

MEDDELANDEN FRÅN
SVENSKA HANDELSHÖGSKOLAN
SWEDISH SCHOOL OF ECONOMICS
AND BUSINESS ADMINISTRATION
WORKING PAPERS

503

Kari Pöllänen

LUOTTAMUSMIESTEN SITOUTUMINEN
YRITYKSEEN JA AMMATTIJÄRJESTÖÖNSÄ

2004

Luottamusmiesten sitoutuminen yritykseen ja ammattijärjestöön

Key words: johtaminen, luottamusmies, ennakkoluulot, vakuutus, kaksoissitoutuminen, työelämän suhteet

© Swedish School of Economics and Business Administration,
Kari Pöllänen

Kari Pöllänen
Department of Management and Organization
Swedish School of Economics and Business Administration
P.O.Box 479
00101 Helsinki, Finland

Distributor:

Library
Swedish School of Economics and Business Administration
P.O.Box 479
00101 Helsinki
Finland

Phone: +358-9-431 33 376, +358-9-431 33 265

Fax: +358-9-431 33 425

E-mail: publ@hanken.fi

<http://www.hanken.fi/hanken/eng/page1579.php>

SHS intressebyrå IB (Oy Casa Security Ab), Helsingfors 2004

ISBN 951-555-834-4
ISSN 0357-4598

LUOTTAMUSMIESTEN SITOUTUMINEN YRITYKSEEN JA AMMATTIJÄRJESTÖÖNSÄ

Kari Pöllänen
Vakuutusväen Liitto VvL ry, Helsinki

HELMIKUU 2004

ABSTRAKTI

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa luottamusmiesten organisaatio- ja ammattijärjestösitoutumiseen liittyviä tekijöitä sekä kuvata eri tavoin sitoutuneita ryhmiä.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat siten:

Rapauttavatko hyvät esimies-alaisuudet ja sujuviksi koetut neuvottelusuhteet työnantajan ja ammattiyhdistyksen välillä perustaa luottamusmiesten ammattijärjestösitoutumiselta? Mitkä tekijät vaikuttavat luottamusmiehen organisaatio- ja ammattijärjestösitoutumisen taustalla?

Tutkimustulokset osoittavat, että oman johtajan/esimiehen ja luottamusmiehen välinen molemminpuolinen hyväksyntä ja siitä syntynyt motivoituneisuus ja työtyytyväisyys yhdistyneenä pitkän työsuhteen antamaan turvallisuuden tunteeseen ovat voimakkaammin pääkonttorien luottamusmiesten organisaatiositoutumisen taustalla. Kun taas kentän luottamusmiesten työssään kokema epävarmuus, oman työn autonomian puute, haasteeton työnjohtoilma-asto tuntuivat aiheuttavan enemmän kritiikkiä työorganisaatiota kohtaan ja suuntaavan samaistumista oman ammattijärjestön suuntaan. Enemmistö tutkimuksen luottamusmiehistä oli kuitenkin kaksoissitoutuneita ja he kokivat ammattiliittonsa ja työnantajansa välisten suhteiden perustuvan yhteistyöhön ja luottamukseen organisaation johtoon. Luottamusmiesten sitoutuminen profession ja työnantajaan näyttäisi olevan toinen vaihtoehtoinen tulevaisuuden kaksoissidoksen malli.

Avainsanat: johtaminen, luottamusmies, enakkoluulot, vakuutus, kaksoissitoutuminen, työelämän suhteet

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	2
1.1. TUTKIMUSONGELMA JA TAVOITE	2
2. TUTKIMUKSEN TEOREETTISIA LÄHTÖKOHTIA	4
2.1. SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON JA AMMATTIJÄRJESTÖÖN - KAKSOISSITOUTUMINEN	4
2.1.1. ORGANISAATIOSITOUTUMINEN	4
2.1.2. AMMATTIJÄRJESTÖSITOUTUMINEN	4
2.2. LUOTTAMUSMIEHEN KAKSOISSITOUTUMISEN TAUSTATEKIJÄT	5
2.2.1. JOHTAJA-ALAINEN VUOROVAIKUTUSSUHDE TEORIA (LMX-TEORIA).....	5
2.2.2. JOHTAJIEN JA LUOTTAMUSMIESTEN (ALAISINA) ENNAKKOLUULOT TOISISTAAN.....	7
2.2.3. KAKSOISSITOUTUMISTA KARTOITTAVIA TUTKIMUSTULOKSIA	9
2.2.4. YHTEENVETO AIKAISEMISTA TUTKIMUKSISTA.....	12
2.2.5. TYÖHYPOTEESI KAKSOISSITOUTUMISESTA	13
3. TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -MENETELMÄT	15
3.1. TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	15
3.2. TUTKIMUSMENETELMÄT	16
3.2.1. LUOTTAMUSMIESKYSELY	16
3.2.2. HAASTATTELUT	19
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	19
4.1. RYHMITTELYANALYYSI	20
4.2. HAASTATTELUHAVAINNOT	23
4.3. KYSELY ERI HENKILÖSTÖRYHMIEN JOHTAMISKRITEERIMIELIPITEISTÄ	24
5. YHTEENVETO JA KESKUSTELUA.....	27
5.1. TYÖHYPOTEESI.....	28
5.2. ORGANISAATIOSITOUTUMISEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT	29
5.3. AMMATTIJÄRJESTÖSITOUTUMISEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT.....	30
5.4. JOHTAJAN JA ALAISEN/LUOTTAMUSMIEHEN VÄLISET SUHTEET.....	31
5.4.1. LMX-TEORIA JA LUOTTAMUSMIEHET	32
5.5. LOPUKSI.....	33
LÄHDEVIITTEET	34
LIITE 1: LUOTTAMUSMIESKYSELYLOMAKE	36
LIITE 2: LM - HAASTATTELUKYSYMYSTEN RUNKO.....	41
LIITE 3: JOHTAMISEN KRITEERIT KYSELYN MUUTTUJALUETTELO JA KOODIT	42

LUOTTAMUSMIESTEN SITOUTUMINEN YRITYKSEEN JA AMMATTIJÄRJESTÖÖNSÄ

1. JOHDANTO

Johtajuustutkimus on kohdistunut pääasiassa itse johtajaan ja hänen roolinsa erityispiirteisiin. Johtajan ja alaisen tai luottamusmiehen välistä suhdetta kartoitetaan tässä tutkimuksessa luottamusmiehen organisaatiositoutumisen ja ammattijärjestösitoutumisen näkökulmasta: miten ay-aktiivit yhtäältä kokevat johtajuuden ja organisaatioilmapiirin ja luottamuksen työyhteisössään ja toisaalta säilyttävät uskonsa ay-liikkeen tavoitteisiin luottamusmiesroolissa toimiessaan.

Johtajuus (leadership) ei ole vain yksisuuntainen prosessi ja useimmat yksilöt ovat organisaatiossaan samalla sekä johtajia että alaisia (Hughes et al 1996). Hyvän alaisuuden (followership) ja hyvän johtajuuden välillä ei ole olemassa yksiselitteistä ja täydellistä riippuvuussuhdetta. Alaiset (luottamusmiehet) ovat todennäköisimmin tehokkaampia työntekijöitä aktiivisina ja itsenäisinä vaikuttajina kuin passiivisina ja johtajastaan täysin riippuvaisina.

Yrityksen päätöksenteko- ja neuvottelujärjestelmässä luottamusmiehellä on tärkeä yhteistyörooli, joka toteutuu vain aktiivisesti lisätietoa jakamalla, tukemalla, neuvomalla, rohkaisemalla ja valmentamalla johtajaa ja/tai työnantajan edustajaa neuvotteluissa. Voidakseen antaa täyden yhteistyöpanoksen luottamusmiehen on saatava vastavuoroisesti riittävästi aikaa ja tukea johtajaltaan työehtosopimusneuvottelujen läpiviemiseksi. Yrityksen johtamisjärjestelmää ja kaksoissitoutumista arvioidaan tässä tutkimuksessa ay-aktiivin näkökulmasta: miten he näkevät yhtiönsä keskinäisen luottamuksen nykytilan sekä mitä vaikuttamiskeinoja he näkevät mahdolliseksi johtamiskäytännön ja työelämän suhteitten parantamiseksi työpaikoillaan.

1.1. Tutkimusongelma ja tavoite

Pertti Jokivuoren tutkimuksen (2002) mukaan suomalaiset palkansaajat ovat erittäin vahvasti sitoutuneita organisaatioonsa, jossa työskentelevät sekä ammattijärjestönsä, johon he jäseninä kuuluvat. Lähes puolet suomalaisista palkansaajista on Jokivuoren mukaan kaksoissitoutuneita eli heillä on vankka side sekä työorganisaatioonsa että omaan ammattiliittoonsa. Kaksoissitoutuneita palkansaajia kuvaavat mm. pitkät työsuhteet, korkea keski-ikä ja positiiviset kokemukset organisaationsa johdosta ja esimiestoiminnasta sekä ay-luottamushenkilöistä. Jokivuoren (2002) mukaan kaksoissitoutuneet poikkeavat monien muiden ominaisuuksien suhteen muista sitoutumistyypeistä: he ovat muihin verrattuna kiinnostuneempia työyhteisönsä talouden kehityksestä ja heillä on muita voimakkaampi kollektiivinen työorientaatio. Tämän lisäksi he ovat kaikkein sitoutuneimpia työtehtäviinsä.

Pöllänen (2000, 2002) on havainnut, että suomalainen vakuutusjohtaja ei ilmeisesti täysin riittävästi motivoi, valvo ja ole ylipäättään yhteistyössä alaiensa kanssa verrattuna esimerkiksi amerikkalaisiin kollegoihinsa. Millaisina luottamusmiehet näkevät johtajansa? Millaiset ovat esimies-alaisuus suhteet yhtiöissä luottamusmiehen näkökulmasta? Minkälainen on työelämän suhteitten ilmasto ja keskinäisen luottamuksen ilmapiiri? Saavatko luottamusmiehet riittävästi tukea työtovereiltaan ja ammattijärjestöltään? Koska Jokivuoren mukaan palkansaajien kaksoissitoutumiseen Suomessa yhtenä positiivisena tekijänä on vaikuttanut ay-

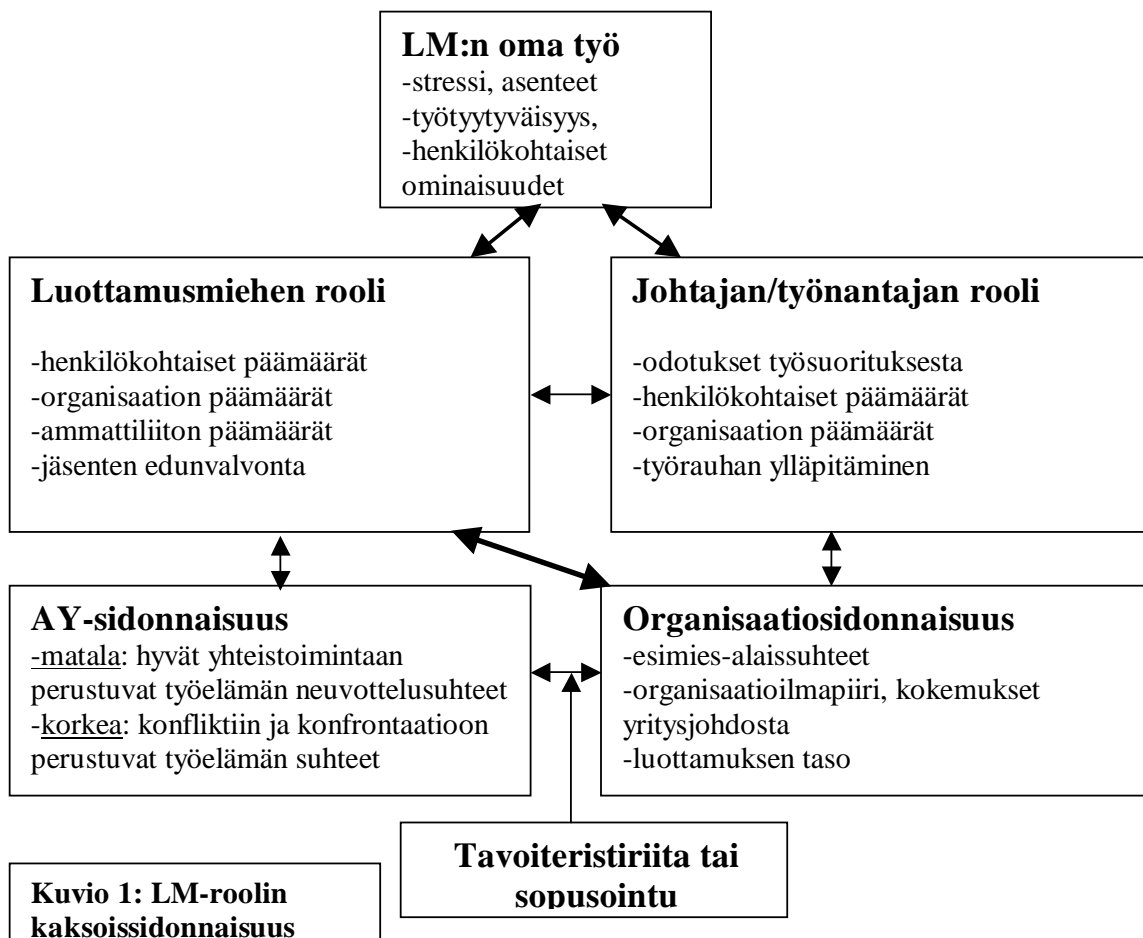
luottamushenkilöiden toiminta (Jokivuori 2002), niin voisi lähtökohtaisesti olettaa heidän itsensäkin olevan kaksoissitoutuneita.

Perinteisen kaksoissidostutkimuksen mukaan henkilö on kaksoissitoutunut jos hän sekä toimii aktiivisesti ay-liikkeessä että on sitoutunut työorganisaation johdon tavoitteisiin. Tämän tutkimuksen tavoite on kartoittaa luottamusmiesten kaksoissitoutumiseen liittyviä tekijöitä sekä kuvata eri tavoin sitoutuneita ryhmiä.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Ovatko hyvät esimies-alaisuudet ja sujuviksi koetut neuvottelusuhteet mahdollisesti rapauttamassa työnantajan ja ammattiyhdistyksen välillä perustaa luottamusmiesten ammattijärjestösitoutumiselta?
2. Ovatko luottamusmiehet sitoutuneet työorganisaation/johdon tavoitteisiin?
3. Ovatko luottamusmiehet sitoutuneet vain työorganisaatioonsa, mutta johdon tavoitteiden suhteen kriittisiä muista kuin ay-liikkeeseen liittyvistä, esimerkiksi ammatillisista syistä?

Kuviossa 1 on kuvattu luottamusmiehen (LM) roolin kaksoissidonnaisuutta sekä mahdollista tavoiteristiriitaa ammattijärjestö- ja organisaatiosidonnaisuuden suhteen. Lähtökohtaisesti ammattiliiton ja organisaation tavoitteet voivat olla keskenään sekä yhteensopivia että ristiriitaisia. Ammattijärjestön huolena ovat jäsenten työsuhdeturva sekä taloudellinen toimeentulo. Yritysjohdo puolestaan on pääasiallisesti huolissaan organisaation suorituskyvystä ja liikevoitosta. Yrityksen ja ay-liikkeen tavoitteet ovat sopusoinnussa niin kauan kun molempien tavoitteet toteutuvat kohtuullisen hyvin: yrityksen suorituskyky ja taloudellinen menestys ovat yhteydessä hyviin palkkoihin ja työllisyys on turvattu. Johdon ja ay-liikkeen tavoiteristiriita syntyy silloin, kun työnantaja saneerauksen nimissä esim. alentaa palkkoja, irtisanoo tai lomauttaa työntekijöitä (Jokivuori 2002)



2. TUTKIMUKSEN TEOREETTISIA LÄHTÖKOHTIA

2.1. Sitoutuminen organisaatioon ja ammattijärjestöön - kaksoissitoutuminen

Sitoutumisessa on kysymys yksilön ja jonkin organisaation esim. yrityksen, tai ammattiliiton välisestä suhteesta tai siteestä. O'Reilly:n ja Chatman:n (1986, 493) mukaan organisaatiositoutuminen psykologisesti voi perustua mukautumiseen (compliance), samaistumiseen (identification) tai sisäistämiseen (internalization). Aikaisempiin tutkimuksiin perustuen (e.g. Etzioni, 1961; Gould, 1979; Kelman, 1958) O'Reilly ja Chatman pitävät näitä sitoutumisen eri muotoja toisistaan riippumattomina. *Mukautuminen* tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että henkilö asennoituu organisaatioon välineellisesti vain tiettyjen ulkoisten yksilöetujen takia. *Samaistuminen* perustuu henkilön haluun kuulla jäsenenä tiettyyn ryhmään. *Sisäistäminen* tarkoittaa sitä, että yksilön ja organisaation asenteet ja arvot ovat samanlaiset.

Roolikäyttäytymistä tapahtuu kaikilla kolmella eri sitoutumisen muodolla. Sitoutuminen voidaan siis yleisesti ymmärtää suhtautumistavaksi tai asenteeksi. Työntekijöitten, joiden sitoutuminen perustuu samaistumiseen ja sisäistämiseen, mielipiteen vaihtamisen kynnys on matalampi kuin niiden, joiden sitoutuminen on instrumentaalisesti mukautumispohjainen.

2.1.1. Organisaatiositoutuminen

Organisaatioon sitoutumisella (organisational commitment) tarkoitetaan sitä, miten henkilö asennoituu tai kiinnittyy organisaatioonsa. Porter L. W. ja hänen tutkijakollegansa (Dubin, Champoux, & Porter 1975; Porter, Crampon, & Smith, 1972; Porter & Smith 1970) määrittelivät käsitteen seuraavasti:

1. voimakas halu pysyä tietyn organisaation jäsenenä
2. halukkuus ponnistella yrityksen vuoksi
3. vahva usko ja hyväksyntä organisaation esittämiin arvoihin ja tavoitteisiin (Gordon et al 1980, 480).

Peter Drucker:n mukaan työntekijä ottaa vastuun huippusuorituksista vasta silloin, kun hän sisäistää yrityksen liikkeenjohdollisen näkemyksen siten ikään kuin olisi sen johtaja, joka on kokonaisvastuussa yrityksensä menestyksestä (Drucker 1959 347). Analogisesti organisaatiositoutumisesta käytetään myös nimitystä työnantajan sitoutuminen (employer commitment).

2.1.2. Ammattijärjestösitoutuminen

Gordonin tutkijaryhmän määritelmä ammattijärjestösitoutuneisuudesta (union commitment) lähtee siitä, että yksilöllä on jatkuvasti halu ylläpitää lojaalista jäsensuhdettaan ja samaistua ammattiliittonsa tavoitteisiin ja ponnistella niiden hyväksi sekä osallistua aktiivisesti sen toimintaan. Gordonin työryhmä mukaan ammattijärjestösitoutuminen tulee määritellä samanlaiseksi yleisemmin hyväksytyyn organisaatiositoutumisen kanssa. Ammattijärjestösitoutumisen empiirinen mittari olisikin rakennettava muuttujista, jotka heijastavat organisaatiositoutumisen apriorista määritelmää. Olennaisena osatekijänä tässä mittarissa tulisi olla mukana lojaalisuuden ulottuvuus, joka vaihtosuhteena tulkittuna kertoisi yksilön kyvystä tyydyttää keskeisiä tarpeitaan organisaatioympäristössä (Gordon et al 1980, 481-482).

