

OHESSA OLOSTA OSALLISUUTEEN
Esimiesten kokemuksia sitoutumisesta ja sen edistämisestä yhdessä oppien

Ulla Rantanen
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2008

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden laitos

RANTANEN, ULLA: Ohessa olosta osallisuuteen. Esimiesten kokemuksia sitoutumisesta ja sen kehittämisestä yhdessä oppien.

Pro gradu -tutkielma, 124 s., 43 liitesivua

Kasvatustiede

Maaliskuu 2008

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella esimiesten käsityksiä ja kokemuksia sitoutumisesta, sen kehittymisestä ja kehittämisestä heidän kertomustensa kautta. Niiden perusteella on laadittu kuvaus sitoutumisesta vuorovaikutukseen perustuvana ilmiönä. Tutkimuksen lähtökohtana on narratiivis-elämäntarinallinen tutkimusote, joka rakentuu Riessmanin (1993) ja Kelchtermanin (1993) näkemyksistä. Aineiston analyysi on aineistolähtöinen ja se on toteutettu sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot ovat Nokia Oyj:n Turun-yksikkö ja Porin kihlakunnan poliisilaitos, joissa haastateltiin yhteensä 12 esimiestä.

Sitoutuminen näyttäytyy esimiesten kertomuksissa psykologisena sopimuksena, joka on voimassa koko organisaatiossa olon ajan niin kauan kuin sen sisältämät ehdot täyttyvät. Sitoutuminen on melko tietoinen prosessi, joka realisoituu vähitellen organisaation ja työntekijän välisessä suhteessa. Sen perustuu vaihtokauppaan, jossa yksilö vaihtaa työpanoksensa tiettyihin organisaation tarjoamiin vastikkeisiin. Kyse ei kuitenkaan ole vain materiaalisista vastikkeista, vaan erityisesti vastavuoroisuuden perustuvasta jaetusta osallisuudesta, joka paljastui sitoutumisen ja sen jatkuvuuden keskeisimmäksi edellytykseksi.

Esimiesten kertomuksissa ilmeni jaksoja, jotka liittyivät sitoutumisen syntyymiseen ja kehittymiseen. Niistä muodostuu kahdeksanvaiheinen sykli: kohteiden määrittäminen, arvoyhtäläisyyksien etsiminen, odotusten realisoituminen, hyväksytyksi tuleminen, usko osaamiseen, identiteetin vahvistuminen, latautuminen ja tulevaisuuden vaihtoehtojen arviointi. Syklin vaiheista voi erottaa ohessa olon, osallisuuden ja irtautumisen kaudet.

Kriittiset hetket ovat kokemuksia, joiden seurauksena esimiehet tuntevat olevansa pakotettuja arvioimaan uudelleen sitoutumistaan tai muuttamaan sen luonnetta. Haastattelujen mukaan ne aiheutuvat työntekijän ja organisaation asettamista rajoituksista, jotka vaikuttavat osallisuudessa ilmeneviin muutoksiin.

Esimiehen työ sisältää kaksi sitoutumisen kannalta olennaista asiaa: yhteisen päämäärän tavoittelun ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin vaalimisen. Ensimmäinen liittyy asioiden ja toinen ihmisten johtamiseen. Nämä kaksi näkökulmaa sisältävät keskeisiä toimenpiteitä, jotka esimiestyössä ylläpitävät ja edistävät sitoutumista esimiesten haastattelujen perusteella.

Asiasanat: esimiehet, johtaminen, oppiminen, osallisuus, sitoutuminen

SISÄLTÖ

1 Johdanto	5
2 Sitoutuminen työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa	7
2.1 Inhimillisten resurssien kasvava merkitys	7
2.2 Tavoitteena jatkuvuus ja sitoutuminen	8
2.3 Sitoutuminen henkilöstöjohtamisen päämääränä	10
3 Sitoutuminen käsitteenä	13
3.1 Sitoutuminen asenteena ja käyttäytymisenä	13
3.2 Sitoutumisen tyypit ja mallit	15
3.3 Sitoutumisen kohteet ja profiilit	20
3.4 Johtamisen vaikutus sitoutumiseen	22
3.5 Motivaatio, voimaantuminen ja sitoutuminen	25
4 Sitoutuminen oppimisprosessina	29
4.1 Sitoutumisteorioiden oppimiskäsitykset	29
4.2 Sitoutumisen oppimisen kontekstuaalisuus ja situationaalisuus	31
4.3 Sitoutumisen oppiminen oikeutettuna oheisosallistumisena	33
4.4 Oikeutetun oheisosallistumisen edellytykset	35
4.5 Sitoutumisen prosessi	38
4.6 Sitoutumisen kehittymistä määrittävät ristiriidat oppimisessa	40
4.7 Esimiehen rooli oppimisen edistäjänä	43
5 Tutkimuksen viitekehys	47
5.1 Narratiivit ja elämäntarinat väylinä sitoutumiseen	47
5.2 Kohdeorganisaatiot	51
5.3 Esimiehet	53
5.4 Tutkimustehtävä, aineiston käsittely ja analyysi	55
5.5 Haastattelujen henki	61
6 Sitoutuminen esimiesten kuvaamana ilmiönä	66
6.1 Sitoutumisen luonne	66
6.1.1 Sitoutumisen määrittely	66
6.1.2 Sitoutumisen ilmenemismuodot	69
6.1.3 Sitoutumisen voimakkuuden määrittely	74
6.1.4 Sitoutumista edistävät tekijät	76
6.1.5 Sitoutumisen vaikutukset	78
6.2 Sitoutumisen kehittymiseen liittyvät kokemukset	80
6.2.1 Sitoutumisen sykli	80
6.2.2 Ohessa olo, osallisuus ja irtautuminen	86
6.2.3 Kriittiset hetket	92
6.3 Sitoutumisen ylläpitäminen ja edistäminen esimiestyössä	99
6.3.1 Yhteinen päämäärä	99
6.3.3 Yhtenäinen organisaatiokulttuuri	105
7 Pohdinta	111
LÄHTEET	118
LIITTEET	125

KUVIOT

Kuvio 1.	Sitoutumisen ulottuvuudet	20
Kuvio 2.	Sitoutumisen ulottuvuudet ja lähikäsitteet	28
Kuvio 3.	Sitoutumisen ilmenemismuodot	74
Kuvio 4.	Sitoutumisen edellytykset	78
Kuvio 5.	Sitoutumisen sykli	86
Kuvio 6.	Jaakon piirros omasta sitoutumisestaan	87
Kuvio 7.	Sitoutumisen kausia määrittävät tekijät	91
Kuvio 8.	Sitoutumisen sykli ja kaudet	91
Kuvio 9.	Iiron piirros osallisuutta rajoittavien tekijöiden vaikutuksesta sitoutumiseen	92
Kuvio 10.	Kriittiset hetket sitoutumisen syklissä	98
Kuvio 11.	Yhteisen päämäärän tavoitteluun liittyvät toimenpiteet	99
Kuvio 12.	Yhteisen päämäärän tavoitteluun liittyvät toimenpiteet, toimintatavat ja periaatteet	104
Kuvio 13.	Yhtenäisen organisaatiokulttuurin vaalimiseen liittyvät toimenpiteet	105
Kuvio 14.	Yhtenäisen organisaatiokulttuurin vaalimiseen liittyvät toimenpiteet, toimintatavat ja periaatteet	110

LIITTEET

Liite 1	Haastattelujen aihealueet
Liite 2	Sitoutuminen ilmiönä
Liite 3	Sitoutumisen kehittyminen
Liite 4	Kriittiset hetket
Liite 5	Sitoutumisen kehittäminen

1 Johdanto

Tässä tutkimuksessa sitoutumista käsitellään organisaatiossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen liittyvänä ilmiönä. Siinä on kyse siitä, miten työntekijä kokee suhteensa organisaatioon. Perustana on sopimus, joka sitouttaa osapuolet toisiinsa, mutta varsinaisesti psykologinen asennoituminen ja sen vaikutus toimintaan suhteessa tämän sopimuksen solmimiseen ja ylläpitämiseen kuvaavat sitoutumista. Sitoutuminen on melko pysyvää siinä mielessä, että se jatkuu koko organisaatiossa työskentelyn ajan. Se ei pääty helposti. Sen sijaan se voi kehittyä erilaisiin suuntiin, mikä ilmenee työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen liittyvän asenteen muutoksina. Sitoutumisen erilaiset muodot ja niiden vaikutukset voivat muuttua olosuhteiden mukaan niin organisaation sisäisten kuin ulkoistenkin tekijöiden johdosta.

Työntekijä tarkastelee sitoutumistaan erityisesti sitoutumisprosessinsa merkittävässä kohdissa, joissa hän tarkistaa omaa asennoitumistaan suhteessa organisaation kanssa tekemäänsä sopimukseen. Sen perusteella sitoutumisen muoto saattaa muuttua tai sitoutuminen voi loppua jopa kokonaan. Sitoutumisen kehittyminen organisaatiossa on näkemykseni mukaan situationaalinen oppimisprosessi, joka kehittyy tilanteisiin sidotussa toiminnassa. Se tapahtuu, vaikka sitä ei tiedosteta. Se kehittyy spiraalimaisesti organisaatiossa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Sitoutumisen prosessia ei ole juurikaan tutkittu yksilötasolla, mutta uskon, että se koostuu erilaisista prosesseista, jotka liittyvät työntekijän sitoutumisen eri kohteisiin. Niitä on käynnissä jatkuvasti. Ne kaikki vaikuttavat osaltaan vaihtelevassa määrin sitoutumiseen. Niistä muodostuu organisaatiossa tapahtuva sitoutumisen prosessi. Etsin siitä merkityksellisiä kohtia, joissa työntekijä tarkistaa tietoisesti omaa sitoutumistaan.

Työntekijän sitoutumisen kehittymiseen vaikuttavat muun muassa hänen henkilökohtaiset odotuksensa, päämääränsä, arvonsa sekä nykyiset ja aikaisemmat kokemuksensa suhteessa organisaatioon. Samalla tavoin organisaatiossa on muodostunut odotuksia työntekijöiden sitoutumiselle. Odotukset ovat jatkuvasti läsnä organisaatiossa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Organisaation jäsenet muodostavat sen perusteella mielikuvansa suhteestaan organisaatioon, mikä määrittää heidän sitoutumistaan tietyn tyyppisenä asenteena ja mahdollisena toimintana.

Esimiehellä on merkittävä rooli organisaation odotusten välittäjänä ja suodattajana. Se vaikuttaa osaltaan työntekijän sitoutumisen kehittymiseen, vaikka hänen toimintansa ei aina olisikaan kovin tiedostettua. On huomattava, että myös esimiehen oma sitoutuminen, aikaisemmat kokemukset,

henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet, omat ja organisaation odotukset sekä organisaatiossa vallitseva kulttuuri kuin myös käytössä olevat välineet vaikuttavat tulkintaan siitä, minkälaiset odotukset organisaatiolla sitoutumiselle ovat. Jos sitoutuminen ja sen merkitys tiedostetaan organisaatiossa edes osittain, sen kehittymistä haluttuun suuntaan voidaan ohjailla erilaisilla johtamisen keinoilla.

Tutkimukseni tarkoituksena on tarkastella esimiesten käsityksiä ja kokemuksia sitoutumisesta, sen kehittymisestä ja kehittämisestä heidän kertomustensa kautta. Lähtökohtana on sitoutumisen tarkastelu situationaalisen oppimisen näkökulmasta. Sen taustalla vaikuttaa konstruktivistinen oppimiskäsitys. Tutkimukseni johtajatuksena on, että esimies pystyy omien kokemustensa perusteella tunnistamaan sitoutumisen ilmiönä työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa ja kuvailemaan sitä ja sen kehittymistä omakohtaisesti. Hän voi myös vaikuttaa alaistensa sitoutumisen kehittämiseen haluttuun suuntaan oman toimintansa avulla ainakin osittain tietoisesti.

Kuvaamieni olettamusten perusteella tutkin sitoutumista sellaisena ilmiönä kuin se näyttäytyy esimiesten kokemuksiin perustuvissa kertomuksissa. Tarkastelen esimiesten kuvauksien sisältämiä sitoutumiseen liittyviä havaintoja, kokemuksia ja käytännön periaatteita. Lisäksi tutkin tuntemuksia, tapahtumia, vaiheita ja henkilöitä, joita he tuovat julki arvioidessaan omaa sitoutumistaan. Mielenkiintoni kohdistuu myös asioihin, toimenpiteisiin, toimintatapoihin ja periaatteisiin, jotka tukevat ja kehittävät sitoutumista esimiesten kokemusten perusteella. Esimiesten kertomusten pohjalta muodostan kuvauksen sitoutumisesta sellaisena ilmiönä kuin se niiden kautta on minulle välittynyt.

Olen hyödyntänyt narratiivis-elämäntarinallista tutkimusotetta haastatellessani esimiehiä. Aineiston analyysi on aineistolähtöinen. Keskeisiä tutkimuskohteita ovat esimiesten sitoutumiseen liittyvät käsitykset sekä odotukset, sitoutumisen prosessi ja siihen vaikuttaminen. Tutkimukseni avulla haluan tuoda esiin oppimisenäkökulman sitoutumisen tarkasteluun, kuvata sitoutumisen prosessia ja antaa eväitä esimiesten käytännön työhön.

2 Sitoutuminen työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa

Organisaatioiden suhtautuminen henkilöstöresursseihinsa on noussut yhä useammin tarkastelun kohteeksi parin viime vuosikymmenen aikana toimintaympäristön muutoksista johtuen. Tämän luvun tavoitteena on kuvata organisaatioiden suhtautumisen muutoksia suhteessa henkilöstöresursseihin viime vuosien aikana. Työntekijöiden omat ja heihin kohdistuvat tarpeet ja odotukset ovat muuttuneet vuosien kuluessa. Nämä tekijät heijastuvat myös henkilöstöjohtamisen suunnitelmiin ja käytäntöihin.

2.1 Inhimillisten resurssien kasvava merkitys

Organisaatio määrittää joukoksi ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteisen päämäärän (vrt. Nadler 1989, 2–3). Päämäärän saavuttamiseen pyritään erilaisten strategioiden avulla, jotka kuvaavat tavoitteeseen pääsyyn liittyvien aktiviteettien kokonaisuutta tai suuntaa ja jotka ulottuvat pidemmälle ajanjaksolle (Kauhanen 2000, 17; Peltonen 2007, 65).

Strategioiden perustana on ajatus organisaation erilaisten resurssien hyödyntämisestä pitkällä aikavälillä mahdollisimman tehokkaasti, jotta päämäärä saavutetaan. Perinteisiä organisaatioiden resursseja ovat fyysiset, taloudelliset ja inhimilliset resurssit (Nadler 1989, 2–3). Tietoyhteiskunnan muodostumisen myötä japanilaiset organisaatio-opit ovat lisänneet joukkoon vielä tiedonhallinnan, jonka merkityksen nähdään kasvavan jatkossakin (Nonaka & Takeuchi 1995, 6–7). Tieto on monilla tavoin sidottu ihmisiin, jolloin se organisaation resurssina liittyy läheisesti työvoimaan ja siten kasvattaa inhimillisten resurssien eli organisaatiossa työskentelevien ihmisten merkitystä. Nykypäivän kilpailustrategioissa keskeinen tekijä onkin organisaation henkilöstö ominaisuuksineen, osaamisineen ja motivaatioineen (Kauhanen 2000, 13).

Organisaatiot tarvitsevat työvoimaa. Työntekijöiden saatavuuden on ennustettu vaikeutuvan. Nuorten ikäluokat pienentyvät eikä uusia työntekijöitä välttämättä löydy riittävästi korvaamaan aktiivisesta työelämästä poistuvia suurempia ikäluokkia. Työvoiman saannin ongelmat liittyvät niin hyvin koulutettujen alojen erityisosaajien kuin myös aivan tavanomaisilla työaloilla työskentelevien työntekijöiden löytymiseen. Joillakin aloilla työvoimapula on jo todellisuutta. Vuonna 2006 työvoimaa hakeneista toimipaikoista yli 10 000, eli kolmetoista prosenttia jäi kokonaan tai osittain ilman hakemaansa työvoimaa, kun vuonna 2002 työvoiman saannin ongelmia oli yhdeksällä prosentilla toimipaikoista. Työvoiman määrällisen riittävyyden ohella esiin nousee työvoiman

kysynnän ja tarjonnan rakenteellinen vastaavuus. Osaamisresurssien puute nähdään yhtenä yritystoiminnan kasvumahdollisuuksia rajoittavista tekijöistä. Esimerkiksi vuonna 2006 noin 26 500 toimipaikalla, toisin sanoen 33 prosentilla työvoimaa hakeneista toimipaikoista, oli vaikeuksia työpaikkojen täyttämässä. (Kasvio 2001, 6–7; Hämäläinen 2003, 11; Hämäläinen 2007, 13, 43.)

Samalla, kun organisaatioiden on yhä vaikeampi löytää osaajia, niiden tarve uudelle työvoimalle näyttää kasvavan. Kun ajatellaan strategioiden toteuttamisen yhtenä keinona olevan toiminnan organisointi resursseja hyödyntämällä (vrt. Schein 1988, 12–15), muutokset organisaatioissa vaikuttavat työvoimaa koskeviin odotuksiin. Automaation lisääntymisen, tietoyhteiskunnan kehittymisen ja globalisaation myötä organisaatioissa on vähemmän rutiiniluonteisia tehtäviä ja työstä on tullut abstraktimpaa, koska se riippuu informaation ymmärtämisestä ja käsittelystä. Sen sijaan työt, joissa edellytetään kriittistä arviointia ja jotka vaativat tekijältään koko persoonansa käyttöä, ovat lisääntyneet. Työhön liittyvät muutokset edellyttävät uudenlaista organisaatiokäyttäytymistä, koska työtehtävissä tarvitaan entistä enemmän yhteistyötä ja keskinäistä vastuuntuntoa. Organisaatiot ovat kehittymässä joustavaan, verkostomaiseen suuntaan ja toisaalta itseohjautuvien moniammatillisten tai monitehtäväisten työryhmien hyödyntämiseen (Zuboff 1988, 6; Meyer & Allen, 1997, 4; Engeström, 1995, 27).

Nämä organisaatioympäristön muutokset vaikuttavat väistämättä työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen, johon myös sitoutumisen käsite liittyy. Sitoutuminen kuvaa osapuolten asennoitumista vallitsevaan suhteeseen ja siihen mahdollisesti liittyvää tapaa toimia. Työntekijöiden sitoutumisesta on tullut organisaatioille entistä tärkeämpää ja sen edistämisestä on tullut henkilöstöhallinnon ja johtamisen yksi keskeinen tavoite.

2.2 Tavoitteena jatkuvuus ja sitoutuminen

Organisaatiot ovat kiinnostuneita sitoutuneista työntekijöistä muun muassa siksi, että nämä pysyvät todennäköisemmin organisaation jäsenenä. Pysyvyyden on todettu olevan etu erilaisissa kustannus–hyöty-arvioinneissa. Sen avulla pyritään varmistamaan organisaatiossa olevan tietotaidon säilyttäminen ja kehittäminen sekä organisaation jatkuvuus. (Witt 1993, 17–18.) Hiljaisen tiedon merkityksestä ja sen siirtämisestä organisaatiossa on virinnyt keskustelua muun muassa Nonakan ja Takeuchin (1995) tutkimusten innoittamana. Uusien ihmisten perehtymiseen kuluu aikaa, mikä vie tehoa organisaation suorituskyvyltä. Vaikka pääomalla voidaan periaatteessa hankkia minkälaista

henkilöstöä tahansa, saattaa aikaviive henkilöstön hankinnan tai kehittämisen kohdalla olla liian suuri kulloiseenkin tilanteeseen ja tarpeeseen nähden (Kauhanen 2000, 14–15).

Mikä tahansa sitoutuminen ei ole haluttavaa. Käsitteellä on kaksi puolta niin organisaation kuin työntekijänkin näkökulmasta. Sokea sitoutuminen voi johtaa työntekijän hyväksymään status quon silloinkin, kun se tarkoittaa, että organisaatio menettää innovatiivisuutensa ja kykynsä sopeutua muutokseen. (Randall 1987; Brockner 1992, ks. Meyer & Allen 1997, 3–10.) Syynä saattaa olla työntekijöiden lojaalisuuden kasvattaminen sitoutumisen kustannuksella, jolloin heiltä vaaditaan uskollisuutta ja uhrautumista eikä sallita kriittisyyttä. Toisaalta organisaatio voi vaatia työntekijöiltä lojaalisuutta, vaikka sillä ei ole varaa taata työllisyyttä. Lucasin (1999) mielestä on lähinnä organisaation ongelma, jos se ei osaa hyödyntää työntekijöidensä sitoutumista. Hänen mukaansa ”sitoutumiseen voidaan yllyttää, mutta lojaalisuuden korostamisesta pitäisi luopua.” (Mt., 98–99.)

Työntekijöiden pysyvyyden lisäksi organisaatiot tarvitsevat uutta työvoimaa poistuvien tilalle ja uusien ajatusten saamiseksi. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiolle voi olla kohtalokasta, jos työntekijöitä ei lähde myös pois. Muun muassa liiketoimintaosaamiseen keskittyvässä konsultointiyritys Accenturessa on huomattu, että 10 prosentin vaihtuvuus parantaa uusien asiantuntijoiden mahdollisuuksia kehittyä ja yletä. Pätevien työntekijöiden hankkiminen ja ylläpitäminen sopivan työvoiman saatavuuden vaikeutuessa luovat kilpailuasetelmaa organisaatioiden välille. Johtamiseen, esimiestyöhön ja strategialähtöiseen kehittämiseen keskittyvän kehittämissyhtiö Prego Oy:n kartoituksessa 76,6 % prosenttia vajaasta 200:sta erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevästä asiantuntijasta uskoi löytävänsä helposti uuden työn. Suuressa valtionhallinnon organisaatiossakin vähän yli puolet työntekijöistä uskoo löytävänsä työtä helposti. (Kangas & Ojala 2007, 2; Salin 2007, 20–21.)

Kun kilpailu osajista kiristyy, organisaation työmarkkina-aseman merkitys korostuu.

Työntekijöiden sitoutuminen on imagoitekijä monille organisaatioille, koska sen ilmentymät luovat ulkopuolisille mielikuvia organisaation tilasta. Nordhaugh (1993) viittaa tutkimuksiin, joiden mukaan yliopisto-opiskelijat arvostavat korkealle havaitsemiaan mahdollisuuksia henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittämiseen niiden tekijöiden joukossa, joita he pitävät tärkeinä valitessaan ensimmäistä työpaikkaansa valmistumisensa jälkeen. Myös Northrupin ja Malinin mukaan monet yritykset ovat havainneet, että työtä etsivät insinöörit ja tieteenharjoittajat kaipaavat tietoa siitä, miten yritys voi tukea heidän tulevaisuuden kasvuaan ja kehitystään. (Mt. 1986, 62, ks. Nordhaugh 1993, 181.)

Sen sijaan jo pitkään käytössä olleet johtamisideologiat kilpailuedun saamiseksi, kuten strateginen suunnittelu ja oppiva organisaatio, ovat keskittyneet asioiden koordinoimiseen. Niistä on tullut useimpien organisaatioiden johtamisen perusta, joten tarvitaan uudenlaisia strategioita. Uudemmat organisaatio- ja johtamisteoriat korostavat ihmisten kykyjen ja taitojen merkitystä ja niiden tehokasta hyödyntämistä. Riippuu siis ihmisistä, kuinka hyvin tietty asia tehdään. (Lucas 1999, xvi.)

