisista kriiseistä selviytymiseen. Elettiin 1980-lukua.

Sittemmin muutokset alettiin ymmärtää välttämättömiksi työyhteisöjen rakenteiden uudistamisprosesseiksi tilanteissa, joissa vanhat rakenteet eivät enää toimineet riittävän hyvin tai eivät riittävän markkinaohjautuneesti. Valtakunnan tasolla lanseerattiin käsite hallittu rakennemuutos jo 1980-luvun lopulla. Muutoksen hallinta nähtiin tavoiteltavana ja mahdollisena. Muutoksen hallintaan opastettiin työyhteisöjä tilanteissa,

joissa johto markkinavoimien puserruksessa pyrki uudistamaan rapautunutta tuotantoa ja organisaatiota.

Nyt 2000-luvun alkuvuosina muutoksen tulkintaan on alkanut ilmaantua uusia merkityksiä. Muutosta ei enää halutakaan nähdä kriisinä, johon ajaututaan. Muutosta ei myöskään nähdä hallittavissa olevana ulkoisten voimien puristuksessa tehtävänä korjausliikkeenä. Nyt puhutaan muutoksesta mahdollisuutena. Muutos on jotain, mihin pitäisi nimenomaan pyrkiä. Muutos on välttämätöntä uusiutumista, uuden oppimista, luovuuden ilmenemistä työyhteisöissä ja organisaatioissa. Muutoksen avulla kohdataan tulevaisuus ikään kuin luontaisesti. Tulevaisuutta ei enää suunnitella voitollisia strategioita laatimalla ja jalkauttamalla ne työyhteisöön, vaan se luodaan johdon, henkilöstön ja asiakkaiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja oivallusten avulla. Ilman pyrkimystä uusiutumiseen, luovan kaaoksen kohtaamiseen, työyhteisöt ja organisaatiot jähmettyvät: ne vastaavat uusiin haasteisiin vanhentuneilla opeilla ja toimintamalleilla ja ajautuvat vaikeuksiin.

Jos muutos oli ennen uhka jatkuvuudelle, onkin muutos nyt edellytys jatkuvuudelle. Työelämän muutos koskettaa niin esimiestä kuin työntekijääkin. Jos he eivät käytä mahdollisuuksiaan oppimiseen ja jatkuvaan kouluttautumiseen, he vaarantavat työssään menestymisen ja hyvinvointinsa jatkuvuuden. Yritys tai julkinen palveluorganisaatio, joka ei kehity, menettää vähitellen asemiaan, kykyään työllistää, kykyään tuottaa hyödykkeitä tai palveluja. Se altistuu erilaisille pakon edessä tehdyille uudelleen järjestelyille.

Tämän hetken muutospuheen voi kiteyttää seuraavasti:

- Muutos on työyhteisön elinehto.
- Muutos on kokonaisvaltaista.
- Muutos on jatkuvaa.
- Muutos luo uusia toiminnan mahdollisuuksia.
- Muutos luo uusia yhteistyösuhteita.
- Muutos on oppimista.

Tehtävä 1

Minkälaisia merkityksiä liität muutokseen? Alla on ympyrän sisään kirjoitettu sana **muutos**. Sanasta lähtee eri suuntiin säteitä. Kirjoita jonkin säteen päähän sana (vain yksi sana), joka sinulle tulee mieleen sanasta **muutos**. Palaa kuvion keskiöön ja kirjoi

ta toisen säteen päähän sana, joka sinulle tulee mieleen seuraavaksi sanasta **muutos**. Jatka, kunnes mieleesi ei tule enää mitään vähään aikaan. Tutki syntynyttä merkitysten karttaa. Mieti, mitä miellelyhtymät kertovat sinun tavastasi kokea muutosta.



Vain aktiivisella, mahdollisuuksiin luovasti tarttuvalla toimintaotteella voidaan vaikuttaa työpaikan tulevaisuuteen ja luoda henkilölle todellisia edellytyksiä kehittää työtään ja kehittyä työssään.

Muutos mahdollisuutena nostaa keskusteluun myös kysymyksen siitä, millä tavoin henkilöstön edustajan tulisi hoitaa tehtävänsä. Muutostilanteissa vaikuttamaan pyrkivän henkilöstön edustajan tulisi toimia työyhteisöissään ennen muuta työyhteisön kehittämisen moottorina, muutosagenttina ja tarttua aktiivisesti työpaikan kehittämismahdollisuuksiin. Hänen tulisi pyrkiä yhteistyössä työnantajan kanssa niin henkilöstön hyvinvoinnin kuin työn tuottavuuden samanaikaiseen kehittämiseen.

2000-luvun alussa tutkittiin henkilöstön edustajan mahdollisuuksia toimia työpaikallaan muutosvoimana. Tulosten perusteella suositettiin muun muassa seuraavia toimia henkilöstön edustajan tehtävää määrittäville yhteisöille:

- Henkilöstön edustajaa tulisi tukea ja rohkaista kehittävään työöteeseen luottamustehtävässä.
- Henkilöstön edustajan toiminnan tukemisessa tulisi nykyistä enemmän painottaa tuotannon ja palvelujen kehittämisen alueita.
- Henkilöstön edustajan tehtävää määrittävän normiston tulisi vahvistaa kehittävää työtettä tehtävän hoitamisessa.

Työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija

Suomen ammattiliittojen keskusjärjestön SAK:n puheenjohtaja **Lauri Ihalainen** arvelee suomalaisen tuottavuustyön kehittämisen suurimpana haasteena olevan työorganisaatioiden arjen kehittäminen sellaiseksi, että ihmiset voisivat käyttää nykyistä monipuolisemmin osaamistaan hyväksi työssään.

- Jokainen työntekijä osaa enemmän kuin osaa kertoa, ja usein työntekijä on myös oman työnsä paras asiantuntija. Kuitenkin liian usein tätä tarjolla olevaa asiantuntemusta ei oteta käyttöön työpaikalla. Toisin sanoen parempi työn organisointi parantaisi tuottavuutta ja työn tekemisen mielekkyyttä, huomauttaa Ihalainen.

Tuottavuuden kehittäminen SAK:n toivomalla tavalla edellyttää nykyistä suurempaa avoimuutta, parempaa tiedonkulkua ja turvallisuutta työpaikalla. Kukaan ei

halua innovoida itseään työttömäksi. Myös systemaattinen osaamisen kehittäminen on Ihalaisen mielestä tärkeää tuottavuustyön kehittämisen kannalta. Tällä hetkellä hie- man yli puolet työntekijäasemassa olevista palkansaajista on SAK:n työolobarometrin perusteella työnantajan tarjoaman koulu- tuksen ulkopuolella.

- Osuus on aivan liian suuri, ja siihen pitäisi saada muutos, sanoo Ihalainen.

- Parantamisen varaa meillä on siinä, miten opimme omista ja toisten kokemuk- sista. Uutta kehitettäessä epäonnistumisen ei pitäisi olla niin pelottavaa, että se estää hyvät yritykset, sanoo Elinkeinoelämän keskus- liiton EK:n puheenjohtaja **Leif Fagernäs**. Palkkaus ja palkitseminen pitäisi hänen mielestään kytkeä nykyistä vahvemmin tuot- tavuuden parantamisen tueksi.

Haastattelut: Kai Tarkka

Miksi henkilöstön edustajan tulisi olla kehittäjä?

Henkilöstö on aina ollut työpaikan tärkein voimavara, vaikka ihminen tässä mielessä löydettiin Suomessa toden teolla vasta 1980-luvun lopulla. Hyvä esimies on aina kuunnellut henkilöstön ääntä herkällä korvalla. Se ääni on tärkeä kaikessa, mitä työpaikalla tapahtuu, koska henkilöstöllä on välittömän tuntuma työprosesseihin ja asiakkaisiin. Henkilöstö, joka voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työolosuhteisiin ja työprosessien suunnitteluun, kokee tulevaisuutensa kuulluksi. Se saa välitettyä näkemystensä ja kokemuksensa työpaikan päätöksentekoon, voi työssään hyvin, tuntee tekevänsä mielekästä työtä ja on sitoutunut tehtävänsä työyhteisössä.

Hyvässä työyhteisössä johdon ja henkilöstön vuoropuhelu on itsestäänselvyys, kiinteä osa työyhteisön toimintakulttuuria. Henkilöstön ja johdon välisen vuoropuhelun tueksi ja vahvistamiseksi on säädettyjä lakeja ja sopimuksia. Niitä on muokattu aika ajoin työelämän kehittämistarpeiden muuttuessa.

Työpaikkojen sisäinen yhteistoiminta on sekä välitöntä että välillistä. Välittömää yhteistoimintaa on se, että työntekijä vaikuttaa omaa työtään, tiimiään ja työyksikköään koskeviin ratkaisuihin, joilla pyritään jatkuvaan tuotanto- ja palveluprosessien parantamiseen. Tärkeitä välittömän yhteistoiminnan paikkoja ovat esimiehen ja alaisen väliset kehityskeskustelut tai palautekeskustelut, tiimipalaverit, yksikköpalaverit ja työpaikkakokoukset. Vuorovaikutus on usein vapaamuotoista ideointia ja tunteidenkin tuuletusta silloin, kun työyhteisössä vallitsee hyvä luottamuksen ilmapiiri.