Ammattiliittoon sitoutuminen voitaisiin siis määritellä yhdeksi organisaatiositoutumisen muodoksi; jäsenyys työorganisaatiossa edeltää useimmiten jäsenyyttä myös jossakin ammattiliitossa. Tyypillisimmät ammattiliittoon liittymisen tavat ovat joko oma-aloitteinen hakeutuminen liiton jäseneksi tai esimerkiksi luottamusmies on uudelle työntekijälle ehdottanut jäsenyyttä. SAK:n järjestötutkimuksen 2000 mukaan tärkeimmät syyt ammattiliiton jäsenyydelle ovat ansiosidonnainen työttömyysturva ja palkansaajien etujen ajaminen järjestäytymällä. Vuodesta 1984 lähtien 70-80 % vastaajista on todennut nämä kaksi tärkeimmiksi syiksi liittoon kuulumiselle. Kolmanneksi tärkein syy oli se, että liittoon kuuluminen toi turvallisuutta elämään. Tätä mieltä oli SAK:n järjestötutkimuksessa 13 % vastaajista (Laukkanen 2001, 28-30).

Perti Jokivuoren mukaan (2002, 21-22) ammattiliittoon kuulumisen syissä välineelliset syyt kuten ansiosidonnainen työttömyysturva ja palkkaetujen ajaminen ovat lisääntyneet ja työväenliikkeen aatteelliset liittymisperusteet jossain määrin vähentyneet. Jokivuori kuitenkin ehkä ”unohtaa” osittain sen, että ammattiliiton jäsenyys sinänsä ei ole työttömyyskassalain mukaan kassan jäsenyyden ja ansiosidonnaisen työttömyysturvan saamisen välttämätön edellytys. Itse asiassa työttömyyskassoihin (esim. Loimaan kassa) on liittynyt runsaasti jäseneksi henkilöitä, jotka eivät ole ammattiliiton jäseniä. Ammattiyhdistysliikkeen viimeaikaisessa jäsenorientaatioissa individualistinen ja instrumentaalinen suuntautuminen on siten saanut yhä enemmän jalansijaa työntekijöiden keskuudessa. Jäsensuhteen perustuessa ainoastaan instrumentaaliseen hyötynäkökulmaan, ammattijärjestösitoutumista ei synny. Vain työttömyyskassaan kuuluvat työntekijät eivät koe ammattijärjestöä tärkeäksi turvakollektiiviksi.

2.2. Luottamusmiehen kaksoissitoutumisen taustatekijät

Seuraavan disposition lähtökohtana on se, että luottamusmiehen kaksoissitoutumiseen vaikuttavina taustatekijöinä nähdään sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä tekijöitä. Perusteluja kaksoissidonnaisuuden selitysmallille haetaan organisaation johtajan ja luottamusmiehen (alaisen roolissa) toinen toisiinsa kohdistamista ennakkoluuloista (2.2.2.) ja johtaja-alainen vuorovaikutussuhde teoriasta (2.2.3.). Sen jälkeen referoidaan tärkeimpiä aikaisempien kaksoissitoutumistutkimuksen tuloksia (2.2.4.) ja tehdään niistä yhteenveto (2.2.5.). Lopuksi esitetään työhypoteesi aikaisempiin kaksoissitoutumistutkimustuloksiin perustuen (2.2.6.).

2.2.1. Johtaja-alainen vuorovaikutussuhde teoria (LMX-teoria)

LMX-teoria kuvailee roolin muodostusprosessia johtajan ja yksityisen alaisen välillä. Graenin ja Cashmanin teoria kuvaa sitä, miten johtajat kehittelevät ajan oloon erilaisia vuorovaihtosuhteita eri alaisten kanssa. Teorian perusolettaman mukaan johtajat kehittävät erillisen vaihtosuhteen jokaisen alaisen kanssa silloin, kun osapuolet määrittelevät yhdessä alaisen roolin. Teorian mukaan useimmat johtajat sopivat erityisestä vuorovaihtosuhteesta pienen luotettavan alaisryhmän (”sisäpiiri”) kanssa, jotka toimivat avustajina ja neuvonantajina. Vuorovaikutussuhde muiden alaisten kanssa (”ulkopiiri”) on olennaisesti erilainen. Graenin ja Cashmanin mukaan johtajan sisäpiiri-valinta tapahtuu varhain alaisen henkilökohtaisen soveltuvuuden, pätevyuden ja luotettavuuden perusteella.

Ulkopiirin vuorovaikutussuhteissa tapahtuu suhteellisen vähän keskinäistä vaikuttamista esimiehen ja alaisen välillä. Johtajan vaikuttavuus perustuu ensisijaisesti legitiimiin käskyvaltaan ja minimaalisiin palkintoihin. Tyydyttääkseen vuorovaikutussuhteen ehdot ulkopiiriläisen tarvitsee vain pysyä tehtävänsä muodollisissa roolivaatimuksissa, johon kuuluvat normaalit työvelvollisuudet, ohjesäännöt, vakiotyönkulut ja johtajan käskyt. Niin kauan kun alainen noudattaa näitä sääntöjä, hän saa työsuhteensa normaaliedut kuten esim. kuukausipalkan.

Sisäpiiriläiselle sitä vastoin annetaan mielenkiintoisia tehtäviä, delegoidaan enemmän vastuuta ja valtaa, enemmän tietoa ja hänen sallitaan osallistua johtajan päätöksentekoprosessiin. Työnantaja muistaa häntä useammin palkankorotuksin ja erityisuuksin (kuten esim. joustava työaika ja suurempi työhuone). Hän saa myös jatkuvaa henkilökohtaista tukea nousujohteiselle työruralleen. Vastapalvelukseksi paremmasta statuksesta ja lisäeduista tällaiselta avainhenkilöltä vaaditaan enemmän työponnisteluja kuin ulkopiiriläiseltä. Hänen odotetaan työskentelevän utterammin, olevan sitoutuneempi työtehtäviinsä, olevan lojaali johtajalleen sekä jakavan johtajan kanssa osan hallinnollisista tehtävistä. Sisäpiiriläisen ja johtajan välinen keskinäinen luottamus, lojaalisuus ja tuki voi aikaa voittaen kehittyä molempia osapuolia todella hyödyttäväksi vuorovaikutussuhteeksi.

Tehtävien suorittamiseen sitoutuneen avainhenkilön apu johtajalle voi olla korvaamaton, koska johtajalla on aika- ja resurssipulaa kaikkien vastuullaan olevien hallinnollisten tehtävien suorittamiseksi. Erityinen vuorovaikutussuhde avainhenkilöalaisten kanssa asettaa kuitenkin määrättyjä velvollisuuksia ja rajoituksia johtajalle. Vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseksi johtajan on kiinnitettävä erityishuomiota avainhenkilöittensä tarpeisiin ja tunteisiin ja käytettävä enemmän aikaa konsultointiin heidän kanssaan. Johtaja ei voi myöskään turvautua käskyttämiseen tai pelkkään auktoriteetin hyväksikäyttöön vaarantamatta herkkää vuorovaikutussuhdettaan avainhenkilöön (Yukl 1989, 150-151).

Arviossaan LMX-teoriasta Yukl toteaa, että olisi hyödyllistä kuvata kuinka erilaiset vuorovaikutussuhteet alaisten (sisä- ja ulkopiiriläisten) välillä ovat keskenään yhteydessä ja mikä on niiden yhdysvaikutus ryhmäkäyttäytymiseen. Esimerkiksi minkälaiset eri vuorovaikutussuhteet ovat hyödyllisiä pikemminkin kuin haitallisia. Teoria kaipaa myös tarkennusta siihen, miten eri vuorovaikutussuhteet kehittyvät ajan kuluessa. Teorian mukaan johtaja-alainen vuorovaikutussuhteet kehittyvät jatkumona häiriöttömän tasaisesti aina ensivaikutelmasta alkaen. Itse roolin muodostusprosessia ei ole vielä tutkittu.

Tutkimus on osoittanut, että kahdenväliset ihmissuhteet etenevät yleensä eriasteisten tunnekuuhujen kautta: osapuolten yrittäessä saada sopusointuun omat autonomiaan ja sitoutumiseen liittyvät tarpeensa. Teorian pitäisi pystyä myös selvittämään se, kuinka johtajat tulkitsevat alaisten toimia ja päinvastoin. LMX-teoria on keskittynyt pelkästään hierarkkisiin kahdenvälisiin ihmissuhteisiin. Lisätutkimusta tarvitaan siitä, onko ihmissuhteiden dynamiikkaprosessi myös sama yksilön verkoston samantasoisissa ja epävirallisissa ihmissuhteissa (Yukl 1989, 154).

2.2.2. Johtajien ja luottamusmiesten (alaisina) ennakkoluulot toisistaan

Konsultti Raymond Cadwell käsittelee irlantilaisessa tapaus-tutkimuksessaan johtajien käsityksiä alaisistaan ja päinvastoin (Berger 1996, 141). Cadwell toteaa toteuttamiensa projektien perusteella, että vaikka teollisten suhteitten ympäristöt ovat Euroopassa ja USA:ssa erilaiset kuin Irlannissa ja Englannissa, johdon käsitykset alaisistaan ja alaisten käsitykset johtajistaan ovat melkein samanlaiset kaikkialla maailmassa. Cadwell:n mukaan *työntekijöitten ennakkokäsitykset johtajistaan* olivat seuraavanlaisia (Berger 1996, 142):

- Johtoon ei voi luottaa.
- Johto käyttää kahta eri johtamistapaa: “älä kerro totuutta ja valehtele tosiasioissa”.
- He ovat pikkusieluisia ja taipuvaisia soveltamaan menetelmiä ja sääntöjä pedanttisesti ja byrokraattisesti.
- He pitkittävät liiaksi asioitten käsittelyä ennen kuin tekevät päätöksen.
- He näyttävät ylemmyyttään työntekijöihin nähden eivätkä kunnoita työntekijöitä ja yleensä kohtelevat heitä ikään kuin “ ei teistä ole väliä”.
- Johtajat vastustavat ay-liikettä.
- He ovat varautuneen viileitä ja etäisiä.
- He käyttävät tilaisuutta hyväkseen omaksi edukseen aina kun se on mahdollista.
- He eivät arvosta työntekijöitä, heidän ponnistelujaan ja omistautumista työlleen.

Vastaavasti *johto arvioi alaisiaan* seuraavasti:

- Työntekijät ovat edesvastuuttomia ja he ovat taipuvaisia viemään yrityksen perikatoon itsekäitien päämääriensä vuoksi.
- He eivät pidä kiinni sopimuksistaan.
- Työntekijät ovat sulkeutuneita mielipiteissään.
- He eivät todellakaan välitä yrityksen menestyksestä.
- Luottamusmiesten suppea ryhmä kontrolloi työntekijöitten enemmistöä ja aiheuttaa vaikeuksia yritykselle.
- Työntekijöiden mielestä edunvalvontataistelu edesauttaa yrityksen liiketoiminnan menestymistä.

Cadwell:n konsulttiryhmän strategia yllä kuvatussa lähtötilanteessa kohdistui asenteiden ja ennakkoluulojen muuttamiseen työpaikalla. Hänen strategiansa jakaantui kolmeen vaiheeseen:

1. *Informaatiostrategiaan*
2. *Organisaation sosiaalisten tilapäisjärjestelyjen käyttö muutoksen hallinnan läpiviemiseksi*
3. *Uuden johtajuus-näkökulman luominen*

Informaatiostrategian tarkoituksena oli antaa uusi käsitteistö, jonka avulla olisi mahdollista tarkastella todellisuuden kokemista ja kehittää heidän tapansa käsitellä ihmissuhdeasioita. Tämän vaiheen aikana ihmiset saivat tietoa heihin itseensä kohdistuvista ennakkoluuloista sekä heidän itsensä kohdistamista

ennakkoluuloista muihin ryhmiin. Cadwell:n mukaan työntekijöihin kohdistuva ennakkoluulojen sisältö on institutionalisoitunut organisaatioissa. Ennakkoluulojen institutionalisoituminen merkitsee sitä, että ennakkoluulot on sisällytetty vastuujakoihin, roolimäärityksiin ja organisaatiomuotoihin. Ennakkoluulojen vyyhteä ylläpidetään kontrollijärjestelmällä, jossa johtajaksi kutsuttuja henkilöitä pannaan vahtimaan sitä, että työntekijät tekevät työtään. Asetelma on sellainen, että johtajille ja keski johdolle maksetaan vastuunotosta ja työntekijöille työstä. Tämä Cadwell:n mukaan itse asiassa johtaa eräänlaisten edesvastuuttomuus-mallien institutionalisoitumiseen työntekijöitten keskuudessa. Työntekijät sisäistävät nämä mallit, mikä puolestaan vahvistaa heidän ahdistumisen noidankehäänsä (Berger 1996, 144-146).

Johtajat ryhmänä ovat yhtä lailla kulttuuristen ennakkoluulojen ahdistama ryhmä kuin työntekijät. Johtajien ennakkoluulojen problematiikassa Cadwell löysi neljä seuraavaa teemaa:

1. "Olet korvattavissa". Johtajat saavat organisaatiokulttuurista miehisen viestin, joka on samanlainen kuin tapa tai tule tapetuksi. Toisin sanottuna, jos et tuhoa toisen henkilön ideaa tai projektia, he ehkä tekevät sen. Vaikka tämä saattaa tuntua liioittelulta, useimmat johtajat tunnustivat tämän jatkuvana olemassa olon taistelun.
2. "Toisista välittäminen on pahasta". Johtajat, jotka osoittavat merkkejä alaisten intresseistä välittämisestä ja huolen pidosta ovat epäilyttävämpiä ja huonompia kuin ne johtajat, jotka eivät välitä alaisistaan ja ovat tunteettomia. Jotkut organisaatiot eivät arvosta johtajia, jotka asettavat perheen etusijalle ja työn vasta toiseksi.
3. Vastuun liikakuormitus. Johtajat ovat vastuitten ylikuormittamia koko organisaation hyvinvoinnin hyväksi. Tämä usein johtaa johtajien loppuun palamiseen ja alkoholisoitumiseen.
4. Eristäytyneisyys. Useista johtajista tuntuu siltä, että "heidän on tehtävä se yksin". Heidän ei tule veljeillä kollegoiden eikä alaisten kanssa. Jotkut johtajat ovat sisäistäneet, että "elleivät he ota asiaa vastattavakseen, se ei tule tehdyksi" tai jos se tehdään "heidän omalla tavallaan" asiat menevät vikaan (Berger 1996, 149-150).

Organisaation sosiaalisten tilapäisjärjestelyjen käyttö muutoksen hallinnan läpiviemiseksi

Työpaikalle perustettiin määräaikaista projektiryhmiä, jotka koostuivat yrityksen eri organisaatiotasojen henkilöistä. Ryhmät eivät perustuneet yrityksen hierarkiaan ja osallistujat vapautuivat tilapäisesti nykyisestä organisatorisesta asemastaan voidakseen osallistua täysipainoisesti projektiryhmän työskentelyyn. Tarkoituksena oli korostaa projektiryhmän laadullista panosta eikä osanottajan statusta. Projektiryhmät toimivat muutosstrategian käynnistäjinä ja foorumina, jossa eri työryhmien (workshop) tulokset ennakkoluulojen vähentämiseksi voitiin realisoida. Projektiryhmät olivat tarkoituksensa ja rakenteensa kannalta puolitiessä täydellisesti muutetun organisaatiokulttuurin ja olemassa olevan organisaation välimaastossa. Projektiryhmiä ja työryhmiä ohjasi johtoryhmä, josta vähintään puolet vaihdettiin kerran vuodessa. Johtoryhmän tarkoituksena oli johtaa ja edistää muutosta organisaatiossa.

Uuden johtajuus-näkökulman luominen

Koska organisaatiossa johtajia kohtaan on paljon ennakkoluuloja, on niitä myös vähennettävä, jotta henkilöstö voisi toimia tehokkaammin (Berger 1996, 154-155).

Johtajien tehtäväksi määriteltiin:

1. Organisatoristen tehtävien tehokas suorittaminen
2. Tehokkaan johtamisen esteenä olevien työntekijöihin ja johtajiin kohdistuvien ennakkoluulojen vähentäminen organisaatiossa.

Cadwell toteaa lopuksi yleisenä johtopäätöksenä soveltamastaan yritys-konsultointimallista, että ainakin kolmessa tapauksessa viidestä tulos oli ollut onnistunut: ennakkoluulot yritysjohton ja työntekijöitten välillä olivat vähentyneet merkittävästi. Epäonnistuneissa yritystapauksissa syinä olivat konsultin oman asiantuntijuuden ja tilanteen ymmärtämättömyyden puute sekä se, että johto ei noudattanut tiukasti muutoksen hallinnan ohjelmaa silloin, kun vaikeuksia oli todella alkanut kertyä. Yleisimmin vaikeudet muutoksen hallinnassa ilmenivät 6-9 kuukauden kuluttua projektin alkamisesta (Berger 1996, 156).

2.2.3. Kaksoissitoutumista kartoittavia tutkimustuloksia

Hyvä työyhteisö

Työyhteisössä työskentelevä ihminen arvioi tietoisesti tai tiedostamattomasti jatkuvasti työyhteisöään. Tällaisesta arvioista käytetään usein nimitystä *työympäristön psykososiaalinen mieltäminen*. Seuraavien tekijöiden on monien tutkimusten mukaan todettu olevan tämän arvion keskeisimmät osatekijät:

- 1) Oman työn valvonta; työntekijällä on oltava mahdollisuus itse ohjata tietyssä määrin työtahtiaan ja -tapaansa.
- 2) Myönteinen työnjohtoilmasto; esimiesten ja alaisten välillä vallitsee, hyvä yhteistyöilmasto
- 3) Työn virikkeellisyys ja haasteellisuus; työn on tarjottava tekijälleen mahdollisuus käyttää taipumuksiaan, tietojaan ja edellytyksiään
- 4) Hyvä yhteishenki; työympäristössä on oltava edellytykset hyvälle viihtymiselle ja yhteyksille työtovereiden kanssa
- 5) Optimaalinen työkuormitus; työkuormituksen tulee olla optimaalinen niin fyysisesti kuin psyykkisesti (Rubenowitz 1985, 95)

Rubenowitz (1985) toteaa edelleen, että mitä suotuisampi työyhteisö on edellä kuvattujen osatekijöiden suhteen, sitä tyytyväisempää ja sitoutuneempaa henkilöstö on ja sitä vähemmän heillä on stressiä ja poissaoloja. Rubenowitzin mukaan organisaatioon sitoutumisen taustalla on työntekijän oma arvio organisaatiostaan. Mitä myönteisempänä hän näkee organisaationsa yllä mainittujen osatekijöiden valossa, sitä todennäköisempää on vahva sitoutumisen aste joko organisaatioon ja/tai ammattijärjestöön.

Ammattijärjestösitoutumista ja organisaatiositoutumista käsittelevät tutkimustulokset ovat keskenään ristiriitaisia. Yleisesti ottaen empiirinen tutkimus on onnistunut paremmin kartoittamaan organisaatiositoutumista selittäviä tekijöitä kuin

ammattijärjestösitoutumista selittäviä tekijöitä. Seuraavassa referoidaan tärkeimpiä alan tutkimuksia.