Organisaatiot ovat aikaisempaa korostetummin alkaneet kiinnittää huomiota inhimillisiin resursseihinsa, koska menestys riippuu sekä johtajien että työntekijöiden laadukkaista suorituksista. Siksi organisaation jäseniltä odotetaan yhä useammin, että he pitävät työstään, jotta he sitoutuisivat organisaation tavoitteisiin ja haluaisivat kehittää luovuuttaan niiden saavuttamiseksi. (Schein 1988, 47.) Organisaatiokirjallisuudessa tällaista henkilöä kutsutaan sitoutuneeksi työntekijäksi. Hän pysyy organisaatiossa läpi hyvien ja huonojen aikojen, käy työssä säännöllisesti, tekee vähintäänkin täysiä päiviä, suojelee organisaation varoja ja jakaa organisaation päämäärät (Meyer & Allen 1997, 3–4). Sen sijaan ”vieraantuneita” jäseniä organisaatiossa ei koeta houkuttelevina (Witt 1993, 17–18). Koska organisaatiot tarvitsevat työntekijöiden entistä kokonaisvaltaisempaa panosta saavuttaakseen päämääränsä, ne etsivät jatkuvasti uusia tapoja luoda suhteita jäseniinsä.

2.3 Sitoutuminen henkilöstöjohtamisen päämääränä

Watsonin (1995) mukaan johtaminen tarkoittaa organisaation ohjaamista siten, että erilaiset ihmiset, jotka haluavat siltä jotakin, jatkavat sen tukemista tavalla, jolla se voi jatkaa olemassaoloaan myös tulevaisuudessa (mt., 10). Johtajuudella viitataan johtajan kykyyn innostaa ja motivoida alaisiaan, mutta sitä voidaan tarkastella laajemmin myös organisaation tai yhteisön suuntautumisena sen jäseniä motivoivaan ja innoittavaan visioon (Peltonen 2007, 123). Molemmat näkökulmat ovat myös esimiestyön perusta. Henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä johtamistyön ulottuvuutena. Sen ”tarkoituksena on taata organisaation tavoitteiden saavuttamiselle keskeisten inhimillisten resurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen”. Sillä voidaan viitata myös toimintoihin, joiden tarkoituksena on varmistaa henkilöstöjohtamisen tarkoituksenmukainen toteutuminen organisaatiossa tai ”henkilöstöosaston työntekijöihin ja henkilöstötoiminnon muodolliseen rooliin organisaation työnjaossa”. (Peltonen 2007, 95.)

Yrityksen tai organisaation tavoittellessa päämääräänsä sillä on odotuksia henkilöstöään kohtaan. Niiden toteutumiseksi on asetettu erilaisia tavoitteita, joiden saavuttamiseen pyritään henkilöstöstrategian avulla. Se kuvaa henkilöstöön liittyvien päämäärien, tavoitteiden ja

aktiviteettien kokonaisuutta ja ulottuu pidemmälle ajanjaksolle. Henkilöstöstrategia voi olla julkilausuttu ja kirjallisessa muodossa tai vain esimerkiksi omistajien ja ylimmän johdon tiedossa. Työntekijöihin liittyviä aktiviteetteja ovat esimerkiksi henkilöstötarpeen suunnittelu, työsuhteasioista neuvottelemine, henkilöstön hankinta ja valinta, perehdytys ja sosialisatio, osaamisen kehittäminen ja koulutus, suoritusarviointi ja palkitsemisen, työn muotoilu, urasuunnittelu ja ylennykset sekä työsuhteen päättäminen. (Vrt. Kauhanen 2000, 17; Kauhanen 2003, 19–28; Peltonen 2007, 95.)

Perinteisessä henkilöstöhallinnossa henkilöstöosastolla on ollut operatiivinen rooli. Se on keskittynyt hallinnolliseen johdonmukaisuuteen ja pätevän työvoiman hankkimiseen. Henkilöstöasiantuntijat ovat neuvoneet ja valvoneet linjaesimiehiä työsuhteisiin liittyvissä asioissa ja hoitaneet yksittäiset henkilöstötoiminnot operatiivisella tehokkuudella ja johdonmukaisuudella. Henkilöstöhallinto perustuu työntekijöiden ja työnantajan välisen jännitteen lieventämiseen ollen siten luonteeltaan kollektiivista. Se suuntautuu sisäänpäin korostamalla yhteisiä sääntöjä ja periaatteita. Byrokraattinen johtamisote perustuu toimintakaavoihin, normeihin ja valvontaan. (Mabey, Salaman & Storey 1998; Watson 2005, ks. Peltonen 2007, 98.) Perinteisen henkilöstöhallinnon periaatteena voidaan nähdä työntekijöiden sopeuttaminen organisaatioon ja sen osajärjestelmiin sekä sopeutumisen edistäminen. Sen implisiittisenä päämääränä on sitouttaa työntekijät organisaatioon ja sen toimintatapojen noudattamiseen. Tämä toiminta on toteutettu melko irrallaan organisaation strategiasta ja sen myötä esimiehen päivittäisestä työstä.

Työntekijöiden sitoutuminen on alettu asettaa henkilöstöjohtamisen päämääräksi pätevyyden, kustannustehokkuuden, sopeutumisen, suoriutumisen, työtyytyväisyyden ja motivaation ohella (vrt. Kauhanen 2003, 28). Henkilöstöhallinnosta on siirrytty henkilöstövoimavarojen johtamiseen, jonka tunnusmerkkinä on henkilöstötoimintojen kytkeminen organisaation yleisstrategiaa tukevaksi. Henkilöstöasiantuntijat toimivat yleisjohtajien strategisina kumppaneina ja konsultteina, jolloin yksittäiset henkilöstötoiminnot kytkeytyvät toisiinsa ja koko organisaation strategiaan suuntautuen eteenpäin liiketoiminnan ja organisaation kehittämiseksi. Työntekijäsuhteessa pyritään molemminpuoliseen sitoutumiseen ja luottamukseen, sekä korostetaan yksilöllisyyttä. Johtamisotteessa painottuu kulttuuri ja psykologinen sitoutuminen. (Ks. Peltonen, 2007, 98.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulma on selvästi siirtymässä työntekijöiden sosiaalistamisesta osallisuuden korostamiseen. Haahtelan (2004) mukaan osallisuus on vahvasti kokemuksellista ja jaettua. Siinä on kysymys syvällisestä, viime kädessä identiteettiin ulottuvasta kokemuksesta tai

jäsenyyden tunteesta yhteisössä ja mahdollisuudesta olla rakentavasti mukana yhteisöllisissä prosesseissa. Sitä voidaan määritellä myös omakohtaisesta sitoutumisesta nousevaksi vaikuttamiseksi ja vastuun kantamiseksi (Valtioneuvoston selonteko 2002). Se on osallistumista vaativampaa sen vuoksi, että se edellyttää ihmiseltä suurta aktiivisuutta ja sitoutumista. (Ks. Harju 10.12.2004.)

Osallisuuden korostamiseen ovat todennäköisesti osaltaan vaikuttaneet työelämän muutokset, kuten informaation muuttuminen ajasta ja paikasta riippumattomaksi ja erilaisten taitojen ominaispiirteiden samanlaistuminen organisaation eri tasoilla. Ne aiheuttavat perinteisten hierarkkisten tasojen hämärtyminen. Johtajuuden auktoriteettiasema ei ole katoamassa, mutta sen saavuttamiseksi vaadittava toiminta on etääntymässä annetun aseman ja tiedon kontrolloinnin mallista asioiden koordinoinnin ja tiedon yhteisen jalostamisen suuntaan. (Zuboff 1988, 6.) Sen mukaisesti myös organisaatioiden ihmiskuva on muokkautumassa kokonaisvaltaisemmaksi. Työntekijää ei voida tarkastella vain hänen työpanoksen arvona, vaan pyrkimyksenä on kohdata hänet ihmisenä ja tasavertaisempuna kumppanina, jonka potentiaali voi auttaa saavuttamaan organisaation päämäärät samalla kun työntekijä voi saavuttaa omia päämääriään. (Lucas 1999, 117.)

Henkilöstöhallinnon korvautuminen uudella strategisen henkilöstöjohtamisen otteella ei välttämättä kuitenkaan tapahdu yhtä suoraviivaisesti kuin teoreettiset mallit antavat olettaa. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on voinut korvata vanhan henkilöstöhallinnon vain osittain ja toisaalta uusi lähestymistapa saattaa jossain määrin merkitä lähinnä vanhan ajattelun jatkumista toisenlaisessa muodossa. (Peltonen 2007, 97–98.) Suunniteltu ja toteutuva strategia saattavat olla erilaisia johtuen olosuhteiden muutoksista, virhearvioinneista tai toisistaan poikkeavista tulkinnoista (Kauhanen 2003, 19).

3 Sitoutuminen käsitteenä

Tässä luvussa käsittelen sitoutumisen käsitettä aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Sitä on lähestytty erilaisista lähtökohdista, mikä on johtanut toisistaan poikkeaviin määritelmiin. Yhteisymmärrystä sen merkityksestä on vaikea löytää. Käyn läpi näkökulmia, joiden pohjalta erilaiset tulkinnat ovat syntyneet. Historian saatossa sitoutumista on luokiteltu erilaisiin tyyppeihin ja sen luonteesta on laadittu monenlaisia malleja. Myös sitoutumisen kohteet, seuraukset ja vaikutukset ovat olleet suosittuja tutkimuskohteita. Tulokset ovat kuitenkin jokseenkin ristiriitaisia. Tarkastelen sitoutumista lisäksi psykologisesta näkökulmasta ja tuon esille lähikäsitteitä, jotka esiintyvät eri teorioissa ja joiden rajapinta sitoutumisen käsitteeseen on joskus melko epätarkka. Lopuksi esittelen oman käsitteenmäärittelyni.

3.1 Sitoutuminen asenteena ja käyttäytymisenä

Sitoutumisen tutkimus on saanut alkunsa sosiologiasta (Becker 1960; Kanter 1968) ja sosiaalipsykologiasta (Kiesler 1971). Se on saavuttanut huomattavan aseman organisaatiokäyttäytymistä käsittelevässä kirjallisuudessa erityisesti potentiaalisena työnteekijöiden vaihtuvuuden ennustajana. (Ks. Meyer, Becker & Vandenberghe 2004, 991.) Organisatorinen sitoutuminen kiinnostaa sekä tutkijoita että johtajia. Käytännön työelämässä vahva sitoutuminen on alettu liittää kasvavaan tuottavuuteen ja pienempään vaihtuvuuteen. Tutkijat pyrkivät kuitenkin edelleen ymmärtämään sitoutumisen näkökulmia ja niihin liittyviä edellytyksiä sekä ilmiön vaikutusta työn tuloksiin. (Mowday, Porter & Steers 1982 ks. Hackett, Bycio & Hausdorf 1994, 15.)

Meyer ja Herscovitch (2001) toteavat, että on olemassa erilaisia käsitteellisiä viitekehyksiä, joissa sitoutumista on käsitelty joko yksiulotteisena tai moniulotteisena käsitteenä. Lisäksi työpaikkaan liittyvä sitoutuminen voi esiintyä erilaissa muodoissa, kuten organisaatioon, ammattiin, työhön, tiimeihin, esimiehiin tai henkilökohtaiseen uraan sitoutumisena. (Mt., 299–300.)

Sitoutumista yksiulotteisena käsitteenä kuvaavia teorioita ovat laatineet esimerkiksi Becker (1960), Mowday, Steers ja Porter (1979) sekä Wiener (1982) (ks. Meyer & Herscovitch 2001, 301). Tosin Becker itse toteaa, että hän on harkitusti kaventanut sitoutumisen tarkoitteen yhdeksi erityiseksi sosiaalipsykologiseksi mekanismiksi muiden käsitteen kätkemien mekanismien joukossa. Hän korostaa, että tämä mekanismi on vain yksi mahdollinen selitys inhimillisen käyttäytymisen

jatkuvuudelle. (Becker 1960, 35.) Samoin Mowdayn ja kumppanien mallin on väitetty sisältävän eri ulottuvuuksia, vaikka he itse näkevät käsitteen yksiulotteisena (Angle & Lawson 1993, 4).

Moniulotteisissa malleissa sitoutuminen esitetään erilaisia sitoutumisen muotoja yhdistävänä yhteisenä yksikkönä. Tällaisia malleja ovat luoneet esimerkiksi Allen ja Meyer (1990) sekä O'Reilly ja Chatman (1986). (Meyer & Herscovitch 2001, 301.) Sitoutumisen moniulotteisuutta korostava suuntaus onkin ollut vallalla tutkijoiden keskuudessa (Becker, 1992; Hackett, Bycio & Hausdorf 1994), vaikka olemassa oleva tutkimus ei yhtenäisesti määrittele sen komponentteja eikä ole vakiinnuttanut sen edellytyksiä tai seurauksia (Akhtar & Tan 1994, 1383; Jaros ym. 1993, 952). Erojen on selitetty johtuvan pitkälti tutkimukseen liittyvistä erilaisista motiiveista ja strategioista (Meyer & Herscovitch 2001, 303).

Organisatorisen sitoutumisen tutkimuksessa on erotettavissa käyttäytymiseen (*behavioral commitment*) ja asenteeseen (*attitudinal commitment*) liittyvät lähestymistavat. Ensin mainitussa käsitteen määrittely kohdistuu sitoutumiseen liittyvään käyttäytymiseen ja sitoutumisen havaittavissa oleviin ilmenemismuotoihin. (Mowday ym. 1979, 224.) Sitoutuminen nähdään kannustimien tuloksena tai myötävaikutuksena organisaation ja työntekijän suhteen muutoksissa (Akhtar & Tan 1994, 1379). Jälkimmäinen lähestymistapa tutkii sitoutumista affektiivisena kiinnittymisenä, mikä on lähtökohtana asenneteorioille. Asenteeseen liittyvää sitoutumista voidaan pitää ajattelutapana, jonka mukaan yksilöt arvioivat, missä määrin heidän omat arvonsa ja päämääränsä ovat yhdenmukaisia organisaation arvojen ja päämäärien kanssa. Yksilön sitoutuessa affektiivisesti hän identifioituu organisaatioon ja sitoutuu tavoittelemaan sen päämääriä. (Hackett, Bycio & Hausdorf 1994, 15.)

Porter ja Smith (1970) ovat kehittäneet kokoavan näkemyksen eri koulukuntien lähestymistavoista. He näkevät sitoutumisen yksilön identifikaation ja osallistumisen suhteellisena vahvuutena tietyssä organisaatiossa (Akhtar & Tan 1994, 1380). Mallia on pidetty asennekoulukunnan lippulaivana (Angle & Lawson 1993, 4). Tutkijat kuitenkin painottavat, että sitoutumista ei pitäisi tarkastella vain yksilön uskomusten ja mielipiteiden ilmausten kautta, vaan myös heidän toimintansa kautta. Näiden näkökulmien välillä on jatkuva vastavuoroisen vaikutuksen prosessi. Olosuhteissa, joissa työntekijöiden kokema vastuullisuus lisääntyy, taitava työntekijä voi käyttäytymisellään sitoutua tiettyyn suoritukseen tasoon ja sen seurauksena kehittää positiivisemmän asenteen organisaatiota kohtaan. Toisaalta, kun asenne on kehittynyt, se voi taata hyvän suorituksen myös tulevaisuudessa. (Mowday ym. 1979, 226; Meyer & Allen 1991, 78.) Tästä näkökulmasta asenteeseen ja

käyttäytymiseen liittyvä sitoutumisen tutkimus täydentävät toisiaan. Meyer ja Allen (1997) pitävät sitoutumista asennekoulukunnan mukaisesti psykologisena tilana. He kuitenkin huomauttavat, että se voi kehittyä yhtä hyvin retrospektiivisesti, eli meneillään olevan toiminnan suunnan oikeuttamisena (käyttäytymiseen liittyvä sitoutuminen), kuin prospektiivisesti, eli perustuen havaintoihin organisaation nykyisistä ja tulevaisuuden työolosuhteista (asenteeseen liittyvä sitoutuminen). (Mt., 10.)

Tässä tutkimuksessa yhtenä tarkastelun kohteena ovat sitoutumisen kehittyminen organisaatiossa ja esimiehen toimet sen kehittämiseksi. Tällöin on tärkeää huomata, että sitoutumiseen voi vaikuttaa sekä ennakoivasti että jälkikäteen. Yksilön ja organisaation tavoitteisiin pyrittäessä johtamisen kannalta ennakointi lienee tehokkaampi tapa varsinkin, kun sitoutuminen ei aina näy käyttäytymisenä eikä se välttämättä ole yhteneväistä suhteessa yksilön asenteisiin tai motiiveihin ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta (Meyer & Herscovitch 2001, 301).

3.2 Sitoutumisen tyypit ja mallit

Sitoutumisen käsitteelle on pyritty luomaan yhtenäinen määritelmä, mutta yksimielisyyttä ei ole vielä löytynyt (vrt. esim. Meyer, Becker & Vandenberghe 2004, 991; Akhtar & Tan 1994, 1387). Organisaatioympäristössä yhteistä useimmille sitoutumisen määritelmille on kuitenkin, että kysymyksessä on psykologinen tila tai voima, joka liittyy organisaation ja työntekijän väliseen suhteeseen. Sitoutuminen ”sitoo” yksilön organisaatioon. (Söderlund & Stein 2000, 152; Meyer & Allen 1997, 10; Meyer & Herscovitch 2001, 299.) Asenteeseen liittyvää sitoutumista koskevat tutkimukset osoittavat ainakin kahdentyyppistä sitoutumista. Ensinnäkin niissä viitataan affektiiviseen tai moraaliseen sidokseen, joka muodostaa positiivisen psykologisen kiinnittymisen systeemiin. Toinen sitoutumisen tyyppi on halu ylläpitää jäsenyyttä systeemissä sellaisenaan, eli pysyvyyttä edistävänä käytöksenä. (Angle & Lawson 1993, 4.) Esittelen oman sitoutumisen määrittelyni vaikuttaneita sitoutumisen tyyppejä ja malleja. Niiden arvioinnin perusteella on muotoutunut oma näkemykseni sitoutumisesta, jonka esitän lopuksi.

Etzioni (1961) on erotellut organisaation jäsenten sitoutuneisuuden kolmeen tyyppiin. Työntekijät ovat hänen mukaansa joko moraalisesti sitoutuneita, laskelmoivia tai vieraantuneita. Moraalisesti sitoutuneet henkilöt arvostavat pohjimmiltaan organisaation tehtävää ja omaa työtään, sekä ovat henkilökohtaisesti sitoutuneet ja samastuneet organisaatioon. Tämä tyyppi viittaa affektiiviseen sidokseen. Sen sijaan kaksi muuta tyyppiä viittaavat pysyvyyttä edistävään käytökseen. Kun

laskelmoivat henkilöt sitoutuvat tekemään ”päivän työn päivän palkkaa vastaan”, he vaihtavat työpanoksensa tiettyihin organisaation tarjoamiin etuihin. Malli on tasapainossa, kun yksilö kokee, että hänen antamansa panos ja siitä saatava vastike vastaavat toisiaan. Samoin vieraantuneet ovat pakotettuja pysymään organisaation jäsenenä, vaikka he eivät ole psykologisesti sitoutuneita. He kuitenkin käyvät töissä saavuttaakseen päämääriään muilla elämänalueilla, mikä ei ilman kyseistä työtä olisi mahdollista. Niin laskelmoiva kuin vieraantunutkin tyyppi perustuvat vaihtojatkukseen, eli pysymiseen organisaation jäsenenä, mistä on odotettavissa jonkinlaista vastiketta.

Mielenkiintoista mallissa on, että kahden viimeksi mainitun tyyppin erottavaksi tekijäksi näyttävät nousevan yksilön ominaisuudet. Etzionin mukaan vieraantuneella ei ole välttämättä sosiaalisesti hyväksytyjä keinoja saavuttaa ympäröivän yhteisön ihannoimia päämääriä. Hän ei saavuta osallisuutta organisaatiossa. (Vrt. Schein 1988, 44–45.)

Wiener (1982) erottelee organisationaalisen sitoutumisen (normatiivisen tai moraalisen kiinnittymisen) ja instrumentaalisen motivaation (instrumentaalisen kiinnittymisen). Ensin mainittu edustaa motivaatiota, joka rakentuu arvopohjaiselle tai moraaliselle perustalle. Nämä moraaliset ja normatiiviset uskomukset luovat sisäistettyjä paineita käyttäytyä tavalla, joka vastaa organisaation tavoitteita ja intressejä. Sen vastakohtana instrumentaalinen motivaatio pohjautuu laskelmoivaan, hyötyä tavoittelevaan ja itseohjautuvaan kiinnostukseen ja sellaisenaan viittaa pysyvyyttä edistävään käytökseen. Mallissa normatiivisesti motivoituneet toiminnot ovat organisationaalisesti ohjautuvia, kun taas instrumentaalisesti motivoituneet toiminnot ovat itseohjautuvia. (Mt., 418–428.) Näkökulma on kiinnostava, koska toisin kuin monessa muussa mallissa, tässä organisationaalinen sitoutuminen nähdään yksilön lojaaliutta vaativana sidoksena. Yksilölle ei ole varattu mahdollisuutta täyteen osallisuuteen, joten vaihtoehtojen puuttuessa yksilön toiminta todennäköisimmin muuttuu laskelmoivaksi.

Beckerin ja kumppanien (1996) mukaan yksittäisten asenteiden taustalla on motivaatioon liittyviä prosesseja, jotka luovat sitoutumisen perustan. Esimerkiksi O’Reillyn ja Chatmanin (1986) teoriassa psykologinen kiinnittyminen organisaatioon perustuu kolmeen tällaiseen perustaan. Mukautuminen (*compliance*) ilmenee, kun asenteet ja niitä vastaavat toiminnat omaksutaan, jotta voidaan saavuttaa tiettyjä palkkioita. Samastuminen (*identification*) perustuu haluun kuulua johonkin ja se tapahtuu, kun yksilö hyväksyy tyydyttävän suhteen syntymisen tai ylläpitämisen vaikutukset. Sisäistäminen (*internalization*) ilmenee, kun yksilö hyväksyy nämä vaikutukset, koska asenteet ja käyttäytymistavat, joihin häntä kannustetaan, ovat yhdenmukaisia hänen omien arvojensa kanssa. (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert 1996, 465.) Teoria perustuu Kelmanin (1958) näkemyksiin

asenteen ja käyttäytymisen muutoksesta. Se määrittelee sitoutumisen henkilön organisaatiota kohtaan tuntemaksi psykologiseksi kiinnittymiseksi ja heijastaa sitä, missä määrin yksilö sisäistää tai omaksuu organisaation ominaispiirteet tai näkökulmat. (O'Reilly & Chatman 1986, 493; ks. Hackett ym. 1994, 15–23; Meyer & Herscovitch 2001, 305.) Mukautumisen voidaan katsoa kuvaavan pysyvyyttä edistävää käytöstä, kun taas samastuminen edustaa ehkä jonkinlaista moraalista sidosta, sillä hyväksyminen sinällään ei vielä edellytä positiivista psykologista kiinnittymistä. Sisäistäminen sen sijaan on selvimmin affektiivinen sidos.

Etzionin, Wienerin sekä O'Reillyn ja Chatmanin malleissa heijastuu Beckerin (1960) vaihtoteoria, joka viittaa erityiseen käyttäytymistä rajoittavaan mekanismiin aikaisemmin tehtyjen vaihtokauppojen kautta. Se selittää pysyvyyttä edistävää käytöstä. Sitoutuminen ilmenee, kun yksilö yhdistää ulkopuoliset intressinsä yhdenmukaisen toimintansa linjaan tekemällä vaihtokauppoja. Yhdenmukaisen toiminnan linja sisältää hyvin erilaisia toimintojen yhdistelmiä, joista yksilö valitsee sen, joka parhaiten palvelee hänen suurempaa tarkoitustaan. Sitoutumisen ymmärtämisessä tulee huomioida arvot, esineet tai arvostukset, joilla vaihtokauppoja voi tehdä siinä maailmassa, jossa yksilö elää, sillä tietyillä asioilla voi olla arvoa vain tietyssä kontekstissa. Sitoutuminen ei tapahdu välttämättä tiedostetusti ja harkitusti. Vain, kun jokin tapahtuma muuttaa tilannetta niin, että se vaarantaa vaihtokaupat, henkilö ymmärtää, mitä hän häviää, jos muuttaa toimintansa linjaa. (Mt., 32–40.) Beckerin teoria korostaa kontekstin merkitystä ja huomioi yksilön toiminnan ja ympäröivän maailman vastavuoroisuuden samoin kuin yksilön aktiivisuuden sitoutumisen kehittämisessä.