Välillistä yhteistoimintaa on se henkilöstön edustajien ja johdon välinen vuorovaikutus, jolla koko työpaikan tuottavuutta ja työhyvinvointia kehitetään. Muodoltaan vuoropuhelu voi olla neuvonpitoa, kokouksia, neuvotteluja, yhteistä kouluttautumista ja seminaareja. Usein se on varsin arkista ja vapaamuotoista ajatuksenvaihtoa. Yhteistoiminta tuottaa työpaikan menestyksen kannalta parhaat tulokset silloin, kun sekä johdolla että henkilöstön edustajilla on

vankka keskinäinen kunnioitus, luottamus ja sitoutuminen työpaikan yhteiseen kehittämiseen.

Työyhteisöjen ja niiden toimintaympäristön välinen sidos on jatkuvasti tiivistynyt. Toimintaympäristön muutokset ovat monesta syystä aiempaa vaikeammin ennakoitavissa, ja niihin on kyettävä reagoimaan aiempaa nopeammin ja kokonaisvaltaisemmin. Tämän vuoksi yhteistoiminnasta, henkilöstön keskinäisestä ja henkilöstön ja johdon välisestä vuorovaikutuksesta on tullut työyhteisöille keskeinen kilpailutekijä ja selviytymisen ehto. Yhteiseen pohdintaan tulevien asioiden kirjo, esimerkiksi paikallinen sopiminen, on koko ajan laajenemassa; yhden tahon mahdollisuudet hallita muutoksia muista riippumatta käyvät mahdottomiksi. Kaikissa muutostilanteissa tarvitaan tietoa ja osaamista, joka löytyy vain luottamukseen perustuvasta vuorovaikutuksesta työyhteisössä. Yhteiseen tulevaisuuteen suuntaava toimintatapa on kaikkien menestyksen avain. Tämä edellyttää kaikilta yhteistyön osapuolilta toiminnassaan olennaisesti uudenlaista kehittäjäsuuntautuneisuutta – halua ja kykyä löytää kaikille yhteistyökumppaneille hyviä ratkaisuja yhdessä.

Miten tähän yhteyteen istuu käsitys henkilöstön edustajasta edunvalvojana, liittonsa virallisena edustajana työpaikalla?

Osa henkilöstön edustajien ja työnantajien välisestä vuorovaikutuksesta koskee sopimuksin säädeltyjä työehtoja ja laissa määrättyjä työolosuhteita. Näistä kysymyksistä henkilöstön edustajat ja työnantaja eivät aina ole samaa mieltä. Henkilöstön etuudet ja työnantajan pyrkimykset eivät aina näytäkään vievän samaan suuntaan.

Ristiriidat voivat olla ahdistavia ja repiviäkin, mutta ne kuuluvat elämään, myös työelämään. Ristiriidatilanteissa korostuu tarve sellaiseen vuoropuheluun, joka on säädeltyä ja usein muodollista. Näitä tilanteita varten on työmarkkinajärjestöjen kesken sovittu neuvottelukäytännöistä. Neuvottelun pelisäännöillä pyritään turvaamaan asiaperus-

Miksi henkilöstön edustajan tulisi olla kehittäjä?

teinen vuorovaikutus ja sellaisen ratkaisun löytyminen, jonka sekä työnantaja että henkilöstö voivat hyväksyä. Myös näissä tilanteissa rakentavat ratkaisut löytyvät helpommin, jos neuvotteluihin osallistuvien välillä vallitsee luottamuksellinen yhteistyösuhde ja työpaikan kehittäminen nähdään yhteisenä tavoitteena.

Henkilöstön edustajan tehtävä on määritelty työehtoja, yhteistoimintaa ja työsuojelua koskevassa normistossa. Osa normeista on lakeja ja osa työmarkkinaosapuolten kesken tehtyjä sopimuksia. Tehtävä on siten keskeisten työmarkkinoita säätelevien yhteisöjen yhteisin sopimuksin raamitettu. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että henkilöstön edustajan tehtävään liittyvät oikeudet ja velvollisuudet on tavalla tai

toisella normitettu riippumatta siitä, onko kyseessä luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu henkilöstön edustamiseen liittyvä luottamustehtävä. Sopimuksin ja säädöksin on määritetty myös se, millä tavoin luottamustehtäväänsä hoitavia on työpaikalla kohdeltava.

Suhtautuminen henkilöstön edustajan tekemisiin vaihtelee hyvin paljon työpai- kasta toiseen. Sitä, millä tavoin henkilöstön edustajan tulee tehtäväänsä hoitaa, ei kuitenkaan ole yhtä selkeästi sovittu - eikä varmaan voidakaan sopia. Työyhteisön perinteillä, toimintakulttuurilla, johdon suhtautumisella, ammattiyhdistystoiminnan käytännöillä ja henkilöstön edustajilla itsellään on ratkaiseva vaikutus luottamustehtävien muotoutumiseen.

Tehtävä 2

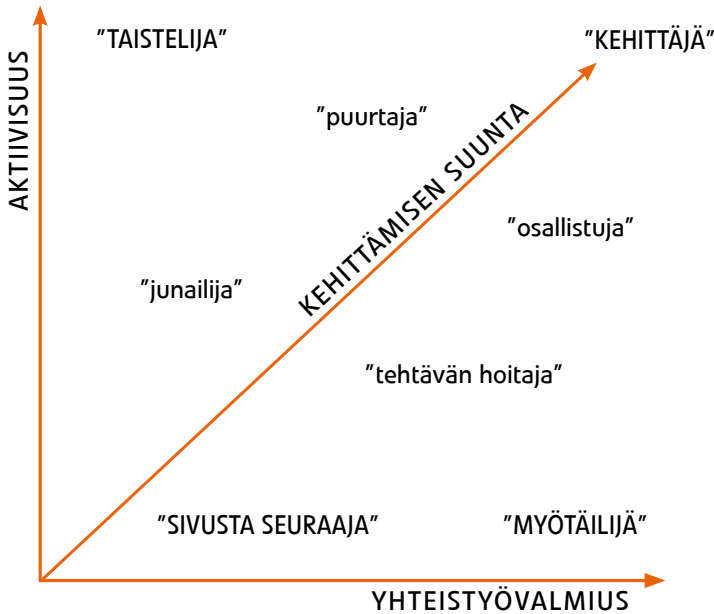
Miten tulisi toimia sellaisessa tilanteessa, jossa jokin taho työpaikalla ei ole halukas yhteistyöhön muiden kanssa?

Miten henkilöstön edustajat sitten työyhteisöissään toimivat?

Henkilöstön edustajaa työpaikan muutosvoimana selvittävän tutkimuksen tulosten pohjalta hahmottui erilaisia tapoja asennoitua luottamustehtävään. Henkilöstön edustajien vastauksista suureen joukkoon kysymyksiä hahmottui erilaisia vastausprofileja, tehtävään suuntautumisen malleja.

Osa henkilöstön edustajista oli aktiivisia, suunnitelmallisia, tavoitteellisia ja yhteistyö-

hakuksia. Heitä voi hyvällä syyllä kutsua ”kehittäjiksi”. Vastaavasti passiivisia, vailla tavoitteita ja suunnitelmia toimivia, hyvin ohuen yhteistyöverkoston omaavia henkilöstön edustajia voidaan luonnehtia ”sivusta seuraajiksi”. Äärityyppejä edustavat myös ”taistelijat”, jotka ovat aktiivisia, suunnitelmallisia ja tavoitteellisia mutta eivät lainkaan yhteistyöhakuisia. ”Taistelijan” vastinparina on ”myötälijä”, joka kyllä pyrkii kaikkien kanssa yhteistyöhön mutta ei aseta toiminnalleen minkäänlaisia tavoitteita tai tee suunnitelmia.



Kuva 1.

Henkilöstön edustajien suuntautuminen tehtävänsä ulottuvuuksina aktiivisuus ja yhteistyövalmius. (Ryynänen, ym. 2004.)

Tehtävä 3

Mihin kohtaan kuvassa 1 sijoittaisit itsesi henkilöstön edustajana?

Miksi henkilöstön edustajan tulisi olla kehittäjä?

Kun tutkimusaineiston henkilöstön edustajat luokitettiin aktiivisuutta ja yhteistyöhakuisuutta ilmentävien vastausten mukaisesti kuvaan 1, havaittiin, että mukana oli sekä ”sivustaseuraajia” että ”kehittäjiä”. Suurin osa henkilöstön edustajista sijoittui johonkin näiden ääripäiden välille.

”Kehittäjän” ja ”taistelijan” välimaastosta löytyvät ”puurtajat”. He kasaavat tai heille kasaantuu tehtäviä ylen määrin ainakin osittain siksi, että he eivät tee riittävästi asioita yhteistyössä. He eivät ehkä luota riittävästi siihen, että muutkin voisivat osata.