Ennustemallit

”Mitkä ovat ne tekijät, jotka lisäävät tai vähentävät todennäköisyyttä sille, että työntekijät kehittävät itselleen kaksoissidonnaisuuden?” kysyvät Angle & Perry tutkimuksessaan. Heidän tutkimustensa mukaan työntekijän positiivinen näkemys ammattiliiton ja johdon väleistä (labor-management relationship climate) edisti kaksoissitoutuneisuutta tai toisin päin sanoen organisaation johdon myönteinen suhde paikalliseen ammattijärjestötoimintaan myötävaikutti työntekijöiden kaksoissitoutumiseen (Angle & Perry 1986, 31,44). Tutkimuksensa loppupäätelmänä Angle & Perry yhtyvät Peter Drucker:n ennustukseen siitä, että yritysjohto ja ammattiliitot saattaisivat tuhota toinen toisensa elleivät pysty luomaan keskinäisiä suhteitaan sellaisiksi, joissa heidän yhteiset jäsenensä voisivat olla lojaalisia kummallekin osapuolelle (Angle & Perry 1986, 46)

Barling et al arvioivat Mowday et al:n (1982) organisaatio- ja ammattijärjestösidonnaisuuden ennustemallia (Organizational Commitment Questionnaire) 100 henkilön toimihenkilöotoksella. Tutkimuksen organisaatio- ja ammattijärjestösidonnaisuuden mittarit jaettiin erikseen työkokemusmuuttujiin (työtyytyväisyys, työhön sitoutuneisuus ja mielipide organisaatioilmastosta) ja yksilöllisiin ominaisuuksiin (koulutustaso, sukupuoli, työssäoloaika ja ammattiliiton jäsenyysaika). Regressioanalyysin tuloksena edellä mainitut työkokemusmuuttajat selittivät 17,8 % varianssista. Ammattijärjestösidonnaisuuden ainoana merkitsevä selittäjänä oli liiton jäsenyysaika (5,3 % varianssista). Yritysten ja ammattiliittojen erilaisesta tehtävästä ja luonteesta johtuen olisi heidän mukaansa tarkoituksenmukaisempaa kehittää eri mallit organisaatio- ja ammattijärjestösitoutumisen mittaamiseksi. Tytyväisyyden ammattiliittoa kohtaan sekä ammattiliiton jäsenyysajan on monissa eri tutkimuksissa havaittu olevan ammattijärjestösitoutumista ennustavia tekijöitä. Barlingin työryhmän mukaan työtyytyväisyys ja organisaatiositoutuminen ovat todennäköisesti kuitenkin ammattijärjestösitoutumisen kaksi merkittävintä selittäjää. Organisaatiositoutumista tuottavat tekijät ovat myös ammattijärjestösitoutumisen taustalla Työtyytyväisyys voi johtaa ammattijärjestösitoutumiseen, mutta toisaalta matalan työtyytyväisyyden on monissa tutkimuksissa havaittu olevan keskeisesti ammattijärjestösitoutumista edistävä tekijä. (Barling et al 1990, 49-61).

Fukami ja Larson (1984) toteavat, että Mowday et al:n (1982) vaihtoteoriaan perustuva organisaatiositoutumismalli ei ennusta hyvin ammattijärjestösitoutumista. Suurin ero johtui yksilöllisistä ominaisuuksista, jotka korreloivat merkittävästi organisaatiositoutumisen mutta eivät ammattijärjestösitoutumisen kanssa. Työkokemusmuuttajat (esimies-alaissuhteet ja työpaikan sosiaalinen ilmasto) olivat ainoat, jotka korreloivat merkittävästi sekä ammattijärjestö- että organisaatiosidonnaisuuden kanssa. Kaksoislojalisuus näyttää Fukami ja Larsonin mukaan täten osittain selittyvän arkipäivän työkokemusten pohjalta (Fukami & Larsson 1984, 367-371).

Ammattijärjestösidonnaisuuden malli?

Gordon et al tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää kriteeristö (kyselylomake) ammattijärjestösidonnaisuuden mittaamiseksi. Faktorianalyysin mukaan löytyi neljä faktoria tai pääulottuvuutta: ammattiyhdistyslojaalisuus (selitysosuus 39 % yhteisestä varianssista), vastuuntunto ammattiyhdistystä kohtaan (19 %), halukkuus työskennellä ammattiyhdistyksen puolesta (17 %), usko ammattiyhdistysaatteeseen (13 %). Ammattiliiton jäsenelleen välittämät sosialisatiokokemukset olivat ammattiyhdistyslojaalisuuden ja ammattiyhdistysaatteen uskon parhaat ennustajat kun taas ammattiyhdistyksen aiemmat ja nykyiset aktiveettikokemukset olivat muiden faktorien vahvimmat selittäjät. Kaikki tyytyväisyyteen liittyvät muuttujat korreloivat tilastollisesti merkitsevästi positiivisesti ammattiyhdistyslojaalisuuden kanssa mutta negatiivisesti kolmen muun faktorin kanssa. Gordon et al toteaa, että työyhteisön viiteryhmäkokemukset ovat merkittäviä sosialisatiotekijöitä, jotka liittyvät läheisesti lojaalisuuden tunteisiin ammattiliittoa kohtaan. Ammattijärjestösidonnaisuus on heidän mukaan laajalle levinnyt asenne ammattiyhdistysväen keskuudessa, joka ei riipu sellaisista taustatekijöistä kuten työasema, työssäoloaika, rotu, siviilisääty tai lasten lukumäärä (Gordon et al 1980, 479, 495-496).

Sitoutuminen ammattiin/professioniin

Alvin Gouldner (1957) oletti, että professionaaliset ammattiryhmät ovat sitoutuneet yhtäältä työnantajaan ja toisaalta ammattiin. Empiirinen tutkimus onkin löytänytkin tukea tälle hypoteesille, jonka mukaan kaksoissidos olisikin profession ja työnantajan välillä (Angle & Perry 1986, 32-34). Kimmo Kevätsalo pitääkin tätä kaksoissidosvaihtoehtoa täydentävänä näkökulmana ja todennäköisenä, että koulutustason noustessa samaistuminen ammattiin vahvistuu palkansaajien keskuudessa (2001, 265-266).

Deery et al selitysmalli

Deery et al:n (1994) australialaistyöyhteisön tutkimuksissa ei löytynyt mitään näyttöä kaksoissidonnaisuudesta. Organisaatiosidonnaisuutta ja ammattijärjestösidonnaisuutta ennustavat tekijät olivat erilaiset. Organisaatiosidonnaisuutta ennakoivat neljä tekijää: autonomia, työtyytyväisyys, työelämän suhteitten ilmasto ja ulkoiset työnsaantimahdollisuudet. Vain työelämän suhteitten ilmastolla näistä muuttujista oli merkitsevä vaikutus ammattijärjestösidonnaisuuteen. Ammattijärjestösidonnaisuus väheni merkitsevästi työntekijöiden tulkitessa työpaikkansa työelämän suhteet positiivisiksi. Tulos oli päinvastainen lukuisten amerikkalaistutkimusten kanssa (Angle & Perry 1986). Deery et al tutkimusten toinen muuttuja, joka oli merkitsevästi yhteydessä ammattijärjestösitoutumiseen, liittyi työntekijöiden koulutustasoon: korkeasti koulutetut olivat vähemmän sitoutuneita ammattijärjestöönsä (Deery et al 1994, 592). Deery et al (1994) tutkimuksen kaksoissidonnaisuuden selitysmallissa oli kolme ryhmää selittäviä muuttujia:

1. henkilökohtaiset taustatiedot kuten ikä, työssäoloaika, koulutus ja sukupuoli
2. työhön liittyvät tiedot kuten työtyytyväisyys, käsitykset oikeudenmukaisuudesta ja asenteet työn autonomiaan
3. ympäristötekijät kuten työelämän suhteitten ilmasto ja ulkoiset työnsaantimahdollisuudet (Deery et al 1994, 585)

Deery et al mukaan positiivisilla työelämän suhteilla on negatiivinen vaikutus ammattijärjestösitoutumiseen. Tutkimustulokset näyttävät viittaavan siihen, että työnantaja ja ammattiliitto voidaan nähdä ikään kuin työntekijöiden sitoutumisen kilpailijoina tai vaihtoehtoina, jolloin sitoutuminen toiseen vähentää automaattisesti sitoutumista toiseen. Ammattijärjestösitoutuminen johtuu Deery et al mukaan organisaatiossa ilmenevistä epäkohdista ja ristiriidoista työnantajan ja ammattiosaston välillä. Heidän mukaansa hyvä työelämän suhteiden ilmasto lisää työntekijöiden organisaatiositoutumista, mutta vie samalla pohjaa ammattijärjestösitoutumiselta (Deery et al 1994, 594). Deeryn työryhmän mukaan jonkin yksittäisen ammattiliiton strategia, jossa toimintaa ja tavoitteita sopeutetaan työnantajan tai johdon tavoitteisiin tekee vähitellen ammattiliiton tarpeettomaksi ja pitkällä tähtäyksellä johtaa siihen, että järjestäytyminenkin koetaan vähämerkitykselliseksi.

Aiemmin kohdassa 2.1.2. mainittu pelkän työttömyyskassajäsenyyden kasvava suosio saattaa olla myös seurausvaikutusta siitä, että ammattiyhdistysliikkeen kollektiiviseen voimaan palkansaajien etujen ajajana ei enää riittävästi uskota. Työnantaja- ja työntekijäpuolen ristiriitojen väheneminen, etujen lisääntyvä yhteneväisyys ja hyvät neuvottelusuhteet kolmikantaisissa tulopoliittisissa kokonaisratkaisuihin luovat kuvaa konsensus politiikasta, jonka ratkaisuihin työntekijä tai yksittäinen liitto ei pysty vaikuttamaan. Kaiken lisäksi työnantajan on työehtosopimuksen yleissitovuudesta johtuen sovellettava sopimusmääräyksiä tasapuolisesti kaikkiin työntekijöihinsä – järjestäytyneisiin sekä järjestäytymättömiin.

Roolikasauma (ylikuormitus)

Pertti Jokivuoren mukaan (2002, 28) organisaatiositoutumisen ja roolikasauman välillä on tutkimuksissa havaittu olevan negatiivinen yhteys. Tämä tarkoittaa sitä, että stressaantuneet työntekijät ovat vähemmän työorganisaatioonsa sitoutuneita kuin ne työntekijät, jotka eivät vastaavaa työstressiä koe. Jokivuoren mukaan työkuormitus tai roolistressi lisää työntekijän ay-myönteisyyttä ja ammattijärjestösitoutuneisuutta. Työtehtävän autonomisuus on myös asia, jonka on monissa tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Työtyytyväisyys ja työsuhteessa koettu turvallisuuden tunne korreloivan positiivisesti organisaatiositoutumisen kanssa, kun taas työssä koettu epävarmuus saattaa voimistaa työntekijän sidettä ammattiliittoon (Jokivuori et al 1996).

2.2.4. Yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista

Tutkimuksen tavoitteena on löytää luottamusmiehen henkilökohtaisista ominaisuuksista, työhön liittyvistä tekijöistä ja siitä, miten he kokevat oman organisaationsa esimies-/alaisuus- ja organisaatioilmapiirin organisaatio- ja ammattijärjestösitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä.

Johtajilla ja luottamusmiehillä on ilmeisesti yhtäläillä ennakkoluuloja toisistaan organisaatiosta, toimialasta ja maakohtaisesta yrityskulttuurista riippumatta. Luottamusmiehiin kohdistuva ennakkoluulo on institutionalisoituneet yrityksissä. Ennakkoluulojen institutionalisoituminen merkitsee sitä, että erilaiset ennakkoluulot ovat jo valmiiksi sisään rakennettuina esim. vastuujakoihin, roolimäärityksiin ja eri organisaatiomuotoihin. Tätä ennakkoluulojen kirjoa organisaatiossa ylläpidetään kontrollijärjestelmällä, jossa johtajat on pantu vahtimaan sitä, että työntekijät/luottamusmiehet tekevät työtään. Asetelma työpaikoilla on sellainen, että johtajille ja keskijohdolle maksetaan vastuun kantamisesta ja työntekijöille vain työnteosta. Johtajista ja alaisista/luottamusmiehistä vallitsevien keskinäisten

harhaluulojen lieventäminen organisaatioissa auttaisi ilmeisesti johtaja-alaisuuksien paranemisesta ja työtehon lisääntymistä.

Ammattiosasto tulee palkansaajille tarpeelliseksi – ja samalla sitoutumisen kohteeksi – silloin, kun ilmenee ristiriitoja työnantajan ja työntekijöiden välillä. Hyvät työelämän suhteet ikään kuin sammuttavat ammattijärjestön vetovoimaisuutta ja tekevät sitoutumisen siihen irrelevantiksi. Siten sitoutumisjärjestelmät muodostavat aivan kuin kaksinaapaisen jännitekentän, jossa ”napoina” ovat sitoutuminen organisaatioon ja sitoutuminen ammattijärjestöön (kts. Kuvio 1, sivulla 4). Ristiriidat paikallisissa työelämänsuhteissa ylläpitävät jännitteen olemassaoloa, kun taas ristiriidan purkautuminen johtaa ammattiliittotoiminnan ja –sitoutumisen muuttamiseen irrelevantiksi sekä työnantajalle että työntekijöille. Deery et al mukaan ammattiliiton strategia, jossa toimintaa ja tavoitteita sopeutetaan työnantajan tai johdon tavoitteisiin, tekee vähitellen ammattiliiton tarpeettomaksi ja pitkällä tähtäyksellä johtaa siihen, että järjestäytyminenkin koetaan vähämerkitykselliseksi. Tällöin Alvin Gouldnerin hypoteesi kaksoissidoksesta profession ja työnantajaan tulee tilalle yhtenä perusteltuna selitysmallina (Gouldner, 1957).

Luottamusmiehet ovat sekä ay- että työtehtävien kuormittamia.

Lähtökohtaisesti heidän voidaan olettaa olevan kaksoissitoutuneita (vrt. Jokivuori, 2002). Mikäli työnantajan ja ammattiyhdistyksen tavoitteet menevät ristiin, syntyy ilmeinen rooliristiriita: kumpaan viime kädessä sitoutua – työnantajaan vai ammattiyhdistykseen? Liiton ay-johdon kohdalla tämän sisäisen ristiriidan odottaisi vielä korostuvan.

Toimihenkilö sitoutuu voimakkaasti organisaatioonsa siinä määrin kuin organisaatio pystyy tyydyttämään hänen erilaisia taloudellisia ja sosiaalisia tarpeitaan (Mowday et al 1982). Sama pätee ammattijärjestösitoutumiseen: tyytyväisyyden taso ammattiliittoon esimerkiksi jäsenkunnan taloudellisten etujen ajajana on yhteydessä sitoutumisen tasoon. Yksipuolinen sitoutuminen joko organisaatioon tai ammattijärjestöön voidaan nähdä tilanteena, jossa yksilöllä on tyydyttävä vaihtosuhde toiseen ja vähemmän tyydyttävä vaihtosuhde toiseen. Vastaavasti kaksoissitoutumista voidaan luonnehtia tilanteeksi, jossa vallitsee yksilön samanaikainen tyydyttävä vaihtosuhde sekä organisaatioon että ammattijärjestöön (Magenau et al 1988, 360).

Ammattiliittoon sitoutuminen ja organisaatioon sitoutuminen edellyttävät sosiaalisen identiteetin valintaa, joka tapahtuu toisen sitoutumismuodon kustannuksella. Kaksoissitoutumisesta käytetty synonyymi ”kaksoisidentiteetti” (dual identity) olisi em. mielessä epänormaali olotila, kun taas yksipuolinen sitoutuminen työnantajaan tai ammattiliittoon olisi loogisempi vaihtoehto. Suhde organisaatioon on välineellinen (esim. rahan hankkimiseksi), mutta ammattijärjestöön sitoudutaan, koska sen edustama aate- ja arvomaailma koetaan tärkeäksi. Tämän tulkinnan mukaan yksipuolinen sitoutuminen ammattijärjestöön ei olisikaan vain yksilön työsuhteeseen liittyvä toissijainen asia.

2.2.5. Työhypoteesi kaksoissitoutumisesta

Sosiaalipsykologi Leon Festingerin kognitiivisen dissonanssin teoria lähtökohtana voidaan kysyä, voivatko luottamusmiehet samanaikaisesti olla vahvasti sitoutuneet sekä organisaatioonsa että ammattijärjestöönsä? Kognitiivisen dissonanssin teorian mukaiset hypoteesit ollettivat, että itse psykologisesti epämiellyttävän ristiriidan olemassaolo jo motivoi yksilöä vähentämään sitä harmonian aikaansaamiseksi itsensä kanssa sekä ristiriitatilanteen (dissonanssi) jo vallitessa välttämään tilanteita, jotka todennäköisesti lisääisivät ristiriitaa (Festinger

1957, 3). Festingerin mukaan ihmisellä on tarve välttää erilaisten "kognitiivisten elementtien" joutumista dissonanssiin.

Kognitiivisen dissonanssin teorian mukaan ihmisen kognitiivisten elementtien välillä voi vallita ristiriita (dissonanssi), jonka hän pyrkii eri tavoin poistamaan. Kognitiivisilla elementeillä tarkoitetaan esimerkiksi ihmisen tietoa itsestään, käyttäytymisestäään ja ympäristöstään (Festinger 1962, 9). Festingerin malli voidaan pelkistetysti esittää seuraavasti: 1) Kognitiivisten elementtien välillä voi vallita dissonanssi, 2) Dissonanssin olemassaolo luo paineita sen vähentämiseen sekä 3) Dissonanssin vähentäminen voi tapahtua käyttäytymistä muuttamalla tai kognitiivisia elementtejä lisäämällä tai muuttamalla/välttämällä dissonanssia lisäävää informaatiota (Festinger 1962, 31).

Dissonanssiteoria voidaan myös hahmottaa sitoutumiskohteiden harmonian kautta. Organisaatio, jossa vallitsee yhteistyön ilmapiiri ja vähän konflikteja työnantajan ja toimihenkilöiden välillä mahdollistaa kaksoissitoutumisen (Angle & Perry 1980). Ammattijärjestö- ja organisaatiositoutuminen ovat kuitenkin toisensa poissulkevia ja tavoitteiltaan henkilön sisäiseen ristiriitaan johtavia ilmiöitä. Voimakas sitoutuminen ammattijärjestön tavoitteisiin esimerkiksi lakkotilanteessa saattaa johtaa yrityksen ja organisaatiositoutumisen kannalta antagonistiseen konfliktiin. Kuinka luottamusmies voi sovittaa yhteen roolinsa ristiriitaiset paineet ammattijärjestö- ja työtehtäviensä välillä?