Myös Porterin ja Smithin (1979) määritelmä yksilön identifikaation ja osallistumisen suhteellisena vahvuutena tietyssä organisaatiossa tuo esiin yksilöiden aktiivisen suhteen organisaatioon. Sitoutumisessa on kyse siitä, että yksilö on halukas antamaan jotakin itsestään edesauttaakseen organisaation hyvinvointia, ei pelkästään passiivisesta lojaalisuudesta. Näkökulman painotus onkin vahvasti affektiivisessä sidoksessa. Tutkijat ovat käsitteellistäneet sitoutumisen voimakkaaksi uskoksi organisaation päämääriin ja arvoihin ja niiden hyväksynnäksi, haluksi ponnistella organisaation puolesta sekä voimakkaaksi haluksi säilyttää organisaation jäsenyys. (Ks. Mowday & Steers & Porter 1979, 226.) Tämä teoria jättää tarkastelun ulkopuolelle niin pysyvyyttä edistävän käyttäytymisen kuin normatiivisenkin ulottuvuuden (lojaalisuuden), joka Etzionin ja Wienerin teorioissa kuvaavat pakkoa tai velvollisuutta. Sen sijaan osallisuuden näkökulmasta tämä lähestymistapa on ideaalinen.

Sitoutumisen moniulotteisissa malleissa on otettu huomioon, että vaikka asenteeseen liittyvä sidos ei olisikaan positiivinen, yksilöllä tai organisaatiolla saattaa olla muita vaikuttimia ylläpitää keskinäistä suhdettaan. Affektiivisen sidoksen ja pysyvyyttä edistävän käytöksen lisäksi muun muassa Meyer ja Allen (1991) ovat sisällyttäneet sitoutumisen kolmekomponenttimalliinsa normatiivisen ulottuvuuden, johon liittyy usko yksilön lojaalisuudesta organisaatiota kohtaan. Myös O'Reillyn ja Chatmanin teoriasta voi havaita normatiivisuuteen liittyviä piirteitä. Samoin Beckerin teoriassa tulee Wienerin tavoin ilmi normatiiviset paineet, jotka vaikuttavat yksilön yhdenmukaiseen käyttäytymiseen. Käyttäytymistä rajoittavat vaihtokaupat tulevat esiin esimerkiksi yksilön sopeutuessa sosiaaliin asemiinsa. (Becker 1960, 37.)

Meyerin ja Allenin organisatorisen sitoutumisen malli perustuu havaintoihin yksidimensionaalisten teorioiden samanlaisuuksista ja eroista. Yhtäläisyytenä he löysivät taustalla olevan uskomuksen, jonka mukaan sitoutuminen on voima, joka sitoo yksilön organisaatioon ja siten vähentää todennäköisyyttä lähteä organisaatiosta. Keskeiset erot liittyivät ajattelutapoihin, joiden oletettiin luonnehtivan sitoutumista. Ajattelutavat heijastivat kolmea erillistä teemaa: affektiivinen kiinnittyminen organisaatioon, havaitut lähtemisestä aiheutuvat kulut ja velvollisuus jäädä organisaatioon. Meyer ja Allen korostavat, että sitoutuminen voi liittyä yhteen tai useampaan näistä ajattelutavoista ja siksi he sisällyttivät kaikki kolme malliinsa. He nimesivät ulottuvuudet affektiiviseksi (*affective*) sitoutumiseksi, ylläpitäväksi (*continuance*) sitoutumiseksi ja normatiiviseksi (*normative*) sitoutumiseksi. Ne perustuvat tunteeseen, jatkuvuuteen ja velvollisuuteen. (Meyer & Herscovitch 2001, 305.)

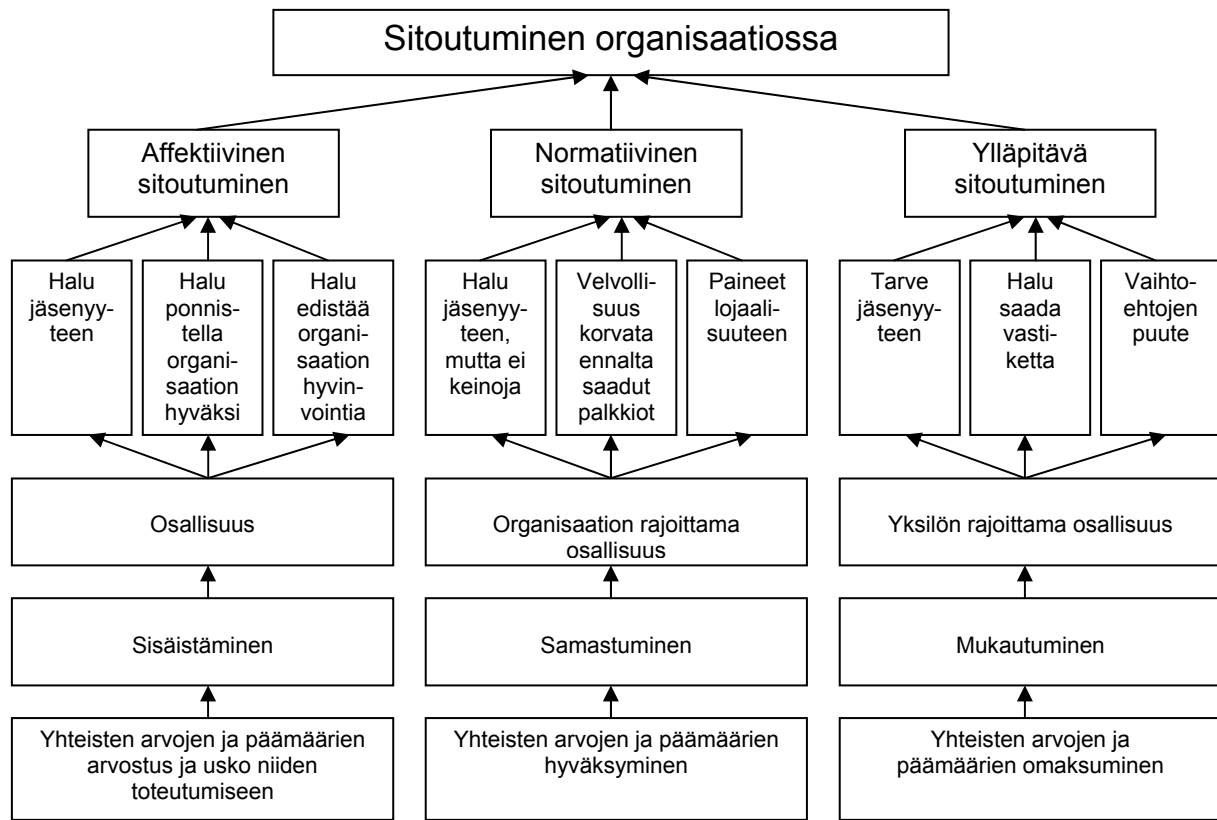
”Tunneperäinen sitoutuminen viittaa työntekijän emotionaaliseen kiinnittymiseen, identifiikaatioon ja mukanaoloon organisaatiossa. He pysyvät organisaatiossa, koska haluavat pysyä. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen viittaa tietoisuuteen niistä kustannuksista, jotka syntyvät, jos he jättävät organisaation tai vaihtoehtojen puutteesta. Näin sitoutuneet työntekijät pysyvät organisaatiossa, koska heidän täytyy pysyä. Normatiivisesti sitoutuneet tuntevat, että heidän velvollisuutensa on pysyä organisaatiossa. He kokevat, että heidän pitää jäädä, koska ovat sisäistäneet moraalisia normeja tai vastaanottaneet etukäteen palveluita, jotka pitää maksaa takaisin.” Luokittelun tarkoituksena ei kuitenkaan ole luoda tyyppejä, vaan kuvata sitoutumisen komponentteja, jotka kaikki voivat heijastua organisaation ja työntekijän suhteessa eriasteisina. (Meyer & Allen 1997, 10–13.)

Myös Meyerin ja Allenin luokittelussa vaihtokauppaidea tulee selkeästi esiin jatkuvuuteen ja normatiivisuuteen perustuvassa sitoutumisessa, mutta tunteeseen perustuvaa sitoutumista käsitellään irrallaan tästä ajatuksesta. Koska normatiiviseen sitoutumiseen sisältyy ajatus ennakkoon saatujen palvelusten takaisinmaksusta, sillä on yhtäläisyyksiä ylläpitävään sitoutumiseen. Toisaalta malliin liittyy jonkin verran erimielisyyttä siitä, ovatko affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen todella eroteltavissa olevia sitoutumisen muotoja ja onko ylläpitävä sitoutuminen yksidimensionaalinen käsite (ks. Meyer & Herscovitch 2001, 305). Hackett ja kumppanit (1994) ovat kuitenkin varmistaneet kolmen ulottuvuuden olemassaolon, vaikka käytetyn mittarin joissakin kohdissa ilmaantuikin virhekomponentteja. (Mt., 15.)

Tässä luvussa tarkastelemieni aikaisempien tutkimusten perusteella näyttää siltä, että osallisuuden käsitteen kautta eri teorit täydentävät toisiaan. Sitoutumisella on motivaatioon liittyvä perusta, joka määrittää sitoutumisen suuntautumista riippuen siitä, ovatko organisaation yhteiset arvot ja päämäärät työntekijän mielestä yhteneviä hänen omien arvojensa ja päämääriensä kanssa (ks. Becker ym. 1996). Jos rajoittavia tekijöitä ei ole, tuloksena näyttää olevan affektiivinen sitoutuminen (vrt. esim. Porter & Smith 1979; Meyer & Allen 1997). Sekä Becker (1960) että Wiener (1982) tuovat esiin sitoutumista rajoittavia mekanismeja. Jälkimmäinen erottelee sen tapahtuvan joko itseohjautuvasti tai organisaation taholta. Yksilön taholta asetetut rajoitukset viittaavat vaihtokauppa-ajatteluun, eli ylläpitävään sitoutumiseen (vrt. esim. Becker 1960; Meyer & Allen 1997). Sen sijaan Etzionin (1961) näkökulmasta normatiivinen sitoutuminen näyttää perustuvan organisaation rajoittamaan osallisuuteen, koska yksilöllä on halu organisaation jäsenyyteen, mutta ei keinoja osallisuuden saavuttamiseen. Näkökulma poikkeaa Meyerin ja Allenin (1997) mallista, jossa normatiivista sitoutumista kuvaa velvollisuus, ei halu. Tämän mukaisesti affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen erottuvat toisistaan organisaation rajoittaman osallisuuden vuoksi.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella olen määritellyt sitoutumisen tässä tutkimuksessa psykologiseksi tilaksi, joka sitoo yksilön organisaatioon ja johon liittyy osallisuuden kokemus. Sen ulottuvuuksia ovat affektiivinen, normatiivinen ja ylläpitävä sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen on yksilön emotionaalista kiinnittymistä, joka perustuu koettuun osallisuuteen organisaatiossa. Normatiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän haluun jatkaa jäsenyyttä organisaatiossa huolimatta sisäistetyistä paineista, jotka rajoittavat tai estävät hänen kokemaansa osallisuutta. Ylläpitävä sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä säätelee osallisuuttaan

organisaatiossa yhdistelemällä erilaisia intressejään tekemällä vaihtokauppoja tiedostaen organisaatiosta lähtemiseen liittyvät kustannukset. Sitoutumisen ulottuvuudet on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Sitoutumisen ulottuvuudet

3.3 Sitoutumisen kohteet ja profiilit

Kun sanotaan, että yksilö on sitoutunut, tarkoitetaan tavallisesti, että hän on sitoutunut johonkin. Sitoutumisella on siis aina kohde, joka voi olla mikä tahansa ihminen, kollektiivi tai toiminta. Organisaatiossa kohteina voivat olla erilaiset yksiköt, kuten korkein johto, työryhmä, työtoverit, esimiehet tai erilaiset roolit ja tehtävät. Sitoutua voi myös suurempiin kokonaisuuksiin, esimerkiksi organisaatioon, ammattiliittoon, koulutukseen tai ammattiin. (Vrt. Meyer & Allen 1997, 92.) Lucas (1999) mainitsee myös organisaation ulkopuoliset kohteet, jotka voivat vaikuttaa heidän sitoutumiseensa organisaatiossa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi perhe, harrastukset tai ympäröivän yhteisön kulttuuri. (Mt., 118–119.)

Sitoutumisen prosessia tutkittaessa on tärkeää ottaa huomioon, että yksilö voi jollakin tavoin sitoutua samanaikaisesti kaikkiin mainittuihin kohteisiin. Lawlerin (1992) mukaan organisaatiossa

toimivat alaryhmät ovat lisäksi joskus sisäkkäisiä. Toisin sanoen kuuluminen yhteen vaatii myös kuulumista toiseen. Meyer ja Allen (1997) viittaavat myös Reichersiin (1985), jonka mukaan näillä kaikilla kohteilla on omat tavoitteensa ja arvonsa. Ne voivat olla samansuuntaisia tai kilpailevia organisaation omien tavoitteiden kanssa. (Ks. mt., 16–19.) Siksi sitoutuminen organisaatiossa on itse asiassa monien sitoutumisien kokoelma, jossa organisaatio itsessään on konteksti.

Koska organisaation perusajatus on saavuttaa yhteisiä tavoitteita yhdessä työskentelemällä, keskeiseksi kohteeksi nousevat ne arvot ja päämäärät, jotka ohjaavat tavoitteiden saavuttamiseen tähtääviä toimintatapoja. Se miten yksilö suhtautuu niihin määrittää hänen sitoutumistaan organisaatiossa.

Affektiivisesti sitoutunut yksilö arvostaa pohjimmiltaan organisaation päämääriä ja arvoja, koska ne vastaavat hänen omia arvojaan. Hän sisäistää ne, kun hän uskoo organisaatiossa vallitsevien asenteiden ja käyttäytymistapojen mahdollistavan niiden toteutumisen. Organisaation kannustavuus sekä osallistumis- ja oppimismahdollisuudet saavat aikaan osallisuuden kokemuksen, jolle on ominaista halu jäsenyyteen, halu ponnistella organisaation hyväksi ja halu edistää organisaation hyvinvointia. Halun syntymiseen vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset ja situationaaliset tekijät, kuten osallistuminen, yhteiset arvot ja identifikaatio. (Vrt. Etzioni 1961; O'Reilly & Chatman 1982; Porter & Smith 1979; Meyer & Allen 1997; Meyer & Herscovitch 2001.)

Normatiivinen sitoutuminen perustuu organisaatiossa vallitsevien yhteisten arvojen ja päämäärien hyväksymiseen. Yksilön omiin arvoihin liittyvät uskomukset ja ulkopuoliset moraaliset paineet pakottavat hänet samastumaan niihin, vaikka hän ei saavuta osallisuuden kokemusta. Organisaatio voi rajoittaa sitä sosialisatioprosessinsa kautta, eli sopeuttamalla työntekijät annettujen toimintatapojen noudattamiseen ja vaatimalla lojaaliutta niitä kohtaan. Tämä kaventaa yksilön osallistumismahdollisuuksia ja sitä kautta hänen oppimismahdollisuuksiaan. Sen vuoksi työntekijä voi kokea, ettei hänellä ole keinoja saavuttaa organisaation päämääriä siellä vallitsevien asenteiden ja käyttäytymistapojen puitteissa. Hän tuntee kuitenkin velvollisuudekseen täyttää häneen ulkopuolelta kohdistuvat odotukset, kuten psykologisen sopimuksen tai korvata organisaatiolta ennakkoon saadut palkkiot, kuten kalliin perehdytyksen tehtävään, mikä saa hänet ylläpitämään suhdettaan organisaatioon. (Vrt. Etzioni 1961; O'Reilly & Chatman 1982; Porter & Smith 1979; Meyer & Allen. 1997; Meyer & Herscovitch 2001.)

Ylläpitävä sitoutuminen perustuu organisaation arvojen ja päämäärien omaksumiseen. Yksilö voi sen avulla saavuttaa haluamiaan vastikkeita organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Mukautumalla organisaation asenteisiin ja niitä vastaaviin toimintatapoihin hän vaihtaa työpanoksensa tiettyihin organisaation tarjoamiin etuihin. Työntekijä rajoittaa tarpeen mukaan osallisuuttaan organisaatiossa tekemiensä vaihtokauppojen pohjalta ottaen huomioon, miten se palvelee hänen kokonaisvaltaisia päämääriään. Siihen liittyy tietoisuus saatavissa olevista vastikkeista ja niiden myötävaikutuksesta itselle tärkeiden asioiden saavuttamiseen organisaation sisällä ja sen ulkopuolella jäsenyyden myötävaikutuksella ja toisaalta vaihtoehtojen puutteesta. (Vrt. Becker 1960; Etzioni 1961; Wiener 1982; O'Reilly & Chatman 1982; Meyer & Allen 1997; Meyer & Herscovitch 2001.)

Ideaalitilanteessa työntekijöiden monet sitoutumisen kohteet edesauttavat organisaation yhteisten päämäärien saavuttamista (vrt. Lucas 1999, 118–119). Jos muiden kohteiden arvot eivät kuitenkaan toimi samassa suunnassa, työntekijän sitoutumisten välille voi tulla konflikteja (Meyer & Allen 1997, 17). Jos esimerkiksi työntekijän suhtautuminen yhteisiin arvoihin ja päämääriin on ristiriidassa muiden kohteiden arvojen ja päämäärien kanssa, hän voi yrittää korjata häiriötä muuttamalla sitoutumisensa profiilia (vrt. esim. Becker 1960, 35).

Meyer ja Herscovitch (2001) ovat luoneet sitoutumisprofiileja, jotka perustuvat työntekijän sitoutumisen voimakkuuteen asteikolla heikosta vahvaan suhteessa sitoutumisen eri muotoihin. Sen perusteella he ovat kuvanneet kahdeksan eri profiilia. Yksilön affektiivinen, normatiivinen ja ylläpitävä sitoutuminen voivat olla samanaikaisesti joko vahvoja, heikkoja tai niiden erilaisia variaatioita. Työntekijän havainnot sitoutumisen ehdoista vaihtelevat sen mukaan, mikä ulottuvuus heidän sitoutumisessaan on hallitseva ja mikä sille ulottuvuudelle on tarkoituksenmukaista. Sitä kautta ne voivat ennustaa myös työntekijän käyttäytymistä suhteessa yhteisiin päämääriin. (Mt., 314.) Erilaisten sitoutumisen kohteiden ja profiilien olemassaolon tiedostaminen on tärkeää henkilöstöjohtamiselle. Kun ne tunnistetaan, niitä voidaan hyödyntää kokonaisuuden suunnittelussa. Toisaalta ne voivat tarjota uudenlaisia näkökulmia organisaation henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, kun halutaan saada aikaan haluttua käyttäytymistä.

3.4 Johtamisen vaikutus sitoutumiseen

Minkä tahansa tyyppinen sitoutuminen riittää, jos organisaation päämääränä on kehittää vakiintunutta työvoimaa, jonka pysyvyyteen se voi luottaa. Vaikka affektiivinen sitoutuminen vaikuttaa työssä pysymiseen vahvimmin, merkittäviä yhteyksiä sitoutumisen ja työssä pysymisen

välillä on löydetty myös normatiiviseen ja ylläpitävään sitoutumiseen liittyen. (Meyer & Allen 1997, 23–26.) Useimmat organisaatiot ja johtajat haluavat todennäköisesti kuitenkin enemmän kuin pelkästään työntekijöiden jatkuvaa jäsenyyttä organisaatiossa. Sitoutumisen muina positiivisina vaikutuksina pidetään työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja läsnäoloa. Se vähentää poissaoloja ja hidastaa työntekijöiden vaihtumisnopeutta. (Becker ym. 1996, 464, 476.) Erityisesti affektiivisen sitoutumisen on todettu vaikuttavan normatiivista ja ylläpitävää sitoutumista enemmän poissaolojen vähentymiseen, työsuoritukseen ja organisaation jäsenyyttä korostavaan käyttäytymiseen. (Meyer & Herscovitch 2001, 331.)

Suurin osa keskustelusta ja tutkimuksesta, jota käydään johtamiskäytäntöjen vaikutuksesta sitoutumiseen, on keskittynyt affektiiviseen sitoutumiseen. Se onkin todennäköisesti haluttavin sitoutumisen muoto, jota organisaatiot haluavat kehittää. Siitä huolimatta on tärkeää huomioida, että johtamiskäytäntöjensä kautta organisaatiot voivat vaikuttaa myös ylläpitävään ja normatiiviseen sitoutumiseen. Joissakin tapauksissa samat käytännöt voivat tuottaa erilaisia sitoutumisen muotoja riippuen siitä, miten työntekijät kokevat ne. (Meyer & Allen 1997, 67–68.) Joka tapauksessa johtamiskäytännöt, olivatpa ne suunniteltuja tai eivät, vaikuttavat sitoutumiseen ja sen heijastumiseen käyttäytymisessä.

Sitoutumisen ja käyttäytymisen yhteyden konkretisointia helpottaa Meyerin ja Herscovitchin (2001) yleinen sitoutumisen malli. He ovat eritelleet ydinkäyttäytymisen (*focal behavior*) ja harkinnanvaraisen käyttäytymisen (*discretionary behavior*). Ensin mainitussa työntekijät ovat sitoutuneet eksplisiittisesti vaadittujen tehtävien hoitamiseen. Jälkimmäinen käyttäytyminen edistää organisaation päämääriä, mutta sitä ei ole organisaation taholta selvästi yksilöity. Työntekijä voi kuitenkin harkintansa mukaan sitoutua myös siihen. (Mt., 311–314.)

Näiden kahden käyttäytymismuodon erottelun merkitys korostuu jatkuvasti muuttuvassa organisaatioympäristössä. Johtamiselle on entistä haasteellisempaa yksilöidä ja ohjeistaa haluttua käyttäytymistä. Sitoutumisen muoto vaikuttaakin käyttäytymiseen erityisesti silloin, kun työ edellyttää työntekijän tekevän päätöksiä ja muokkaavan käyttäytymistään muuttuvien olosuhteiden mukaan. (Meyer, Becker & Vandenberghe 2004, 997.) On kuitenkin edelleen olemassa töitä, joissa aikataulut ja vaadittujen tehtävien suoritus ovat niin tiukasti määriteltyjä, että vahvasti ja heikosti sitoutuneet työntekijät suoriutuvat niistä lähes samalla tavalla (Meyer & Allen 1997, 38). Sen perusteella voidaan ajatella, että sitoutumisen muodoilla ei ole suurta vaikutusta ydinkäyttäytymiseen. Käytännössä pienillä muutoksilla työntekijän suorituksessa voi kuitenkin olla

merkittävä vaikutus organisaatiossa ja ne voivat auttaa tai ehkäistä organisaatiota saavuttamaan päämääränsä (Cascio 1982; Johns 1991, ks. Meyer & Allen 1997, 38).