Vielä vähemmän yhteistyön mahdollisuuksiin luottavat ”junailijat”, jotka hoitavat asioita epävirallisten ns. keittiön kautta vaikuttavien luottohenkilöidensä kautta. He voivat olla tavoitteellisia ja suunnitelmallisia – aktiivisiakin – mutta eivät lainkaan tee asioita yhteistyössä, vaan muiden tietämättä vaikuttavat omia kanaviaan käyttäen.

Henkilöstön edustajien joukosta löytyy myös ”osallistujia”, joille luottamustehtävä on ensisijaisesti yhdessä tekemistä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Tavoitteet, aktiivisuus ja suunnitelmallisuus eivät heille ole tärkeitä, vaan tärkeää on ihmisten kanssa viihtyminen.

Melko tavallinen tapa suhtautua luottamustehtävään on ikään kuin olla käytettävissä mutta pidättäytyä aktiivisesta toiminnasta. Tehdään se, mihin sosiaalinen paine velvoittaa, mutta ei enempää.

”Taistelijoita” tai ”myötäilijöitä” aineistossa ei juuri ollut. Tämä on ymmärrettävää, sillä henkilöstön edustaja, joka on hyvin aktiivinen mutta ei ole lainkaan yhteistyöhakuinen, ajautuu helposti vaikeuksiin sekä edustamansa henkilöstön että muiden yhteistyökumppanien kanssa. Tehtävä muodostuu raskaaksi kantaa ja vaikeaksi muiden ymmärtää, joten siitä joko luovutaan tai siihen valitaan

joku yhteistyökykyisempi seuraavan vaalin yhteydessä. ”Myötäilijän” tilanne on todennäköisesti samankaltainen. On pitkän päälle vaikeaa olla kaikkien kanssa samaa mieltä. Ainakaan tuloksia sillä tavalla ei synny.

On siis monenlaisia tapoja ja tyylejä hoitaa luottamustehtävää. Entä sitten? Onko tämänkaltaisessa tyypittelyssä mieltä?

On selvää, että henkilöstön edustajan tapa toimia perustuu monesti siihen tilanteeseen, jossa hän on. Jotkin tilanteet nostavat hänestä esiin kehittäjän, toiset taas taistelijan. Joskus henkilöstön edustaja voi pidättäytyä seuraamaan sivusta asioita, ja joskus taas hän voi katsoa riittäväksi viihtymisen siinä seurassa, jossa työskentelee, ilman sen suurempia suunnitelmia tai tavoitteita. Kun tietynlaiset tilanteet puhuttelevat voimakkaasti tai alkavat toistua usein, voi myös henkilöstön edustajan tapa toimia vahvistua pysyvästi tiettyntyyppiseksi.

Toisaalta on yhtä lailla selvää, että erilaiset tavat asennoitua ja toimia voivat olla yksilöllisiä ominaisuuksia myös pysyvämmiin ja kokonaisvaltaisemmin. Ei liene sattuma, että ”kehittäjiksi” tutkimusaineistossa osoittautuivat muita useammin kokeneet, päätoimiset ja aktiivisen yhteistoiminnan työyhteisöissä toimivat henkilöstön edustajat, kun taas vasta-alkajat, vähällä työstä vapautuksella toimivat ja passiivisen yhteistoiminnan työyhteisöissä työskentelevät olivat muita useammin ”sivustaseuraajia”.

Henkilöstön edustajan tapaan toimia vaikuttavat monet tekijät. Näitä pohtimalla ja tutkimalla voidaan tavoitteisesti luoda edellytyksiä kehittäjyyden vahvistamiseksi kaikilla luottamustehtävissä toimivilla.

Myös kehittäjyyden ominaispiirteitä voidaan miettiä laajemmin, kuin pelkästään aktiivisuus – yhteistyövalmius -ulottuvuudella.

Miksi henkilöstön edustajan tulisi olla kehittäjä?

Kehittäjyydestä on käyty keskustelua työelämän ihmissuhdeammattilaisten työorientaationa. Ajatellaan vaikka työnohjaajaa, mentoria tai konsulttia. He toimivat työyhteisöissä tukihenkilöinä, ohjaajina ja kehittäjinä. He voivat olla avuksi yhtä hyvin johdolle kuin henkilöstöllekin ongelmatilanteissa tai heidän puntaroidessaan vaihtoehtoisia malleja työn kehittämiseksi. Ulkopuolista apua ei juuri koskaan pyydetä muutoksia torjumaan vaan tukemaan uusien näkökulmien, uusien ajattelumallien ja uusien käytäntöjen esiin nostamista.

Sekä henkilöstön edustajat että johto ovat työyhteisössään nykyhetken ja vielä kokemattoman uuden välimaastossa samalla tavoin kuin muutkin työelämän kehittäjäammattilaiset. Onkin sanottu, että tehtävä on eräänlaista rajalla olemista. Kehittäjyys on siten myös epävarmuutta muutoksen kynnyksellä.

Johdolla, henkilöstön edustajilla, henkilöstöllä ja heidän tukenaan toimivilla muutoksen asiantuntijoilla on kaikilla mielikuvia, toiveita, haluja ja suunnitelmia siitä, miten ja mihin suuntaan muutosta pitäisi viedä. Kuitenkaan kenelläkään heistä ei ole varmaa tietoa siitä, mitä tulee tapahtumaan. Kaikkiin ratkaisuihin liittyy epävarmuutta, ehkä pelkojakin. Tässä tilanteessa moniääninen vuorovaikutus, keskinäinen luottamus ja kehittävä työote toimivat yhteisenä, rakentavana pohjana löytää uusia ratkaisuja. Hyvä yhteistyö tuottaa usein sellaisia tuloksia, joihin yksikään ei yksin olisi voinut päätyä. Erilaisista näkemyksistä voidaan vuorovaikutuksen avulla luoda ja jalostaa uusia järkeen käyppiä tulkintoja tulevasta. Näin lisätään kehittämisen ennakoitavuutta ja vähennetään epävarmuutta, joka muutoksessa aina on mukana. Osallisuus lisää myös sitoutumista työskentelyn tuloksiin.

Kehittäjän työote käyttöön

Miten henkilöstön edustajan tehtävän ja osaamisen pitäisi muuttua, jotta kehittäjän työote olisi siinä nykyistä helpompi ottaa käyttöön? Tutkimustulosten pohjalta seuraavista suosituksista olisi apua:

- Henkilöstön edustajan tehtävän arvostusta, näkyvyyttä ja imagoa tulisi kohottaa.
- Henkilöstön edustajan työolosuhteita ja välineitä tulisi parantaa.
- Ajankäytön mahdollisuuksia ja kohdentamista pitäisi uudelleen arvioida. Aikaa tulisi käyttää nykyistä enemmän ennakoivaan toimintatapaan. Aikaa tarvitaan aiempaa enemmän erityisesti tiedonhankintaan ja toiminnan suunnitteluun.
- Työ ja luottamustehtävä tulisi voida sovittaa nykyistä paremmin yhteen.
- Tiedonsaannin mahdollisuuksia sekä tietotulvan hallintaa pitäisi parantaa.
- Koulutusta pitäisi kehittää siihen suuntaan, että henkilöstön edustajan tiedolliset valmiudet nykyistä paremmin kattaisivat taloudelliseen toimintaan, henkilöstön tilanteen arvioimiseen ja muutosprosessien ymmärtämiseen liittyviä asioita.
- Nykyistä enemmän tulisi kiinnittää huomiota henkilöstön edustajien valmiuksiin arvioida osaamistaan, yhteistyövalmiuksiaan ja vahvistaa ammatillisuuttaan esimerkiksi koulutuksen, työnohjauksen, konsultoinnin tai mentoroinnin avulla.

Miksi henkilöstön edustajan tulisi olla kehittäjä?

Toimintaympäristöt ja yhteistyön käytännöt

Mitä henkilöstön edustajan toimintaympäristössä ja yhteistyön käytännöissä pitäisi tapahtua, jotta kehittäjä tehtävässä tulisi nykyistä paremmin tuetuksi? Tältä osin tutkimustulosten pohjalta seuraavat toimet tuottaisivat tulosta:

- A Suunnittelukäytäntöjä voisi kehittää nykyistä enemmän henkilöstöä osallistaviksi.
- B Henkilöstön edustajien ja työnantajan edustajien tulisi omaksua keskinäisessä

kanssakäymisessään kumppanuusyhteistyömalli osapuoliajattelun sijasta.

- C Henkilöstön edustajien keskinäistä yhteistyötä tulee kehittää siten, että yhteistyötä lisätään yli liitto- ja henkilöstöryhmärajojen.
- D Yhteistyöverkoston kehittämisessä voitaisiin käyttää nykyistä enemmän hyväksi tietotekniikan mahdollisuuksia.
- E Hyviä yhteistoiminnan käytäntöjä tulisi voida nykyistä joustavammin ja ennakkoluulottomammin kokeilla työmarkkinajärjestöjen yhteisellä tuella.