Paavo Seppäsen tutkimus teollisuustyöntekijöiden ay-aktiivisuuden ja organisaatiositoutumisen välisestä yhteydestä pyrki selvittämään työntekijän kaksitahoista liityntää tehtaan ja ammattiyhdistyksen organisaatiossa (Seppänen, 1958, 5). Seppäsen mukaan ammattiyhdistystoiminnassa aktiivisesti mukana olleet työntekijät olivat sitoutuneempia yritykseensä kuin passiiviset työläiset. Ay-aktiivit olivat passiivijäseniin verrattuna kiinnostuneempia työtään koskevista asioista, toimeliaampia yhteydenpidossaan työtovereiden kanssa ja kriittisimpiä työorganisaation toimintaa kohtaan. Seppäsen tulkinta kaksoissidonnaisuudesta oli se, että ay-aktiivit olivat sitoutuneempia yritykseen siksi, että heillä oli neuvotteluasemansa takia paremmat edellytykset olla selvillä yrityksen asioista (Seppänen 1958, 170-172).

Työelämäsuhteiden osapuolet työnantaja ja ammattiliitto voidaan nähdä ikään kuin työntekijöiden sitoutumisen kilpailijoina tai vaihtoehtoina, jolloin sitoutuminen toiseen vähentää automaattisesti sitoutumista toiseen. Hyvä työelämän suhteiden ilmasto lisää työntekijöiden organisaatiositoutumista, mutta saattaa heikentää samalla pohjaa ammattijärjestösitoutumiselta. Kaksoissitoutuminen nousee työntekijän tarpeesta hahmottaa työtilanteensa ikään kuin yhtenä kokonaisuutena ilman organisaatio- ja ammattijärjestöroolien erottelua. Kaksoissitoutuminen voidaan siten ymmärtää Festingeriä mukaillen indikoivan prosessia, jossa luokkaperustainen konfliktimalli korvautuu työelämän suhteiden organisaatioperusteiseksi integraatiomalliksi.

Löytyykö organisaatio- ja ammattijärjestösitoutumisen taustalta samoja tekijöitä? Vievätkö esim. hyvät esimies-/alaisuus- ja toimivat neuvottelusuhteet työnantajan ja luottamusmiehen välillä pohjaa ammattijärjestösitoutumiselta? Organisaatioissa vallitsevat työelämän suhteet voidaan periaatteessa jakaa kategorisesti kahteen ääripäähän: yhteistoimintaan tai ristiriitaan ja vastakkain asetteluun perustuviksi. Jos organisaatioissa esiintyy työnantaja/toimihenkilö –vastakohtaisuutta, samanaikainen sitoutuminen organisaatioon ja ammattijärjestöön voi tulla ongelmalliseksi, kun taas yhteistyön kulttuurissa ristiriita häviää tai jää taka-alalle ja kaksoissitoutuminen tulee mahdolliseksi. Festingeriä soveltaen kaksoissitoutuminen saattaisi tällöin selittyä työntekijän tarpeena hahmottaa työtilanteensa ikään kuin yhtenä harmonisena kokonaisuutena ilman organisaatio- ja ammattijärjestöroolien erottelua. Tämän lähestymistavan mukaan ihmistä häiritsee ajatusten, tunteiden ja tavoitteiden yhteensopimattomuudet tai ristiriidat. Aikaisempien ristiriitaisten tutkimustulosten valossa seuraava johtopäätös/työhypoteesi on siten perusteltu:

Voimakas organisaatiositoutuminen heikentää ammattijärjestösitoutumista (Deery et al 1994); luottamusmiehen samanaikainen kaksoislojalisuus työnantajaa ja ammattijärjestöään kohtaan on epätodennäköinen, koska se aiheuttaa kognitiivisen dissonanssin (Festinger 1957) ja roolikonfliktin (Katz & Kahn 1978). Tällöin sitoutuminen professioon ja työnantajaan (Gouldner 1957) saattaa nousta vaikuttavammaksi kaksoissidokseksi.

3. TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -MENETELMÄT

3.1. Tutkimustehtävä

1. Aluksi kartoitetaan kyselyllä luottamusmiesten mielipiteitä johtamisesta, esimies-alaisuudesta, työilmapiiristä ja keskinäisestä luottamuksesta työyhteisössä. Minkälaista kuvaa tämä kartoitus antaa luottamusmiesten organisaatio- ja ammattijärjestösitoutumisesta?

2. Toisena tutkimustehtävänä tarkoitus on luoda eri tavoin sitoutuneita luottamusmiessyryhmiä ja analysoida millaiset tekijät erottelevat näihin ryhmiin kuuluvia henkilöitä.

Kaksoissitoutumiseen vaikuttavat yksilölliset ja organisatoriset tekijät. Johtamiskulttuuri ja organisaatioilmapiiri taas vaikuttavat siihen, miten luottamusmiehet kokevat työympäristönsä. Organisaation yhteishenki ja keskinäisen luottamuksen taso vaikuttavat luottamusmiehen yleisarvioon työympäristöstään. Luottamusmiehen työympäristöstään tekemä yleisarvio on yhtenä lähtökohtana sille, mihin suuntaan hän milloinkin on painottamassa sitoutumistaan – työnantajaan vai ammattijärjestöönsä. Lähtökohtaisesti oletetaan Jokivuoren (2002) tutkimusten mukaan, että luottamusmiehet ovat ay-rivijäsenten tavoin kaksoissitoutuneita. Aikaisemmat tutkimustulokset kaksoissitoutumisesta ovat kuitenkin keskenään ristiriitaisia ja antavat aiheen odottaa myös toisenlaisia tuloksia.

3.2. Tutkimusmenetelmät

Tutkimusprosessi eteni kolmessa eri vaiheessa:

1. Ensin luottamusmiehiltä kysyttiin laajasti organisaatio- ja ammattijärjestösitoutumiseen liittyviä mielipiteitä (Liite 1, luottamusmieskysely).
2. Sen jälkeen haastateltiin kolmea kyselyyn vastannutta luottamusmiestä, jotta saataisiin tarkistettua se, että tutkijan tulkinnat luottamusmieskyselyn vastauksista olivat oikean suuntaisia (Liite 2, haastattelukysymysten runko).
3. Lopuksi luottamusmiehille lähetettiin vielä johtamiskriteereiden tärkeyttä mittaava kyselylomake (kyselyn muuttujaluettelo Liitteenä 3), jolla oli jo aiemmissa tutkimuksissa (Pöllänen 2000-2002) kysytty vakuutustoimihenkilöiden ja heidän johtajiensa mielipiteitä. Kyselyt ja haastattelut tehtiin vuonna 2001.

Miten vastaajat kokevat oman organisaationsa esimies-alaisuudet ja organisaatiossa ilmenevän luottamuksen tason odotettiin liittyvän kaksoissitoutumiseen taustatekijöinä. Ammattijärjestösitoutumista selittävinä tekijöiksi oletetaan jäsenyysajan pituus ammattiliitossa (käytännössä sama kuin palvelusvuodet yrityksessä), työtyytyväisyys ja organisaatiositoutuminen (Barlingin työryhmän mukaan). Organisaatiositoutumisen potentiaalisina selittäjinä pidetään työntekijän positiivisia arvioita organisaatiostaan (Rubenowitzin mukaan) ja sen keskeisimpiä osatekijöitä (oman työn autonomia, myönteinen työnjohtoilmasto, työn haasteellisuus, hyvä yhteishenki ja optimaalinen työkuormitus). Kääntäen edellä mainittujen osatekijöitten negatiivisten arvioiden katsotaan lisäävän ammattijärjestösidonnaisuutta.

3.2.1. Luottamusmieskysely

Kohderyhmänä luottamusmiehet olivat vakuutusalan ammattilaisia, joiden on varsinaisten työtehtäviensä ohella hoidettava paikalliset työehtosopimusneuvottelut ja sopimusten valvonta yhteistyössä työnantajansa kanssa. Luottamusmiehet valittiin tutkimusjoukoksi siksi, että he joutuvat toimihenkilöiden edustajina ottamaan jatkuvasti kantaa yrityksen johtamiskäytäntöön ja työnantajan edustajan (henkilöstöjohtaja, aluejohtaja tmv.) direktio-oikeutensa puitteissa tekemiin yksilötason ja koko työyhteisöä koskeviin ratkaisuihin. Työnantajan direktio-oikeuden yksipuolisesta soveltamisesta johtuen neuvotteluosapuolet eivät kuitenkaan ole tasaveroisessa asemassa itse neuvotteluissa. Useimmiten luottamusmiehet ovat altavastaajan asemassa esim. fuusiotilanteesta johtuvissa yt-neuvotteluissa, joita saattaa varjostaa synkkä joukkoirtisanomisen uhka. Luottamusmiehet ovat siten alaisten erityisryhmä, jolle lähes päivittäin kertyy konkreettista tietoa ja kokemusta yhtiön johtamisesta ja sen johtajista sekä näiden transaktioiden heijastusvaikutuksista muihin toimihenkilöihin.

Kyselyyn valittiin harkinnanvaraisesti Vakuutusväen Liitto ry:n hallinnon edustajista ja luottamusmiehistä yhteensä 17 henkilöä asuinpaikan, sukupuolen, yhtiökoon (yli tai alle 200 kenttämiestä) ja luottamusmiesaseman (pääluottamusmies, yhdistyksen puheenjohtaja, työsuojeluvaltuutettu tai hallituksen jäsen) mukaan. Kyselyyn vastanneita oli kaikkiaan 13, joiden edustamissa yhtiöissä on noin kolme neljäosaa liiton jäsenkunnasta. Kaikki suurten konserniyhtiöitten (Sampo, Pohjola ja Tapiola) pääluottamusmiehet ja yhdistysten puheenjohtajat vastasivat kyselyyn. Liiton hallituksen puheenjohtajisto (3) kokonaisuudessaan oli edustettuna otoksessa. Vastanneista yhteensä 8 kuului liiton hallitukseen (varsinaisena tai varajäsenenä). Seitsemän luottamusmiehistä oli pääkaupunkiseudulta ja 6 muualta Suomea.

Otos edustaa kattavasti liiton johdon ja vakuutusalan konserniyhtiöitten pääluottamusmiesten mielipiteitä vakuutusalan johtamisesta ja työilmapiiristä yleensä. Koska luottamusmiehet ovat yhtiöiden henkilöstön demokraattisesti valitsema henkilöstön edustajia, voidaan perustellusti sanoa heidän mielipidejohtajina edustavan myös vakuutusalan järjestäytyneen henkilöstön enemmistön vallalla olevia käsityksiä vakuutusyhtiöitten johtamiseen ja työilmapiiriin liittyvissä kysymyksissä.

Kyselylomakkeen (Liite 1) rakenne ja tavoitteet

Operationalisoitaessa sitoutumista ja sen mittaamista tarkastelussa tulisi kiinnittää huomiota siihen kuinka vahva halu luottamusmiehellä on pysyä organisaation jäsenenä, kuinka vahvasti hän on sisäistänyt organisaation arvot ja päämäärät ja kuinka halukas hän on ponnistelemaan organisaation puolesta (Angle & Perry, 33). Kimmo Kevätsalon (2001, 262) mukaan ay- ja organisaatiositoutumisen operationalisointi samoilla muuttujilla ei ole perusteltua, koska ay-suhde on toissijainen työsuhteeseen nähden, mistä seuraa se, että kaksoissitoutumisella on merkitystä vasta sen jälkeen, kun suhde ammattijärjestöön on aktiivinen. Tutkittavien luottamusmiesten osalta aktiivisuus-lähtökohta on annettuna itsestänselvytenä, koska he ovat ay-aktiiveja. Siksi tässä tutkimuksessa sitoutumista ay-liikkeeseen ja työorganisaatioon on operationalisoitu kyselylomakkeessa osin samoin muuttujin.

Luottamusmieskyselylomaketta viimeisteltiin yhden luottamusmiehen koehaastattelussa annettujen vastausten perusteella. Koehaastattelussa liian vaikeaselkoisiksi ja vastausta vaille jääneet kysymykset jätettiin kyselylomakkeesta pois. Kyselylomakkeen käyttöön haastattelun asemesta päädyttiin vastausten käsittelyn nopeuttamisen ja vastausten tulkinnan paremman vertailukelpoisuuden vuoksi. Tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake on hieman suppeampi kuin alkuperäinen, jossa oli 50 kysymystä.

Kyselylomakkeen avovastauksellisten kysymysten vastauksia luokiteltiin jatkoanalyysia varten siten, että esimerkiksi kysymyksen 16 johdon puutteiden korjaamisesta annetuista vastauksista muodostettiin kaksi dikotomista muuttujaa (16, 16b), joista kysymys 16 mittaa sitä, halusiko luottamusmies parantaa/ei parantaa yritysjohtoa avoimen keskustelun kautta vai ei. Kysymyksen 16b sisällöksi taas määriteltiin se, ehdottiko vastaaja johdon puutteita korjattavan organisatoristen muutosten tietä vai ei. Kun kyselyn kaikki avovastaukselliset kysymykset oli käyty läpi ja dikotomisoitu kyllä/ei-luokkiin, muodostui uusi tietokanta, jota käytettiin ryhmittelyanalyysissa.

Luottamusmieskyselyssä oli kaikkiaan 31 kysymystä, joista 9 koski henkilökohtaisia taustatietoja ja 22 esimies-alaissuhteisiin ja organisaation työilmapiiriin liittyviä seikkoja (Liite 1). Tutkimuskysymysten perään on merkitty **A**, **O** tai **AO**, mikä kertoo sen mitä ulottuvuutta (ammattijärjestö- vai organisaatiositoutumista tai molempia) sen lähinnä odotetaan ennakkoon mittaavan. Kyselyn muuttujat ovat pääsääntöisesti dikotomisista paitsi ikä ja palvelusvuodet.

Taustamuuttujien sisältö

Muuttuja 1 mittaa sitä, onko luottamusmies pääluottamusmies vai jonkin muun luottamusmiesaseman omaava (yhdistyksen puheenjohtaja, työsuojeluvaltuutettu tai liiton hallituksen jäsen). Muuttuja 2 jakautuu kahteen luokkaan: hallituksen jäseniin ja ei-hallituksen jäseniin. Muuttuja 3 mittaa yhtiökoon merkitystä siten, että yhtiökoon suuruuden mittana pidetään yhtiön palveluksessa olevien kenttämiesten lukumäärä (<200). Käytännössä vain konserniyhtiöissä (Pohjola, Sampo ja Tapiola) vakuutusallalla on enemmän kuin 200 kenttämiestä. Muuttuja 5 määrittelee sen kuuluuko vastaaja konttorin vai kentän työehtosopimuksen piiriin. Muuttuja 6 jakaa vastaajat toimipaikan mukaan pääkonttori- ja sivukonttorilaisiin. Muuttuja 9 kertoo siviilisäädyn: onko naimisissa vai naimaton/eronnut. Mitä tekemistä siviilisäädyllä voisi olla ammattijärjestösidonnaisuuden kanssa? Kokemukseni mukaan ay-aktiiveissa on suhteellisen paljon esim. eronneita henkilöitä. Itse asiassa avioero käynnistää yksilössä tietynlaisen luopumisprosessin, josta loogisena seurauksena on kiinnittyminen johonkin uuteen asiaan – esim. opiskeluun tai ammattiyhdistystoimintaan. Valikoituuko ay-liikkeeseen itse asiassa tietyn sosiaalisen taustan omaavia henkilöitä ja mikä merkitys tällä voisi olla ammattijärjestösitoutumisen pysyvyyden kannalta?

Johtamiseen, organisaation ja työilmapiiriin liittyvät kysymykset

Johtamiseen ja organisaation ilmapiiriin liittyvillä kysymyksillä tutkitaan luottamusmiehen tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä esimies-alaissuhteisiin, johtamistapaan sekä luottamusta johdon kykyyn hoitaa yhteiset edunvalvonta-asiat hyvin. Jos vastaaja on tyytyväinen johtoon ja sen tapaan hoitaa henkilöstön asioita ja hyvinvointia, hän ilmeisesti samalla on voimakkaammin sitoutunut organisaatioon kuin esim. ammattijärjestöönsä. Jos taas luottamusmies on tyytymätön johdon toimiiin ja kritisoi niitä voimakkaasti, hän todennäköisesti on ainakin sillä hetkellä sitoutuneempi ammattijärjestöönsä ja sen vaikutusmahdollisuuksiin.

Suurin osa muuttujista on tulkittu sekä ammattijärjestö- että organisaatiositoutumiseen liittyviksi (**AO**). Esimerkiksi kysymykseen 17 ”Onko yhtiösi johtaminen mahdollisesti pysyvästi pielessä, jos on niin miksi?” annettu myönteinen vastaus viittaa radikaaliin tyytymättömyyteen yrityksen johtoon/esimieheen ja katsotaan ammattijärjestösidonnaisuutta lisääväksi tekijäksi. Jos luottamusmies on taas valinnut esimerkiksi kysymyksen 31 tärkeimmäksi tekijäksi laadukkaaseen johdon, mielipiteen tulkitaan kuvaavan sitoutumista yritysjohtoon/organisaatioon.

Luottamusmiehet, jotka pitävät johtoaan autoritaarisena tulkitaan ay-sidonnaisemmiksi kuin demokraattiseksi johtoaan arvioineet (kys.12). Henkilöstöressurssien riittävydestä huolen pitäminen on jokaisen ay-aktiivin perustehtävä (kys.18) ja tyytymättömyys resurssien riittävyteen tulkitaan ay-sidonnaisuutta edistäväksi tekijäksi. Johtamistapa-kysymys (19) jakaa vastaajat niihin, jotka näkevät ”management by walking”-tyylin positiivisena ja niihin, jotka pitävät sitä lähinnä kyttämisenä. Kriittisen asenteen em. johtamistyylin ottaneet katsotaan ay-myönteisemmiksi kuin ne, joiden mielestä ko. johtamistapa on OK.