Affektiivisesti sitoutunut työntekijä määrittelee ydinkäyttäytymisen mahdollisesti laajemmin kuin normatiivisesti tai ylläpitävästi sitoutunut työntekijä. He tulkitsevat saamiensa ohjeiden lisäksi asetetun tavoitteen henkeä, jonka mukaan he muokkaavat harkinnanvaraista käyttäytymistään. He eivät välttämättä ole niin herkkiä vihjeille, joilla he voisivat rajoittaa käyttäytymistään, koska he haluavat saavuttaa yhteisen tavoitteen. Normatiivisesti ja ylläpitävästi sitoutuneet työntekijät sen sijaan havaitsevat helpommin ehtoja, jotka määrittävät, mitä heiltä vaaditaan tai odotetaan. (Meyer & Herscovitch 2001, 311–312.)

Etzionin mukaan henkilökohtaisen sitoutumisen tyyppi riippuu siitä, minkälaista auktoriteettivaltaa organisaatiossa käytetään (ks. Schein 1988, 44–45). Myös muissa organisaatioita käsittelevissä tieteellisissä kirjoituksissa viitataan usein johdon kykyyn vaikuttaa työntekijöihinsä, mikä nähdään sitoutumisen mahdollistajana (Witt 1993, 17). Olennaiseksi muodostuukin, missä ja miten vaikuttaminen tapahtuu, sillä tilanteilla ja tapahtumilla organisaatiossa on samanaikaisia vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin. Toisaalta työntekijät pystyvät arvottamaan kiinnittymistään rinnakkaisiin kokonaisuuksiin (Bishop & Scott 2000, 449).

Roolikäyttäytymistä koskevat normit vakiintuvat tavallisesti paikallisten kohteiden, kuten esimiesten tai työryhmien taholta. Kokonaisvaltaisen sitoutumisen esimiehiin onkin todettu liittyvän positiivisesti työsuorituksiin. Becker ja kumppanit (1996) korostavat lisäksi, että sitoutuminen, joka perustuu organisaation, mutta myös esimiesten arvojen sisäistämiseen, oli yhteydessä suoritukseen. (Mt., 464, 476.) Koska esimies työntekijän ja organisaation suhteen välittäjänä määrittää ja ohjaa ydinkäyttäytymistä, hän todennäköisesti antaa myös implisiittisesti vihjeitä harkinnanvaraiseen käyttäytymiseen. Tätä ajatusta tukee toisen Beckerin (1960) näkökulma sitoutumisesta mekanismina, joka tuottaa yhdenmukaista käytöstä. Ihmiset käyttäytyvät yhdenmukaisesti, koska tietyn tyyppistä toimintaa pidetään oikeana ja kunnollisena heidän yhteisössään. (Mt., 33–34.) Työntekijän arjessa hänen lähin yhteisönsä on oma esimies ja työryhmä, joiden voidaan siis ajatella määrittelevän voimakkaimmin yhdenmukaista käytöstä. Se voi konkretisoida esimerkiksi affektiivisen sitoutumisen ja käyttäytymisen välillä. Vahvimmat yhteydet voidaan havaita käyttäytymisessä, joka on relevanttia sitä kohtaan, jota kohti sitoutuminen on suuntautunut. Esimerkiksi työryhmäänsä vahvasti sitoutunut voi ilmaista sitoutumisensa auttamalla

työkavereitaan, mutta ei käyttäydy suoranaisesti suuremman organisaation odotusten mukaisesti. (Ks. Meyer & Allen 1997, 38–39.)

Henkilöstöjohtamisen käytännöillä on siis todettu olevan potentiaalista vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. On kuitenkin huomioitava, että vaikka yksittäisten käytäntöjen vaikutusten tarkastelussa on etuja, todellisuudessa ne eivät toimi eristyksissä. Kun organisaatiot kehittävät monimutkaisia henkilöstöjohtamisen järjestelmiä, ne ideaalitapauksessa toimivat samaan suuntaan ja ovat sopusoinnussa yhteisten arvojen ja päämäärien kanssa. (Huselid 1995, MacDuffie 1995, Snell & Youndt 1995, Wright & McMahan 1992, ks. Meyer & Allen 1997, 79–80.)

3.5 Motivaatio, voimaantuminen ja sitoutuminen

Jotta voidaan tarkentaa kuvaa siitä, mitä sitoutuminen on, miten se kehittyy ja miten sitä voi kehittää, pitää tarkastella siihen läheisesti liittyviä käsitteitä. Niistä ehkä useimmin mainittu on motivaatio, joka nähdään melko yksimielisesti sitoutumisen perustana. Se on sitoutumisen käynnistävä ja ylläpitävä voima, joka tarkastelee ajattelua ja toimintaa määrittäviä tekijöitä. Motivaatio viittaa siihen, miksi käyttäytyminen alkaa, pysyy ja loppuu, samoin kuin mitä valintoja tehdään (Weiner 1992, 17). Ajatus on saanut tukea muissakin tutkimuksissa, sillä monet tutkijat ovat todenneet, että työntekijän organisationaalisen sitoutumisen työhön liittyvänä asenteena voidaan todistaa johtuvan erilaisista motiiveista. (Allen & Meyer 1990; Caldwell, Chatman & O'Reilly 1990; O'Reilly & Chatman 1986; ks. Becker ym. 1996, 464–465.)

Tutkijat kuitenkin korostavat, ettei sitoutuminen ole samaa kuin motivaatio tai yleiset asenteet (esim. Brickman 1987; Brown 1996; Scholl 1981). Sitoutumisen itsenäisyys kuvastuu esimerkiksi sen kestossa. Käsite liitetään yleensä tärkeisiin toimintoihin tai päätöksiin, joilla on melko pitkäkestoisia vaikutuksia. Motivaatio on lyhytkestoisempaa. Sitoutumiseen liittyvä motivaatio voi vaihdella ajoittain, vaikka sitoutuminen itsessään on pysyvämpää. (Ks. Meyer, Becker & Vandenberghe 2004, 994.) Sitoutuminen vaikuttaa myös käyttäytymiseen irrallaan muista motiiveista ja asenteista. Se voi johtaa pysyvyyteen toiminnassa jopa tilanteessa, jossa vaikuttaa ristiriitaisia motiiveja ja asenteita. Sitoutuminen voi esimerkiksi saada yksilöt käyttäytymään tavoilla, jotka ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta voisivat tuntua vastakkaisilta heidän omiin intresseihinsä nähden. (Meyer & Herscovitchin 2001, 301.) Toisaalta päämäärät alkavat energisoida työntekijässä toimintaa vasta sitten, kun työntekijän tekemä nykyisten olosuhteiden arvio poikkeaa halutuista tulevaisuuden tiloista, joita päämäärät edustavat (vrt. Leithwood ym. 1994, 43; ks.

Siitonen 1999, 101). Becker (1960) korostaa vastaavasti, että henkilön ensisijaisen toiminnan kautta luodun intressin tunnistaminen on olennaista sitoutumiselle. Tämä johtuu siitä, että vaikka hänellä on kyseinen intressi, hän ei toimi sen toteuttamiseksi, ellei se ole välttämätöntä. (Mt., 36.)

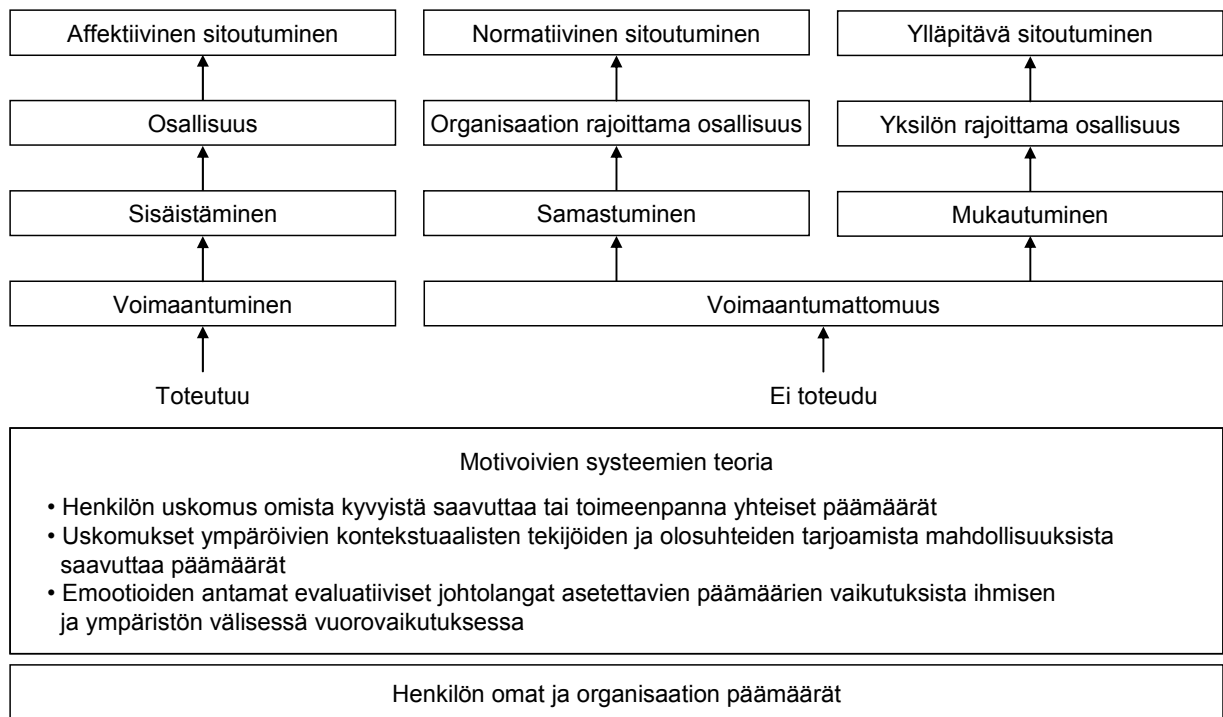
Meyer ja kumppanit ovat myöhemmin lähentäneet sitoutumisen ja motivaation käsitteitä. He ovat tulleet siihen tulokseen, että sitoutuminen on yksi motivaation komponentti. Perusteluna on, että sitoutumisen liittäminen motivaation itsenäiseksi osaksi lisää sellaisen käyttäytymisen ymmärtämistä, johon liittyy laajempia sosiaalisia vaikutuksia, koska sitoutumiseen liittyy usein psykologinen kiinnittyminen sosiaalisiin kohteisiin. Aikaisemmin on jo mainittu erilaisia kohteita, mutta keskeinen tekijä sitoutumisessa organisaation näkökulmasta on sitoutuminen yhteisiin päämääriin. Myös motivaatioprosessin ydin on tavoitteen asettelu. Oletettavasti kaikki tietoisesti motivoitunut käytös suuntautuu tavoitteisiin, olivatpa ne itse tuotettuja tai muiden osoittamia. Luonnollisesti ilmenevät tavoitteet saavat alkunsa inhimillisten perustarpeiden, henkilökohtaisten arvojen, persoonallisuuden piirteiden ja omaan tehokkuuteen liittyvien havaintojen aktivoitumisesta kokemuksen ja sosialisoinnin kautta. (Vrt. Meyer, Becker & Vandenberghe 2004, 991–992.)

Organisaatiokontekstissa sitoutumista määrittää työntekijän ja organisaation arvojen ja päämäärien yhdistäminen. Fordin (1992) motivoivien järjestelmien teorian (*Motivational Systems Theory*) mukaan näihin päämääriin pyrkimiseen vaikuttavat ratkaisevasti henkilön uskomukset omista kyvyistä, mutta myös hänen uskomuksensa ympäröivien kontekstuaalisten tekijöiden ja olosuhteiden tarjoamista mahdollisuuksista saavuttaa tai toimeenpanna kyseiset päämäärät. Lisäksi niiden saavuttamiseen vaikuttavat emootioiden antamat evaluatiiviset johtolangat päämäärien vaikutuksesta ihmisen ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. (Ks. Siitonen 1999, 101.) Sitoutumisen ymmärtämiseksi on tärkeää huomioida nämä motivaatioon liittyvät tekijät, koska niiden voidaan olettaa olevan perusta, joka vaikuttaa erilaisten sitoutumisen ulottuvuuksien vahvistumiseen.

Motivaation rinnalle on nostettu voimaantumisen käsite, joka voi edesauttaa sitoutumisprosessin hahmottamista, sillä Siitosen (1999) mukaan voimaantuminen vaikuttaa katalyyttin tavoin sitoutumiseen. Toisin sanoen voimaantuminen (*empowerment*) johtaa vahvaan sitoutumiseen ja voimaantumattomuus (*disempowerment*) heikkoon sitoutumiseen. (Mt., 100.) Hän määrittelee voimaantumisen yksilöstä itsestään lähteväksi, henkilökohtaiseksi ja sosiaalisesti prosessiksi, jossa voimaa ei voi antaa toiselle. Yksilö ei myöskään voimaannu ulkoisella pakolla tai toisen ihmisen päätöksen seurauksena. Sen sijaan voimaantunut ihminen on löytänyt omat voimavaransa. Hän

määrää itse itseään ja on vapaa ulkoisesta pakosta. Voimaantumisen ominaisuudet ilmenevät eri ihmisissä erilaisina ominaisuuksina, käyttäytymisenä, taitoina ja uskomuksina. Ne voivat vaihdella, myös voimakkuusasteeltaan, ympäristön ja ajankohdan mukaan. On tärkeää huomata myös Fordin mainitsemat kontekstuaaliset tekijät, sillä toimintaympäristön olosuhteet voivat olla merkityksellisiä voimaantumiselle. Tämän vuoksi se voi olla jossain tietyssä ympäristössä todennäköisempää kuin toisessa. (Vrt. Zimmerman 1999; ks. mt., 93.) Siitonen ottaa kantaa voimaantumisen vaikutuksesta sitoutumisen vahvuuteen, mutta ei sen erilaisiin muotoihin. Tämän tutkimuksen sitoutumisen määrittelyyn liittyy osallisuus ja sen perusteella voidaan ajatella, että voimaantuminen organisaatiossa vaikuttaa erityisesti affektiiviseen sitoutumiseen. Toisaalta taas voimaantumattomuus johtaa normatiiviseen tai ylläpitävään sitoutumiseen, koska itsensä määrittäminen ja vapautuminen ulkoisesta pakosta eivät täyty rajoitetun osallisuuden tilassa.

Voimaantumis- ja motivaatioprosessien tutkimuksissa käytetty käsitteistö on yhdenmukaista päämäärien asettamisen perustan, niihin suuntautuvien prosessien ja toiminnan seurauksena saavutettavan tilan suhteen. Ratkaisevana erona voimaantumisen ja motivaation välillä on käsitys voimaantumisesta ihmisestä itsestään kasvavana prosessina. Sen vuoksi toisen voimaannuttaminen ei ole mahdollista. Sen sijaan motivointia on pidetty mahdollisena, mikä on johtanut kontrolloivan orientaation ja samalla motivointitradition kehittymiseen. Tosin motivaatioteorioiden lähempi tarkastelu osoittaa, että motivaation käsite ei tue toisen ihmisen kontrolloinnista lähtevää motivointia. Thomasin ja Velthousen (1990, 667, 677) mukaan voimaantumisen käsite onkin tullut suosituksi, koska se tarjoaa nimikkeen epätraditionaaliselle motivaation paradigmalle. Käsitteen käytön nopeaan leviämiseen on vaikuttanut myös se, että koventunut kilpailu ja nopeat muutokset ovat pakottaneet etsimään johtamiseen sellaisia muotoja, jotka rohkaisevat sitoutumiseen, riskien ottamiseen ja innovaatioihin, huolimatta voimaantumisen käsitteen määritelmällisestä epäselvyydestä ja yhteisen kattavan voimaantumisteorian puutteesta. (Ks. Siitonen 1999, 97–99.) Olen yhdistänyt sitoutumiseen liittyvät käsitteet määrittelyyni kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2. Sitoutumisen ulottuvuudet ja lähikäsitteet

Koska motivaatio- ja voimaantumisprosessit ovat melko yhtenäisiä ja toimivat sitoutumisen perustana, voidaan olettaa, että niitä kaikkia voidaan edistää tai ehkäistä, mutta ei suoranaisesti tuoda ulkopuolelta. Toisaalta on yleensä mahdollista muuttaa sitä todennäköisyyttä, että ihminen omaksuu tai oppii jonkin tietyn henkilökohtaisten päämäärien, emootioiden ja henkilökohtaisten toimintauskomusten, eli kyky- ja kontekstiuskomusten mallin. (Ford 1992, 76–78; ks. Siitonen 1999, 98.) Kasvatustieteellinen lähestymistapa voikin tarjota uudenlaisen näkökulman siihen, miten sitoutumista voidaan välittää. Tätä kautta ilmiötä voidaan tarkastella oppimisprosessina.

4 Sitoutuminen oppimisprosessina

Sitoutumista koskevassa tutkimuksessa on keskitytty lähinnä ilmiön luonteen tarkasteluun. Mielenkiinnon kohteina ovat olleet käsitteen ilmiasu, kohteet, lähtökohdat ja seuraukset. Tutkijat ovat tavallisesti testanneet sitoutumisen ja potentiaalisten lähtökohtien korrelaatioita kiinnittämättä huomiota siihen, miksi näiden muuttujien pitäisi vaikuttaa sitoutumiseen. Toisin sanoen taustalla olevia mekanismeja ei ole identifioitu (Meyer & Herscovitch 2001, 315). Ilmiön kehittyminen on otettu annettuna tai jollakin tavoin itseohjautuvana prosessina. Lähtiessäni toteuttamaan tutkimusprojektiani minulla on ollut mielikuva sitoutumisesta prosessina, johon liittyy oppiminen sosiaalisissa tilanteissa. Tässä luvussa käsitellään sitoutumisen tutkimuksen taustalla vaikuttavia oppimiskäsityksiä sekä sitoutumisen kehittymistä kokemuksiin ja tilanteisiin sidottuna oppimisena, joka vaikuttaa osallisuuden tunteen määräytymiseen. Lisäksi kiinnitetään huomiota erilaisiin merkittäviin olosuhteisiin, jotka vaikuttavat sitoutumisen kehittymiseen. Esimiesten rooli tämän oppimisen mahdollistajana tulee esiin osallisuuden edistäjänä.

4.1 Sitoutumisteorioiden oppimiskäsitykset

Käyttäytymiseen liittyvän sitoutumisen tutkimisen näkökulma perustuu behavioristiseen oppimiskäsitykseen. Sen mukaan tietoa maailmasta saadaan kokemusten ja aistihavaintojen kautta. Ne piirtävät jälkiä ”tyhjään tauluun”, jota pidetään oppijan vertauskuvana. Koska ihmisen mielen sisällöistä ja tietoisuudesta ei ole mahdollista saada objektiivista tietoa, tutkimuksen on keskityttävä ulkoisesti havaittavan käyttäytymisen tarkkailuun. Lähestymistapaan liittyy ärsyke-reaktiokytkentöjen muodostamista ja niiden vahvistamista. Sen mukaisesti suotuisalla vaihtosuhteella ja usein toistuvalla palkkion antamisella uskotaan olevan tärkeä motivationaalinen merkitys sitoutumisen kehittämisessä. (Vrt. Hirsjärvi 1992, 22; Tynjälä 1999, 22, 29–30.) Käyttäytymiseen liittyvä sitoutumisen tutkimus on keskittynyt identifioimaan ehtoja, joiden sisällä kerran ilmaantuneella käyttäytymisellä on taipumus toistua. Se tarkastelee myös käyttäytymisen vaikutuksia asenteen muutokseen. (Meyer & Allen 1991, 62.)

Sitoutumisen tutkimuksen asennenäkökulman keskeisenä ajatuksena on ollut sisäinen motivaatio ja sen merkitys sitoutumisessa. Tämän myötä sitoutumisteorioissa alkoi näkyä kognitiivinen oppimiskäsitys. Painopiste siirtyi oppijan sisäisiin tekijöihin, kuten oppimisprosessiin, oppimisstrategioihin ja kognitiivisten rakenteiden kehittymiseen (Tynjälä 1999, 21), vaikka näihin seikkoihin sinällään tutkimuksissa ei juuri ole kiinnitetty huomiota. Sen sijaan kognitiivisen

oppimisteorian keskeisimmät taustaoletukset, kuten esimerkiksi käsitys ihmisestä aktiivisena oman toimintansa ohjaajana, voidaan havaita niiden taustalla. Ihminen nähdään tiedonkäsittelijänä, joka enemmän tai vähemmän tietoisesti voi asettaa itselleen tavoitteita ja voi myös itsenäisesti ohjata toimintaansa niiden suuntaan. Tämä tulee esille esimerkiksi yksilön määrittellessä ydinkäyttäytymistään ja harkinnanvaraista käyttäytymistään riippuen sitoutumisen luonteesta (vrt. Meyer ym. 2004, 994). Yksilön toiminta rakentuu hierarkkisesti, joten tavoitteiden muotoutumista ja toimintatapojen valintaa määräävät yksilön aiempiin kokemuksiin perustuvat tiedot ja taidot eli tiedolliset skeemat tai sisäiset mallit ja niiden avulla tehdyt havainnot ulkoisesta maailmasta. (Lehtinen ym. 1990, 27.) Samoin on nähty yksilön varhaisten kokemusten organisaatiossa vaikuttavan laajalti myöhempään sitoutumisen kehittymiseen (Buchanan 1974, Louis 1980, ks. Caldwell, Chatman & O'Reilly 1990, 246).

Viimeaikainen sitoutumisen tutkimus on kulkenut kohti konstruktivistista tutkimusparadigmaa, josta käsin sitoutumisen oppimista tarkastellaan ensisijaisesti sosiaalisena ja kulttuurisidonnaisena ilmiönä. Esimerkiksi Cappelli (2000) puhuu sitoutumisesta avoimena sopimuksena, joka neuvotellaan jatkuvasti uudelleen työnantajan ja työntekijän välillä (mt., 11). Tästä näkökulmasta sitoutumisen oppiminen ei ole sellaisenaan puhdas kognitio, vaan tilannesidonnaista sosiaalista toimintaa (Tynjälä 1999, 21) tai jopa oleellinen osa sosiaalisen käytännön luomista elämismaailmassa (Lave & Wenger 1991, 35). Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan ”se, mitä kutsumme tiedoksi, ei voi olla koskaan tietäjästään riippumatonta objektiivista heijastumaa maailmasta, vaan se on aina yksilön tai yhteisöjen itsensä rakentamaa”. Sen mukaisesti sitoutumisen oppimista voidaan pitää luovana, syklisesti kehittyvänä rakennusprosessina, jossa yksilöt ja organisaatiot rakentavat kuvansa maailmasta ja toisaalta myös itse muokkaavat tätä maailmaa. (Tynjälä 1999, 37.)

Konstruktivistista oppimista voidaan pitää sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä, jossa oppiminen tapahtuu yksilön osallistumisessa laajempaan toiminnan järjestelmään. Samoja ulottuvuuksia on havaittu myös sitoutumisen tutkimisen piirissä. Kun sitoutuminen liittyy havaintoon organisaation ja työntekijän välisestä suhteesta, on johdonmukaista olettaa, että se myös opitaan yksilön ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa, johon liittyy osallistuminen. Sitoutumisen kehittyminen oppimisprosessina liittyy tämän perusteella sosiaaliseen toimintaan, joka tapahtuu tietyssä kontekstissa ja on tilannesidonnaista. (Vrt. Tynjälä 1999, 21.)

4.2 Sitoutumisen oppimisen kontekstuaalisuus ja situationaalisuus

Järvinen ja kumppanit puhuvat työssä, työyhteisössä ja työorganisaatiossa tapahtuvasta oppimisesta kontekstuaalisena oppimisena. He tarkoittavat sillä ”toisaalta oppijan omaa toimintaa ja kokemusta ja toisaalta kokemusta muokkaavaa toimintaympäristöä, tilanteita ja taustoja. Konteksti sisältää toimintatilanteessa vaikuttavat tekijät, ympäristön antamat merkitykset ja ajalliset ulottuvuudet, jotka luovat taustaa ja ennakoivat tulevaa. Kokemusta ja osaamista hankkinut toimija voi myös muokata kontekstia, jolloin oppiminen, kehittyminen ja vaikuttaminen eivät ole vain yksi tai kaksisuuntainen tapahtuma vaan hyvin monisuuntainen prosessi.” (Järvinen, Koivisto, Poikela 2000, 67, 96.) Oppimisen kontekstuaalisuus liittyy muun muassa perinteiseen mestari–kisälli-ajatteluun, oppisopimuskoulutukseen ja mentorointiin. Yhteistä näille oppimismuodoille on, että ne sisältävät ajatuksen oppimisesta toiminnassa niin, ettei sitä irroteta kontekstistaan.