Tehtävä 6

Miten painottaisit ehdotuksia A–E kehittämishaasteiden ja oman kokemuksesi pohjalta?

Aseta toimenpiteet

a) tärkeysjärjestykseen

b) järjestykseen sen mukaan, miten toimet Sinun työpaikallasi ovat toteutuneet

c) järjestykseen sen mukaan, miten helppo ne on toteuttaa

Henkilöstön ja johdon yhteistyö tehostaa työpaikkojen kehitystyötä ja tuottavuutta

Korkeasti koulutettujen palkansaajien ja ammatinharjoittajien keskusjärjestön Akavan puheenjohtajan **Matti Viljasen** mukaan henkilöstön edustajien työn painopiste on siirtynyt entistä enemmän kontrolloijan roolista työyhteisön kehittäjän suuntaan. Viljanen toivoo henkilöstön edustajille runsaasti lisää uuden toimenkuvan vaatimaa koulutusta, toimivaltuuksia ja aikaa.

- Henkilöstön edustajille on annettava riittävästi tietoa niistä asioista, jotka vaikuttavat kehittämistyöhön, sanoo Viljanen.

Luottamuksen ja tiedonkulun parantaminen työnjohdon ja henkilöstön välillä on EK:n **Leif Fagernäsin** mielestä keskeisellä sijalla yrityksissä yhteistyönä tehtävässä kehittämisessä. Henkilöstön edustajien pitäisi tuntea hyvin oman yrityksensä toimiala ja ymmärtää, että tuottavuuden parantaminen on pidemmän päälle hyvin tärkeää.

- Heillä olisi hyvä olla rohkeutta sanoa, kun he ovat eri mieltä asioista, mutta rohkeutta myös seistä hyvin perusteltujen muutosten ja kehityshankkeiden takana, sanoo Fagernäs. Varsinkin muutostilantees-

sa yhteydenpitoa ja keskusteluja tarvitaan runsaasti.

Fagernäsin kanssa samoilla linjoilla on myös Kunnallisen työmarkkinalaitoksen KT:n työmarkkinajohtaja **Markku Jalonen**.

- Henkilöstön edustajien on hyvä osallistua itse kehitystyöhön. Myönteinen suhtautuminen yhteistoiminnalliseen kehittämistyöhön edesauttaa asiaa, muistuttaa Jalonen.

Henkilöstön edustajien pitäisi SAK:n **Lauri Ihalaisen** mielestä olla alusta asti mukana suunnittelemassa kehittämisprojekteja.

- Heitä pitäisi kuunnella, sillä heillä on hyvä tuntuma siitä, miten asiat ovat ja miten asioita voisi tehdä nykyistä paremmin ja fiksummin. Mitä avoimempi ja turvallisempi työorganisaatio on, sitä helpommin henkilöstön edustaja voi esittää ideoitaan, muistuttaa Ihalainen.

Tärkeää on miettiä yhteistyössä, miten työskentelytapoja voidaan kehittää siten, että sekä työntekijä että työnantaja saavat siitä hyötyä.

- Parhaimmillaan tämä on sujuvaa arjen yhteistoimintaa, jatkaa Ihalainen.

Haastattelut: Kai Tarkka

Kehittäjän monet roolit

Kehittävää työtettä tai kehittäjyyttä ei tässä nähdä kapeasti soveltuvana vain niihin tilanteisiin, joissa työyhteisöä kehitetään jonkin hankkeen tai projektin yhteydessä. Kehittävä työote viittaa pikemminkin tapaan asennoitua tai orientoitua luottamustehdävään. Kehittävää työtettä voi toteuttaa monessa roolissa. Ainakin seuraaville rooleille on työyhteisöissä käyttöä ja kaikissa niissä henkilöstön edustaja voi toimia kehittäjäsuuntautuneesti.

- **Tulevaisuuden visioiden esittäjä**
Jokaisella työyhteisöllä on päämääränsä ja visionsa. Niistä vallitsee parhaimmillaan yhteinen näkemys, ja sen muotoutumisessa ja tulkitsemisessä myös henkilöstöllä on merkittävä osuutensa.
- **Toiminnan koordinaattori ja suunnittelija**
Yhteistoiminta on tehokasta vain jatkuvasti rakentuvana ja suunniteltuna. Tähän suunnitelmallisuuteen myös henkilöstön edustajien panosta tarvitaan yhä enemmän.
- **Työssään ahertavien innoittaja**
Henkilöstön asiantuntemus ja osallisuus kaikessa työyhteisön kehittämisessä on hyvän työyhteisön ydinkysymyksiä. Motivoituneisuuden ja mielekkyyden kokemuksen ylläpitäminen työssä ovat tulevaisuuteen suuntautuvan toiminnan perusehtoja. Niiden toteutumiseksi tarvitaan kaikkien panostusta.
- **Tiedottaja ja tiedon tulkitsija**
Kun työyhteisöissä tehdään kartoitusta ongelmista, on pomminvarma ykkösongelma se, että tieto ei kulje. Kyse ei useinkaan ole siitä, että asioista ei olisi kerrottu tai että tietoa ei olisi saatavilla. Pikemminkin tilanne on se, että asioihin ei itse olla oltu ottamassa kantaa, keskustelemassa, tulemassa kuulluksi. Asioita ei ole koettu omiksi, joten ne eivät myöskään ole

tulleet tiedoksi omaan käyttöön. Parhaimmillaan tiedottaminen on vuorovaikutusta, yhteisen tulkinnan hakemista siitä, mistä on kysymys. Tässä prosessissa henkilöstön edustaja on aina ollut yksi avainhenkilöistä työpaikalla.

- **Neuvonantaja**
Henkilöstölle henkilöstön edustaja on perinteisesti ollut luotettava ja asiantunteva neuvonantaja. Kehittäjänä toimiva henkilöstön edustaja on neuvonantaja yhä useammin myös esimiehille ja työnantajan edustajille. Henkilöstön edustajalla on antaa heille paljon sellaista tietoa ja näkemystä, jota ei ole työyhteisössä kenelläkään muulla.
- **Neuvottelija**
Työyhteisöjen käytännöt muotoutuvat palavereissa, neuvonpidoissa ja neuvotteluissa. Neuvottelutaito onkin jatkuvasti henkilöstön edustajien koulutustoiveiden listalla ykkösaiheena hyvästä syystä.

Kehittäjä voi myös olla **toiminnan arvioija, realiteettien näkyviin nostaja, rajojen osoittaja**. Kriittisissäkin rooleissa kehittäjän näkökulma asioihin on tulevaisuuteen tähtäävä ja hyviä ratkaisuja hakeva.

Kehittäjän tehtävässään omaksuma rooli riippuu aina tilanteesta ja muista toimintaan osallistuvista.

Sosiaalisesti taitava henkilöstön edustaja löytää ja osaa omaksua aina yhteisössä tilanteeseen sopivan roolin, joka tukee muita ja on avuksi yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Helposti sanottu, mutta tässä taitaa olla yksi kiperimmistä kysymyksistä, kun mietitään henkilöstön edustajan yhteistyökuvioissaan onnistumista. Mitä siis ovat nämä paljon puhutut ja monesti juuri muilta puuttuvat sosiaaliset taidot? Tähän kysymykseen paneudutaan seuraavassa luvussa.

Jätä tuulimyllyt rauhaan!

Surullisen hahmon ritari Don Quijote on vakavamielisyydessään sympaattinen hahmo. Hän oli periksi antamaton, tehtävänsä sitoutunut ja rohkea. Hän näki kaikkialla suuria vääryyksiä ja kävi niitä vastaan pontevasti vaivojaan säästämättä uskollisen joskin ajoittain herransa aivoituksia epäilevän avustajansa kanssa. Vihollinen näyttäytyi milloin

mustalaiseleirin, milloin hautajaissaaton muodossa. Pahimmiksi vihollisiksi osoittautuivat tuulimyllyt. Ne olivat sankarille ylivoimainen vastustaja. Asialleen viimeiseen asti omistautunut ritari joutui toistuvasti nuolemaan haavojaan itse taistelun tuoksinaa välttelevän Sancho Panzan lohdutellessa epäonnen soturia.

Tehtävä 8

Mikä voisi olla tarinan opetus henkilöstön edustajalle?

Henkilöstön edustajan tehtävä on ymmärrettävissä vain yhteistyösuhteena. Ei ole henkilöstön edustajaa ilman henkilöstöä eikä ilman työnantajaa. Henkilöstö ja työnantaja ovat henkilöstön edustajan tärkeimmät yhteistyökumppanit. Henkilöstön edustajan toimiin vaikuttavat myös hänen muut yhteistyökumppaninsa: ammattiliitot, asiantuntijat, työpaikan esimiehet, yksittäiset työntekijät ja toimihenkilöt, asiakkaat, viranomaiset, tiedotusvälineet, poliittiset päättäjät sekä kaikki ne tahot, joilla on pyrkimyksiä vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Kaikki nämä kohdistavat aika ajoin omat odotuksensa henkilöstön edustajaan. Vastavuoroisesti henkilöstön edustaja kohdistaa omia odotuksia yhteistyökumppaneihinsa.