3.2.2. Haastattelut

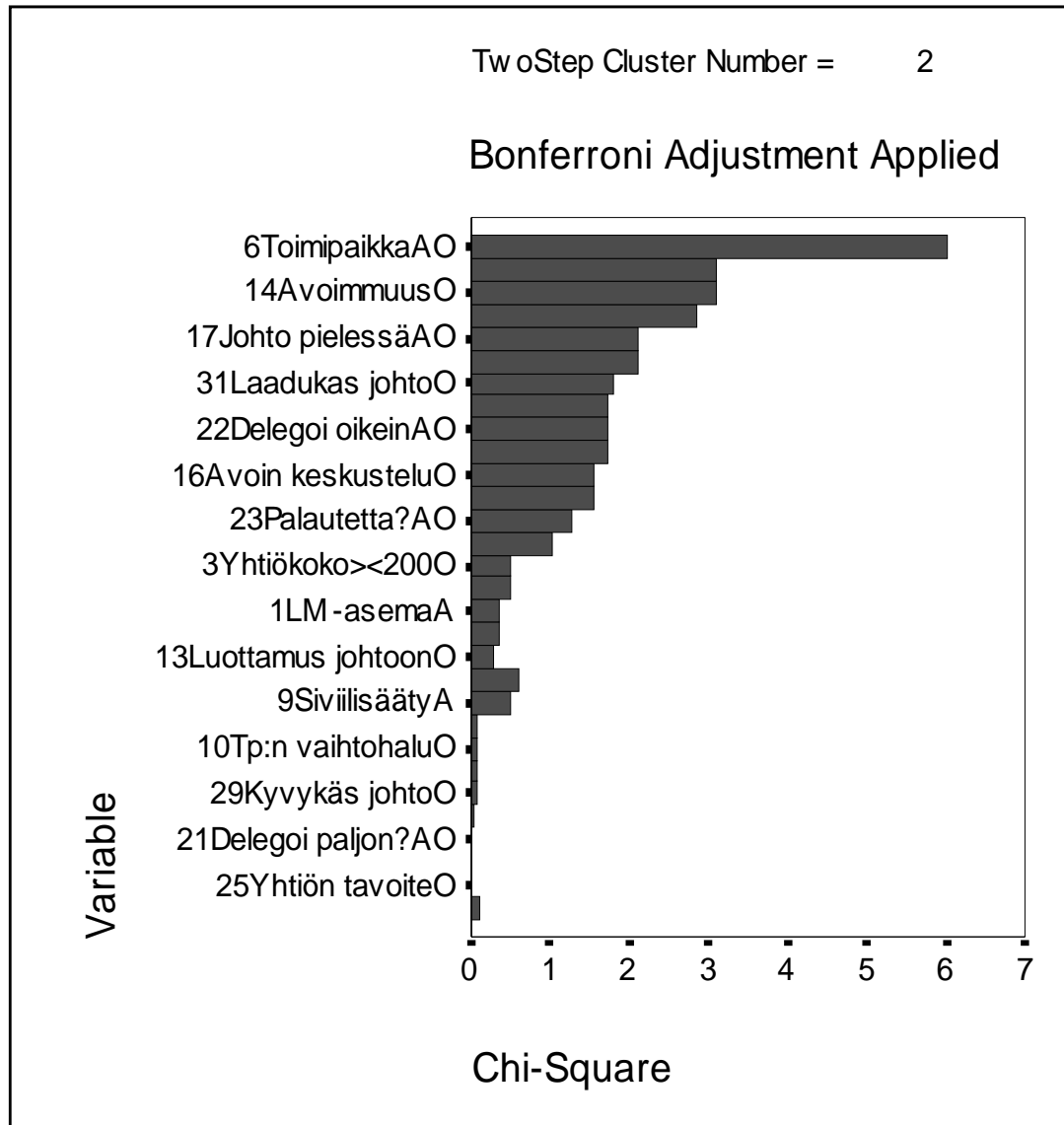
Haastattelujen tarkoituksena oli tarkistaa luottamusmieskyselyn kirjallisten vastausten luotettavuutta ja niiden perusteella tehtyjä tulkintoja sekä pyrkiä etsimään vastauksia kyselyn nostattamiin uusiin ongelmiin. Haastattelukysymykset liittyivät vakuutusjohtajuuden ja organisaation puutteiden analysointiin, esimies-alaisuhteitten kehittämiseen, luottamusmiesten tuen tarpeeseen sekä heidän stressin ja työkyvyn arviointiin. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 21 (kyselyrunko Liitteenä 2) ja haastateltavia luottamushenkilöitä yhteensä kolme, jotka olivat jo vastanneet luottamusmieskyselyyn (Liite 1) ja myöhemmin myös johtamisen kriteereiden tärkeyttä koskevaan kyselyyn (Liite 3). Kukin haastateltavista on oma itsenäinen tapauksensa, jonka mielipiteitä ei voi yleistää koskemaan koko ryhmän käsityksiä vakuutusalan johtajuudesta ja organisaatioilmapiiristä. Yksi haastateltavista oli nainen ja kaksi heistä oli miehiä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ensin ja kirjoitettiin sen jälkeen puhtaaksi.

4.TUTKIMUKSEN TULOKSET

Luottamusmiesten kaksoissitoutumiseen liittyviä tekijöitä ja riippuvuuksia etsittiin ryhmittelyanalyysillä (4.1.), haastatteluhavainnoilla (4.2.) sekä eri henkilöstöryhmien (johtajat, henkilöstö ja luottamusmiehet) johtamiskriteerimielipiteiden tärkeyttä koskevalla keskinäisellä vertailulla (4.3.). Kaksoissitoutumisen primääreinä operatiivisina vertailuindikaattoreina pidetään Barlingin työryhmän, Rubenowitzin ja Kimmo Kevätsalon tutkimusten tuloksia (kts. 2.2.3.).

4.1. Ryhmittelyanalyysi

Kuvio 2: Categorical Variablewise Importance



Ryhmittelyanalyysin tulkinta

Klusterien määrä rajattiin kahdeksi tapausten pienen lukumäärän (n=13) vuoksi. Kuvion 2 mukaan luottamusmiehen toimipaikka oli tärkein muuttuja, joka jakoi vastaajat kahteen ryhmään: pääkonttorin ryhmään (Pk), johon kuului seitsemän luottamusmiestä ja sivukonttorilaisten ryhmään (Sk), johon kuului vastaavasti kuusi. Pk-ryhmässä oli kaikki konttorin työehtosopimuksen mukaiset konserniyhtiöiden pääluottamusmiehet (4) sekä yhdistyksen puheenjohtaja, työsuojeluvaltuutettu ja liiton hallituksen jäsen. Sk-ryhmässä oli edustettuina kentän työehtosopimuksen mukaiset pääluottamusmiehet (3) sekä yhdistyksen puheenjohtaja, työsuojeluvaltuutettu ja liiton hallituksen jäsen. Avoimuus johtamisessa (kys.14) jakoi vastaajat siten, että Pk:n ryhmässä kaikki olivat sitä mieltä, että yhtiön johtaminen on avointa, kun taas Sk:n ryhmästä vain kaksi luottamusmiestä yhtyi pääkonttorilaisten mielipiteeseen. Kaikki Pk:n luottamusmiehet olivat sitä mieltä, että yhtiön johtaminen ei ole pysyvästi pielessä (kys.17) kun taas Sk:n väki jakautui tasan 3-3 sen suhteen oliko yhtiön johtaminen heidän mielestään pielessä vai ei.

Laadukas johto (kys.31) oli Pk:n ryhmässä 5:n henkilön mielestä tärkein aineettoman pääoman teema ja Sk:n ryhmässä 5:n henkilön mielestä joku muu teema kuten tuotekehityksen tehokkuus, asiakastyytyväisyyden taso, yrityskulttuurin vahvuus ja tuotteiden ja palveluiden laatu oli etusijalla. Ovatko Sk:n luottamusmiehet sitoutuneempia työorganisaatioonsa, mutta johdon suhteen kriittisiä muista kuin ay-liikkeeseen liittyvistä, esimerkiksi ammatillisista syistä? Aineettoman pääoman tärkeysjärjestystä kysyttäessä annetuissa vastauksissa korostuu yritysjohdon ja -kulttuurin sekä organisaation sitoutumisen merkitys molempien ryhmien mielipiteissä. Koska yrityksen tavoitteista, reaali-investointeihin vaikuttavista seikoista (kys.29) ja aineettoman pääomaan liittyvien teemojen tärkeysjärjestyksestä ollaan näinkin yhtä mieltä ja tietoisia, odottaisi johdon ja luottamusmiesten tulevan paremmin toimeen myös johtamiseen liittyvissä arkipäivän yhteistyökysymyksissä.

Delegoinnin asiallisuuden suhteen (kys.22) Sk:n ryhmäläiset pitivät työnantajan suhtautumistapaa asiallisempänä kuin Pk:n ryhmä, mikä käytännössä tarkoittanee sitä, että kentällä työnantajan ja luottamusmiehen välit eivät ilmeisesti tässä suhteessa ole yhtä kireät kuin pääkaupunkiseudulla. Sk:n luottamusmiehet esittivät kaikki (6) avointa keskustelua (kys.16) johdon toiminnallisten puutteiden korjaamiseksi – Pk:n ryhmässäkin tämän kannalla oli yli puolet (4/7). Saadun palautteen suhteen ryhmät Pk ja Sk poikkesivat siten, että pääkonttorissa kaikki ilmoittivat saavansa riittävästi palautetta ja sivukonttoreissakin enemmistö (4/6). Vähäisempi merkitys ryhmäjaossa oli muuttujilla yhtiökoko (kys.3), LM-asema (kys.1), luottamuksella johtoon (kys.13), johdon motivoivuus/yhteistyökykyisyys (kys.20), siviilisääty (kys.9) ja yhtiön tavoite (kys.25). Kentän luottamusmiesten enemmistö oli naimisissa (4/6) kun taas pääkaupunkiseudun luottamusmiehissä oli eniten eronneita (3/7).

Muuttujien palvelusvuodet (kys.7) ja ikä (kys.8) osalta Pk/Sk keskiarvot olivat 21/13,7 ja 46/39,7. Jatkuvat muuttujat palvelusvuodet ja ikä eivät olleet mukana edellä esitetystä binäärimuuttujiin perustuvassa kaksivaiheisessa ryhmittelyanalyysissä liian suurten vaihteluvälierojen vuoksi, vaan muuttujien merkittävyys testattiin erikseen standardisoinnin jälkeen. Yhteenvedon näistä em. kahdesta muuttujasta voidaan todeta, että Pk:n ryhmän luottamusmiehet olivat keskimäärin kauemmin vakuutusosalalla olleita ja iäkkäämpiä kuin Sk:n luottamusmiehet. Koska luottamusmiehet olivat käytännössä järjestäytyneet

ammattiliittoonsa samanaikaisesti kuin työsuhte yhtiössä oli alkanut, Pk:n ryhmä jäsenyysaika ammattiliitossa oli myös pidempi kuin Sk:n ryhmässä.

Muuttujakohtainen tarkastelu

Kimmo Kevätsalo (2001, 264-265) on jakanut informationaalisen aikakauden työtehtävät kuuteen pääluokkaan, joista tässä yhteydessä kiinnostaa kaksi kategoriaa: luokka *vuorovaikutteiset asiantuntijatehtävät* sekä toisena *perinteiset asiantuntija- ja johtotehtävät*, joihin luokkiin tämän tutkimuksen luottamusmiehet tehtäviensä puolesta (pääluottamusmies, myyntipäällikkö, työasematukihenkilö, myyntisihteeri, eläkeratkaisija, tiedottaja, koulutussuunnittelija ja suunnittelija) lähinnä voidaan katsoa kuuluvan. Kevätsalon mukaan suhteellisesti vahvin kaksoissitoutuminen löytyy vuorovaikutteista asiantuntijatyötä tekevien ryhmästä, jotka ovat myös aktiivisia ay-liikkeessä, mutta kriittisiä johdon tavoitteille (kuvaus sopisi parhaiten Sk:n ryhmään). Hänen mukaansa vahvimmin työorganisaation johtoon ovat sitoutuneet perinteistä asiantuntijatyötä tekevät toimihenkilöt.

Sk-ryhmä piti yrityksensä tärkeimpänä tavoitteena asiakastyytyväisyyttä (kys.28), kun taas ehkä hieman yllättäen Pk-ryhmän enemmistön mielestä omistajien tavoitteiden toteutuminen oli tärkeintä. Vain yksi luottamusmies piti tärkeimpänä ay-liikkeen perinteistä tavoitetta työpaikkojen säilyttämisestä/synnyttämisestä. Onko luottamusmiesten tavoitteet siis yritysjohton kanssa samanlaiset? Osoittaako se, että luottamusmiehet ovat vahvasti organisaatioonsa sitoutuneita kun heillä on samat tavoitteet kuin yritysjohdolla? Mihin unohtuivat ay-liikkeen tavoitteet?

Verrattaessa reaali-investointien uskottavuuteen vaikuttavien tekijöiden tärkeysjärjestystä (kys.29) amerikkalaisten institutionaalisten sijoittajien antamaan tärkeysjärjestykseen (Saarnio et al 2000, 41) havaitaan merkittävä yhdenmukaisuus: neljä tärkeintä tekijää johdon kyvykyys, osakekohtaisen tuloksen kasvu, tuloksen laatu ja yrityksen strategia olivat sijoittajillakin samassa tärkeysjärjestyksessä kuin vakuutusalan luottamusmiehillä ryhmästä riippumatta. Vakuutusalan luottamusmiesten vastausten suunta amerikkalaisten sijoittajien mielipiteen kanssa oli konsistentti ja ennakoi siten vahvaa sitoutumista johtoon ja organisaatioon.

Varsin negatiivisia olivat Sk:n ryhmän vastaukset Pk:n ryhmään verrattuna seuraavien muuttujien osalta: henkilöstöressurit eivät olleet heidän mielestään kunnossa (kys.18), he saivat vähemmän palautetta työstään (kys.23) eivätkä he pitäneet työpaikkaansa kovin houkuttelevana uusille tulijoille (kys.30). Kuitenkin työskentelysuhteet omaan johtajaan olivat heillä paremmat kuin pääkonttorilaisilla.

Se, että luottamusmiehet ryhmästä riippumatta pitivät työpaikkaansa vähemmän houkuttelevana ja henkilöstöressursseiltaan alimitoitettuna viittaa siihen, että luottamusmiesten luottamus johdon kykyyn hoitaa asioita oikein henkilöstön kannalta oli heikko, mikä puolestaan antaa aiheen odottaa matalaa organisaatiositoutumista ja vastaavasti korkeampaan ammattijärjestösitoutumista.

Aiemmassa vakuutusalan surveyssa (Pöllänen 2000, 130) suomalaisten vakuutusjohtajien todettiin olevan kiinnostuneita yhtiön kaikkien voimavarojen organisoinnista, päivittäisten henkilöstöressurssien oikeasta mitoituksesta sekä johtamisesta esimerkiksi näyttämällä. Pk:n ja Sk:n ryhmien luottamusmiesten mielestä yhtiöitten organisaatorakenne, tuotekehitys ja osaamisen hallinta eivät kuitenkaan ole kunnossa. Tämä osoittanee ainakin heidän pysyvää mielenkiintoaan oman yrityksensä kehittämiseen ylipäätään ja siten myös heidän organisaatiositoutumistaan. Mitä vakuutusyhtiön organisaatiolle pitäisi tehdä, että se tyydyttäisi kaikkia osapuolia?

Yhteenveto

Mitä johtopäätöksiä näistä tuloksista voidaan vetää kaksoissitoutumisen kannalta? Jonkinasteinen kaksoissidos luottamusmiesten molemmissa ryhmissä (Pk/Sk) aivan ilmeisesti on olemassa. Kentän luottamusmiehet ovat selvästi kriittisempiä yritysjohdon suhteen kuin pääkonttorin kollegat ja näin ollen ehkä konfliktialttiimpia ja tilanteesta riippuen voimakkaammin ammattijärjestösitoutuneita. Kuitenkin työskentelysuhteet lähimpään johtajaan olivat kentällä paremmat kuin pääkonttoreissa. Sivukonttorin esimies/johtaja ja paikallinen luottamusmies saattavat nähdä pääkonttorin jopa yhteisenä ongelmana, mikä voi myös yhdistää heitä: kentälle ei esimerkiksi anneta tarpeeksi henkilöresursseja vaan sen sijasta vain vuodesta toiseen kovenevat myyntitavoitteet.

4.2. Haastatteluhavainnot

Pääkonttorin ja kentän luottamushenkilöitten erilaisia suhteita yritysjohtoon haastateltavat perustelivat sillä, että pääkonttorissa neuvottelut ovat virallisia ja laajempia kuin kentällä sekä sillä, että kontaktit kentällä johtoon syntyvät useimmiten riitatapausten pohjalta, jotka sitten jatkossakin kärjistävät neuvottelusuhhteita (Liite 2, kys.1). Esimies-luottamusmies välisten suhteitten vähäisyys ja yksipuolisuus kentällä ovat omiaan riitatapauksissa korostamaan ammattijärjestösidonnaisuutta ja sen antaman viimesijaisen tuen merkitystä luottamusmiehelle.

Johtajien oleellisimmaksi puutteeksi haastateltavat totesivat sen, että he eivät tunne käytännön suoritusason työtä riittävästi. Johtajien pitäisi luottamusmiesten mukaan pistää itseään enemmän likoon päätöksenteossa ja käytännön työnteossa.

Suomalaisen vakuutusjohtajan/-organisaation suurimpina ongelmina haastateltavat näkivät johdon etäisyyden varsinaisesta arkipäivän työsuorituksesta, byrokraattisuuden sekä karismaattisten johtajien puuttumisen. Miespuoliset luottamushenkilöt kokivat saavansa tukea myös työtovereiltaan, haastateltava nainen vain liitostaan (Liite 2, kys.12). Kaikkien haastateltavien vastaukset tukivat selkeästi heidän ammattijärjestösidonnaisuuttaan. Koska heidän organisaatiositoutumisensa oli luottamusmieskyselyn ja myös henkilökohtaisesti suoritettun haastattelunkin pohjalta myös todennettavissa, haastateltavat olivat mitä todennäköisimmin myös kaksoissitoutuneita.

Esimiehen pitää haastateltavien mielestä olla valmentaja, ihmissuhdetuntija ja hänellä on rauhoittava, tasapainottava vaikutus työyhteisössä. Haastateltavat painottivat sitä, että alainen on yksilö, jolla on ihmisoikeudet. ”Jokaisella on ihmisarvo, jota ei saa ottaa pois. Tarvitaan nöyryyttä ei nöyristelyä, jotta esimies/alainen kommunikointi pelaisi” oli yhden luottamusmiehen kommentti (Liite2, kys.16).

Kaikilta haastateltavilta vaadittiin heidän mielestään työssä liikaa, mikä viittaa työn ylikuormitukseen. Toinen miehistä sekä nainen myönsivät olevansa myös haastatteluhetkellä stressaantuneita (Liite 2, kys.18). Työn ylikuormituksen ja/tai roolistressin on aiemmissa tutkimuksissa (Jokivuori 2002, 28) todettu lisäävän ammattijärjestöistoutumista sekä ennustavan ay-toimintaan osallistumista. Kaksi haastateltavista kertoi kuitenkin elämäntilanteensa olevan kaiken kaikkiaan hallinnassa (Liite 2, kys.19). Kolmas totesi, että ”pakko hallita itse”. Jos kokee hallitsevansa elämänsä tapahtumia paineista huolimatta, selviää vaikeistakin tilanteista. Hallinnan menettäminen aiheuttaa stressiä. Aikuiselle on tärkeää itsenäisyyden tunne, eli tieto ja tunne siitä, että asiat ovat kontrollissa. Itsenäisyyden tunne on terveen itsetunnon ja itseluottamuksen perusedellytys (Vartiovaara 1987, 66 - 67).

Hyvän itsetunnon omaavat henkilöt reagoivat suuremmalla todennäköisyydellä uhiin nopeasti ja tehokkaasti minimoiden epäkäytännölliset tulokset ja seuraukset. Hyvä itsetunto alentaa tutkimustulosten mukaan stressaantuneisuutta. Lisäksi itsetunto on välittävä tekijä stressitekijän havaitsemisesta toimenpiteisiin johtavassa prosessissa. (Matteson–Ivancevich 1987, 88). Kouluarvosteluasteikolla kaikki kolme haastateltavaa arvioivat oman työkykynsä (Liite2, kys.21) vähintäänkin hyväksi (9,9,8).

Hallinnan tunteeseen liittyy keskeisesti myös ”koherenssin tunteen”- käsite (Antonovsky 1987, 155-156). Koherenssin tunne on yksilön yleinen käsitys siitä, että hän pystyy hallitsemaan itseensä kohdistuvia ärsykejä. Ärsykkeiden tulee olla kognitiivisesti ymmärrettävissä, hallittavissa ja merkityksellisiä, jolloin elämä koetaan emotionaalisesti ja kognitiivisesti mielekkääksi.