Sitoutumisen tutkijat ovat nostaneet yksilön kokemuksen merkittäväksi vaikuttajaksi sen kehittymiseen yksilön henkilökohtaisten ja organisaation rakenteellisten ominaisuuksien rinnalle. He puhuvat työhön liittyvistä kokemuksista, joihin sisältyvät objektiiviset työhön liittyvät ominaisuudet ja subjektiiviset kokemukset työssä. (Meyer & Allen 1991, 69.) Erilaiset kokemukset voivat vaikuttaa esimerkiksi työntekijän sitoutumisen muotoon (Caldwell, Chatman & O’Reilly 1990, 258). Sitoutumisen kehittymiseen asenteena liittyy siis olennaisesti kokemus niin edeltävänä tekijänä kuin seurauksenakin, joten on johdonmukaista olettaa, että myös sen oppiminen tapahtuu prosessinomaisesti kokemuksellisenä oppimisena. Kaikkein kehittyneimpiä kokemusoppimisen malleja ovat oppimisen yhteisöllistä ja kontekstuaalista luonnetta korostavat teoriat. Yksi tällainen on Laven ja Wengerin situationaalisen oppimisen teoria. (Engeström 1995, 75,77.) Heidän mukaansa oppiminen on olemista sosiaalisessa maailmassa, ei tapa saada tietoa siitä (Hanks, ks. Lave & Wenger 1991, 24). Se tapahtuu yksilön ja yhteisön välisissä suhteissa osallistumisen viitekehyksessä, ei yksittäisen yksilön mielessä. Parhaimmillaan se ei ole erillinen prosessi, vaan erottamaton osa työntekijän työskentelyä organisaatiossa. (Mt., 50.)

Lave ja Wenger (1991) yhdistävät yksilön oppimisen sosiaaliseen kontekstiin luomansa oikeutetun oheisosallistumisen (*Legitimate Peripheral Participation*) käsitteen avulla. Kokeneempien organisaation jäsenten hyväksyntä ja heidän kanssaan tapahtuva vuorovaikutus oikeuttavat oppimisen ja tekevät siitä oppijalle arvokkaan. Ohessa olo (*peripherality*) tarkoittaa oppijan osallistumista konkarien rinnalla organisaation toimintaan. Aluksi heidän osallistumisensa on vähemmän kattavaa ja vaihtelevaa mukana olemista organisaation määrittelemässä osallistumisen

kentässä. Ajan kuluessa taitojen ja tietämyksen kehittyessä ohessa olo johtaa täysivaltaiseen osallistumiseen. Oppija siirtyy vähitellen organisaation reuna-alueilta kohti toiminnan ydintä. Se johtaa osallisuuteen, mikä liittyy olennaisesti sitoutumisen kehittymiseen. Se sisältää oppijan tietoisuuden siitä, että organisaatiossa on tilaa sille käytännölle, jota hän on oppimassa. Oikeutettu ohessa olo yhdistyy monimutkaisesti sosiaalisiin rakenteisiin, koska se sisältää valtasuhteita. Yksilön asteittain kehittyvänä osallistumisena ohessa olo on voimaantumista ja siten affektiivista sitoutumista edistävä asema. Paikassa, jossa yksilön osallistumista estetään tai se estyy, usein oikeutetusti laajemman yhteisön näkökulmasta, se on voimaantumattomuutta lisäävä ja näin myös normatiivista tai ylläpitävää sitoutumista määrittävä tilanne. (Vrt. mt., 36, 110.)

Kyseessä on siis sosiaalistava prosessi, jossa yksilöstä tulee lopulta yhteisön täysivaltainen osallistuja. Se korostaa sitä, mitä osittainen osallistuminen ei ole ainakaan toistaiseksi. Ohessa olo on positiivinen käsite, jonka vastakohtana on liittymättömyys (ylläpitävä sitoutuminen) tai epäolennainen liittyminen (normatiivinen sitoutuminen) meneillään olevaan toimintaan. Tämä prosessi ei kuitenkaan ole kertaluonteinen, vaan se vaatii jatkuvaa uusintamista. Kaikkia työntekijöitä voidaan pitää jossain määrin tulokkaina muuttuvassa organisaatioympäristössä. Kyse ei ole pelkästään uusien työntekijöiden, vaan kaikkien jatkuvasta oppimisesta, mikä itsessään nähdään oppimisena. Tämä tarkoittaa sitä, että ei vain oppija, vaan myös opettaja oppii. (Vrt. Lave & Wenger 1991, 29, 37, 43.)

Oikeutetun oheisosallistumisen käsitteellä on yhtymäkohtia sitoutumisen ja sen kehittymisen selittäjänä. Oppimisen tarkastelu oikeutettuna oheisosallistumisena tarkoittaa, että oppiminen ei ole pelkästään jäsenyyden ehto, vaan se itsessään on jäsenyyden kehittyvä muoto. Tämän perusteella oppimiseen liittyy tuleminen erilaiseksi persoonaksi organisaation suhdejärjestelmien mahdollistamissa puitteissa. Samalla se määrittää sitoutumista. Jos tätä oppimisen ulottuvuutta ei oteta huomioon, unohdetaan myös se, että oppiminen sisältää identiteetin rakentumisprosessin. Lave ja Wenger (1991) pitävät identiteettiä pitkäkestoisina elävinä suhteina yksilöiden, heidän paikkansa ja käytännön yhteisöihin osallistumisensa välillä. Siksi identiteetti, tietäminen ja sosiaalinen jäsenyys sisältävät toinen toisensa. (Mt., 53.)

Tässä tutkimuksessa sitoutumisen määrittelyyn liittyy yksilön kiinnittyminen organisaatioon sisäistämisen, samastumisen tai mukautumisen avulla. Sen seurauksena koettu rajoitettu tai rajoittamaton osallisuuden tunne määrittää yksilön sitoutumista ja identifioitumista organisaatioon. Tästä näkökulmasta sitoutumisen oppimisen kontekstuaalisuus saa vahvistusta.

Osallistumismahdollisuuksien kautta kehittyvä osallisuuden kokemus vaikuttaa sitoutumisen muodostumiseen, joten sitoutumisen oppimisprosessia on syytä tarkastella oikeutetun oheisosallistumisen näkökulmasta.

4.3 Sitoutumisen oppiminen oikeutettuna oheisosallistumisena

Oikeutetun oheisosallistumisen käsite tarkoittaa lähes samaa kuin sosialisatio, sillä on tyypillistä, että lapset osallistuvat oikeutetusti ja oheisesti aikuisten sosiaalisissa maailmoissa. Toisaalta sosialisatioprosessilla tarkoitetaan yhä useammin myös aikuisten kasvamista organisaation jäsenyyteen, millä tarkoitetaan kulttuuristen arvojen, normien ja niitä vastaavien käyttäytymistapojen omaksumista (vrt. Poikela 1999, 31). Sosialisation käsite näyttää sisältävän kaiken sen, mitä oikeutettu oheisosallistuminenkin oppimisprosessina tavoittelee, toisin sanoen yksilön kiinnittymisen organisaatioon ja sen arvojen, normien ja niitä vastaavien käyttäytymistapojen oppimisen, sekä täysivaltaisen jäsenyyden saavuttamisen. Tämän perusteella niitä ei voi täysin erottaa toisistaan. Situationaalinen oppiminen pitää kuitenkin paremmin hallussaan täysivaltaisiksi kulttuuris-historiallisiksi osallistujiksi maailmassa tulemiseen ja olemiseen liittyvät muuttumismahdollisuudet. Siksi Lave ja Wenger (1991) ovat valinneet lähtökohdaksi oppimisen sosialisation sijaan. (Mt., 32.)

Sitoutumisen kehittymisen voidaan ajatella tapahtuvan sekä tietoisesti että tiedostamattoman oppimisen kautta. Tietoisesti voidaan välittää esimerkiksi organisaation arvoja, päämääriä ja visioita, mutta samalla viestijä antaa usein tiedostamattaan signaaleja siitä, miten hän itse niihin suhtautuu ja minkälaista käyttäytymistä hän niiden puitteissa odottaa. Toisaalta oppijat tekevät omia tulkintojaan erilaisten kokemustensa perusteella siitä, miten heidän odotetaan niihin suhtautuvan. Vastaavasti, jos halutaan edistää sitoutumista tiettyyn toimintaan, käyttäytymisen oletetaan tapahtuvan organisaation määrittämässä rajoissa, vaikka sitä ei eksplisiittisesti olisikaan tuotu julki. (Meyer & Herscovitch 2001, 309.)

Erilaiset odotukset välittyvät organisaatiossa monin tavoin. Oppiminen voi välittyä työyhteisössä formaalisesti virallisen koulutusjärjestelmän puitteissa. Sitä on perinteisesti pidetty oppimisen tärkeimpänä muotona. Toisaalta nonformaalinen oppiminen organisaation virallisen koulutusjärjestelmän ulkopuolella voi tapahtua esimerkiksi yksilön kuulumisessa ulkopuolisiin yhteisöihin. Kolmas muoto on informaalinen oppiminen, joka tapahtuu sekä virallisen että

epävirallisen koulutusjärjestelmän ulkopuolella, esimerkiksi työ- ja arkipäivän tilanteissa. (Vrt. Poikela 1999, 26–27.)

Organisaation kontekstissa yksilölle voidaan välittää monenlaisia sitoutumiseen liittyviä asioita kaikilla kolmella tavalla. Formaalin oppimisen erityisasema tässä mielessä kuitenkin kyseenalaistuu, sillä informaalista oppimista tapahtuu eniten tilanteissa, joissa opitaan työyhteisön sosiaalisia merkityksiä, kulttuurisia arvoja ja käyttäytymistapoja refleктоimatta niitä. Tämän perusteella myös sitoutumisen oppiminen on valtaosaltaan informaalista. Tosin Poikelan (1999) mukaan mainitut asiat eivät ole niinkään aktiivisen oppimisen kohteita kuin mukautumisen tila. ”Merkitysten reflektionin myötä sen sijaan siirrytään tiedostavaan oppimisen suuntaan, joka luo potentiaalia myös formaalisen koulutuksen organisoinnille. (Poikela 1994a, 91–92; Poikela 1996, 294–296.)” (Vrt. mt., 36–37.)

Situationaalisen oppimisen prosessia on yritetty ymmärtää informaalin oppimisen kautta, joka on perinteisesti tarkoittanut, että oppijoiden oletetaan hankkivan tiettyjä taitoja observoimalla ja imitoimalla. Laven ja Wengerin (1991) mukaan uusien työntekijöiden oikeutettu ohessa olo tarjoaa heille enemmän kuin observatiivisen tähystyspaikan. Se pitää olennaisesti sisällään osallistumisen tapana oppia, sekä omaksumisen että omaksutuksi tulemisen käytännön kulttuurissa. (Mt., 95.)

Laven ja Wengerin (1991) mukaan oppiminen ei ole aina, eikä edes usein, informaalista, vaan se on osa päivittäistä elämää. Oppiminen pitää ymmärtää suhteessa käytäntöön kokonaisuudessaan, johon liittyy suhteiden moninaisuus niin yhteisön sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Siksi oppimista ja opettamista onkin pidettävä itsenäisinä käsitteinä. Oppimisen irrottaminen pedagogisista aikomuksista avaa mahdollisuuden tarkastella osallistujien yhteen sopimattomia tai ristiriitaisia näkökulmia tilanteissa, joissa oppiminen on meneillään. Nämä erot muodostuvat usein oppimisen sisällön perustaksi. (Mt., 67, 113–114.)

Kun oppimista pidetään osana sosiaalista käytäntöä, huomio kiinnittyy organisaation rakenteeseen mieluummin kuin pedagogisen rakenteen ensisijaisuuteen oppimisen lähteenä. Oppiminen ymmärrettynä oikeutettuna oheisosallistumisena ei ole välttämättä tai suoraan riippuvainen pedagogisista tavoitteista tai virallisista suunnitelmista edes tilanteissa, joissa tavoitteet näyttävät olevan keskeinen tekijä, kuten esimerkiksi luokahuoneopetuksessa tai tutoroinnissa. Oppiminen oikeutettuna oheisosallistumisena tapahtuukin missä tahansa kasvatuksellisessa muodossa, joka

tarjoaa kontekstin oppimiselle myös silloin, kun ei ole olemassa aikomuksellista kasvatuksen muotoa. (Lave & Wenger 1991, 40, 113.)

4.4 Oikeutetun oheisosallistumisen edellytykset

Sitoutuminen organisaatiossa perustuu työntekijän asennoitumiseen yhteisiä arvoja ja päämääriä kohtaan, sekä mielikuvaan mahdollisuudesta saavuttaa ne organisaatiossa vallitsevien asenteiden ja toimintatapojen puitteissa. Yhteisön käytäntö luo tätä varten potentiaalisen oppimiskehyksen (*learning curriculum*), johon työntekijällä on pääsy oikeutetun ohessa olon avulla. Sen myötä hänelle muodostuu kokemus osallisuudesta, joka määrittää hänen sitoutumistaan. Oppimisella näyttää olevan tunnusomainen kaava. Koska oppijat oheisosallistujina voivat kehittää näkemyksen siitä, mistä koko yhteisössä on kyse ja mitä siellä on opittavana, oppimisella on vahvat tavoitteet. Oppiminen itsessään on improvisoitua käytäntöä, koska oppimiskehys on tilannesidonnainen ja se sisältää erilaisia esikuvia, joita voidaan ajatella myös tavoitteina. Se paljastaa mahdollisuuksia sitoutua uuteen käytäntöön. Oppimiskehys ei sanele oikean käytännön ominaisuuksia, eikä sitä voida pitää eristyksissä, manipuloida keinotekoisilla didaktisilla termeillä tai analysoida irrallaan sosiaalisista suhteista, jotka muodostavat oikeutetun oheisosallistumisen. Sen sijaan oppimiskehys on yhteisön ominaisuus, jonka uuden työntekijän on mahdollista hahmottaa. (Lave & Wenger 1991, 93, 97.)

Vaikka oppiminen erotetaan käytännön yhteisöstä, oikeutettu oheisosallistuminen on silti oppimisen ydin. Se johtaa oppimiskehyksen ja opetussuunnitelman erottamiseen. Oppimiskehys on oppimisresurssien kenttä jokapäiväisessä käytännössä oppijan näkökulmasta tarkasteltuna. Opetussuunnitelma sen sijaan perustuu uusien työntekijöiden opettamiseen. Koska opetussuunnitelma välittää ja siten rajoittaa oppimisresurssien rakentumista ja niihin pääsyä, opittavan asian merkitys välittyy ulkopuolisen näkökulman eli opettajan osallistumisen kautta. Tämän mukaisesti käytännössä mukanaolo mieluummin kuin sen kohteena oleminen on tehokkaan oppimisen edellytys. (Lave & Wenger 1991, 93, 97.)

Oikeutetun oheisosallistumisen kautta tapahtuvaa oppimista ei siten tarvitse motivoida erillisillä palkkioilla ja rangaistuksilla, koska oppimisen hyödyt ovat välittömästi koettavissa. Oppimista edistävälle kokemukselle on kuitenkin asetettu ehtoja. Kokemus ei tässä yhteydessä tarkoita yksilön varastoimia muistikuvia, vaan ennen kaikkea vuorovaikutusta ja vuoropuhelua yhteisössä, jota edistävät kolmen tyyppiset tekijät. Ensinnäkin yhteisön on tarjottava uusille jäsenilleen

monipuoliset mahdollisuudet osallistua ja edetä vähemmän tärkeistä tehtävistä ydintehtäviin siten, että he voivat muodostaa kokonaiskuvan toiminnasta ja siitä, mitä jäsenyys tuo mukanaan. Toiseksi yhteisön on turvattava jäsentensä välillä runsas ja monipuolinen vaakasuuntainen vuorovaikutus käyttäen apuna muun muassa tarinoita ja kertomuksia ongelmista ja niiden ratkaisuksista. Kolmanneksi yhteisön teknologioiden, sääntöjen ja organisaation tulee olla läpinäkyviä, avoimia osanottajien tutkiskelulle. (Lave & Wenger 1991, ks. Engeström 1995, 78.)

Avain oikeutettuun ohessa oloon on uusien työntekijöiden pääseminen käsiksi työyhteisöön. Samalla kun se on olennaista kaikkien yhteisöjen uusintamisessa, se on myös aina ongelmallista. Tuleminen täysivaltaiseksi käytännön yhteisön jäseneksi vaatii pääsyä muiden jäsenten käynnissä olevan toiminnan laajaan kirjoon, tietoon, resursseihin sekä osallistumismahdollisuuksiin. Se edellyttää luottamusta, johon sitoutuminen ja lojaalisuus yksilön ja organisaation välisessä suhteessa perustuu. Niiden kehittyminen voi kuitenkin viedä pitkänkin ajan. (Vrt. Lave & Wenger 1991, 101; Baruch 1998, 2.)

Organisaatiossa on tyypillistä, että työntekijät oppivat pääasiassa suhteessa muihin työntekijöihin. Jos tiedon kierrättäminen vertaisten ja lähivertaisten kesken on mahdollista, se leviää nopeasti ja tehokkaasti. Se perustuu turvalliseksi koettuun ilmapiiriin, kollegiaalisuuteen ja tasa-arvoisuuteen. Sitoutumiseen liittyy yleisesti myös vastavuoroisuuden normi, vaikka Meyer ja Allen rajaavat sen pelkästään määrittelemänsä normatiivisen sitoutumisen vaikuttimeksi. (Vrt. Lave & Wenger 1991, 93; Meyer & Herscovitch 2001, 317; Ojanen 1993, 176; Siitonen 1999, 100.)

Läpinäkyvyys laajasti otettuna on tapa organisoida toimintoja tekemällä niiden merkitys näkyväksi. Se avaa työntekijöille mahdollisuuden tarkastella käytännön todellisuuden johdonmukaisuutta toimenpideohjelmien, strategian ja olemassa olevan organisaatiokulttuurin välillä. Se ei kuitenkaan vielä riitä, sillä havainnot ovat tärkeämpiä kuin todellisuus. Siksi myös työntekijöiden kokemukset organisaation käytäntöjen oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat sitoutumiseen. Työntekijät toimivat sitoutuneemmin halutussa suunnassa, jos he uskovat organisaation toimineen vastuullisesti toiminnan kehittämisessä ja ottaneen samalla huomioon työntekijöiden intressit. (Vrt. Lave & Wenger 1991, 105; Meyer & Allen 1997, 88–89.)

Lucas (1999) korostaa, että ihminen ohjautuu viime kädessä sen mukaan, mitä hän tuntee, ei sen perusteella, mitä hän tietää. Jos ihminen ei välitä jostakin asiasta, ei ole mitään keinoa saada häntä innostumaan siitä. Yksilö on siis sitoutunut tai ei ole sitoutunut ja se on hänen oma valintansa. On

ymmärrettävä ero uskollisuuden ja sitoutumisen välillä. (Mt., 171–172.) Lucas rajaa sitoutumisen vastaamaan suurin piirtein sitä, mitä Meyer ja Allen (1997) luonnehtivat affektiiviseksi sitoutumiseksi, josta hän käyttää myös termiä intohimo. Meyer ja Allen (1997) sen sijaan uskovat, että yksilön sitoutumista voivat säädellä myös tiedolliset perusteet, joko pakon edessä tai yksilön prioriteettien pohjalta. Molemmissa tapauksissa edellytyksenä on yksilön valinnanvapaus eli työntekijän sitoutumisen vapaaehtoisuus. (Vrt. mt., 88–89.)

Työntekijöiden huomioimisen ja arvostuksen merkitys sitoutumiselle nousee jatkuvasti esiin eri yhteyksissä. Meyer ja Allen (1997) nostavat esiin kommunikaation merkityksen. Työntekijöille tulee kertoa selkeästi toimenpiteiden aiotusta tarkoituksesta ja pyytää heiltä palautetta niihin liittyvistä havainnoista ja suhtautumisesta (mt., 89). Jo paljon ennen sitoutumisen tutkimusta työntekijöiden huomioimisen on todettu vaikuttavan muun muassa tuottavuuden kasvuun esimerkiksi klassisen Hawthorne-efektin avulla. Western Electric -yhtiössä USA:ssa 1920-luvulla lisättiin valon voimakkuutta yhdelle työskentelyryhmälle. Tuottavuus kuitenkin nousi sekä koe- että kontrolliryhmissä, mikä selitettiin juuri työntekijöiden huomioimisella. (Roethlisberger and Dickson, 1939; Landsberger, 1958; Mouzelis, 1973, ks. Nordhauhg 1993, 175.) Samaan tapaan oheisosallistumiselle oikeutuksen antavat konkarit. Ilman heidän hyväksyntäänsä oppimiskontekstia ei koeta turvalliseksi, eikä osallisuuden kehittyminen siten ole mahdollista. (Lave & Wenger 1991, 36; Siitonen 1999, 100.)

Uudistuminen ja organisationaalinen oppiminen edellyttävät vapaita resursseja (Morgan 1986). Resurssiniukkuudessa elävässä organisaatiossa pyritään minimoimaan sekä virheet että uutta luovat kokeilut, jotka molemmat olisivat uudistumisen kannalta tärkeitä (ks. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 157–158). Meyer ja Allen (1997) viittaavat kontrolliin ja sitoutumiseen perustuviin henkilöstöstrategioihin, jotka eroavat toisistaan siinä, minkälainen arvo asetetaan sitoutuneen työvoiman olemassaolon merkitykselle organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstöresurssijärjestelmien kontrollin päämääränä on vähentää suoria työvoimakuluja tai parantaa tehokkuutta korostamalla työntekijöiden mukautumista tiettyihin sääntöihin ja menettelytapoihin ja liittämällä työntekijöiden palkitseminen joihinkin mitattavissa oleviin tulokriteereihin (Eisenhardt, 1985, Walton, 1985; ks. mt., 80). Sen sijaan sitoutumiseen perustuvat henkilöstöresurssijärjestelmät muokkaavat haluttua työntekijäkäyttäytymistä ja asenteita muodostamalla psykologisia linkkejä organisaation ja työntekijän tavoitteiden välille. (Mt., 80.)

Työntekijöiden mielipiteitä ja tunteita ei ole varaa ohittaa, mikäli työ sisältää yhteisen pyrkimyksen luoda merkitystä ja kertoa siitä muille. Se, mitä ihmiset tuntevat itseään ja toisiaan, sekä organisaation tarkoitusperiä kohtaan, liittyy läheisesti heidän kykyynsä ylläpitää sitoutumistaan ja motivaatiotaan, joita vaaditaan nykyisessä abstraktissa työelämässä ja uuden oppimisessa. (Zuboff 1988, 401.)

4.5 Sitoutumisen prosessi

Sitoutuminen organisaatiossa on melko pysyvää verrattuna esimerkiksi työtyytyväisyyteen. Vaikka jokapäiväiset tilanteet työpaikalla voivat vaikuttaa työntekijän tyytyväisyyden tasoon, ne eivät saa työntekijää vakavasti arvioimaan uudelleen kiinnittymistään organisaatioon (Mowday, Steers & Porter 1979, 226). Turvalliset, elämänmittaiset työsuhteet, ennustettavissa olevat ylennykset ja kiinteät palkat ovat vähenemässä jopa isoissa organisaatioissa johtuen organisaatioiden toimintatapojen muutoksista. Sitoutuminen onkin muuttamassa muotoaan avoimeksi sopimukseksi, joka neuvotellaan jatkuvasti uudelleen työmarkkinoiden tilanteen mukaan. (Cappelli 2000, 11.)