Yhteistyö olisi varsin ongelmatonta, jos nämä odotukset olisivat ristiriidattomia ja ne ymmärrettäisiin ja otettaisiin yhteistyössä huomioon myötämielisesti. Miksi näin sitten ei voi olla?

Henkilöstön edustajalla kuten jokaisella hänen yhteistyökumppanillaankin on omat tehtävänsä, omat pyrkimyksensä ja omat tavoitteensa. Pyrkimykset voivat viedä joskus hyvinkin eri suuntiin. Samansuuntaisiinkin tavoitteisiin voi liittyä erilaisia painotuksia.

Hyvä yhteistyöverkosto takaa henkilöstön edustajalle tehokkaan ja ajantasaisen tiedonsaannin. Sama verkosto toimii luonnollisesti myös henkilöstön edustajan vaikutuskanavana. Yksin puurtaminen on raskasta – suurella vaivalla vähän tuloksia.

Tehtävä 9

Kartoita yhteistyösuhteesi tällä hetkellä.

Voit tehdä hahmotelman tyhjälle paperille. Sijoita itsesi keskelle ja nimeä itsesi ympärille yhteistyökumppanisi (isolla tärkeät, lähelle läheiset). Kuvaa jollain tavoin yhteistyösuhteen laatua (katkoviivalla satunnaista, mutkittelevalla sotkuviivalla epämääräistä, vastavuoroisella nuolella

molemmin puolin antoisaa, yksisuuntaisella nuolella vain toiseen suuntaan vaikuttavaa, jne.). Käytä mielikuvitusta. Tutki kokonaiskuvaa saatuaasi se valmiiksi. Mieti, minkälaisia muutoksia haluaisit yhteistyökarttaasi tehdä. Tee suunnitelma kuvion selkiennyttämiseksi, jos katsot siihen olevan tarvetta.

Jätä tuulimyllyt rauhaan!

Yhteistyö ei ole vain yhdessä tekemistä. Se on myös vuorovaikutusta, jossa yhteistyön kohteen lisäksi myös yhteistyöhön osallistuvien keskinäinen työnjako muotoutuu. Oman tehtävän ymmärtäminen yhteistyösuhteena antaa mahdollisuuden tarkentaa jatkuvasti oman tehtävän rajoja.

Luottamustehtävissä toimiviin kohdistuu paljon odotuksia, jotka ovat usein epärealistisia (henkilöristiriitojen ratkaiseminen kertaheitolla, suosikkijärjestelmää toteuttavan esimiehen saattaminen järjestykseen, palkkausjärjestelmän epäkohtien välitön poistaminen) tai luonteeltaan rajattomia (epäoikeudenmukaisuuden kertakaikkinen poistaminen, stressin poistaminen työstä kokonaan, työaikojen järjestäminen kaikille sopiviksi). Epärealistiset ja rajattomat odotukset saavat henkilöstön edustajan joskus taisteluun tuulimyllyjä vastaan. Paras tae tätä vastaan on käydä asioista, tilanteista ja tavoitteista jatkuvaa keskustelua niiden kanssa, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Näin voidaan saada sekä realistinen käsitys erilaisista mahdollisuuksista toimia että selkeä näkemys siitä, mitä kukin voi tehdä asialle ottaen samalla huomioon muiden osuuden yhteistyössä.

Omaa tehtävää ja sen rajoja on vaikea määrittellä yksin. Työtehtävissään kaikilla palkansaajilla on esimiehensä, jonka kanssa on tarpeen aika ajoin selvittää työn sisältöjä, työmenetelmiä ja työn tavoitteita. Näitä keskusteluja käydään kehittämiskeskusteluina, palautekeskusteluina, esimies-alaiskeskusteluina. Joskus näitä keskusteluja voidaan käydä tulosyksiköittäin säännöllisesti. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu keskeisesti olla tavoitettavissa sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijä tai toimihenkilö tarvitsee tukea tehtävänsä hallintaan.

Kuka käy luottamustehtävään liittyvät kehityskeskustelut henkilöstön edustajan kanssa?

Jokaisen oman työnsä ohella henkilöstön edustajana toimivan on tarpeen keskustella esimiehensä kanssa luottamustehtävän hoitamisen edellytyksistä. Luottamustehtävän

sisältö ja toimintatavat eivät ole varsinaista työtä johtavan esimiehen ratkaistavissa, joten näiden keskustelujen sisällöt liittyvät ensi sijassa siihen, miten työtä voidaan sovittaa luottamustehtävän vaatimiin tarpeisiin. Tarkoitus on, että henkilöstön edustaja kertoo luottamustehtävästään ja sen hoitamisen käytännöistä esimiehelleen ja tämä puolestaan ottaa luottamustehtävän vaatimukset vakavasti pohtiessaan alaisensa työn sisältöjä ja käytäntöjä.

Päätöiset henkilöstön edustajat käyvät monesti kehityskeskustelujen kaltaisia neuvonpitoja henkilöstöjohdon kanssa. Näissä puidaan lähinnä asioita, jotka liittyvät yhteisiin toimintakäytäntöihin ja henkilöstön edustajan työskentelymahdollisuuksien kehittämiseen. Myöskään näissä keskusteluissa ei sovi henkilöstön edustajan tehtävän sisällön painopisteistä tai tavoitteista.

Jotkin ammattiliitot ovat luoneet käytäntöjä, joissa liiton toimitsija käy kehityskeskusteluja pääluottamusmiesten kanssa ja nämä puolestaan luottamusmiesten kanssa. Myös säännöllisiä kokoontumisia pienryhmissä työnohjaustyyppisesti on kokeiltu hyvin tuloksin monissa ammattiliitoissa.

Koulutuksessa saatu tieto ja erityisesti muiden henkilöstön edustajien kanssa käydyt keskustelut on koettu oman tehtävän pohtimisessa tärkeiksi. Vertaistuki koetaan monesti suorastaan korvaamattomaksi ja henkilöstön edustajien keskinäiset keskustelut koulutustilaisuuksien tärkeimmäksi anniksi.

Käytännössä hyvin suuri osa henkilöstön edustajista muodostaa käsityksensä tehtävästään ja sen rajoista parhaan ymmärryksensä mukaan niiden vuorovaikutustilanteiden pohjalta, joita arkipäivä tuo tullessaan. Usein tehtävän määrittely onnistuu näinkin. Selkeän tehtäväkuvan puuttuessa korostuvat kuitenkin helposti persoonalliset tekijät ja kokemukset: luottamustehtävää hoidetaan hyvin eri tavoin henkilön ja hänen kokemustensa mukaan. Riittämättömyyden ja turhautumisen kokemukset luottamustehtävässä ovat melko tavallisia varmaan myös tästä syystä.

Tehtävä 10

Keiden kanssa sinä olet keskustellut siitä, mitä tehtäviisi henkilöstön edustajana kuuluu ja miten tehtävää pitäisi hoitaa?

Keiden kanssa asiaa olisi ehkä vielä lisäksi viisasta puida?

Miten voitaisiin taata henkilöstön edustajalle jatkuva ja säännöllinen keskustelutuki, jonka työntekijä tai toimihenkilö saa esimiestensä kanssa käymistään kehityskeskusteluista?

Jätä tuulimyllyt rauhaan!

Henkilöstöä henkilöstön edustajan yhteistyökumppanina ei ole kovin paljon pohdittu. Minkälainen yhteistyösuhde näiden välillä vallitsee? Jos henkilöstön edustajilta kysyttäisiin, kuka tai ketkä ovat hänen asiakkaitaan, vastaus voisi sisältää monia tahoja, mutta henkilöstö olisi varmasti kuvassa mukana.

Käsite henkilöstön edustaja viittaa siihen, että henkilöstön edustaja edustaa henkilöstöä - hän toimii henkilöstön puolesta niillä foorumeilla, joihin henkilöstö kokonaisuudessaan ei voi osallistua. Näin on erityisesti silloin, kun suunnitellaan tai neuvotellaan sellaisia ratkaisuja, jotka koskevat koko työyhteisöä tai niin suurta osaa yhteisöstä, että kaikkien ääni ei voi kuulua erikseen. Tämä ei kuitenkaan ole koko totuus asiasta. Henkilöstön edustaja kyllä osallistuu työryhmiin ja toimikuntiin sekä tuo henkilöstön tahdon ja näkemykset neuvotteluihin, joita käytetään työnantajan kanssa. Hän ei kuitenkaan toimi vailla henkilöstön valtuutusta, luottamusta ja tukea.

Silloinkin, kun henkilöstön edustaja on yksittäisen työntekijän tai toimihenkilön tukena tämän pyrkiessä pitämään puoliaan tai puolustamaan oikeuksiaan, hän tuo asiantuntemuksensa lisäksi koko edustamansa henkilöstön äänen ja ymmärryksen yksittäisen tuen tarvitsijan avuksi.