Yksi luottamusmiehistä toi mieleen elävästi Friedman/Rosemanin A-tyyppisen persoonallisuuden, jolle on tyypillistä kilpailuhalu ja kiivastahtinen elämäntapa jopa terveyden menetyksen kustannuksella (Kompier-Levi 1994, 20). A-tyypin henkilölle on myös ominaista nopeus, ja se että ei ole mahdollisuutta tai kykyä rentoutumiseen

4.3. Kysely eri henkilöstöryhmien johtamiskriteerimielipiteistä

Kuviossa 3 sivulla 27 on yhteenveto suomalaisten vakuutusjohtajien (n=132), heidän alaistensa (n=190) ja luottamusmiesten (n=11) mielipiteistä johtamisen kriteereistä ja niiden tärkeydestä vakuutusalaalla. Kyselyn muuttujaluokitukset ovat liitteessä 2. Luokituksissa T (=task) -kirjaimella alkavat muuttujat on tulkittu pääasiallisesti asiajohtajuuteen liittyviksi ja R (=relationship) -kirjaimella alkavat ihmissuhteita painottavaan johtamistyyliin liittyviksi osatekijöiksi. Suurimmat mielipide-erot ryhmien välillä olivat seuraavilla muuttujilla:

Luottamusmiehet eivät näe yhtä tärkeäksi kuin muut ryhmät (johtajat ja toimihenkilöt) tulevaisuuden strategian ennustamista ja kontrolloimista (muuttuja A.TTS) ja yhtiön henkisten ja aineellisten voimavarojen organisointia mahdollisimman tehokkaasti (B.TTS). Yhtiön henkilöstöressurssien jatkuva kehitys tavoitteena yhtiön vaurauden kasvattaminen (D.TLM) ei myöskään ollut luottamusmiesten mieleen. Varsin selvän tuomion luottamusmiehet antoivat myös johtamistyyliin, jossa näytetään vain esimerkkiä (E.RPP). Vallan delegointi (G.RPP) ei myöskään luottamusmiesten mukaan ole yritykselle tärkeitä.

Avainhenkilöiden itsenäinen toimintavapaus ja tuloksen teko (K.RPP) on luottamusmiesten mielestä arveluttavampaa kuin muiden ryhmien mielestä. Yksilön

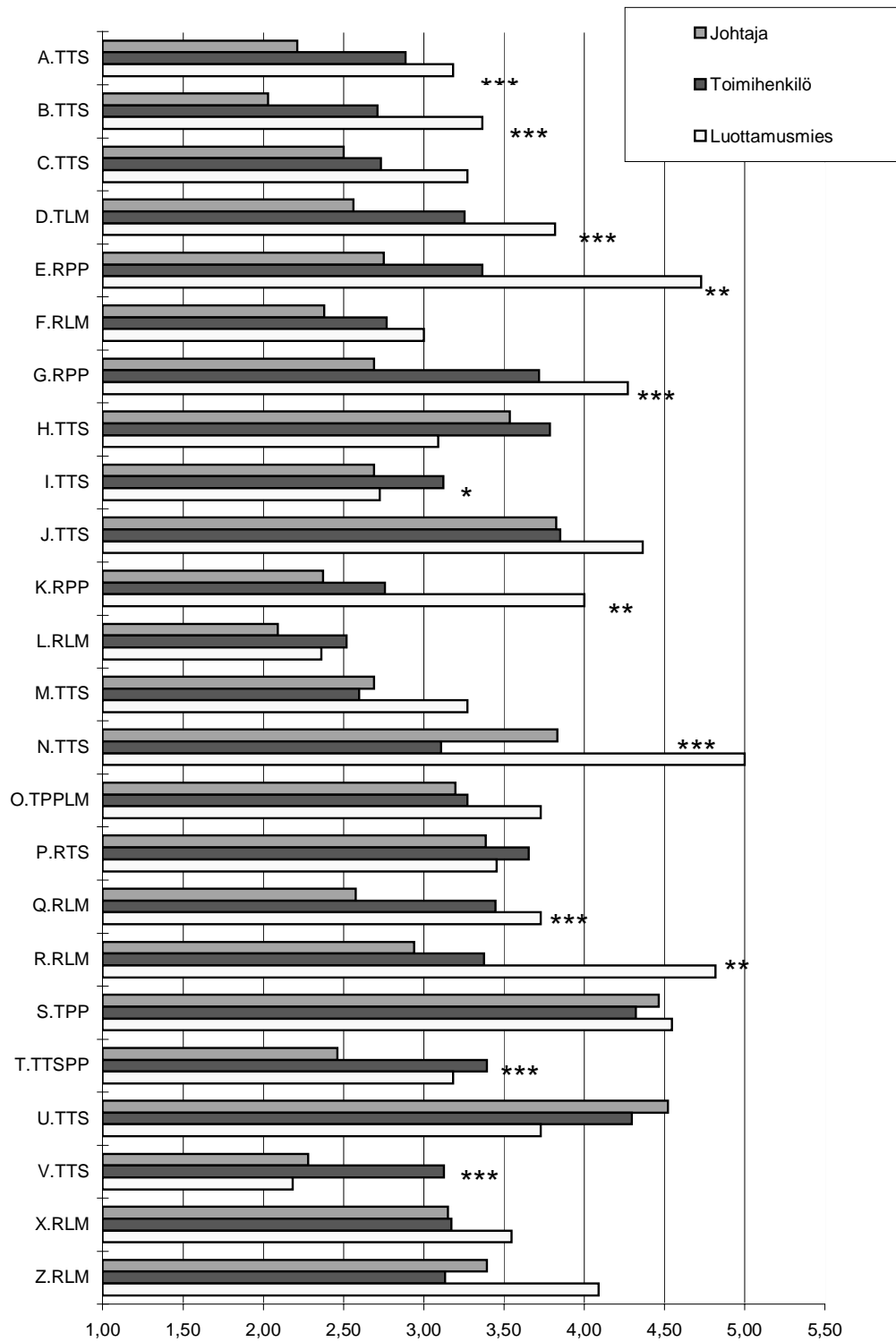
työhön liittyvien tarpeiden tyydyttäminen (N.TTS) ei ole luottamusmiesten mielestä erityisen tärkeää. Johtajan ei heidän mielestään myöskään pidä liikaa auttaa alaisiaan kehittymään tuottavammiksi ja hyödyllisemmiksi organisaatiolle (Q.RLM). Yhtiön johtajuuskriteerinä se, että yhtiö saavuttaa menestyksekkäästi asettamansa voitto-, markkinaosuus-, maksukyky- ja asiakaspalvelutavoitteet (T.TTSPP), ei ole luottamusmiehillä myöskään yhtä tärkeää kuin liikkeenjohdolle.

Mikä sitten on kaikkein tärkeintä luottamusmiehillä yrityksen johtamisessa? Johtamiskriteerikyselyn mukaan näyttäisi siltä, että organisaation voimavarojen ja päähuomion kohdistaminen asiakastarpeiden ymmärtämiseen ja niihin vastaamiseen (V.TTS), on luottamusmiehillä tärkeintä muihin ryhmiin verrattuna. Johtajien ja luottamusmiesten arviot tällä muuttujalla olivat varsin lähellä toisiaan, mikä on myös johdonmukaista luottamusmiesten aiempien yritystaloudellisten mielipiteitten kanssa (4.1.) ja tukee siten heidän organisaatiositoutumistaan.

Luottamus koetuksella

Luottamusmiehen roolista ja kaksoissitoutumisesta tarkastellen tuntuu kuitenkin oudolta, jos henkilöstön kehittäminen, riittävä henkilökohtainen autonomia, delegointi, työhön liittyvistä tarpeista huolehtiminen ja yhtiön organisointi eivät olisi luottamusmiehillä vähintäänkin yhtä tärkeitä kuin muulle henkilöstölle ja johtajille. Muuttujat *Johtamistyyli esimerkkiä näyttämällä* (E.RPP), *Delegointi* (G.RPP), *Työhön liittyvien tarpeiden tyydyttäminen* (N.TTS) ja *Motivointi* (R.RLM) liittyvät kaikki tavalla tai toisella esimies-alaisuuteen ja saivat vähiten luottamusmiesten arvostuspisteitä. Koska luottamusmiehet toisaalta ovat kuitenkin hyväksyneet yritysjohton tavoitteet ja ovat näin ollen vahvasti organisaatioonsa sitoutuneet ja sen tavoitteitten takana, tulosta voitaisiin ehkä tulkita kritiikiksi nykyisen yritysjohton toteuttamista vastaavia henkilöitä kohtaan eikä niinkään normatiiviseksi arvoarvostelmaksi näiden asioiden tärkeydestä omalle yritykselle sinänsä. Ilmeisesti heidän luottamuksensa ja odotuksensa johtajiinsa näiden asioiden eteenpäin viemiseksi yrityksessä on katoamassa.

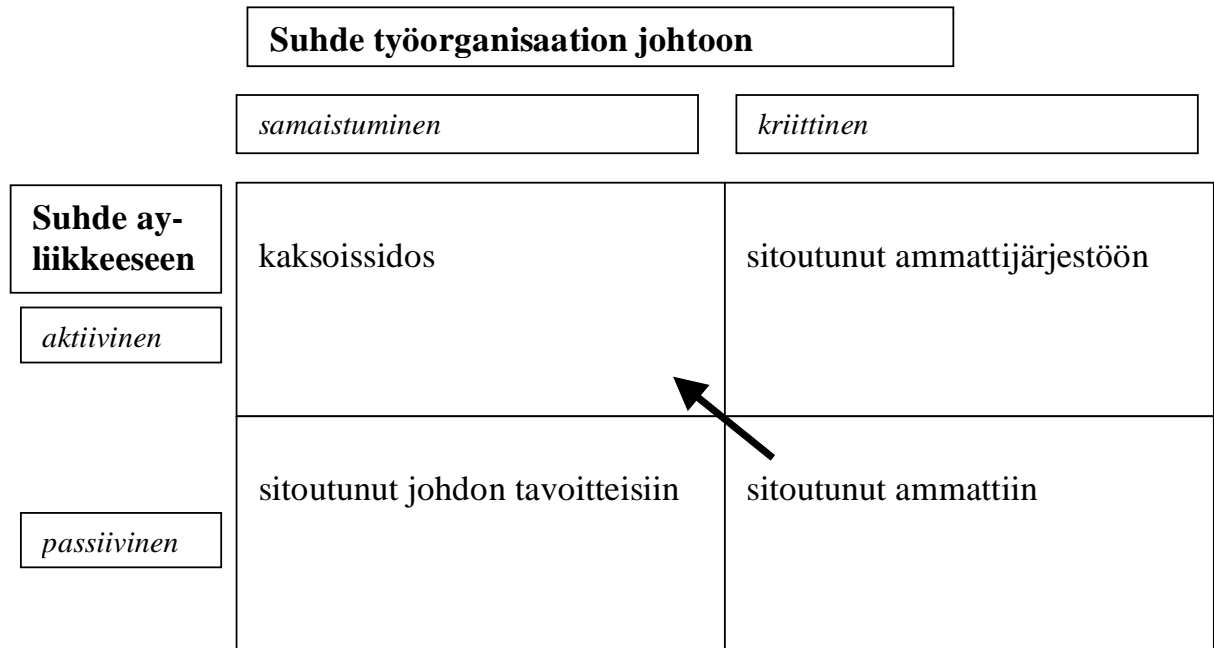
Ay-liikkeen yksi johtavista pääperiaatteista on se, että omaa työtä koskeva päätöksenteko tulisi tapahtua itsenäisesti mahdollisimman alhaisella tasolla – ruohonjuuritasolla. Ehkäpä myös tämä periaate on ollut heillä mielessä ja vastauksella mainittuihin muuttujiin heijastelisivatkin tätä vaihtoehtoista toimintamallia ja sen kautta sitoutumista ammattijärjestöön ja sen peruseriaatteisiin?



Kuvio 3: Johtajuuskriteereiden tärkeyskeskiarvot

1= tärkein; 10=ei tärkeä; (***) $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$)

5. YHTEENVETO JA KESKUSTELUA



Kuvio 4: Ammattijärjestö- ja organisaatiositoutuminen

Kuvion 4 pohjana on Kevätsalon (2001, 270) tutkimustulosten esitystapa sovellettuna tähän tutkimukseen. Miten luottamusmiehet sijoittuisivat kuvion nelikentän eri ruutuihin riippuu luonnollisesti siitä, miten sitoutuminen operationalisoidaan ja kuinka hyvin kyselylomake ja haastattelutiedot kykenevät antamaan tarvittavan informaation. Arvioitassa kunkin tapauksen kuuluvuutta nelikentän eri lohkoihin en luonnollisestikaan voi välttyä täysin siltä subjektiivisen kokonaiskuvan vaikutukselta, mikä minulla tutkittavista henkilökohtaisina tuttuina on. Suoritettujen analyysien perusteella molemmat ryhmät (Pk/Sk) näyttäisivät olevan kaksoissitoutuneita organisaatioon ja ammattijärjestöönsä sekä myös johdon tavoitteisiin.

Sitoutumisasteen aktiivisuus ay-liikkeeseen vaihtelee tilanteen mukaan siten, että Sk:n ryhmä eli käytännössä ns. kenttä oli ainakin tutkimushetkellä selvästi kriittisempi kuin Pk:n ryhmä työorganisaationsa johtoon. Pääkonttorilaisten joukossa oli ainakin kaksi luottamusmiestä, jotka voitaisiin tulkita Gouldnerin tarkoittamiksi professionalisteiksi eli joitten kohdalla olisi perusteltua puhua myös kaksoissidoksesta profession ja työnantajaan.

5.1. Työhypoteesi

Tutkimuksen työhypoteesi oli:

Voimakas organisaatiositoutuminen heikentää ammattijärjestösitoutumista (Deery et al 1994); luottamusmiehen samanaikainen kaksoislojaalisuus työnantajaa ja ammattijärjestöään kohtaan on epätodennäköinen, koska se aiheuttaa kognitiivisen dissonanssin (Festinger 1957) ja roolikonfliktin (Katz & Kahn 1978). Tällöin sitoutuminen professioon ja työnantajaan (Gouldner 1957) saattaa nousta vaikuttavammaksi kaksoissidokseksi.

Hypoteesia täydentävät tutkimuskysymykset olivat:

1. Ovatko hyvät esimies-alaissuhteet ja sujuviksi koetut neuvottelusuhteet mahdollisesti rapauttamassa työnantajan ja ammattiyhdistyksen välillä perustaa luottamusmiesten ammattijärjestösitoutumiselta?
2. Ovatko luottamusmiehet sitoutuneet työorganisaation/johdon tavoitteisiin?
3. Ovatko luottamusmiehet sitoutuneet vain työorganisaatioonsa, mutta johdon tavoitteiden suhteen kriittisiä muista kuin ay-liikkeeseen liittyvistä, esimerkiksi ammatillisista syistä?

Kaksoissitoutumista koskevissa tutkimuksissa on korostettu sitä, että työpaikan kulloinenkin tilanne, jota usein myös kutsutaan työilmapiiriksi, vaikuttaa siihen, miten kaksoissitoutuminen käytännössä toteutuu (Angle & Perry 1986, 36). Tutkittavien pitkäaikainen ammattiliiton jäsenyysaika ja pääluottamusmiesasema ja/tai kuuluminen liiton johtoon loivat jo sinänsä perustan kestäväälle ammattijärjestösitoutumiselle. Hyvät neuvottelusuhteet eivät ilmeisesti olleet hämärtäneet luottamusmiesten arvomaailmaa ja perustaa ammattijärjestösitoutumiselta (kys. 1). Luottamusmiesten mielipiteet yritystaloudellisissa kysymyksissä olivat samansuuntaiset kuin johtajien, mikä viittaa organisaatiositoutumiseen (kys. 2). Tutkimustulokset näyttävät siten tukevan luottamusmiesten perinteistä kaksoissidonnaisuutta ja työhypoteesi on tältä osin hylättävä. Kuitenkin kaksoissidos, joka perustuu enemmän ammattiin ja työnantajaan, oli kahdessa pääkonttorin tapauksessa kuitenkin todennäköisempi vaihtoehto (kys. 3), mikä merkitsee Gouldnerin hypoteesin hyväksymistä.

Organisaatiositoutumisen heikentävää vaikutusta ammattijärjestösitoutumiseen ei voitu todentaa. Pikemminkin voidaan yhtyä Barlingin työryhmän ajatukseen, että organisaatiositoutumista tuottavat tekijät ovat implisiittisesti myös ammattijärjestösitoutumisen taustalla. Luottamusmiesten neuvottelustrategia ei siis enää perustuisikaan perinteiseen konfrontaatioon työnantajan kanssa vaan hyviin työelämän suhteisiin vastapuolen kanssa. Tämä neuvottelustrategia saattaa tietenkin osaltaan heikentää samanaikaista sitoutumista ammattijärjestöön ja sen tavoitteisiin. Luokkaperustainen konfliktimalli olisi näin korvautumassa työelämän suhteiden organisaatioperusteisella integraatiomallilla. Festingeriä soveltaen kaksoissitoutuminen saattaisi tällöin selittyä työntekijän tarpeena hahmottaa työtilanteensa ikään kuin yhtenä harmonisena kokonaisuutena ilman organisaatio- ja ammattijärjestöroolien erottelua.

Luottamusmiehet vaikuttivat varsin lojaalisilta sekä organisaatiolleen että ammattijärjestölleen. Roolikonfliktista oli oireellisesti empiiristä näyttöä kahden tutkimukseen kuuluneen hallituksen jäsenen erottua myöhemmin liitosta ja siirryttyä kilpailevan järjestön leiriin. Selitysmallin kehittelyä kaksoissidonnaisuuden osatekijöiden ja niiden keskinäisten riippuvuuksien selvittämiseksi olisi kuitenkin syytä jatkaa, jotta Peter Drucker:n ennustus siitä, että yritysjohto ja ammattiliitot saattaisivat tuhota toinen toisensa elleivät pysty luomaan keskinäisiä suhteitaan sellaisiksi, joissa heidän yhteiset jäsenensä voisivat olla lojaalisia kummallekin osapuolelle, toteutuisi.

5.2. Organisaatiositoutumiseen liittyvät tekijät

Yritysjohdon tavoitteista ja liikkeenjohdollisten vaikutuskeinojen tärkeysjärjestyksestä luottamusmiehillä näytti olevan yhdenmukainen kuva yritysjohdon kanssa, mikä viittaa organisaatiositoutumiseen erityisesti pääkonttorien ja liiton ay-johdon luottamusmiehillä. SAK:n järjestötutkimuksen 2000 tulosten mukaan vain 27 % vastaajista koki, että työpaikan johdolla ja työntekijällä on yhteiset toiminnan tavoitteet. Yksituumaisuus oli kuitenkin suurinta yksityisillä palvelualueilla, missä 31 % vastaajista koki toiminnan tavoitteet yhteisiksi (Laukkanen 2000, 74). Vakuutusalan luottamusmiehet ovat ilmeisesti myös asemansa johdosta paremmin samaistuneet ja integroituneet yrityksensä tavoitteisiin kuin tavalliset työntekijät (vrt. Seppänen kohdassa 2.2.5.).