Sitoutuminen itsessään ei luultavasti ole katoamassa mihinkään, sillä sitoutuminen ja johdonmukaisuus ovat yhteisöllisen elämän tukipilareita. Asialla on myös kääntöpuoli. Yksilöt sitoutuvat melkoisen kevyin perustein ja pitävät kiinni johdonmukaisuudesta silloinkin, kun se ei enää ole heidän etujensa mukaista. Sinänsä vähäpätöiset teot voivat muuttaa yksilön tulkintoja tietystä asiasta. Kun yksilö ajattelee jotakin asiaa, hän uskoo jo tehneensä jotakin sen eteen. Asian siis täytyy olla tärkeä. Johdonmukaisuuden säilyttämiseksi kyseisestä asiasta ei yhtäkkiä voikaan enää luopua. Tätä asiaa on tutkittu kognitiivisen dissonanssin teorian avulla. Sen mukaan ihmiset eivät kestä ristiriitaisia aineksia tietoisuudessaan. Jos ihminen tekee sellaista, joka on hänen käsityksiensä vastaista, asia vaatii tulkinnan, joka sovittaa ristiriidan. Mikäli yksilö pakotetaan tekemään jotakin, perustelu on hyväksyttävä, vaikka ristiriita onkin olemassa. Ristiriidan voi ratkaista myös muuttamalla mielipiteitä, asenteita tai arvoja lähemmäksi tekoja, jolloin ristiriidan kokeminen vähenee. Tämä selittää myös sen, miksi ihmiset johonkin vaivalla päästyään tai jotakin saatuaan antavat aina myönteisiä arvioita. (Ojanen 1993, 177–180.) Sitoutuminen ei siis pääty helposti. Sen sijaan sen luonne muuttuu käytännön sosiaalisen rakenteen, siellä vallitsevien voimasuhteiden ja osallistumisen oikeuttamisen ehtojen mukaan (vrt. Lave & Wenger 1991, 98).

Caldwell ja kumppanit (1990) ovat hahmotelleet sitoutumisen prosessin keskeisiä kohtia eri tutkimusten tulosten perusteella. Heidän mukaansa erityisesti varhaiset kokemukset organisaatiossa

ovat merkityksellisiä sitoutumisen muotoutumiselle, joka tapahtuu organisaatioon tuloprosessissa, koska silloin yksilön ajatellaan olevan erityisen herkkä organisaation vaikutukselle. Myös yksilön päätös hyväksyä työtarjous vaikuttaa dissonanssiteorian mukaisesti sitoutumisen kehittymiseen. Rekrytoinnissa ja valintaprosessissa muodostuvien ennako-oletusten vahvistaminen perehdytyksessä koskee esimerkiksi realistisia työnkuvia, etenemismahdollisuuksia ja yleistä työilmapiiriä. (Mt., 246.)

Oikeutetun ohessa olon kausi situationaalisessa oppimisessa on tärkeä, koska se tarjoaa oppijoille mahdollisuuksia luoda omaa käytännön kulttuuria. Kattavan ohessa olon näkökulmasta oppijat asteittain kokoavat itselleen yleisen idean siitä, mikä muodostaa käytännön yhteisön. Tämä alustava luonnos organisaatiosta, mikäli sinne pääsy on ollut oikeutettua, muodostaa kuvan esimerkiksi siitä, keitä on mukana ja mitä he tekevät, minkälaista jokapäiväinen elämä on, miten esimiehet puhuvat, kävelevät, tekevät työtä ja yleensä ohjaavat elämäänsä, miten ulkopuoliset ihmiset ovat yhteisön kanssa vuorovaikutuksessa, mitä muut oppijat tekevät ja mitä oppijoiden pitää oppia tullakseen täysivaltaisiksi jäseniksi. Se sisältää kasvavan ymmärryksen siitä miten, milloin ja missä asioissa esimiehet ja muut konkarit avustavat, tekevät salaa yhteistyötä ja ovat törmäyskursilla. Mistä he pitävät, mistä eivät pidä, mitä he kunnioittavat ja ihailevat. Erityisesti se tarjoaa perustan ja motivaation oppimiselle ja tulemiselle täysivaltaiseksi osallistujaksi esimerkkien kautta, joita edustavat muun muassa esimiehet, valmistuneet tuotteet ja pidempään olleet työntekijät. (Lave & Wenger 1991, 95–96.)

Situationaalinen oppiminen ei ole työstä lähtevää niin kuin informaali oppiminen stereotyyppisesti olettaa, koska oppimisen ja jokapäiväisen käytännön organisoituminen eivät tapahdu samalla hetkellä. Tuotannollisen toiminnan osa-alueet pitää oppia eri jaksoissa kuin ne, jotka tuotantoprosessi yleensä paljastaa. Perifeeriset, vähemmän intensiiviset, vähemmän monimutkaiset, vähemmän elintärkeät ulottuvuudet opitaan ennen käytännön keskeisempiä ulottuvuuksia. (Lave & Wenger 1991, 96, 113–114.)

Tuotantoon liittyvä ohessa olo asettaa uusille työntekijöille vähemmän aikaa, panostukseen ja vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia kuin täysivaltaisille jäsenille. Uusien työntekijöiden tehtävät ovat lyhyitä ja yksinkertaisia. Virheistä aiheutuvat kustannukset ovat pieniä ja työntekijällä on vähän vastuuta toiminnasta kokonaisuudessaan. Heidän tehtävänsä sijoitetaan tyypillisesti työprosessin päihin mieluummin kuin työn toisiinsa liittyvien osa-alueiden keskelle. Oppijan vaikutus meneillään olevaan toimintaan kuitenkin kasvaa hänen pätevyytensä lisääntyessä. Samalla

kun oppijan ymmärrys lisääntyy siitä, miten hyvin tai huonosti hänen panoksensa vaikuttaa käytäntöön, oikeutettu osallistuminen ohessa olona tarjoaa välittömän perustan itsearvioinnille ja sitoutumisen suuntaamiselle. Testaus, kiitos ja moite vaikuttavat oppijan oikeutukseen osallistujana, mutta syvällisempi tunne osallistumisen arvosta yhteisössä perustuu oppijan tulemiseen osaksi yhteisöä. Kulkeminen kohti täysivaltaista osallistumista käytännössä ei sisällä vain kasvavaa sitoutumista aikaan, tehostuneeseen toimintaan, laajempaa vastuuta yhteisössä tai vaikeampia ja vaativampia tehtäviä, vaan merkittävämmiin kasvavan identiteetin tunteen työntekijänä. (Vrt. Lave & Wenger 1991, 110–111.)

Oikeutetun ohessa olon kaudella työntekijälle syntynyt yleinen näkökulma ei todennäköisesti jää pysyväksi ensimmäisten havaintojen pohjalta. Näkökulmat käytännön ymmärtämiseen kehittyvät osallistumisessa muuttuvaan työnjakoon, yksilön muuttuvassa suhteessa käynnissä olevaan toimintaan ja jatkuvasti muuttuvien sosiaalisten suhteiden kautta. Organisaation käytännöt ja sitoutuminen ovat yhteydessä toisiinsa. Se näkyy esimerkiksi siinä, miten ja mitä informaatiota välitetään, miten oppimista edistetään, miten osallisuus kehittyy, miten koulutusta, palkkio- ja kontrollijärjestelmiä käytetään korostamaan haluttua käyttäytymistä, sekä miten keskeisiä arvoja vahvistetaan kansantajuisesti ja yhtenäisten roolimallien avulla. (Vrt. Lave & Wenger 1991, 96, 117; Caldwell ym. 1990, 246–247.)

Sitoutumisen prosessi siis kehittyy situationaalisena oppimisena organisaatiossa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Sitä luonnehtii ohessa olon ja osallisuuden syklinen kehittyminen ja jatkuva uusintaminen. Koska sitoutumisen oppiminen on sidottu tilannekohtaiseen oppimiseen toiminnassa, syklit eivät koskaan palaakaan samaan alkupisteeseen, vaan ne kehittyvät spiraalimaisesti. Sitoutumisen eri ulottuvuuksien painoarvo mitataan kehitysprosessin merkittävässä kohdissa, joissa työntekijä määrittää uudelleen osallisuuttaan. Ne voivat liittyä esimerkiksi oppimista määrittäviin ristiriitoihin.

4.6 Sitoutumisen kehittymistä määrittävät ristiriidat oppimisessa

Opettajien ja oppilaiden toiminnalla oletetaan yleisesti olevan sama motivaatio ja päämäärä. Sen vuoksi opettamisen ja oppimisen näkökulmien ristiriitaisuus jää huomiotta. Se vastaavasti hämärtää vääristymiä, jotka ovat seurausta ristiriitaisista näkökulmista. Toisin sanoen tilanteissa, joissa oppiminen on meneillään, osallistujien yhteen sopimattomat tai ristiriitaiset näkökulmat jäävät huomaamatta. Nämä erot muodostuvat kuitenkin usein oppimisen sisällön perustaksi. (Lave & Wenger 1991, 67, 112–114.)

Jos lisääntyvän osallistumisen prosessi ei ole oppimisen ensisijainen motivaatio, se johtuu usein opettajien olettamasta vastuusta motivoida oppijoita. Tällaisissa tilanteissa huomion kohde siirtyy yhdessä osallistumisesta yksilön identiteetin muuttamiseen. Koska lisääntyvä osallistuminen on oppimista motivoiva subjektiivinen tarkoitus, muutokset kulttuurisessa identiteetissä ja sosiaalisissa suhteissa ovat väistämätön osa prosessia. Oppimista ei kuitenkaan tarvitse välittää tai häiritä pitämällä oppijaa itseään objektina. Toisaalta silloin, kun toiminta, johon oppija osallistuu, ei sisällä kulttuurista identiteettiä eikä opittavissa olevia kehittyneitä käytäntöjä, vaihtoarvo korvaa kasvavan osallistumisen arvon. Siten oppimisen tuotteistaminen saa aikaan perustavanlaatuisen ristiriidan oppimistuloksen käyttö- ja vaihtoarvon välillä. Se itsessään erottaa ymmärtävän oppimisen ja arviointia varten osoitettavan oppimisen toisistaan. (Lave & Wenger 1991, 112.) Jälkimmäinen selittää, miksi ihmiset hyväksyvät ja ylistävät organisaation arvoja, vaikka heillä on syytä epäillä, että organisaatio arvostaa niitä vain tuotannon välineenä niin kauan kuin ne tuottavat voittoa, ei toiminnan osana ja myötävaikuttajana (vrt. Baruch 1998, 4).

Olosuhteet, joissa uusi työntekijä on ristiriitaisessa suhteessa esimiesten tai johtajien kanssa ja joissa häneltä vaaditaan osallistumista työhön uupumukseen asti yli sovittujen rajojen tai hänet pakotetaan palvelemaan mieluummin kuin osallistumaan, vääristävät osaltaan tai kokonaan mahdollisuuksia oppia. Käytännön yhteisöt voivat kuitenkin hyvin kehittyä myös välillisesti ja informaalisti pakottavissa työpaikoissa. Silloin opitaan sosiokulttuurisia käytäntöjä vastaamaan pakottamista. (Lave & Wenger 1991, 64.)

Tässä tutkimuksessa tällaisesta tilanteesta käytetään nimitystä oppimisen käyttö-hyöty-ristiriita. Sitoutumisen prosessissa erilaisten motivaatioiden olemassaolo saa aikaan ylläpitävää sitoutumista, sillä yksilön huomattaessa oppimisen käyttöarvon vähäiseksi hän korvaa sen suuntaamalla huomionsa oppimisesta saamaansa hyötyyn. Hän siis rajoittaa osallisuuttaan mukautumalla organisaation toimintaan ja omaksumalla sen päämäärät siinä määrin, kun ne hyödyttävät häntä.

Läpinäkyvyys tarkoittaa sisäänpääsyä organisaation kulttuuriin, ei pelkästään fyysisiin toimintoihin ja välineisiin, vaan osallistumista informaation virtaan ja keskusteluihin kontekstissa, jossa tulijat voivat ymmärtää, mitä ovat nähneet ja kuulleet. Läpinäkyvyyteen liittyy näkymättömyyden ja näkyvyyden ominaisuudet. Näkymättömyys on ongelmatonta tulkinnan ja toiminnan integroimista ja näkyvyys informaatioon käsiksi pääsemisen laajentunut muoto. Tämä jako ei ole yksinkertainen dikotominen erottelu, koska nämä kaksi olennaista ominaisuutta ovat kompleksisessa vuorovaikutuksessa. Niiden suhteet ovat sekä ristiriitaisia että synergisiä. Toimintaa välittävien

menetelmien näkymättömyys on tärkeä keskityttäessä sisältöön, eli sen näkyvyyden tukemisessa. Toisaalta menetelmän näkyvyyden merkitys on välttämätöntä sen ongelmattomalle näkymättömälle käytölle. Konfliktin ja synergian vuoropuhelu ovatkin keskeisiä käytännön oppimisen ulottuvuuksille. (Lave & Wenger 1991, 102–103.)

Oikeutetulle ohessa ololle on tärkeää uusien työntekijöiden sisäänkäyminen käytännön yhteisöön ja kaikkeen, mitä sen jäsenyys pitää sisällään. Kontrolli, valikointi ja sisäänkäymisen tarve ovat luontaisia käytännön yhteisöille. Siten sisään pääseminen on altis manipulaatiolle, mikä antaa oikeutetulle ohessa ololle epävarman statuksen. Riippuen sisäänkäymisen organisoinnista oikeutettu ohessa olo voi joko edistää tai ehkäistä oikeutettua osallistumista. Käytännön yhteisö voi rutiininomaisesti eristää tulijat joko suoraan tai hienovaraisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Heiltä siis estetään oheisosallistuminen, vaikka sisäänkäyminen sinällään on oikeutettua. Työntekijä voi esimerkiksi olla oikeutetusti oheinen, mutta häneltä estetään laajempi osallistuminen sosiaalisessa yhteisössä. Työntekijä voi myös osallistua oikeutetusti, mutta ei oheisesti, jolloin heillä ei ole pääsyä muiden työntekijöiden yhteisön toimintaan. (Lave & Wenger, 1991, 100, 102–104.)

Läpinäkyvyys-eristämisristiriita ilmenee normatiivisena sitoutumisena. Se perustuu organisaation rajoittamaan osallisuuteen. Työntekijällä on halu päästä organisaation jäseneksi, mutta hänellä ei ole siihen keinoja. Hänen sisäänkäymisensä sinällään on oikeutettu, joten hän tuntee velvollisuudekseen jatkaa jäsenyyttään ja olla lojaali organisaatiota kohtaan.

Oikeutettu oheisosallistuminen on tapa ylläpitää yhteisön jatkuvuutta yli sukupolvien. Samalla se kuitenkin pitää sisällään konkarien suoran tai välillisen korvautuvuuden, kun tulijat muuttuvat ajan kuluessa konkareiksi. Tulijoiden kasvava osallistuminen ja täysivaltaisten osallistujien kehittyminen kohti yhteisön menestyksellisen tuotannon ydintä sisältää edellä mainittujen lisäksi ainakin yhden perustavanlaisen ristiriidan. Oikeutetun osallisuuden takaaminen tulijoille heidän omista lähtökohdistaan käynnistää missä tahansa käytännön yhteisössä kaikki jatkuvuus-korvautuvuusristiriidan jännitteet samalla, kun se on osa kaikkea oppimista. Tämä jännite on sosiaalisen uudistumisen ja muutoksen perusta. Se voidaan vaieta, mutta ei sammuttaa konkareiden ja tulijoiden välisillä valtaeroilla. Tapa, jolla ristiriidat tulevat esiin, vaihtelee valtasuhteiden muutosten mukaan. Oikeutettu oheisosallistuminen on siis paljon enemmän kuin tulijan osuus oppimisprosessissa. Se on vastavuoroinen suhde yksilöiden ja käytännön välillä. Tämä tarkoittaa, että oppijoiden liike kohti täysivaltaista osallistumista yhteisön käytäntöihin ei tapahdu staattisessa kontekstissa, vaan käytäntö itsessään on liikettä. Jaettu osallistuminen on näyttämö,

jossa osallistujat selvittävät erojaan ja yhtäläisyyksiään, ilmaisevat toisia kohtaan tuntemaansa pelkoa ja määrittävät tarpeellisuuttaan suhteessa muihin. Kaikki nämä uhkaavat yksilöiden kohtalon täyttymistä, samalla kun ne ovat olennaisia osallistumiselle. Konfliktit koetaan ja työstetään jaetun jokapäiväisen käytännön kautta, jossa eriävät näkökulmat ja yhteiset panokset ovat vuorovaikutuksessa. Jatkuvuus-korvautuvuusristiriita on läsnä oppimisessa silloinkin, kun oppijalla ja konkariilla on yhtenäinen halu edistää oppijan kasvavaa taitavuutta, puhumattakaan siitä, että konkari haluaa saada työvoimaa, mutta oppija haluaa oppia. Kilpailevat suhteet tuotannon organisoinnissa tai identiteettien muodostumisessa tiivistävät selkeästi näitä jännitteitä. (Lave & Wenger 1991, 57, 114–116.)

Sitoutumisen näkökulmasta jatkuvuus-korvautuvuusristiriita voi johtaa erilaisiin sitoutumisen muotoihin riippuen organisaation resursseista, konkarien identiteetistä ja siitä, miten ristiriita pyritään ratkaisemaan. Mikäli organisaatiossa on vapaata tilaa tulokkaalle, eikä hänen oikeutettu oheisosallistumisensa muodostu suoranaiseksi vaaraksi vanhemmille työntekijöille sekä heidän identiteetilleen, työntekijän osallisuus on turvattu ja hän todennäköisimmin sitoutuu affektiivisesti. Se tapahtuu varmimmin, jos organisaatiossa lisäksi vallitsee yhteinen halu edistää tulijan taituruutta. Jatkuvuus-korvautuvuusristiriita voi kuitenkin käynnistää myös käyttö-hyöty- ja läpinäkyvyys-eristämistarpeita riippuen siitä, vaikuttavatko sen syntyyn organisaation niukat resurssit, konkarien kokema uhka ja niihin liittyen ristiriidan ratkaisuun valitut keinot.

4.7 Esimiehen rooli oppimisen edistäjänä

Yhdessä oppimisen ehdoton edellytys on johtajien ja esimiesten oppiminen. He voivat suhtautua joko vähätellen ja kielteisesti tai kannustavasti uuden oppimiseen. Kun johtajat ovat tiedostaneet omat asenteensa, oppiminen mahdollistuu. Se ei kuitenkaan vielä riitä, vaan kaikkien oppimista tarvitaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 159; Zuboff, 1988, 274; Revans, ks. Järvinen, Koivisto, Poikela 2000, 105.) Organisaatio muodostuu monenlaisista oppimiseen liittyvistä suhteista. Käytännön yhteisö voi sisältää esimerkiksi tulijoita, uusia esimiehiä omine tulijoinen ja konkareita, joiden tulijoista on jo tullut konkareita. Lisäksi on myös tilanteita, joissa tulijat ovat suhteellisen konkareita suhteessa muihin tulijoihin. Oppimissuhteet eivät siis ole vain kahdenvälisiä, vaan monenvälinen ja -muotoinen suhteiden kenttä konkareiden ja tulijoiden joukossa erilaisten syklien sisällä ja välillä. (Lave & Wenger 1991, 56–57.)

Tulijan oppimiskyky ei riipu siitä, onko hänellä esimiesten kanssa sama mielikuva asioista, vaan hänen mukanaolonsa kautta. Siten esimiehen omien käsitteellisten representaatioiden painaminen oppijan mieleen ei tuota tehokasta oppimista. Sen sijaan hänen kykynsä johtaa tehokkaasti osallistumisen jakamista mahdollistaa oppijoiden kasvun. Asiantuntijuus ei siis sijaitse yksittäisessä asiantuntijassa, vaan organisaatiossa, jonka osa hän on. Siksi auktoriteetin rooli oppimisen edistäjänä siirtyy opettamisesta yhteisön oppimisresurssien jäsentämiseen. (Lave & Wenger 1991, 21, 94.)

Toisaalta esimiesrooli auktoriteetin sijainnin paikkana on yhtä paljon perinteisen oppimisteorian tuote kuin yksilö oppijana. Erilaisista tilanteista ja vallitsevasta toimintaympäristöstä selviytyminen vaatiikin johtajilta uudenlaisia rooleja ja toimintamalleja. Heidän johtamistapansa toteuttavat kuitenkin usein perittyjä mentaalisia malleja, joiden pohjalta he ovat luoneet oman tulkintansa siitä, mikä on oikea tapa johtaa ja jotka toisaalta ohjaavat toimintaa sekä tietoisesti että tiedostamatta (vrt. Siljander 1997, 71). Nämä mallit mahdollistavat asioiden hahmottamisen välitöntä havaintoa laajemmin. Ongelmaksi saattaa muodostua se, että mentaalimallit voivat olla epätarkkoja ja että ympäristön muuttuessa ne yleensä uudistuvat hitaammin. Siksi ne saattavat jäädä kokonaan virheellisiksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 157–158.)

Kasvatustieteissä puhutaan pedagogisesta tietoisuudesta. Se perustuu ajatukseen käytännöllisen toiminnan sisältämistä teoreettisista sitoumuksista ja oletuksista, joilla on vahva vaikutus toiminnan näkyvään rakentumiseen. Ne ovat läsnä kaikkialla, mutta vaikeasti havaittavia. Toisaalta esimiehellä on myös tietoisia ja yksityiskohtaisesti muotoiltuja tai muotoiltavissa olevia käsityksiä ja periaatteita toimintansa luonteesta. Hän ei kuitenkaan yleensä kyseenalaista niiden totuudenmukaisuutta tai oikeutusta, eikä reflektoi niiden perusteita. Tästä voi aiheutua niin kutsuttu pedagogisen tietoisuuden paradoksi. Esimiehellä voi olla aito ristiriita tietoisien ja tiedostamattoman toimintansa välillä. Hän saattaa ajatella toimivansa tiettyjen julkilausuttujen periaatteiden ohjaamina, mutta toiminta tuokin esiin sellaisen piilevän periaatteen, joka ääritapauksessa tekee tyhjäksi tietoisesti tavoiteltavan kasvatustuloksen, kuten esimerkiksi sitoutumisen. Toiminnan tiedostamattomia taustaoletuksia on kuitenkin mahdollista tehdä näkyviksi, mikä edistää yhdessä oppimista. (Vrt. Karjalainen & Siljander 1997, 67–69.)

Esimiesten ja asiantuntijoiden roolit ovat käytännössä yllättävän vaihtelevia ajasta ja paikasta riippuen. Siksi auktoriteetin uskottavuus ja luotettavuus pitää jatkuvasti uusintaa, sillä arvovallan pettäessä alkaa vallankäyttö. Oppiakseen organisaation onkin kehitettävä julkisen keskustelun ja

keskinäisen vuorovaikutuksen hyväksyvä rakenne, jossa yksilölliset oikeudet ovat selkeitä. Lisäksi tarvitaan mekanismeja, joiden avulla voidaan sovittaa oikeuksista ja velvollisuuksista syntyviä kilpailevia tulkintoja, koska oppiva yhteisö tarvitsee koko yksilön osallistumaan ponnisteluihinsa. (Zuboff, 1988, 347, 406–407.)