Jotta henkilöstö ja henkilöstön edustaja voisivat tukea toisiaan, on välttämätöntä, että he tuntevat toistensa tehtävät ja tarpeet. Käytännössä henkilöstön edustajan tehtävä tunnetaan työyhteisöissä melko huonosti. Hänet muistetaan, kun työpaikalla on kriisi tai oma tilanne on hankala. Henkilöstön edustajaa ei hevillä mielletä henkilöksi, joka toimii jatkuvasti, myös hyvinä aikoina, koko työyhteisön hyväksi. Henkilöstön edustajan mahdollisuuksia vaikuttaa kehittäjänä koko työyhteisön hyväksi ei ole riittävästi tiedostettu. Sen vuoksi häntä ei myöskään kehittäjän tehtävässä aina ymmärretä tukea.

Hyvän yhteistyön edellytyksiä

- Oman tehtävän ymmärtäminen ja muille ymmärrettäväksi tekeminen luo tasavertaisen ja luottamuksellisen yhteistyön perustaa.
- Työnantajan edustaja on hyvä nähdä ensisijaisesti yhteistyökumppanina ja yhteistyössä kannattaa pyrkiä vastavuoroisuuteen, säännöllisyyteen ja asialähtöisyyteen.
- Säännölliseen yhteydenpitoon kannattaa pyrkiä aktiivisesti sekä esimiesten että organisaation ylimmän johdon kanssa. Hyvä keskustelun aihe aika ajoin voisi olla toiveiden ja odotusten kertominen puolin ja toisin.
- Työyhteisöön eli siihen joukkoon, jota edustaa, henkilöstön edustaja ei koskaan pidä liian tiiviisti yhteyttä. Henkilöstö on syytä pitää aina hereillä ja ajan tasalla kertomalla omasta tehtävästä ja tekemisestä.
- Aidon kiinnostuneisuuden osoittaminen yhteistyökumppanien ajatuksiin ja toiveisiin luo hyvän pohjan yhteistyölle. Ennakoasenteita kannattaa välttää ja pyrkiä yhdenvertaisuuteen kaikkien niiden kanssa, joiden kanssa tekee yhteistyötä.

Tehtävä 11

Millä tavoin henkilöstön edustajan tehtävä nähdään sinun työyhteisössäsi?

Millä tavoin henkilöstö saa tiedon edustajiensa tehtävästä ja toimintatavoista?

Minkälaisilla foorumeilla henkilöstön edustajan ja henkilöstön välinen luottamus ja keskinäinen tuki rakentuvat käytännössä?

Mitä tämän yhteistyösuhteen tiivistämiseksi vielä voisi tehdä? _

Yhteinen sävel vie tuottavaa orkesteria eteenpäin

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n puheenjohtajan **Mikko Mäenpään** mukaan henkilöstön edustajien keskeisenä tehtävänä on omalla toiminnallaan vahvistaa henkilöstön omaa aktiivisuutta ja osallistumista kaikkeen kehittämistoimintaan työpaikallaan. Lisäksi heidän tehtävänä on toimia henkilöstön äänitorvena silloin, kun suora osallistuminen ei ole mahdollista.

- Ensin mainitun roolin tärkeys korostuu jatkossa yhä enemmän, koska työpaikoilla toteutettavien muutosten sykli nopeutuu ja muutosten kirjo laajenee. Henkilöstön edustajat ovat mahdottoman tehtävän edessä, jos he yrittävät kantaa koko taakan yksin, varoittelee Mäenpää.

Suomalaisen tuottavuustyön kehittämisessä ovat **Leif Fagernäsin** mielestä tärkeimpiä asioita yksilöiden kyky, halu ja uskallus tarttua asioihin sekä kehittää niitä paremmiksi. Avainasemassa ovat myös organisaatio, työtoverit ja esimiehet, jotka luovat tuottavuustyön tekemiselle kannustavat puitteet. Parhaita ovat sellaiset työpaikat, joissa tuottavuustyötä tehdään pitkäjänteisesti, avoimesti keskustellen ja kokonaisvaltaisesti eli monia asioita samaan aikaan kehittäen.

Tuottavaa ja osaavaa työyhteisöä voi Mikko Mäenpään mukaan verrata orkesteriin. Yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämisen rinnalla on parannettava myös koko työyhteisön osaamista.

- Vaikka orkesterissa soittaisikin joukko huipputaitavia muusikoita, ei sen sointi

ole kunnossa ennen kuin se on löytänyt yhteisen sävelen. Osaavalla työyhteisöllä on oltava yhteinen päämäärä ja yhteiset keinot tuon päämäärän saavuttamiseen, muistuttaa Mäenpää.

Tuottavuutta ja tuloksellisuutta kehitettäessä on pidettävä mielessä, että vielä tänäkin päivänä ihmiset tekevät suuren osan tuloksesta, eivät koneet. Siksi ihmisresurssista on pidettävä huolta erilaisia tehostamiskeinoja mietittäessä.

- Osaava työntekijä on sekä halukas että kykenevä kehittämään töitään ja luomaan uutta, muistuttaa Mäenpää.

Kestävää tuottavuuskehitystä saadaan **Matti Viljasen** mukaan työpaikkatasolla aikaiseksi vain kehittämällä samanaikaisesti myös työelämän laatua. Jos tuottavuuden tunnuslukuja parannetaan pelkästään henkilöstökustannusten leikkauksilla, tuottavuuden pitkän ajan kehitys voi vaarantua.

- Suomalaisen tuottavuustyön kehittämisessä on tärkeintä saavuttaa syvä ymmärrys pitkäjänteisen tuottavuustyön ja lyhytnäköisen tuottavuuden kasvattamisen eroista ja niiden vaatimista erilaisista keinoista. Toiseksi tärkeintä on kehittää johtamista ja esimiestyötä. Kolmanneksi koko henkilöstö on pidettävä mukana kehittämistyön eri vaiheissa, listaa Viljanen.

Tuottavuutta voidaan kestävämmiin lisätä kehittämällä työn organisointia ja parantamalla työntekijöiden osaamista, motivaatiota ja sitoutumista.

Haastattelut: Kai Tarkka

Kehittäjä voi paremmin!

Niihin työtehtäviin, joihin liittyy yhteisössä hyväksytty toiseen ihmiseen vaikuttamisen mahdollisuus, kohdistuu ammatillisuuden vaatimus muita työtehtäviä korostuneemmin. Vahvaa ammatillisuutta edellytetään erityisesti esimerkiksi sairaanhoitajilta, lääkäreiltä, poliiseilta, tuomareilta ja opettajilta. Ammatillisuus on tullut tärkeäksi yhä suuremmassa osassa työtehtäviä sitä mukaa, kun työntekijöiden ja toimihenkilöiden mahdollisuus vaikuttaa asiakkaisiin ja työtovereihin on lisääntynyt. Näin on niin esimiestyössä kuin luottamustehtävissäkin toimivilla sitä mukaa, kun tehtävät ovat tulleet aiempaa vaativammiksi ja vastuullisemmiksi.

Henkilöstön edustaja on myös vallan käyttäjä. Valta-asema voi tuntua itsestä monesti vaatimattomalta, kun yrittää saada muita mukaan yhteisiin ponnistuksiin. Henkilöstön edustajan valinnoilla ja ratkaisuilla on kuitenkin usein vaikutuksia muiden ihmisten elämään ja elämisen ehtoihin. Henkilöstön edustajalla on tietoa, jota kaikilla ei ole. Henkilöstön edustajilla on oikeus tehdä muita sitovia ratkaisuja yhdessä työnantajan kanssa. Hänellä on mahdollisuus vaikuttaa moniin työyhteisön johdon ratkaisuihin myös sellaisissa asioissa, joissa johdolla on viime käden vastuu.

Valta tuo mukanaan mahdollisuuden vaikuttaa, mahdollisuuden tulla kuulluksi ja huomioon otetuksi sekä mahdollisuuden saada arvostusta yhteisössä. Se voi olla joskus myös taakka, sillä vallan käyttöön liittyy aina vastuu. Mitä enemmän on valtaa, sitä enemmän on myös vastuuta.

Mitä ammatillisuus sitten on?

Yleisesti ottaen ammatillisuus tarkoittaa perustehtävän mukaista toimintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilön tulee toimia tehtävässään aina niiden päämäärien suunnassa, joihin tehtävä hänet velvoittaa. Lisäksi hänen tulee toimia tehokkaasti sellaisilla tavoilla, joita kyseisen tehtävän hoitamisessa pidetään sopivana.

Perustehtävän toteuttamisessa on ammatillisuuden ydin. Tästä lähtökohdasta ammatillisuuteen kytkeytyvät myös

- toiminnan tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus ja realistisuus
- ei-tunnevaltaisuus (ratkaisuja ei tehdä tunteiden pohjalta vaan harkintaa käyttäen)
- vastuullisuus
- tiedollinen ja taidollinen osaaminen
- palautteen merkityksen ymmärtäminen ja huomioon ottaminen
- toisen ihmisen kunnioittaminen
- tehtävässä kehittyminen.