Tilannetekijöistä tärkeimpänä luottamusmiehet johtajiensa tapaan painottivat tuotteen *laatutekijöistä* huolehtimista, mikä näkyi johtamiskriteereiden tärkeysvastauksissa (verrattuna aiempiin vakuutusalan johtajat/alaiset tutkimuksiin, Pöllänen, 2000-2002) asiakastarpeiden korostuneena ymmärtämisenä. Koska luottamusmiesten arviointipisteitten keskiarvot olivat samaa luokkaa kuin heidän johtajillaan, arvioinnin voidaan katsoa tukevan organisaatiositoutumista analogisesti Peter Drucker:n esittämällä perusteella, jonka mukaan työntekijä ottaa vastuun huippusuorituksista vasta silloin, kun hän sisäistää yrityksen liikkeenjohdollisen näkemyksen siten ikään kuin olisi sen johtaja, joka on kokonaisvastuussa yrityksensä menestyksestä (Drucker 1959, 347). Luottamusmiehet ovat siis istahtaneet hetkeksi toimitusjohtajan pallille ja vastanneet kyselyyn yrityksensä johdon näkökulmasta. Johtamiskriteereitä koskevassa kyselylomakkeessa pyydettiin arvioimaan juuri oman yrityksen käytössä olevien johtamiskriteereiden tärkeyttä.

Vähemmistö luottamusmiehistä (5/13) olisi kuitenkin vaihtanut työpaikkaa, jos olisi saanut vastaavilla eduilla uuden. Pk:n luottamusmiehistä työpaikan vaihtajakandidaatteja löytyi kolme seitsemästä ja Sk:n piiristä kaksi kuudesta. Työpaikan vaihtohalukkuus viittaa sinänsä varsin matalaan organisaatiositoutumisasteeseen heidän kohdallaan.

5.3. Ammattijärjestösitoutumiseen liittyvät tekijät

Kaksoissitoutumisen toinen napa - ammattijärjestösitoutuminen on vaikeammin havaittavissa, koska se sitoutumisen muotona on ilmeisesti väistävempi ja toissijainen. Barlingin työryhmän mukaan työhön ja organisaatioon liittyvinä tekijöinä, jotka ennustavat ammattijärjestösitoutumista, työtyytyväisyys ja organisaatiositoutuminen ovat todennäköisesti kaksi hallitsevinta selittäjää.

Vastaajien suhteellisen korkea ammattijärjestösitoutuminen oli annettuna lähtökohtana, koska vastaajat ay-aktiiveina edustivat liiton kokenutta ay-johtoa ja pääluottamusmieskuntaa. Vastaajien keskimääräinen jäsenyysaika liitossa oli noin 18 vuotta ja keski-ikä 43 vuotta. Neljä heistä oli ollut liiton luottamusmiehinä sekä hallinnon johtotehtävissä jo yli 25 vuotta, joten heillä oli takanaan varsin pitkä työ- ja ay-ura.

Haastatellut luottamusmiehet ilmoittivat saavansa tukea työtovereiltaan, yhdistykseltään ja/tai liitoltaan, mikä muodosti heille ammattijärjestösitoutumisen vahvan perustan.

Jos kokee hallitsevansa elämänsä tapahtumia paineista huolimatta, selviää vaikeistakin tilanteista. Hallinnan menettäminen aiheuttaa stressiä ja kaksi haastateltavista myönsikin tosiasiallisesti olevansa haastatteluhetkelläkin stressaantuneita. Keväällä 2002 haastattelujen jälkeen he erosivat Vakuutusväen liitosta ja liittyivät samalla kilpailevaan rinnakkaisjärjestöön – Suoraan. Heidän kohdallaan ay-myönteisyys ja ammattijärjestösitoutuneisuus tuntui jatkuvan – joskin eri järjestössä ja ilmeisesti eri perustein. Heidän eroamisen syyt eivät olleet rationaalisia, koska Ammattiliitto Suoralla ei ole vakuutusalan sopimusoikeuksia. Syyt liitosta eroon johtuivat ilmeisesti tulehtuneista henkilösuhteista liiton johtoon sekä Suoran edullisesta jäsenetutarjouksesta.

Festingerin kognitiivisen dissonanssin mukainen hypoteesi oletti, että ammattijärjestö- ja organisaatiositoutuminen ovat toisensa poissulkevia tai ainakin sisäiseen ristiriitaan johtavia ilmiöitä. Ammattijärjestöä vaihtamalla se tuskin kuitenkaan ratkeaa. Ammattijärjestösitoutumisen psykososiaalinen ja aatteellinen perusta on em. kahden haastatellun luottamusmiehen tapauksessa saattanut hämärtyä ja jäädä jo ehkä aiemmin yksilötasolla sisäistämättä. Heidän toimintaansa sääтели ilmeisesti hyvin paljon ulkoapäin tulevat vaatimukset. Nämä mahdollisesti persoonallisuudeltaankin enemmän ulkoapäin ohjautuvat luottamusmiehet olivat stressaantuneet ehkä juuri sellaisissa tilanteissa, joissa aktiivinen vaikuttaminen oli ollut välttämätöntä.

Kolmas haastateltu luottamusmies, joka tuntui hallitseva nykyisen elämäntilanteensa, muistutti paljon sisältä ohjautuvaa alaistyyppiä, joka katsoo voivansa vaikuttaa enemmän omaan elämäänsä ja stressaantuu siten vähemmän. Tämä elämäntilanteensa hallitseva, ei-stressaantunut luottamushenkilö oli kentältä (Sk:n ryhmästä) ja muut kaksi haastateltua luottamushenkilöä (jotka erosivat liitosta 2002) samasta vakuutusyhtiöstä (Pk:n ryhmästä).

Haastatteluhavainnot saattaisivat viitata esimerkiksi siihen, että kentän luottamusmiehet pyrkivät kriittisemmin, ehkä sisältä ohjautuen hallitsemaan elämän tilannettaan myös työpaikalla. Kun taas pääkonttorien luottamusmiehet saattavat tuntea itsensä enemmän tai vähemmän ulkoapäin ohjautuviksi henkilöiksi, joilla käytännössä työnantajan ja työntekijöiden ristiriitaisten vaatimusten valossa on minimaaliset vaikutusmahdollisuudet. Pääkonttoreiden luottamusmiesten taakkana on myös viralliset, koko henkilöstöä koskevat neuvottelut, joissa irtisanomisuhanalaisena

saattaa olla jopa satojen toimihenkilöiden työpaikat, kun vastaavasti kentän luottamusmiesten käymät neuvottelut koskevat pääasiassa pienempiä henkilöryhmiä, jolloin koetaan ehkä olevan paremmat henkilökohtaiset vaikutusmahdollisuudet – kaikkiaan tuntevat toisensa paremmin pienessä konttorissa. Raskas vastuu satojen työtovereiden työsuhteturvasta ja toisaalta minimaaliset käytännön vaikutusmahdollisuudet ovat todennäköisenä syynä suuremman stressin kokemiseen pääkonttoreissa ja suuremmilla työpaikoilla.

5.4. Johtajan ja alaisen/luottamusmiehen väliset suhteet

Seuraavassa kuvataan vastaajien johtaja-/alaissuhteiden vuorovaikutustilaa ja keskinäistä luottamusta, joiden aiemmissa tutkimuksissa on todettu olevan merkittäviä kaksoissidonnaisuutta selittäviä osatekijöitä. Jos neuvottelusuhteet johtoon toimivat ja työpaikalla vallitsee keskinäisen luottamuksen ja yhteistyön ilmapiiri, perusedellytykset kaksoissidonnaisuudelle ovat silloin olemassa. Jos työelämän suhteet taas eivät perustu toimivan yhteistyön mallin pohjalle vaan jatkuvaan työnantaja – toimihenkilö vastakkain asetteluun, organisaatiositoutumisen voidaan ajatella heikkenevän ammattijärjestösitoutumisen hyväksi. Mikään työyhteisön kaksoissitoutumisen tila ei tietenkään ole staattinen, vaan muuttuu jatkuvasti olosuhteiden mukaan (esim. työehtosopimusneuvottelujen tai lakon johdosta).

Johtajan roolin kannalta tärkeäksi koettiin johtajan *käyttäytymistyyli* tai -tapa, jolla hän alaisiaan johtaa. Byrokraattinen, muodolliseen hierarkiaan ja *asemavaltuutukseen* perustuva johtaminen ei ollut tämän tutkimuksen luottamusmiesten mieleen. Moni luottamusmies piti johtajan pätevyyttä ja *tieto-taito* tasoa arkipäivän rutiinien hoidossa perin huonona. Oman *johtajan/esimiehen* ja alaisen välinen molemminpuolinen *hyväksyntä* ja siitä syntynyt *motivoituneisuus* ja *työtyytyväisyys* yhdistyneenä työsuhteessa koettuun turvallisuuden tunteeseen näkyivät selvemmin pääkonttorien luottamusmiesten ja liiton ay-johdon vastauksissa. Kun taas työssä koettu epävarmuus, *oman työn autonomian puute*, virikkeetön ja haasteeton työnjohtoilmasto tuntuivat aiheuttavan enemmän kritiikkiä omaa organisaatiota kohtaan Sk:n luottamusmiesten ryhmässä. Kentän luottamusmiesten suhtautumistavassa oli siis vielä havaittavissa perinteistä työnantaja/työntekijä–vastakohtaisuutta ja sen johdosta myös ehkä voimakkaampaa ammattijärjestösitoutumista ja -aktiivisuutta. Kokonaisuutena tutkimuksen luottamusmiehet hyväksyivät kuitenkin *organisaationsa tavoitteet ja arvot* johtajiensa tapaan, mikä osoittaa voimakasta työnantajaan sitoutumista ja organisaation intressien hyväksymistä.

Luottamusmieskysely (n=13) ei anna kovin mairittelevaa kuvaa suomalaisesta vakuutusjohtajasta: hän tuntuu olevan byrokraattinen, melko autoritaarinen, esimiesvastuuta pakoileva ja alaistaan ymmärtämätön. Vastaavuus Vakuutusväkilehden kyselyn (n=190) tuloksiin oli ilmeinen. Alle puolet luottamusmiehistä piti työskentelysuhteitaan johtajaansa hyvinä – loput pitivät niitä lähinnä asiallisen viileinä.

Ambivalenttia suhdetta työnantajaan/johtoon oli todennäköisesti osaltaan myös viilentämässä erimuotoisen työpaikkasyrjinnän (palkka-, ura-, ikä-, sukupuoli- ja piilosyrjintää) esiintyminen. Luottamusmiesten käsityserot johtamisesta näyttävän osittain selittyvän sillä työskenteleekö hän pää- vai sivukonttorissa. Työpaikan koolla ja kiinnostuksella työnantajan asioista oli myös merkitystä työpaikan johdon ja työntekijän välisessä suhteessa SAK:n järjestötutkimuksen 2000 tulosten mukaan:

pienillä työpaikoilla työnantajan arvioitiin enemmän arvostavan ja luottavan alaisiinsa, mutta vähättelevän henkilöstö- ja koulutussuunnittelua, ja asettavan tehokkuuden kaiken edelle (Laukkanen 2000, 75).

Kentällä, pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimivat luottamusmiehet ovat kriittisimpiä johtamiseen liittyvissä mielipiteissään. Tulos tukee aiempaa liiton jäsentutkimustulosta (Pöllänen 2002) siltä osin, että yhtiöitten johtamisjärjestelmä ei vakuutusalan alaistenkaan mielestä ollut kunnossa. Iäkkäämmät luottamusmiehet (51-60v) ryhmästä riippumatta eivät enää uskoneet organisatoristen uudelleenjärjestelyjen tehoon.

Hyvän esimies-/alaisuuden jatkuvuuden takaamiseksi olisi ilmeisen hyödyllistä, että molemmat osapuolet olisivat alaisen/johtajan roolissaan pääsääntöisesti samantyyllisesti orientoituneita eli esimerkiksi joko asia- tai ihmissuhdeorientoituneita tilanteesta riippuen. Tätä väitettä tukee analogisesti myös aikaisempi tutkimustulos (Hughes, Ginnett, Curphy 1996, 321), jonka mukaan esim. ulkoa ohjautuva johtaja tulee paremmin toimeen myös samantyyppisen ulkoa ohjautuvan alaisen kanssa. Ongelmaksi käytännössä muodostuneekin se, kumpi sopeutuu tilanteeseen joustavammin alainen vai johtaja erityisesti siinä tapauksessa, että he ovat johtamis-/alaistyyliiltään kaukana toisistaan.

5.4.1. LMX-teoria ja luottamusmiehet

LMX-teorian kannalta mielenkiintoista olisi ollut selvittää, miten esim. johtaja/luottamusmies vuorovaikutussuhde on kehittynyt ajan kuluessa. Tässä tutkimuksessa saatiin vain viitteitä haastattelujen kautta siitä, että ensivaikutelma on neuvottelusuhteitten jatkoon kannalta ratkaisevan tärkeää, koska mahdollinen riitaisa ensitapaaminen heijastuu usein ikävästi myöhempiin osapuolten välisiin tapaamisiin. LMX-teorian mukaan johtaja-alainen vuorovaikutussuhde jatkuisi häiriöttömän tasaisena aina ensivaikutelmasta alkaen. Luottamusmies-johtaja neuvottelusuhdeissa vuorovaikutus ei välttämättä suinkaan jatku häiriöttömän tasaisena, koska osapuolilla on periaatteessa eri intressit ajettavanaan. LMX-teoria keskittyy pelkästään kahden ihmisen välisiin hierarkkisiin ihmissuhteisiin. Johtajan sisäpiiri-valinta tapahtuu teorian mukaan alaisen henkilökohtaisen soveltuvuuden, pätevyyden ja luotettavuuden perusteella. Perustuuko luottamusmiehen ja esimiehen/johtajan välinen vuorovaikutussuhde johonkin muuhun kuin työehtosopimuksen mukaiseen neuvottelujärjestykseen? Tuleeko luottamusmiehestä sisä- vai ulkopiiriläinen ja millä perusteilla mahdollinen valikoituminen tapahtuu? Mitä vaikuttaa toimipaikan sijainti (Pk/Sk) luottamusmiehen asemaan? Tuleeko pääkaupunkiseudun ulkopuolisesta luottamusmiehestä ulkopiiriläinen ja Helsingin seudulla vaikuttavasta pääkonttorin luottamusmiehestä sisäpiiriläinen?

Luottamusmiehet itse ehdottivat, että johdon toiminnallisten puutteiden korjaamiseksi olisi organisaatiota madallettava ja saatava aikaan suoraa vaikuttamista enemmän. Johtajien pitäisi myös heidän mielestä kuunnella henkilöstöä enemmän ja keskustelun tulisi olla avointa sekä heti asioihin puuttuvaa. Voivatko johtajat pysytellä kovin etäällä työpaikan arkipäivän ongelmista, jos tarkoituksena on todella yhtiön liiketaloudellisten tavoitteiden mahdollisimman tehokas saavuttaminen yhteistyössä henkilöstön kanssa? Eräs luottamusmies ehdottikin, että ”pojat koulunpenkille konsultin johdolla”.

5.5. Lopuksi

Kaksoissitoutuminen kaikkien palkansaajien keskuudessa vahvistuu koko ajan, koska palvelu- ja asiantuntijatyötä sekä johtamistyötä tekevien määrä kaikista palkansaajista nousee. Jos molemmat osapuolet (ay-liike ja työnantajat) haluavat edesauttaa tätä kehitystä, hyvän pohjan Kevätsalon mielestä tarjoavat ne palkansaajat, jotka nyt ovat sitoutuneet ammattiinsa, mutta eivät työnantajansa tavoitteisiin. Kevätsalon mukaan vuorovaikutteista palvelu- ja asiantuntijatyötä tekevät ovat sitoutuneempia sekä johdon päämääriin että ammattiyhdistysliikkeeseen. Palvelu- ja asiantuntijatyötä tekevien ryhmän koulutustaso on korkea ja sitoutuminen omaan työhön vahvempaa kuin tuotannon työläisillä. Vakuutusalan ammattilaiset ja tämän tutkimuksen luottamusmiehet kuuluvat juuri tähän palvelu- ja asiantuntijatyötä tekevien ryhmään. Mikäli toimihenkilöiden individualisoituminen lisääntyy ja työpaikoille ei synny ay-organisaatioon perustuvia kollektiivisia osallistumisjärjestelmiä, uhanalaisimpia ovat juuri yksityissektorin pankki- ja rahoitusalan palkansaajat (Kevätsalo 2001, 271).

Ennakkoluulot ovat ilmeisesti institutionalisoituneet vakuutusyhtiöiden organisaatioissa, johon luottamusmiehet ovat kuitenkin vahvasti sitoutuneet. Luottamusmiesten työtyytyväisyys, organisaatiositoutuminen ja luottamusmiesten pitkä ammattiliittoon kuulumisaika sekä ay-aktiivin asema sinänsä selittivät heidän ammattijärjestösitoutumistaan.

Mitään varsinaista luottamusmiesten henkilökohtaista tavoiteristiriitaa organisaation ja ay-liikkeen tavoitteiden välillä ei voitu todentaa (kts. Kuvio 1, sivulla 4). Tavoitteiden yhteensopivuus tai ristiriita voi kuitenkin leimahtaa näkyväksi erilaisissa vakavissa kriiseissä, joita ei ainakaan tutkimusajankohtana ollut näköpiirissä. Mahdollisten ennakkoluulojen purkamiseksi olisikin tehtävä yritystason interventioita, joilla paneuduttaisiin kunkin organisaation ongelmiin pyrkimyksenä selvittää ennakkoluulojen syyt ja seuraukset työryhmissä. Työntekijöiden sitouttamisen lujittamisen on havaittu edistävän organisaation innovatiivisuutta ja joustavuutta (Jokivuori 2002).

Yrityksen henkilöstön työkäyttäytymistä voitaisiin kartoittaa myös esim. Kelley'n alaistyylien mallin viitoittamalla tavalla. Kelley jakaa alaistyyliä viiteen kategoriaan: vieraantuneet, konformistit, pragmaatikot, passiiviset ja esimerkilliset alaiset. Esimerkiksi osa tämän tutkimuksen luottamusmiehistä olisi voitu luokitella Kelley'n tyyppiluokituksen perusteilla pragmaattisiksi, byrokraattisen kultaisen keskietien kulkijoiksi (Kelley 1992, 122). Kelley'n tyyppiluokituksen soveltaminen voisi ehkä auttaa henkilöstöä sisäistämään paremmin omaa rooliaan ja motivoitumistaan suhteessa johtajaansa.

Johtajiin kohdistuvat paineet ja ennakkoluulot tulisi selvittää heihin kohdistuvalla johtamistyylikartoituksella. Näiden kartoitusten tulosten perusteella johtajan ja alaisen/luottamusmiehen välinen yhteistyö voisi jatkossa sujua paremmin ilman turhia ennakkoluuloja. Muutoksen hallinnan käyttöön edellä mainittujen kartoitusten tuloksena syntynyt uusi yhteinen käsitteistö mahdollistaisi tarkastella yhteisen todellisuuden kokemista ja kehittää siitä yhteinen tapa käsitellä ihmissuhdeasioita työpaikalla sulassa sovussa ilman vastakkainasetteluja. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia jonkun muun rinnakkaisalan (esim. pankit) luottamusmiesten käsityksiä ammattijärjestö- ja organisaatiosidonnaisuuteen liittyvistä tekijöistä ja verrata niitä tämän tutkimuksen tuloksiin.