Osallistumisen oikeutukselle on olennaista hyödyntää tulijoiden kokemattomuus käynnissä olevan toiminnan reflektoinnissa ja huomioida heidän satunnainen myötävaikutuksensa. Tämä vaatii tukea kokeneilta ammatinharjoittajilta, jotka ymmärtävät ohessa olon rajoitukset ja arvostavat tulijan roolia. Myös osallisuuttaan itse rajoittavat työntekijät voidaan rinnastaa tulijoihin. Heidän kriittiset näkemyksensä voivat olla yhteisölle hyödyllisiä, vaikka he eivät halua osallistua kokonaisvaltaisesti. Jos jatkuva uusien näkökulmien vuorovaikutus on rangaistavaa, jokaisen osallistuminen on jossain määrin oikeutetusti oheista. Toisaalta jokainen on ainakin osittain tulija tulevaisuuden muuttuvassa yhteisössä. (Lave & Wenger 1991, 117.) Lucas (1999) korostaa, että työntekijän uhrautuminen on eri asia kuin uhrauksien vaatiminen. Vaikka ihminen haluaa tehdä jotakin intohimoisesti, niin toisten vaatiessa sitä intohimon taso laskee. (Mt., 126.) Yksipuolinen vallankäyttö ei edistä osallisuutta eikä yhdessä oppimista. Siksi organisaation johdon ja esimiesten sitoutumisella ja innostamisella on positiivisempi vaikutus kuin määräämisellä.

Vallankäyttöön liittyy keskeisesti myös kieli. Pelkkä tiedon siirtäminen saa usein aikaan ei-toivottuja toimintoja. Sen sijaan oikeutetun oheisosallistumisen avulla opitaan myös se, miten täysivaltaiset osallistujat puhuvat ja miten he ovat hiljaa. Se aiheuttaa ristiriidan, joka juontaa juurensa siitä, että käytännöstä ja käytännössä puhumisessa on ero. Jälkimmäinen sisältää sekä informaation vaihtamisen, joka edistää käynnissä olevia toimintoja, että puhumisen käytännöstä, mikä antaa perspektiiviä toiminnan ymmärtämiselle tarinoiden ja yhteisön perimätiedon avulla. Yhteisössä molemmat puheen muodot toteuttavat tiettyä funktiota. Ensinnäkin ne edistävät liittymistä, huomion kohdistumista ja näkökulmien vaihtelua, tuottavat koordinaatiota jne. Toisaalta ne tukevat yhteisöllistä muistia ja heijastavat samoin kuin antavat merkkejä jäsenyydestä. Puheesta oppiminen ei siis korvaa tulijoiden oikeutettua oheisosallistumista. Tarkoituksena on, että he oppivat puhumaan, mikä on avain oikeutettuun oheisosallistumiseen. (Ks. Lave & Wenger 1991, 105, 108–109.) Se muodostaa erilaisen näkymän organisaatioon, ei informaatiota käsittelevänä koneena, vaan elävänä organismina. Tästä näkökulmasta yhteinen ymmärrys siitä, miksi organisaatio on olemassa, mihin se on menossa ja millaisessa maailmassa se haluaa elää ja miten tästä maailmasta tehdään totta, nousevat olennaisemmiksi kuin objektiivisen tiedon käsittely. (Nonaka & Takeuchi 1995, 9.)

Esimiehellä näyttää olevan tärkeä rooli oppimisen edistämässä. Oikeutetun oheisosallistumisen näkökulmasta voidaan olettaa, että hänen toimintansa vaikuttaa merkittävästi myös sitoutumisen oppimiseen. Mikäli esimies kykenee tunnistamaan oman johtamistapansa ja tarkastelemaan sitä kriittisesti osallisuuden jakamisen suhteen, hänellä on mahdollisuus kehittää alaistensa sitoutumista. Tämä edellyttää auktoriteetin irrottamista yksipuolisesta vallankäytöstä. Esimiehen arvovallan tulisi perustua uskottavuuteen ja luottamukseen, jotka lunastetaan työntekijöiltä. Silloin esimiehen ei tarvitse tietää kaikkea, vaan myös hänellä on oikeus oppia. Näin syntyy edellytyksiä yhdessä oppimiselle ja sitä kautta sitoutumiselle.

5 Tutkimuksen viitekehys

Sitoutumista koskevassa kirjallisuudessa ei korosteta yksilön omaa kokemusta sitoutumisesta (Reichers 1985, 469). Vaikka Reichersin tutkimus on jo vanha, myös uudempi sitoutumisen tutkimus perustuu edelleen 1980- ja 1990-luvuilla luotuihin malleihin (vrt. esim. Meyer & Herscovitch 2001; Ashman & Winstanley 2006). Laadullista tutkimusta edustava narratiivis-elämäntarinallinen lähestymistapani voi tarjota uudenlaisen näkökulman siihen, mitä sitoutuminen on, miten se kehittyy ja miten sitä voidaan edistää. Seuraavaksi esittelen tutkimukseni metodologiset ratkaisut, kohdeorganisaatiot ja tutkimushenkilöt sekä aineiston analyysin. Kuvaan myös sen prosessin, jonka tuloksena työni on saanut lopullisen muotonsa. Lopulta kerron minun ja tutkimushenkilöideni välisen vuorovaikutuksen kehittymisestä, sekä kuvailen omia vaikutelmiani, jotka ovat muodostuneet haastattelutilanteista.

5.1 Narratiivit ja elämäntarinat väylinä sitoutumiseen

Sitoutumista organisaatiossa on tutkittu paljon kvantitatiivisilla menetelmillä. Näiden tutkimusten tavoitteena on ollut kartoittaa sitoutumisen eri ulottuvuuksia, tapoja, kohteita ja motiiveja. Strukturoidut tutkimuslomakkeet, kuten *Organizational Commitment Questionnaire*, ja faktorianalyysin käyttö ovat olleet tyypillisiä menetelmällisiä valintoja. Laadullisilla menetelmillä tehtyjä tutkimuksia organisaatioon liittyvästä sitoutumisesta on vähän. Yksi harvoista on Ashmanin ja Winstanleyn (2006) sitoutumisen etiikkaa käsittelevä tutkimus. Lukuisissa korrelaatiotutkimuksissa tutkijat ovat kuitenkin löytäneet monia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden ulottuvuuksia. Aineksia on koossa runsaasti, mutta ilmiön kehittymisen ja kehittämisen näkökulma on jäänyt vähemmälle. Yksi syy tähän saattaa olla tutkimusmenetelmien yksipuolisuus. Lomakkeilla pystytään tutkimaan vain muutamia ulottuvuuksia kerrallaan. Siten ei ole helppoa tavoittaa sitoutumisen käsitteen moniulotteisuutta ja situationaalisuutta. Kvantitatiivisen tutkimuksen operationalisoinnille erityisesti viimeksi mainittu on haaste. (Vrt. esim. Meyer & Allen 1997, 25; Angle & Lawson 1993, 13; Akhtar & Tan 1994, 1386; Becker 1992, 242; Ashman & Winstanley 2006, 143.)

Työni lähestymistapa on laadullinen, koska halusin korostaa yksilöiden omia kokemuksia sitoutumisesta. Lähtökohtanani on kuvata näitä kokemuksia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti heidän elämässään. Onnistuakseni tässä ajattelin, että narratiivisuus on keino tavoittaa ihmisten sitoutumiseen liittyvät kokemukset, jotka liittyvät heidän aikaisempaan elämäänsä. Sen avulla he

voivat ymmärtää omaa elämäänsä ja tehdä siihen liittyviä tapahtumia merkityksellisiksi, varsinkin, kun sitoutuminen käsitteenä ei välttämättä ole kovin selkeä. Toisaalta päädyin elämäkerran käsitteeseen, koska halusin, että ihmiset itse voivat päättää, mistä asioista he haluavat puhua, mikä on ollut heille tärkeää, minkälaisia kokemuksia heillä on ja miten he ovat selvinneet sitoutumiseen liittyvistä hankalista tilanteista. (Vrt. Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 157, 213.)

Pohdin pitkään tutkimusotteen valintaa, koska narratiiviseen analyysiin ei ole olemassa valmiita malleja. Lisäksi elämäkerrallisuus tuntui olevan liian laaja käsite, kun tarkoitukseni oli tutkia vain sitoutumista. Totesin kuitenkin, että tässä tutkimuksessa käsitteellä viitataan yksilön elämän yhteen tärkeään osa-alueeseen nimeltä työ. Se ei ole irrallinen osa tutkimushenkilöiden elämässä, vaan sen ulottuvuus. Löysin Antikaisen elämäkertatutkimuksen luokittelusta käsitteen elämäntarina (*life story*), jonka mukaan tarinat voivat liittyä myös tiettyyn teemaan, jonka puitteissa merkityksellisiä tapahtumia voidaan tutkia (ks. Hirsjärvi ym. 2007, 214). Sen myötä nämä kaksi näkökulmaa yhdistyivät narratiivis-elämäntarinalliseksi tutkimusotteeksi, joka on tutkimukseni lähtökohta. Se ei sinällään ole varsinainen menetelmä, vaan metodinen viitekehys. Etsin sen avulla kattavaa ja kokonaisvaltaista tietoa sitoutumisesta kokemuksena organisaatiossa. Se mahdollistaa myös aineistoni monipuolisen hyödyntämisen. Narratiivis-elämäntarinallisuus rakentuu lähinnä Riessmanin (1993) ja Kelchtermanin (1993) näkemyksistä.

Kelchtermanin (1993) mukaan elämäkerrallinen tutkimusnäkökulma on narratiivinen, konstruktivistinen, kontekstuaalinen, vuorovaikutuksellinen ja dynaaminen. Narratiivisuus ja konstruktivisuus ilmenevät elämän kokemusten rakentumisena merkitykselliseksi tarinaksi kerronnan avulla. Kontekstuaalisuus viittaa tapahtumien sijoittumiseen sosiaaliseen ja kulttuuriseen ympäristöön. Näkökulmasta tekee interaktionistisen merkitysten konstruointi vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Elämäkertatutkimuksen dynaamisuus viittaa sen ajalliseen ja kehitykselliseen ulottuvuuteen. (Mt., 443–444.) Tarkastelen seuraavaksi näitä ominaisuuksia tarkemmin.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että narratiivien avulla ihmiset voivat antaa merkityksiä sellaisillekin asioille, joita on vaikea kvantitatiivisin menetelmin saada esille, koska kulttuuri itsessään ”puhuu” yksilön tarinan kautta tai sen avulla. Tutkimusprosessin näkökulmasta tarinat eivät kuitenkaan näyttäydy sellaisenaan, vaikka esimerkiksi elämäkertakirjoittajien kertomia tarinoita käsittelevät tutkijat saattavat pitää aineistojaan ”kirkkaina ikkunoina” tarinoissa kuvattuun todellisuuteen (Hänninen 1994, 171–172). Tämän kaltaisessa tarkastelussa todetaan usein, että tutkimuksen kautta tutkittaville on annettu ”ääni”. Riessmanin (1993) mielestä tutkittaville ei

kuitenkaan voi antaa ”ääntä”. Sen sijaan tutkija kuulee ”ääniä”, joita hän tallentaa ja tulkitsee. Edustuksellisia päätöksiä ei voi siis välttää, vaan ne tulevat esiin tutkimusprosessin monissa kohdissa tutkijan luodessa ääniä yhä uudelleen esittäessään todellisuutta. Representatiivisuudesta huolimatta Riessman kuitenkin näkee, että ainoastaan puhe ja tekstit edustavat todellisuutta, vaikkakin vain osittain, valikoivasti ja epätäydellisesti. (Mt., 8, 15–16.)

Bruner (1987) on lähestynyt narratiivisuutta konstruktivistisesta näkökulmasta. Hänen näkemyksensä keskeinen oletus on, että ”maailman muodostaminen” (*world making*) on mielen keskeinen toiminto myös tieteessä. Hänen mielestään looginen ajattelu ei ole pelkästään tai edes kaikkialla läsnä oleva ajatuksen malli. Hän viittaa järkeilystä poikkeavaan ajattelun muotoon, mikä ei johda niinkään loogisten tai induktiivisten argumenttien ajatusrakennelmiin, vaan tarinoihin tai narratiiveihin. (Mt., 51.) Bruner esittää näkemyksensä tueksi kaksi perustelua. Ensinäkin tarina näyttää olevan ihmisille ainoa tapa kuvata elettyä aikaa, joka on tallentunut mieliin narratiivin muotoon ja joka onnistuu vangitsemaan eletyn ajan tunteen. Toiseksi niin kutsutun elämän ja narratiivin välinen jäljittely on kaksisuuntaista: narratiivi imitoi elämää ja elämä imitoi narratiivia. Elämä tässä mielessä on samanlainen ihmismielen mielikuvituksen konstruktio kuin narratiivikin. (Mt., 12–13.)

Koska elämää katsotaan aina jostakin näkökulmasta, myös tarinat ovat tilanteisiin sidottuja. Niiden näkökulma voi muuttua niin itse kertomisen, ajan, kokemusten kuin sosiaalisen kontekstinkin myötä. Ihmisellä ei ole valmista elämäntarinaa, vaan hänen luodessaan tarinoita ne muuttavat häntä itseään. Tämän vuoksi kerrottavana ei välttämättä ole vain yhtä tarinaa. (Kenyon 1991, ks. Kenyon 1994, 196–197.) Kertomusten kontekstisidonnaisuuteen liittyy myös se, että ne ovat valinnan tulosta. Elämäkertomukseen sisällytetään ainoastaan ne tapahtumat, jotka henkilö sen hetkisen tilanteensa pohjalta näkee olennaisina ja sellaisina, että lukijan tai kuulijan tulisi ne tietää. Se ei kasva uusien tapahtumien myötä, vaan tarina muuttuu, kun menneitä tapahtumia konstruoidaan uudelleen mielessä nykyiseen elämäntilanteeseen ja tuleviin suunnitelmiin sopiviksi. (Kohli 1983, 65, ks. Honkonen 1995, 182–183.)

Narratiivisen tutkimuksen avulla kerättävä tieto on luonteeltaan vuorovaikutuksellista. Tutkija ei kaiva tietoa esiin mittaamalla ja havainnoimalla tutkittavia, vaan tietoa tuotetaan aina tutkijan ja tutkittavan välisessä suhteessa. (Ruth & Saarenheimo 1994, 195.) Se, mitä tarinat kertovat, riippuu siitä, minkälaisessa tilanteessa ja kenelle ne kerrotaan. Kertoja pyrkii jatkuvasti arvioimaan, mitkä asiat ovat relevantteja julkituotavaksi milloinkin ja miten mikäkin asia pitäisi kertoa, että juuri tietty

kuulija ymmärtäisi sen kertojan haluamalla tavalla. Menneisyys saa siis merkityksiä tässä hetkessä ja sitä kuvataan tämänhetkisillä metaforilla. Toisaalta vaikka jokainen meistä on luovalla tavalla osallisena elämäntarinansa muokkaamisessa, ei ole kyse siitä, että voisimme todellistaa minkä tahansa tarinan tai voisimme täysin vapaasti muuttaa tarinamme juonta (Kenyon 1994, 198–199).

Narratiivinen merkitys organisoii inhimilliset kokemukset ajallisesti mielekkäisiin episodeihin. Jokaisella ihmisellä on oman elämänsä narratiivi, jonka avulla hän voi muodostaa käsityksen siitä, mitä hän on ja mihin hän pyrkii. Se luo siis viitekehyksen yksilön menneisyyden tapahtumien ymmärtämiselle ja tulevaisuuden toiminnan suunnittelemiselle. Se on kuitenkin suoran havainnoinnin ulottumattomissa toisin kuin yksittäiset tarinat, joita on mahdollista tarkkailla. (Polkinghorne 1988, 11–14, ks. Riessman 1993, 1.)

Narratiivisuuteen liittyy oletus ennalta määrätystä kohteesta. Tarina kerrotaan toiselle ihmiselle tai itselle. Tarinat sisältävät kertojalle tietyn merkityksen, jonka he haluavat jakaa kuulijan kanssa. Myös vuorovaikutuksessa saatu palaute on kertojalle merkityksellistä ja se todennäköisesti vaikuttaa jollakin tavoin kertojan identiteettiin. (Hänninen 1994, 176.) Ihmisyyteen kuuluvan vuorovaikutuksen ansiosta tarinat ovat siis vain osittain omiamme. Ne ovat aina olemassa sekä itsellemme että toisille. ”Se, että hyväksymme olevamme vain yksi tekijä tarinassamme, merkitsee tietoisuutta niistä laajemmista ihmisyyden ulottuvuuksista, joita voimme oman tarinamme kautta löytää. Ontologisesti tämä tarkoittaa, että me aina jo olemme osallisina toinen toistemme tarinoissa. Tarinat ovat ”meidän”, ei ”minun”. Paradoksaalisesti ”minän” olemassaolo kuitenkin tekee tarinasta oman.” (Kenyon 1994, 199). Tämä paradoksi on läsnä kaikessa vuorovaikutuksessa, sillä tulkintaa tapahtuu sen kaikissa vaiheissa, niin myös tutkimuksessa, vaikka siihen ei aina sen kummemmin kiinnitetä huomiota. Tutkija tekee tietyn ilmiön merkitykselliseksi jo pelkästään olemalla läsnä. Se tapahtuu myös lomaketutkimuksissa, vaikkei henkilökohtaista kontaktia synny, sillä aiheen esiin nostaminen saa ihmisen konstruoimaan todellisuutta uudella tavalla. (Riessman 1993, 9.)

Narratiiviselle eli kertovia aineistoja hyödyntävälle tutkimukselle on ominaista pyrkimys antaa tilaa tutkittavien omalle kerronnalle (Ruth & Saarenheimo 1994, 195). Se ei sovi täysin minkään yksittäisen koulukunnan rajojen sisälle (Riessman 1993, 1), vaan se on Ruthin ja Saarenheimon mukaan ”eräänlainen perheyhtäläisyyskäsite, joka milloin kiinteämmin, milloin väljemmin yhdistää useista teoreettisista lähtökohdista peräisin olevia näkemyksiä ja metodeja”. Olennaista on, että variaabeleiden, keskiarvojen ja korrelaatioiden tilalla ovat sanat, merkitykset ja tarinat. (Ruth & Saarenheimo 1994, 195.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelen sitoutumista narratiivis-elämäntarinallisen lähestymistavan avulla. Esitän näkemykseni siitä, minkälaisia sitoutumiseen liittyviä elämäntarinoita haastateltavat kertoivat minulle. Ennen keräämiäni tarinoiden analysointia esittelen kohdeorganisaatiot ja tutkimushenkilöt.

5.2 Kohdeorganisaatiot

Aikaisempien tutkimustulosten perusteella sitoutumiseen on todettu vaikuttavan muun muassa organisaation rakenne ja koko sekä työn ominaispiirteet, vaikka yhtenäisiä tuloksia näiden vaikutuksesta ei olekaan olemassa (esim. Caldwell ym. 1990, 246). Halusin varmistaa aineistoni moniulotteisuuden, joten päätin valita tutkimukselleni kaksi kohdeorganisaatiota. Koska laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, niiden tarkoitus ei ole tehdä tilastollisen tutkimuksen tapaan empiirisesti yleistäviä päätelmiä. Sen sijaan on tärkeää, että analysoitava aineisto muodostaa kokonaisuuden. (Sulkunen & Kekäläinen 1992, 11; ks. Eskola & Suoranta 2001, 65.)

Päätin valita kohdeorganisaatioiksi isoja organisaatioita, jotka sisältävät monenlaisia töitä, ovat rakenteeltaan erilaisia ja työllistävät useita esimiehiä. Toisaalta halusin toteuttaa tutkimukseni organisaatioissa, jotka poikkeavat toisistaan mahdollisimman paljon. Etsin kohteita, joiden historia, tehtävät, toimintaperiaatteet, tavoitteet, päämäärät ja organisaatorakenne tarjoaisivat laaja-alaisen pohjan tarkastelulleni. Näillä kriteereillä halusin varmistaa saavani mahdollisimman monipuolisen kuvan sitoutumisesta ja sen merkityksistä. Valitsin kohdeorganisaatioiksi Nokia Oyj:n Turun-yksikön ja Porin kihlakunnan poliisilaitoksen, jotka molemmat kiinnostuivat työstäni. Poliisi edustaa julkista instituutiota, jolla on yhteiskunnallinen tehtävä valvoa lakia ja kansalaisten turvallisuutta. Nämä tehtävät on määritelty lakien ja asetusten avulla. Kyseessä on palveluorganisaatio, jonka tehtävänä ei ole tuottaa voittoa. Nokia taas edustaa yksityisen sektorin bisnesorganisaatiota, joka elää kvartaalitaloudessa markkinavoimien ehdoilla. Yritysmailmassa päämääränä on voiton tekeminen. Siten tuottavuusnäkökulma on läsnä päivittäisessä työssä siitakin huolimatta, että Nokian Turun-yksikkö oli keskittynyt tutkimukseen ja kehitykseen.

Huomasin haastatteluja tehdessäni, että organisaatiot muistuttivat toisiaan monilla tavoin. Sekä Porin poliisilaitos että Nokia osoittautuivat haastattelujen ja tausta-aineiston perusteella kunnianhimoisiksi, haasteita pelkäämättömiksi ja arvomaailmaansa kunnioittaviksi. Molemmat organisaatiot ovat omilla aloillaan edelläkävijöitä, jotka pyrkivät jatkuvasti kehittämään toimintojaan ja ovat monella tapaa edistyksellisiä. Sekä poliisissa että Nokiassa on viime vuosina

tapahtunut isoja muutoksia ja molemmissa organisaatioissa onkin sopeuduttu muutoksen jatkuvuuteen. Nokiassa on tapahtunut merkittäviä fuusioita ja yrityskauppoja, jotka ovat vaikuttaneet työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa. Matka vuoden 1865 Nokia Osakeyhtiön, Suomen Gummitehtaan ja Suomen Kaapelitehtaan yhdistymisestä nykyiseen Nokiaan on ollut pitkä ja monet työntekijät ovat liittyneet joukkoon yritysfuusioiden yhteydessä. Poliisissa tapahtui vuonna 1995 kihlakuntaudistus, joka niin ikään aiheutti paljon uusia järjestelyjä. Myös tulospalkkaus oli tulossa poliisiorganisaatioon. ”Uusi, tehtävien vaativuuteen ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä otetaan käyttöön vuodesta 2002 lähtien asteittain siten, että se on koko laajuudessaan käytössä suunnittelukauden loppuun mennessä. Käyttöönotto edellyttää annettujen rahoituskehysten ulkopuolista rahoitusta. Uuden järjestelmän käyttöönottoon valmistaudutaan tehostamalla tulos- ja kehityskeskustelukäytäntöä. Esimiehiä koulutetaan edelleen tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin. (Sisäasiainministeriö 10/2001, 6.)”

Myös siirtyminen uudenlaiseen johtamiskulttuuriin on molemmissa organisaatioissa ollut ajankohtaista monien haastateltavien uran aikana. Poliisissa ei eri yksiköiden toimintaa enää johdeta ylhäältä tulevin määräyksin, vaan päätökset tehdään nykyisin pääsääntöisesti paikallisella tasolla. ”Henkilöstösuunnittelun on oltava toiminnallisesta suunnittelusta ja organisaation kehittämisestä lähtevää ja sen tulee reagoida toiminnallisten painotusten ja hallinnon muutoksiin. Henkilöstöstrategialla pyritään tukemaan poliisin vision ja yhteisten strategiatavoitteiden toteutumista. (Sisäasiainministeriö 10/2001, 2.)” Lisäksi johtamiskoulutuksessa painotetaan poliisin henkilöjohtamistaitoja sekä talouden suunnittelutaitoja (mt., 5). Nokian historiasta kertova Nokia Saga kuvasi pääjohtaja Jorma Ollilaa uuden polven johtajaksi, joka ei enää uskonut vanhaan autoritääriiseen johtamistapaan. Määräysten antaminen ja perinteinen keskusjohtoinen ja hierarkkinen hallinto eivät hänen mielestään enää toimineet, vaan osaavien ihmisten piti saada vapaasti ilmaista ideoitaan ja parannusehdotuksiaan. (Mäkinen 1995, 355–356.)