Kehittäjä voi paremmin!

Tehtävä 12

Määrittele lyhyesti perustehtäväsi luottamustehtävässä.

Tehtävä 13

Mitkä tekijät ovat omiaan

a) **vahvistamaan** henkilöstön edustajan ammatillisuutta tehtävänsä hoitamisessa?

b) **heikentämään** henkilöstön edustajan ammatillisuutta tehtävänsä hoitamisessa?

Ammatillisuus kytkeytyy henkilöstön edustajan hyvinvointiin monella tavalla:

- Perustehtävän mukainen toimintatapa pitää tehtävän rajat selkeinä ja siten vähentää ylikuormituksen riskiä.
- Tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus ja realismisuus pitävät jalat maassa. Tämä vähentää myös osaltaan ylikuormittumista tehtävässä.
- Ei-tunnevaltaisuus rajaa tunnekuormitusta.
- Vastuullisuus pitää yllä hyvää itsetuntoa.
- Osaaminen tekee tehtävän hoitamisen helpommaksi.
- Palautteen hyväksi käyttö pitää oikeissa asioissa. Vältetään turhaa touhuamista ja keskitytään olennaiseen. Säästetään voimavaroja.
- Toisen ihmisen kunnioittaminen pitää yllä itsekunnioitusta ja antaa pohjan tasavertaiselle yhteistyölle muiden kanssa.
- Tehtävässä kehittyminen tukee persoonallisuuden kokonaisvaltaista kehitystä.

Ammatillisuuden vahvistaminen siis tukee monella tavoin henkilöstön edustajan työhyvinvointia.

Vankan ammatillisuuden lisäksi kehittäjän on hyvä pitää mielessä seuraavat asiat:

- Kukaan ei ole henkilöstön edustaja syntyessään
 - Muista jatkuvan oppimisen merkitys.
 - Tutkiva, kokeileva, keskusteleva ote auttaa uuden oppimisessa.
 - Omien rajojen tunnistaminen ja hyväksyminen vähentää tarpeetonta turhautumista.
 - Kehittäjä kehittyy kehittäessään.
- Myönteisellä asenteella voit paremmin
 - Suuntaudu tulevaan.
 - Katso eteenpäin.
 - Aseta tavoitteita.
 - Keskity mahdollisuuksiin.

- Elämässä on muutakin
 - Muista työn ja levon vuorottelu.
 - Ota etäisyyttä - löydä uusia näkökulmia.
 - Kunnioita omaa arvoperustaa.
 - Muista läheisesi ja unohda luottamustehtäväsi ollessasi heidän kanssaan.
- Työnantajan edustaja voi olla myös henkilöstön edustajan tukena
 - Ylläpidä yhteistyökumppanuuksia.
- Pienikin askel oikeaan suuntaan on tärkeä
 - Yritä saada yhteistyön tulokset näkyviksi.
 - Kerro edistysaskelista muillekin ja iloitse niistä heidän kanssaan.
 - Jos asiat jatkuvasti takkuavat, apua voi olla siitä, että ryhtyy tekemään jonkin pienenkin asian toisin kuin aina ennen.

Kehittäjäsuuntautuneisuus pitää sisällään tavoitteellisuuden, suunnitelmallisuuden, eteenpäin katsomisen ja valmiuden toimia. Se merkitsee myös valmiutta monensuuntaiseen yhteistyöhön ja ennakkoluulottomaan asennoitumiseen yhteistyökumppaneita kohtaan. Ammatillisesti vahva kehittäjäsuuntautuneisuus luottamustehtävässä tukee henkilöstön edustajan työhyvinvointia ja kokonaispersoonallisuutta tavalla, joka tekee tehtävästä ainutkertaisesti palkitsevan.

Henkilöstön edustaja työnantajan yhteistyökumppanina

Keskinäiseen luottamukseen perustuva yhteistyö työpaikoilla on arvokasta samalla tavoin kuin henkilöstöön ja talouteen perustuvat resurssit – siksi puhutaankin luottamuspääomasta. Henkilöstön edustajien ja työnantajan edustajien välisessä yhteistyössä koko työyhteisön luottamuspääoma voi joko kasvaa tai heiketä. Luottamuspääoma vahvistuu, kun ihmisten välistä vuorovaikutusta voidaan sanoa rehelliseksi, ennakoivaksi, innostavaksi, kannustavaksi ja kyvykkääksi. Tehtävistä ja tavoitteista on huolehdittava ja toisia kuunneltava. Seurauksena tästä on luottamuksen syveneminen.

Tämän julkaisun näkemys kehittäjän työotteesta sekä henkilöstön edustajan että työnantajan edustajan toimintatapana sopii hyvin sellaisille työpaikoille, joissa pyritään yhteistyöhön ja yhdessä ratkomaan asioita.

Miten henkilöstön edustajat ja työnantajan edustajat näkevät toisensa yhteistyökumppanina?

Henkilöstön edustaja työpaikan muutosvoimana -tutkimuksessa selvitettiin näiden yhteistyökumppanien käsityksiä toisistaan ja toisiinsa kohdistamia odotuksia. Henkilöstön edustajien keskuudessa oli melko tavallista olettaa, että työnantajalla on pyrkimyksiä, joihin on syytä suhtautua varauksin. Vastaavasti monet työnantajan edustajat pitivät henkilöstön edustajien käyttäytymistä asenteellisena ja yhteistyösuhdetta heikentävänä. Tutkimuksen haastatteluosuus osoitti, että tällainen epäluuloisuus ja vaikeuksien ennakointi oli usein vastavuoroista. Jännitteisen yhteistoiminnan työyhteisöissä henkilöstön edustajat ja työnantajan edustajat puhuivat toistensa ohi ja lähinnä vain niistä tavoitteista ja toiveista, joita he itse pitivät tärkeinä. Yhteistyön edellytykseksi nähtiin, että toisen tulee ensin olla samaa

mieltä kuin itse on. Kun vastavuoroinen asenteellisuus ja ennakkoluulo jähmettivät yhteistyön, luottamuspääoma hiipui vähitellen olemattomaksi.

Valtaosa henkilöstön edustajista kuitenkin näki, että heidän ja työnantajan pyrkimykset ovat pääsääntöisesti samansuuntaisia. Myös työnantajan edustajista enemmistö näki henkilöstön edustajan tärkeänä yhteistyökumppanina. Moni toivoi myös, että henkilöstön edustajat olisivat tomissaan aktiivisempia ja olisivat vahvemmin mukana työpaikan ja työyhteisön kehittämisessä. Aktiivisen yhteistoiminnan työyhteisöissä henkilöstön edustajat ja työnantajan edustajat hyväksyivät toistensa tehtävään liittyvät pyrkimykset, kunnioittivat toistensa näkökantoja ja pyrkivät aktiivisesti työpaikan menestyksen kannalta hyviin ratkaisuihin. Kun vuorovaikutus oli keskinäiseen arvostukseen perustuvaa ja vastavuoroisesti kuuntelevaa, yhteisenä pyrkimyksenä oli usein samanaikaisesti parantaa henkilöstön hyvinvointia ja tuottavuutta. Tällöin luottamuspääoma kasvoi jokaisen neuvonpidon myötä vähitellen vahvaksi.

Jännitteisen yhteistoiminnan työyhteisöitä voidaan muuttua aktiivisen yhteistoiminnan työyhteisöksi vain siten, että avataan vuorovaikutusta ja luodaan mahdollisuuksia sekä säännölliseen yhteydenpitoon että vapaamuotoiseen yhdessä pohtimiseen. Hyvä lähtökohta voisi olla se, että aidosti ilmaisee kiinnostuksen toisen pyrkimyksiin ja ajatuksiin, kuuntelee ilman välittömän arvioinnin tekemistä ja pitää mielessä, että työyhteisön asiat ovat aina yhteisiä.

Ratkaisevassa asemassa työyhteisön toimintakulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä on aina organisaation ylin johto. Toimintakulttuurin vaalimista ja tarpeen tullen muuttamista on pidetty jopa johdon tärkeimpänä tehtävänä työorganisaatiossa. Johdon roolista vallitsee myös työmarkkinajohtajien keskuudessa suuri yksimielisyys.

Yhteistoiminnallinen kehitystyö onnistuu ylimmän johdon tuella

STTK:n Mikko Mäenpään mukaan myös ylimmän johdon ja esimiesten sitoutuminen yhteistoiminnassa tehtävään kehittämissuhteeseen on erittäin tärkeää. Johdon hyvä esimerkki kannustaa, luo uskottavuutta ja tekee kehittämistoiminnasta luonnollisen osan työyhteisön arkea.

- Johdon ja esimiesten tehtävänä on luoda työyhteisöön sellaiset olosuhteet, jossa osallistuva työn kehittäminen onnistuu. Työpaikoille olisi synnytettävä luottamuksellinen ja palkitseva oppimis- ja yhteistoimintakulttuuri. Luottamus mahdollistaa riskin ottamisen ja sitoutumisen, sanoo Mäenpää. Toimenpiteet tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämiseksi on suunniteltava paikallisesti juuri siellä, missä itse työkin tehdään.