LÄHDEVIITTEET

- Angle, H. L. and Perry, J. L. (1986) *Dual Commitment and Labor-Management Relations Climates*. Academy of Management Journal, Vol. 29, No 1, 31-50.
- Antonovsky, A. (1987) *Unraveling the Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Barling, J. and Wade, B. (1990) *Predicting employee commitment to company and union: Divergent models*. Journal of Occupational Psychology, 63, 49-61.
- Berger, Mel (1996) *Cross-Cultural Team Building*. Guidelines for more effective communication and negotiation, The McGraw-Hill Companies, England.
- Deery, S. J., Iverson, R. D., and Erwin, P. J. (1994) *Predicting Organizational and Union Commitment: The Effect of Industrial Relations Climate*. British Journal of Industrial Relations, 32:4 Dec.
- Festinger, L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press, California.
- Fukami, C. V. and Larson, E. W. (1984) *Commitment to Company and Union: Parallel Models*. Journal of Applied Psychology, Vol. 69, No. 3, 367-371.
- Gordon, M. E. – Philbot, J. W. – Burt, R. – Thompson, C.A. and Spiller, W. E. (1980) *Commitment to the Union. Development of a Measure and an Examination of Its Correlates*. Journal of Applied Psychology 65, number 4, 479-499.
- Gouldner A. W. (1957) *Cosmopolitans and locals: Towards an analysis of latent social roles*. Administrative Science Quarterly, 2: 281-306.
- Hall, J., S.M. Donnell (1979) *Managerial Achievement: The Personal Side of Behavioral Theory*. Human Relations 32, 77-101.
- Hallsten, L. (1993) *Burning Out: A Framework*. Teoksessa Schaufeli, W. B. Maslach, C. - Marek, T. (toim.) Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Washington: Taylor & Francis.
- Hughes Richard L., Ginnett Robert C., and Curphy Gordon J. (1996) *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Chicago: Irwin Book Team.
- Hussi, Tomi (1999) *“Hetkeekään ei oo aikaa puhaltaa”*. Autoalan esimiesten kokema työperäinen stressi ja työuupumus kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti tarkasteltuna. Pro gradu-tutkielma, Sosiaalipsykologian laitos, Helsingin yliopisto.
- Jokivuori, Pertti (2002) *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Kilpailevia vai täydentäviä? Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.*
- Jokivuori, P. – Kevätsalo, K. & Ilmonen, K. (1996) *Ay-jäsenen monet kasvot. Tutkimus SAK:n, STTK:n ja Akavan jäsenistä*. Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 60, Jyväskylä.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kelley, R. (1992) *The Power of Followership*. New York: Doubleday Currency.
- Kelley, R. E. (1988) *In Praise of Followers*. Harvard Business Review 66, no. 6, 142-48.
- Kevätsalo, Kimmo (2001) *Sitoutuminen johtoon ja ay-liikkeeseen informaationaalisen ajan työorganisaatioissa*. Sosiologia 38, 4. numero, 260-271.

- Kompier M.-Levi L. (1994) *Stress at Work: Causes, Effects and Prevention, a Guide for Small and Medium Sized Enterprises*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Laukkanen, Erkki (2000) *Muutoksen tekijät*. SAK:n järjestötutkimus 2000, peruseraportti, Gummerus, Jyväskylä.
- Magenau, J. M., Martin, J. E. & Peterson, M. M. (1989) *Dual and Unilateral Commitment Among Stewards and Rank-and-File Union Members*, *Academy of Management Journal* 13, 359-376.
- Manninen, Pentti (2000) *Johdatus tilastolliseen data-analyysiin. Sovellus- ja atk-keskeinen näkökulma*, Matematiikan, tilastotieteen ja filosofian laitos, Tampereen yliopisto, Opetusmoniste B 44.
- Matteson, M. T. - Ivancevich, J. M. (1987) *Controlling Work Stress. Effective Human Resource and Management Strategies*. San Francisco & London: Jossey Bass Inc., Publishers & Jossey Bass Limited.
- Mowday, R. D., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982) *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986) *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification on Prosocial Behavior*. *Journal of Applied Psychology* 71, 492-499.
- Pöllänen, Kari (1997) *Leadership Effectiveness and Facilitating the Change Process by Human Resource Management*. Research Report, Pacific Lutheran University. Tacoma Washington.
- Pöllänen, Kari (2000) *Leadership Criteria in Insurance Business*. Licentiate thesis. Swedish School of Economics and Business Administration. March 2000.
- Pöllänen, Kari (2002) *Vakuutusvoimien mielipiteet johtamisen kriteereiden tärkeistä*. Hallinnon Tutkimus, nro 3.
- Rubenowitz, Sigvard (1985) *Organisaatiopsykologia*. Weilin+Göös, Espoo.
- Saarnio Antti – Puttonen Vesa – Eronen Anne (2000) *Omistajalähtöinen Johtaminen*. Yritysjohdo markkinoiden ristitulessa, WSOY, Porvoo.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Seppänen, P. (1958) *Tehdas ja ammattiyhdistys*. WSOY, Porvoo.
- Siitonen Arto – Halonen Ilpo (1997) *Ajattelu ja argumentointi*. WSOY, Juva.
- Vakuutusväki-Försäkringsmannabladet (2000) *Mistä on hyvät pomot tehty*. Elokuu 2000, s.14.
- Vartiovaara, I. (1987) *Burnout. Henkinen pahoinvointi*. Porvoo: WSOY.
- Yukl, Gary. (1989) *Leadership in Organizations*. Eglewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

LIITE 1: Luottamusmieskyselylomake**Vakuutusalan johtaminen luottamusmiesten näkökulmasta
LUOTTAMUKSELLINEN****TAUSTATIEDOT**

Nimi: _____

Yhtiö: _____

1. Lm-asema/A
_____2. Hallitus/muu asema/A
_____3. Yhtiökoko: Kenttämiesten lkm <>200/O
_____4. Sukupuoli/A
_____5. Sopimusala/A
_____6. Toimipaikka/AO
_____7. Palvelusvuodet/A
_____8. Ikä/A
_____9. Siviilisääty/A

Johtaminen, yrityksen organisaatio ja työilmapiiri

10. Vaihtaisitko työpaikkaa, jos saisit vastaavilla eduilla uuden, miksi?/O

11. Onko yhtiösi tavoitteet ja johtamisjärjestelmä sinulle tutut, ovatko ne yleisesti tiedossa vai ovatko ne vain sisäpiirin tiedossa?/O

12. Minkälainen yhtiösi johtamisjärjestelmä on, kuvaile sitä seuraavalla asteikolla (antamalla numeroa 1:stä 5:een)?/AO

Autoritaarinen				Demokraattinen
1	2	3	4	5

13. Nauttiiko yhtiösi johto varauksetonta luottamustasi?/O

1. Kyllä
2. Ei

Miksi kyllä/ei:

14. Onko yhtiösi johto/johtaminen avointa ja henkilöstön intressit huomioon ottavaa?/O

1. Kyllä
2. Ei

Miksi kyllä/ei:

15. Mitkä ovat mahdollisesti pahimmat puutteet yhtiösi johdon toiminnassa, nimeä tärkeysjärjestyksessä enintään viisi?/O

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

16. ja 16b. Kuinka yrityksesi johdon toiminnalliset puutteet tulisi korjata?/O

17. Onko yhtiösi johtaminen mahdollisesti pysyvästi pielessä, jos on niin miksi?/AO

18. Onko yhtiössäsi oikeanlaiset, riittävät henkilöstöresurssit päivittäisten tehtävien hoitamiseksi kunnolla ja ajallaan?/AO

1. Kyllä

2. Ei

Miksi Kyllä/Ei:

19. Mitä mieltä olet johtamistavasta, jossa johtaja johtaa alaisiaan kävelemällä ympäriinsä toimistossa keskustellen heidän kanssaan ("management by walking") ja samalla myös tarkkailemalla alaistensa työskentelyä tai näyttämällä itse esimerkkiä, miten joku tehtävä/työsuoritus on tehtävä kunnolla/oikein?/AO

20. Ovatko johtajasi motivoivia, yhteistyökykyisiä ja alaista kunnioittavia?/AO

1. Kyllä

2. Osa on - osa ei

3. Ei

21. Delegoiko johtajasi riittävästi?/AO

1. Kyllä

2. Ei

22. Minkälaisia asioita hän/he delegoi(vat)?/AO

23. Saatko riittävästi palautetta työssäsi?/AO

1. Kyllä
2. Ei

24. Onko yhtiösi palkitsemis-/rankaisujärjestelmä työsuorituksista oikeudenmukainen?/AO

25. Mikä merkitys sillä on käytännössä omassa työssäsi, että yhtiön voitto-, markkinaosuus-, maksukyky- ja asiakaspalvelutavoitteet saavutetaan?/O

26. Tunnetko saavasi ammatillisesti riittävästi liikkuma-alaa kehittyäksesi? Mitä tarvitsisit lisää kehittyäksesi ammatissasi?/AO

27. Onko työpaikallasi syrjintää, jos on minkälaista, puututaanko siihen riittävästi? Kenen asia olisi syrjinnän estäminen?/A

28. Aseta tärkeysjärjestykseen (käyttäen numeroita 1, 2, 3, 4 jne.) seuraavat yrityksesi tavoitteet: *Asiakastyytyväisyys (), omistajien tavoitteiden toteutuminen (), innovaatiot (), kasvu (), markkinaosuus (), riippumattomuus () ja työpaikkojen synnyttäminen/säilyttäminen ()*?/AO

29. Aseta tärkeysjärjestykseen (käyttäen numeroita 1, 2, 3, 4 jne) seuraavat seikat, jotka vaikuttavat yrityksen uskottavuuteen/yrityksen kykyyn tehdä järkeviä reaali-investointeja:

Johdon kyvykyys (), osakekohtaisen tuloksen kasvu (), tuloksen laatu (), yrityksen strategia (), hinta suhteessa muihin yrityksiin (), tuotevahvuudet (), raportoinnin laadukkuus (), kommunikointi sijoittajien kanssa (), tase (), markkinaosuus (), toimialan näkymät (), velkarahan määrä () ja osinkohistoria () **O/**

30. Onko yrityksesi houkutteleva työpaikka päteville ihmisille? Perustele kantasi. **O**

31. Aseta tärkeysjärjestykseen (käyttäen numeroita 1, 2, 3, 4 jne.) seuraavat aineettomaan pääomaan liittyvät teemat:

Laadukas johto (), tuotekehityksen tehokkuus (), markkina-aseman vahvuus (), yrityskulttuurin vahvuus (), johdon palkkiojärjestelmien tehokkuus (), sijoittajaviestinnän laatu (), tuotteiden ja palvelujen laatu () sekä asiakastytyväisyyden taso (). Kerro, miksi päädyit edellä olevaan tärkeysjärjestykseen. **O**

Kiitos aktiivisuudestasi liiton ja omasta puolestani!

Ps. Jos asia ei nyt tällä yrittämällä minulle avaudu niin saanen ottaa sinuun myöhemmin yhteyttä. Hyvää kevättä! Tv. Kari

LIITE 2: LM - haastattelukysymysten runko

Lm-haastattelut 2001/Kari Pöllänen

Kysymys 1: Mistä luulet johtuvan sen, että pääkonttorin luottamusmiesten suhteet yritysjohtoon ovat paremmat kuin kentän luottamusmiesten vastaavasti omaan johtoonsa?

Kysymys 2: Mitä johtaminen mielestäsi on?

Kysymys 3: Millainen on hyvä johtaja kokemuksesi mukaan?

Kysymys 4: Onko johtajasi asia- vai ihmissuhdejohtaja?

Kysymys 5: Minkä laatuista johtajuutta odotat johtajaltasi?

Kysymys 6: Onko johtajallasi riittävät valtuudet neuvotella, tehdä ratkaisu?

Kysymys 7: Mikä on työpaikkasi koko (hlöstön määrä)?

Kysymys 8: Minkälaisia kokemuksia sinulla on nais-/miesjohtajista?

Kysymys 9: Minkälainen yhtiösi johtamisjärjestelmä on? Onko se puhtaasti kotimainen vai ulkomainen?

Kysymys 10: Mikä mielestäsi on suomalaisen vakuutusjohtajan/-organisaation suurin puute?

Kysymys 11: Miten korjaisit sitä?

Kysymys 12: Olet ay-vaikuttaja, tunnetko saavasi tarpeeksi tukea työtovereiltasi/yhdistykseltäsi/liitolta? Perustele, miksi?

Kysymys 13: Saatko tarpeeksi työstä vapautusta luottamustoimesi hoitamiseksi?

Kysymys 14: Kuinka esimies-/alaisyhteistyötä tulisi kehittää?

Kysymys 15: Mihin esimiestä/johtajaa tarvitaan?

Kysymys 16: Mistä loppujen lopuksi on kyse kun esimies/alainen kommunikointi ei pelaa? Kenessä vika?

Kysymys 17: Vaaditaanko sinulta työssäsi liikaa?

Kysymys 18: Oletko stressaantunut?

Kysymys 19: Tuntuuko sinusta siltä, että pystyt hallitsemaan elämääsi?

Kysymys 20: Oletko onnellinen?

Kysymys 21: Millainen on työkykysi?

LIITE 3: Johtamisen kriteerit kyselyn muuttujaluettelo ja koodit

<u>Kyselylomakkeen muuttuja</u>	<u>nimi</u>	<u>Luokituksen sisältö</u>
A.	TTS= TULEVAISUUDEN STRATEGIA	Työtehtävä/tehtävärakenne
B.	TTS= ORGANISOINTI	
C.	TTS= HENKILÖSTÖRESURSSIEN OPTIMOINTI	
D.	TLM= HENKILÖSTÖRESURSSIEN KEHITTÄMINEN	Työtehtävä/esimies-alainen suhteet
E.	RPP= NÄYTTÄÄ ESIMERKKIÄ	Ihmssuhteet/asemavaltuus
F.	RLM= YHTEISTYÖHENGEN LUOMINEN	Ihmssuhteet/esimies-alainen suhteet
G.	RPP= DELEGOINTI	
H.	TTS= TEHTÄVIEN PRIORITEETIT	
I.	TTS= TAVOITEJOHTAMINEN	
J.	TTS= HENKILÖSTÖN ALLOKOINTI	
K.	RPP= RIITTÄVÄ AUTONOMIA	
L.	RLM= KESKINÄINEN LUOTTAMUS	
M.	TTS= TYÖSKENTELYOLOSUHTEET	
N.	TTS= TYÖHÖN LIITTYVÄT TARPEET	
O.	TPPLM=PALKITSEMIS-/RANKAISUJÄRJESTELMÄ	Työtehtävä/asemavaltuus/esimies- alainen suhteet.
P.	RTS= TYÖSUORITUSTEN ARVIOINTI	Ihmssuhteet/tehtävärakenne
Q.	RLM= HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	
R.	RLM= MOTIVOINTI	
S.	TPP= RESURSSIEN OPTIMOINTI	Työtehtävä/asemavaltuus
T.	TTSP= YHTIÖN MENESTYS	Työtehtävä/tehtävärakenne/asemavaltuus
U.	TTS= ALAISTEN VALVONTA	
V.	TTS= ASIAKASTARPEIDEN YMMÄRTÄMINEN	
X.	RLM= UUDET HAASTEET	
Z.	RLM= JOUSTAVA SUHTAUTUMISTAPA	

Meddelanden från Svenska handelshögskolan

Swedish School of Economics and Business Administration. Working Papers.

2002

466. Sääksjärvi, Maria: Consumer Adoption of Technological Innovations
467. Solitander, Nikodemus & Kovács, Gyöngyi: Corporate Environmental Management. A Blueprint for Categorising Environmental Policies.
468. von Nandelstadh, Alexander: Analysts' Accuracy of Estimation and the Relative Trading Volume.
469. Jern, Benny: Performance of Finnish Mutual Funds: A Decomposition Approach.
470. Pasternack, Daniel: Factors Driving Stock Option Grants - Empirical Evidence from Finland
471. Rosenberg, Matts: Does Uncertainty Affect Investment and Labor Demand?
472. Karakozova, Olga: An Econometric Analysis and Forecast of Office Property Rents in the Helsinki Area.
473. Felixson, Karl: The Expiration Day Effect of Index Options and Index Futures on the Underlying Shares.
474. Virtanen, Henrik: Samarbete mellan konkurrenter- en undersökning av österbottniska sm- företag.
475. Liljebloom, Eva & Pasternack, Daniel: Share Repurchases, Dividends, and Executive Options; Empirical Evidence from Finland.
476. Pasternack, Daniel & Rosenberg, Matts: The Impact of Stock Option Incentives on Investment and Firm Value.
477. Jern, Benny: Performance Persistence of International Stock Funds.
478. Ekholm, Anders & Pasternack, Daniel: Overconfidence and investor size.
479. Juselius, Mikael: Price Inflation, Unemployment and Devaluations: The Finnish Experience of the 1990s.
480. Aba Al-Khail, Mohammed & Berglund, Tom: The Impact of the EMU on International Portfolio Investments.
481. Aba Al-Khail, Mohammed: International Portfolio Investments and the Informational Value of Trade.
482. Aba Al-Khail, Mohammed: The Impact of FDI on International Portfolio Investments.
483. Snellman, Kenneth: Incentives and Substitute Personal Activities.
484. Kovács, Gyöngyi: Digital Asset Management in Marketing Communication Logistics.
485. Ben Sita, Bernard: An Empirical Study of the Mixture of Time and Movement in Prices.
486. Ben Sita, Bernard: Test of the Clustering Hypothesis in the Helsinki Exchanges.
487. Asafu-Adjaye, John: Income Inequality and Health: A Multi-Country Analysis.

2003

488. Nordman, Jan & Liljander, Veronica: Mobile Service Quality - A Study of Contributing Factors.
489. Li, Hongzhu: Systematic Conditional Market Volatility.
490. Li, Hongzhu: Higher Moments and Asset Pricing.
491. Li, Hongzhu: ARCH Effects and the Conditioning Information Variables.
492. Arranz-Aperte, Laura & Heshmati, Almas: Determinants of Profit Sharing in the Finnish Corporate Sector.
493. Ekholm, Bo-Göran & Wallin, Jan: Shareholder/Stakeholder Value Management, Company Growth and Financial Performance: An Exploratory Study
494. Forsman, Maria & Solitander, Nikodemus: Network Knowledge Versus Cluster Knowledge -The Gordian Knot of Knowledge Transfer Concepts
495. Tallberg, Teemu: Networks, Organisations and Men: Concepts and Interrelations
496. Rosenberg, Matts: Stock Option Compensation in Finland: an Analysis of Economic Determinants, Contracting Frequency, and Design
497. von Nandelstadh, Alexander & Rosenberg, Matts: Corporate Governance Mechanisms and Firm Performance: Evidence from Finland
498. Pasternack, Daniel & Rosenberg, Matts: What Determines Stock Option Contract Design?
499. Ahlgren, Niklas & Nyblom, Jukka: A General Test for the Cointegration Rank in Vector Autoregressive Models
500. Ahlgren, Niklas, Sjöo, Boo & Zhang, Jianhua: Panel Cointegration of Chinese A and B Shares
501. Karakozova, Olga: Modelling and Forecasting Office Returns in the Helsinki Area

2004

502. Fougère, Martin : Finnish-French Fundamental Cultural Antagonisms in Organising
503. Pöllänen, Kari: Luottamusmiesten Sitoutuminen Yritykseen ja Ammattijärjestönsä