Mikäli henkilöstö osallistuu työpaikan kehittämiseen, sen on voitava SAK:n **Lauri Ihalaisen** mukaan myös luottaa siihen, että kehittämisestä syntyvä hyöty jaetaan oikeudenmukaisesti. Mikäli työpaikalla ei ole luottamuspääomaa, ei kehittämistoiminnalle ole kestävä perustaa.

- Ylimmän johdon on toimittava siten, että se on lisäämässä tätä yrityksen tarvitsemää luottamuspääomaa. Strategisten tavoitteiden olisi oltava yhteydessä työpaikan arkipäivään. Tiedonkulun avoimuus on tässä erittäin tärkeää, sanoo Ihalainen.

Sekä EK:n **Leif Fagernäs**in että AKAV:n Matti Viljasen mielestä ylimmän johdon merkitys on työpaikoilla yhteistoiminnassa tehtävän kehittämistyön onnistumiselle ratkaiseva. Fagernäs pitää johdon tärkeimpänä tehtävänä kehittämisen suunnan, puitteiden, resurssien ja tarvittaessa myös rajojen määrittämistä.

- Omalla esimerkillään, kiinnostuksella ja vastuun antamisella johto voi tehdä kuitenkin vielä enemmän. Tavallisia käytännön tehtäviä ovat esimerkiksi toimeksiannot, tulostavoitteiden asettaminen, kehittämis-

suunnitelmien hyväksyminen, resursseista päättäminen, hankkeiden seuranta ja palkitseminen, luettelee Fagernäs. Vanha luottamusta vahvistava periaate on ottaa suunnitteluun ja keskusteluihin mukaan juuri ne, joita asia koskee. Tavoitteena on oltava, että parhaat ideat pystytään järjestelmällisesti hyödyntämään riippumatta siitä, kuka ne esittää.

Viljanen arvelee, että ylin johto ei aina ymmärrä henkilöstön tai henkilöstön edustajien kanssa työpaikoilla yhteistoiminnallisesti tehtävän kehittämistyön merkitystä. Jos ylin johto ei sitoudu tällaiseen kehittämistyöhön, niin tuskin siihen lähtevät mukaan keskihoitoa edustavat lähiesimiehetkään.

- Lähiesimiesten työ johdettaviensa kanssa taas vaikuttaa siihen, miten koko työyhteisö toimii yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tuottavuuden edistäminen puolestaan vaatii koko työyhteisön yhteisymmärrystä, ponnistelua ja panostusta, sanoo Viljanen.

KT:n **Markku Jalonen** pitää ylimmän johdon sitoutumista yhteistoiminnassa toteutettavan kehittämistyöhön perusedellytyksenä.

- Jos ylin johto toteuttaa strategista henkilöstöjohtamista menestyksellisesti, niin työpaikalla tapahtuvasta tuloksellisuuden kehittämisestä tulee automaattisesti myös henkilöstön kehittämistä. Inhimilliseen pääomaan on syytä panostaa, sanoo Jalonen.

Julkisella sektorilla painopisteen tulee Markku Jalosen mielestä olla ensisijaisesti tuottavien ja laadukkaiden palvelujen kehittämisessä. Tuottavuutta taas voidaan lisätä tehokkailla palveluprosesseilla.

- Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa sekä tuloksellisuuteen että työelämän laatuun, uskoo Jalonen. Julkinen ja yksityinen sektori ovat samassa veneessä eivätkä suinkaan kilpailijoita.

Haastattelut: Kai Tarkka

Moniäänisyys on voimaa

Työn, työyhteisöjen ja tuotannon kehittämisellä pyritään tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen jatkuvaan parantamiseen. Se on ratkaisevan tärkeää yritysten ja organisaatioiden menestymiseksi kilpailussa, kyvyllä työllistää ja niiden kautta koko suomalaisen yhteiskunnan hyvinvoinnin rahoittamiseksi. Tästä vallitsee suomalaisessa työelämässä vankka ja laaja yksimielisyys, kuten johdannon haastattelupuheenvuoroistakin voi päätellä. Kun tavoitteista on päästy näin laajaan yhteisymmärrykseen, on niiden saavuttamisen keinojen löytymiseen hyvät mahdollisuudet. Avaimia tähän

ovat luottamus, yhteistyö, vuorovaikutus ja kehittäminen; niitä tarvitaan, kun kehitetään entistä parempia tuotanto- ja palvelukonsepteja ja niiden edellyttämiä toimintatapoja.

Moniäänisyys syntyy ihmisten erilaisuudesta: erilaisista rooleista, erilaisista kokemuksista ja siten erilaisista näkökulmista asioihin. Erilaisuuden arvo on mahdollista nähdä vain yhteiseksi koetun tulevaisuuden valossa. Kun asiat ovat yhteisiä ja tulevaisuuden kehittämisuunta jaetun ajattelun tulosta, voidaan moniäänisyys hyödyntää arvokkaana voimavarana.



Lähteitä ja lisätietoja

Cervantes: Mielevä hidalgo Don Quijote manchalainen, WSOY, 1999.

Filander, Karin: Kehittäjäyys epävarmuuden asiantuntijuutena. Aikuiskasvatus 4/2002.

Harisalo, Risto ja Miettinen, Ensio: Luottamus pääoma, yrittäjyyden kolmas voima, Tampere University Press, 2002.

Helin, Jyrki: Ansaittua luottamusta. SAK:n järjestötutkimus. Luottamusraportti. 2005.

Hytönen, Tuija: Henkilöstön kehittäjät aikuiskasvatuksen toimintakentillä, Aikuiskasvatus 4/2002.

Juuti, Pauli; Rannikko, Heikki ja Saarikoski, Ville: Muutospuhe, Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä, Otava 2004.

Koivumäki, Jaakko: Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntija-organisaatioissa. Tampere University Press, Tampere, 2008.

Onnismaa, Jussi: Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta, Gaudeamus, 2007.

Mäntylä, Suvi: Myyteistä todellisuuteen - Henkilöstöhallinnon haasteet ICT-alalla. Sosiologian tutkimuksia, Turun yliopisto, sosiologian laitos, A27, 2006.

Penttinen, Aulikki ja Juuti, Pauli (toim.): Ihminen, työpaikan tärkein voimavara, 1987.

Ryynänen, Aarno; Loimu, Kari ja Mäenpää, Veikko: Henkilöstön edustaja työpaikan muutosvoimana. Tutkimuksen loppuraportti. 2004. <http://www.tsr.fi/files/Tietokanta-Tutkittu/102150loppuraportti.pdf>

Saarikoski, Ville: Kehittämisen kulmakivet, tuottavuus, luottamus, hyvinvointi. Työturvallisuuskeskus, 2006.

Schein, Edgar, H. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Weilin+Göös, 1987.

Tarkkonen, Juhani: Yhteistoiminnan ehdoilla, ymmärryksen ja vallan rajapinnoilla. Työsuojeluvaltuutetut ja -päälliköt toimijoina, työorganisaatiot yhteistoiminnan areenoina ja työsuojelujärjestelmät kehittämisen kohteina. Teknillinen tiedekunta, Oulun yliopisto, 2005.

Valpola, Anneli: Onnistu kehityskeskustelussa, WSOY, 2002.

Valtee, Pasi: Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena, Työturvallisuuskeskus, 2002.

Ylikoski, Matti: Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa. Työturvallisuuskeskus 1993.

Tessu www.ttktessu.net

Tuottavuustyö-sivusto www.tuottavuustyoy.fi

Työelämän kehittämisohjelma Tykes www.tykes.fi

Henkilöstön edustaja kehittäjänä

Työpaikkojen toimintaympäristö on kiihtyvään tahtiin kehittynyt suhteellisen vakaasta jatkuvan muutoksen tilaan. Tämä tosiasia on muuttanut niin työn tekemisen kuin johtamisenkin käytäntöjä. Luottamustehtävien sisältöjä ja tehtäviin valittujen työskentelytapoja on paikallaan jatkuvasti arvioida tätä taustaa vasten. Tämän julkaisun tarkoituksena on ennen muuta herättää ajatuksia ja keskustelua. Eri tehtävissä ja erilaisilla työpaikoilla tilanteet vaihtelevat, mutta monet haasteet ovat henkilöstön edustajille yhteisiä.

Julkaisun taustalla on Työturvallisuuskeskuksen tuottavuus-, tuloksellisuus- ja työelämän laatuasiantuntijaryhmä Tutulla, joka on toiminut vuodesta 2000. Tutulla on yhteistyöelin, jonka tarkoituksena on jäntevöittää työelämän tuottavuus-, tuloksellisuus- ja laatutyötä. Toiminnalla edistetään työelämän tuottavuutta, tuloksellisuutta ja työelämän laatua laajasti. Ryhmä on työelämän kehittäjien yhteistyöverkosto, ja siihen kuuluu seitsemän jäsentä, joista kolme edustaa työnantajia ja neljä edustaa palkansaajia.