Henkilökunnan osallistumisen ja palautteen merkitystä korostetaan sekä Nokiassa että poliisissa. Molemmat organisaatiot ovat kehittäneet keinoja niiden toteutumiseksi ja molemmat viittaavat samassa yhteydessä myös henkilökunnan sitoutumiseen. Poliisin henkilöstöstrategiassa mainitaan, että ”Henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja vaikutusmahdollisuudet turvataan tuloskeskustelukäytäntöä ja sisäistä tiedotusta tehostamalla, tarkoituksenmukaisella ammattitaitoa tukevalla koulutuksella ja kehittämisellä, työyhteisön toimivuudesta ja hyvästä ilmapiiristä huolehtimalla sekä uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotolla. (Sisäasiainministeriö 10/2001, 5.)”

Nokian internet-sivuilla taas korostetaan, että ”Sitoutuminen on luonnollisesti kahden kauppaa, ja siksi yksi Nokian tavoitteista onkin saada henkilökunta viihtymään työssään. Tämä saavutetaan kuuntelemalla henkilökuntaa, tekemällä mielipidemittauksia, reagoimalla saatuihin viesteihin ja tekemällä suunnitelmia, niin paikallisesti kuin maailmanlaajuisestikin. Lyhyesti sanoen kysymys on siitä, että Nokiassa kuunnellaan henkilökunnan mielipiteitä ja sovitaan yhteisesti siitä, millaisiin toimenpiteisiin ryhdytään. Nokia kehittää jatkuvasti henkilöstöviestintää ja kuuntelee työntekijöitään. ”Listening to You” -ilmapiiritutkimus toteutetaan kerran vuodessa. Intranetin henkilöstösivuilla on osio, jossa jokaisella nokiaalaisella on mahdollisuus kommentoida tai esittää henkilöstöasioihin liittyviä kysymyksiä.” (www.nokia.fi 17.12.2001.) Poliisilla on käytössään vastaava, sisäisen tuloksellisuuden arviointiin ja kehittämiseen perustuva henkilöstöbarometri, jolla seurataan organisaatiokulttuuria ja työilmapiiriä. Lisäksi korostetaan henkilöstön henkisen ja fyysisen kunnon ylläpitämistä. Työkyvyn ylläpitämiseksi koko henkilöstölle tehdään säännölliset, yksilölliset työkyvyn kartoitukset ja ylläpitosuunnitelmat. (Sisäasiainministeriö 10/2001, 6.)

Nämä erot ja yhtäläisyydet on tarkoitettu tekemieni valintojen perusteluiksi ja luomaan kuvaa organisaatioista tutkimuskentekohetkellä. Tarkoitukseni on kuitenkin tutkia esimiesten sitoutumiskokemusten yhtäläisyyksiä, ei vertailla organisaatioita eikä niiden käytäntöjä. Seuraavaksi esittelen haastattelemani esimiehet.

5.3 Esimiehet

Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai tulkitsemaan tiettyä ilmiötä, on tärkeää, että tutkimushenkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. Siksi tutkimushenkilöiden valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 88). Samalla kun etsin organisaatioita tutkimukseni toteuttamispaikoiksi, mietin, mikä kohderyhmä tarjoaisi mielenkiintoisimman näkökulman aiheeseeni. Alustavissa keskusteluissa Nokiassa nousi esille muun muassa esimiesten rooli sitoutumisessa. Kun kyseessä ovat esimiesasemassa toimivat työntekijät, on mahdollista tutkia sekä heidän käsityksiään sitoutumisesta että heidän mielikuviaan omasta vaikutuksestaan työntekijöidensä sitoutumiseen. Tämän näkökulman tarjoamien mahdollisuuksien perusteella valitsin tutkimukseni kohderyhmäksi esimiehet.

Eskola ja Suoranta (2001) puhuvat aineiston harkinnanvaraisesta poiminnasta. Silloin tutkimus voi perustua suhteellisen pieneen tapausmäärään. Aineiston koolla ei yleensä ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen, eikä siihen ole olemassa mekaanisia sääntöjä. Aineisto ennemminkin toimii tutkijan apuna käsitteellisen ymmärryksen rakentamisessa tutkittavasta ilmiöstä. Koska tutkimushenkilöitä laadullisessa tutkimuksessa ”tarvitaan juuri sen verran, kuin on aiheen kannalta välttämätöntä”, aineiston koon päättäminen vaati pohdintaa. (Mt., 61–63.) Halusin haastatella mahdollisimman monta esimiestä saadakseni monipuolisen kuvan aiheestani. Toisaalta yritin pitää aineiston määrän kohtuullisena. Lopulta päädyin kahteentoista haastateltavaan. Molemmissa organisaatioissa haastattelin kuutta esimiesasemassa olevaa henkilöä, joten tutkimukseni käsittää yhteensä 12 henkilön haastattelut. Koska tarkoitukseni on kuvata tutkimushenkilöiden sitoutumisen kokemusten yhtenäisyyttä, aineiston ei tarvitse olla niin suuri kuin erityispiirteiden tutkimisessa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 92).

Yksi harkinnanvaraisen aineistonkeruun muoto on eliittiotanta. Sen perusteella tutkimushenkilöiksi valitaan henkilöitä, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin valinnan kriteereihin tulee kiinnittää huomiota. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.) Annoin tutkimushenkilöiden etsimisen organisaatioiden tehtäväksi, koska ne molemmat olivat minulle ennestään outoja. Asetin kuitenkin kriteereiksi mahdollisimman erilaiset, erilaisen kokemuksen ja työhistorian omaavat, eri-ikäiset ja eri sukupuolta olevat esimiehet. Ratkaisuani voidaan tietysti kritisoida. Organisaatioilla saattaa olla houkutus tarjota mukaan kaikkein mallikelpoisimmat ja sitoutuneimmat edustajat. Se voi olla totta, mutta en koe sitä uhkana tutkimukselleni, koska tarkoitukseni ei ollut tutkia, onko joku sitoutunut vai ei. Päinvastoin heillä voi olettaa olevan kokemus myös siitä, mitä on olla vahvasti sitoutunut. Se voi tuoda olennaisia asioita esiin erityisesti sitoutumisen kehittämisen näkökulmasta. Sitä paitsi jos ajatellaan sitoutumista yksilön ja organisaation välisenä suhteena, kuka tahansa organisaation jäsenistä täyttää tämän kriteerin.

Organisaatiot noudattivat hyvin asettamiani kriteereitä. Haastattelemani esimiehet olivat iältään 30–59-vuotiaita. Nokialaiset olivat keskimäärin nuorempia kuin poliisin edustajat. Tämä heijastaa todennäköisesti organisaatioiden ja alojen eroja. Poliisin työ on organisaatiosidonnaisempaa, koska kilpailevia organisaatioita työllistämisen suhteen ei ole niin paljon kuin informaatiotekniikan alalla. Toisaalta Nokia nykymuodossaan on melko uusi ja nopeasti laajentunut organisaatio, joka on viime vuosina rekrytoinut paljon uutta työvoimaa. Tästä syystä työuran pituudet eivät ole ehtineet venyä kovin pitkiksi, vaikka organisaatiosta lähteminen ei haastattelujeni perusteella kovin yleistä ollutkaan.

Yhdeksän tutkimushenkilöä oli haastatteluhetkellä naimisissa tai avoliitossa, yksi haastateltava oli naimaton. Mukana oli myös yksi leski ja yksi eronnut. Yhtä lukuun ottamatta kaikilla esimiehillä oli lapsia. Mukana oli kaksi naista ja kymmenen miestä. Naisten määrä jäi suunniteltua pienemmäksi, mikä johtuu siitä, että kummassakaan kohdeorganisaatiossa naisesimiehiä ei ollut kovin paljon. Haastateltavat edustivat organisaatioiden eri tasoja laajasti. Mukana oli niin erilaisten yksiköiden johtajia kuin pienimuotoisempien tiimien tai työryhmien vetäjiä. Osallistujien joukossa oli sekä linja- että projektiesimiestehtävissä toimivia henkilöitä. Heidän esimiesuransa pituus vaihteli vastikään aloittaneista 25 vuoteen. Yksi haastatelluista ei haastatteluhetkellä toiminut esimiehenä, mutta hänellä oli aikaisempaa kokemusta esimiestehtävistä samassa organisaatiossa. Tämän takia en nähnyt estettä hänen osallistumiselleen. Porin poliisilaitokselta oli edustettuna kaikkien hallinnonalojen edustajia. Nokialaisille yhteistä oli, että he kaikki työskentelivät Nokian Turun-yksikössä, mutta edustivat siellä erilaisia liiketoiminta-alueita.

5.4 Tutkimustehtävä, aineiston käsittely ja analyysi

Tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää sitoutumista, sen kehittymistä ja kehittämistä jäsentämällä uudelleen ja analysoimalla esimiesten subjektiivisia kokemuksia, jotka tulevat esiin heidän kertomuksissaan. Kiinnostukseni kohteena eivät ole tosiasiat, vaan esimiesten henkilökohtaiset havainnot ja merkitykset, jotka he ovat antaneet sitoutumiseen liittyville tosiasioille, tilanteille ja kokemuksille ja jotka he ovat muotoilleet itselleen merkityksellisellä tavalla. (Vrt. Kelchtermans, 1993, 444.) Tämän perusteella tutkimuskysymykseni ovat:

1. Minkälaisena ilmiönä sitoutuminen näyttäytyy esimiesten kokemuksiin perustuvissa kertomuksissa?
 - 1.1. Minkälaisia havaintoja, kokemuksia ja käytännön periaatteita esimiesten sitoutumista osoittavat kuvaukset sisältävät?
 - 1.2. Minkälaisia tuntemuksia, tapahtumia, vaiheita ja henkilöitä he tuovat julki arvioidessaan omaa sitoutumistaan?
2. Minkälaiset asiat, toimenpiteet, toimintatavat ja periaatteet esimiestyössä tukevat ja kehittävät sitoutumista esimiesten kokemusten perusteella?
3. Minkälainen kuvaus sitoutumisesta on mahdollista muodostaa esimiesten kertomusten perusteella?

Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi haastattelun, koska halusin korostaa sitoutumistutkimuksissa peräänkuulutettua yksilön kokemusta. Lisäksi halusin täydentää ja hankkia perusteluja niissä esitetyille teorioille. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.) Molemmista organisaatioista minulle annettiin ehdotettujen haastateltavien yhteystiedot. Otin jokaiseen heistä yhteyttä puhelimitse. Porin poliisilaitoksella ehdokkailta oli jo tiedusteltu heidän halukkuuttaan osallistua haastatteluun etukäteen, mutta tarkkaa tietoa tutkimukseni sisällöstä heillä ei ollut. Nokialaisille puheluni tuli yllättäen. Niinpä puheluiden aikana esittelin jokaiselle lyhyesti tutkimukseni aihepiiriä ja tavoitteitani, sekä pyysin heitä mukaan. En tuntenut haastateltavia entuudestaan, joten puhelu oli ensimmäinen kontakti minun ja tutkimushenkilöideni välillä. Kaikki ehdokkaat suostuivat pyyntööni vapaaehtoisesti. Puhelun aikana sovimme myös haastatteluajankohdat. Myöhemmin kävi ilmi, että jotkut heistä osallistuivat jopa omalla ajallaan.

Haastattelujen toteutuksessa sovelsin Riessmanin (1993) ohjeita narratiivisen aineiston keräämisestä. Ne perustuivat kertomista helpottavan kontekstin luomiseen ja muutamien narratiivisuutta edistävien aiheeseen liittyvien avointen kysymysten hahmotteluun. Laadin omien pohdintojeni perusteella seitsemän kysymystä (liite 1), jotka toimivat ohjenuorana haastatteluissani. (Vrt. mt., 54–56.) Päätin käyttää myös visuaalisia keinoja helpottamaan haastateltavien kerrontaa. Pyysin heitä esittämään paperilla oman suhteensa organisaatioon. Aineistoni koostuu siis sitoutumista kuvaavista kertomuksista ja niiden visuaalisista kuvauksista.

Nauhoitin haastattelut helmi-maaliskuussa vuonna 2001. Sitä ennen testasin haastattelurungon toimivuuden koehaastattelun avulla Nokiassa saman vuoden helmikuun alussa. Haastatteluiden kesto vaihteli tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Nauhoitukset onnistuivat hyvin lukuun ottamatta yhtä haastateltavaa, jonka kohdalla menetin noin puoli tuntia materiaalia painettuani väärää painiketta nauhurista. Suurin osa menettämästäni materiaalista oli kuitenkin johdantoa ja itseni esittelyä, sekä haastateltavan harvalukuisia kommentteja piirrostehtävän aikana.

Haastattelut alkoivat yleensä siten, että kerroin lyhyesti omasta taustastani, työni aiheesta ja tavoitteista, sekä tutkimusmenetelmästä. Kerroin, ettei minulla ole valmiina tarkkoja kysymyksiä, vaan keskustelu etenee nimenomaan haastateltavan ehdoilla. Aikomukseni on kerätä asiantuntijoiden eli esimiesten käsityksiä sitoutumisesta ja muodostaa niistä yksi yhtenäinen tarina. Korostin, ettei nauhoja kuuntele kukaan muu kuin minä ja mahdollisesti ohjaajani. Kerroin myös, että teen haastatteluni kahdessa organisaatiossa: Porin poliisilaitoksella ja Nokian Turun-yksikössä ja että mukana on 12 haastateltavaa.

Riessman toteaa, että jos tutkija voi luopua kontrollista tutkimusprosessissa ja lähestyä haastatteluita keskusteluina, melkein mikä tahansa kysymys voi tuottaa narratiivin. Se pätee myös toisin päin. Kertojat voivat tehdä tapahtumista merkityksellisiä missä tahansa vuorovaikutuksessa tekemällä niistä tarinan. (Riessman 1993, 56.) Pysin tietoisesti luopumaan kontrollista haastattelutilanteesta korostamalla haastateltavien omaa asiantuntijuutta ja kertomalla kiinnostuksestani nimenomaan heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan kohtaan. Yritin luoda haastatteluista keskustelumaisen tilanteen, jotta en olisi hallinnut vuorovaikutusta liikaa. Haastateltavien kerrontaa pyrin häiritsemään mahdollisimman vähän. Yritin kannustaa heitä kertomaan asioita, jotka olivat heidän mielestään tärkeitä sitoutumisessa. Esitin kysymyksiä ja tarkennuksia toistamalla heidän sanojaan, jotka tulkitsin merkityksellisiksi. Korostin, että minulla ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia, vaan olen kiinnostunut asioista, jotka ovat tärkeitä nimenomaan haastateltavalle. Pyysin esimerkkejä esille tulleista aiheista ja tarkennuksia siitä, mitä he tarkoittavat esimerkiksi kuvaannollisilla sanoilla ja vertauskuvilla. Halusin myös tuoda esille, ettei tarkoitukseni ole aiheuttaa harmia kenellekään, enkä siksi aio kirjoittaa mahdollisesti mainituista ihmisistä nimiltä tai tuoda esiin asioita, jotka voisivat aiheuttaa ristiriitoja organisaatiossa myöhemmin.

Henkilökohtaista narratiivia esittäessään kertoja selvittää kuulijalle menneitä tapahtumia vaihtoehtoiseen ja rajoituksineen, jotka diskurssin muoto tuo mukanaan. Samalla hän tekee selkoa itsestään kuvailemalla ympäristöä, olosuhteita, henkilöitä ja niiden välisiä suhteita, sekä paljastamalla juonen ja kuromalla tarinan yhteen, jotta sen tulkinta olisi selkeää. (Riessman 1993, 9.) Koska haastattelijani lähtökohtana olivat työntekijän kokemukset suhteestaan organisaatioon, aloitin jokaisen haastattelun tähän suhteeseen liittyvästä kuvaustehtävästä. Otin sen mukaan helpottamaan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tulkintaa. Pyysin tutkimushenkilöitä kuvaamaan kokemuksensa suhteestaan organisaatioon ensi kosketuksesta tulevaisuuteen asti. Tarinan kertomisen tueksi toivoin heitä havainnollistamaan kertomuksensa esittämällä sen paperilla. Todellisuudessa visuaalinen osuus jäi monilla heidän omasta toivomuksestaan haastattelun loppuun.

Etukäteen laatimani avoimet kysymykset toimivat lähinnä keskustelun käynnistäjänä. Keskustelun edetessä useimmat tutkimushenkilöt vastasivat suunnittelemini kysymyksiin haastattelun kuluessa jo ennen kuin toin niitä esille. Eri haastatteluissa siis eri asiat painottuivat ja niitä käsiteltiin eri järjestyksessä. Huomasin myös, että huolimatta samankaltaisesta johdannostani jokaisen haastattelun alussa keskustelut erkanivat eri suuntiin tutkimushenkilöiden puheesta nousseiden teemojen tai heidän aloitteidensa mukaisesti. Riessmanin ja McCallin mukaan kertoja tekeekin

ratkaisuja siitä, mitä tarinoihin sisällytetään ja mitä niistä jätetään pois, mistä aloitetaan ja mihin lopetetaan, ja korostetaanko jotakin asiaa vai mainitaanko se ohimennen. Kertomus on siis kuvaus siitä maailmasta, jossa henkilön toiminnot tapahtuvat. Tutkijan tehtävänä on kuunnella, kysellä ja kannustaa kertojaa kertomaan enemmän tietyistä aspekteista. Pysin tietoisesti toimimaan niin välttäen samalla omien määritelmieni ja ajatusteni esille tuomista. (Vrt. Riessman 1993, 9-10; McCall 1985, 176–177, ks. Honkonen 1995, 180.)

Haastateltavien tärkeiksi kokemat asiat tulivat myös esiin erilaisten aasinsiltojen kautta, vaikka oma kysymyksenasetteluni eivät olisi sivunneet asiaa mitenkään. Lisäksi minun ja tutkimushenkilön erilaiset tulkinnat toivat oman lisänsä vuorovaikutukseen. Havaitsin, että haastateltava vastasi kysymykseeni usein aivan erilaisesta näkökulmasta kuin ennalta olin odottanut. Näin vuorovaikutus sai mielenkiintoisia suuntia ja aiheen käsittelyyn tuli uusia aineksia. Riessmanin (1993) mukaan kertoja muotoilee tapahtumia uudelleen vastauksena tutkijan mukaantulolle tehdäkseen kohtausten tärkeyden selväksi ja laajentaakseen tietyn hetken merkityksen laajempaan kontekstiin. Näin ilmiön merkitys konstruoidaan uudelleen. Puhumalla ja kuuntelemalla tutkija ja tutkittava tuottavat siis narratiivin yhdessä. (Vrt. mt., 9–10.)

Kokemuksen muuttaminen toiseen muotoon eli puhtaaksikirjoitus perustuu tulkintaan samoin kuin tutkimusaineiston kerääminen. Myös se on epätäydellistä, osittaista ja valikoivaa (Riessman 1993, 11). Purin haastattelut nauhalta sanasta sanaan. En kuitenkaan kirjannut puhevauhdin muutoksia, taukojen pituuksia tai intonaatiota, mutta kylläkin kaikki äänet hengitystä lukuun ottamatta. Aineistoa kertyi lähes kolmesataa liuskaa. Järjestin tutkimushenkilöt satunnaiseen järjestykseen ja nimesin heidät uudelleen, koska olin luvannut, etteivät heidän nimensä tule julki. Itse esiinnyin omalla nimelläni. Analysoidessani aineistoa muutin joitakin paljastavia ilmaisuja, joilla ei sinänsä ole merkitystä sisältöön, mutta jotka saattaisivat paljastaa haastateltavien henkilöllisyyden. Tällaisia ovat esimerkiksi kerronnassa esiin tulleiden henkilöiden ja paikkakuntien nimet. Muutetut tekstit ovat kursivoituina hakasulkeissa. On tärkeä pitää mielessä, että esimerkit eivät välttämättä koske Nokiaa tai Porin poliisilaitosta, vaan ne voivat liittyä esimiesten aikaisempaan uraan tai sitoutumisen kokemuksiin muissa konteksteissa. Koska tarkoituksenani ei ole tutkia tekstien rakennetta, olen yrittänyt helpottaa tarinoiden lukemista poistamalla tekstistä joitakin omia ääniäni, joilla olen viestittänyt kuuntelevani ja ymmärtäväni asian (ym, joo, heh). Poistin lisäksi enemmän kuin kaksi kertaa peräkkäin esiintyneet sanojen toistot haastateltavien puheesta. Sanojen toistelu oli tyypillistä monille haastateltaville, kun he muodostivat käsitystään asiasta, johon heillä ei ollut valmista vastausta.

Analyysini on aineistolähtöinen, vaikka sitä voisi kuvata myös teoriasidonnaiseksi (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 98). Analysoidessani aineistoani kävin vuoropuhelua aineiston ja teorian sekä itseni ja tutkimuskohteen välillä. Mielestäni on turha väittää, ettei aikaisempi tutustuminen aiheeseeni mitenkään vaikuttaisi tulkintoihini. Toisaalta aikaisempi tutkimus on herättänyt monia kysymyksiä, jotka eivät sellaisenaan ole selkiyttäneet mielikuvaani sitoutumisesta. Aineiston analysointi alkoikin jo tiedonkeruun aikana, vaikka se lopullisesti tapahtui vasta tutkimuksen loppuvaiheessa. Laadulliselle tarkastelulle on tyypillistä aineistolähtöisyyden ja teorian mukanaolon tasapainottelu. Jotta analyysi tuottaisi uutta tietoa, aineistoa pitäisi pystyä lukemaan mahdollisimman avoimesti. Teoreettinen konteksti on kuitenkin aina väistämättä mukana tutkijan käyttämässä käsitteistössä. (Saarenheimo, 1997, 67.)

Tätä näkökulmaa voisi nimittää abduktiiviseksi päättelyksi, ”jonka mukaan teorian muodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka” (mm. Alasuutari 1994; 1996, ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 97). Abduktiivisen päättelyn taustalla on teoriasidonnaisen analyysin päättelyn logiikka. Se sisältää tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät pohjautu suoraan teoriaan. Ne voivat kuitenkin toimia apuna analyysin etenemisessä. Myös teoriasidonnaisessa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta siinä aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysiä. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatuksia avaava. Teoriasidonnaiselle analyysille on ominaista tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99.)

Aloitin analyysin lukemalla haastattelut läpi ja tulkintaa helpottamaan laadin niistä jokaisesta käsitekarttatyypin muistion, jotta saisin käsityksen keskustelussa ilmenneistä asioista. Tässä vaiheessa etsin aineistosta narratiiveja, jotka koskivat sitoutumisen ihannetta ja sen näkymistä organisaatiossa, sitoutumisen alkua ja prosessia, sitoutumisen loppua ja esimiehen toimenpiteitä. Numeroin katkelmat Saarenheimon (1997) esimerkkiä soveltaen henkilöittäin (esim. Katkelma 5). Näin pääsin sisälle aineistoon ja kirjoitin siitä tutkimusraporttini ensimmäisen version.

Palasin jatkamaan tutkimustani vuosia myöhemmin. Lähdin analysoimaan aineistoa uudelleen. Kävin haastattelut läpi ja koodasin ne toistamiseen tutkimushenkilöittäin siten, että etsin aineistosta teemoja, jotka käsittelivät sitoutumisen määrittelyä, sitoutumisen prosessia, sitoutumisen loppumista, eli kriittisiä hetkiä ja esimiehen toimenpiteitä. Tämän seurauksena koin, että minun on pakko jäsentää teoriaosuus uudelleen. Sitä tehdessäni huomasin selvästi, että kaksi ensimmäistä

analyysikierrosta ohjasivat ajatteluani. Etsin kirjallisuudesta perusteluja asioille, joita olin havainnut käydessäni läpi aineistoani. Liitin esimerkiksi osallisuuden käsitteen osaksi sitoutumisen määritelmäni ja painotin ehkä sellaisia sitoutumisen edellytyksiä, jotka haastatteluissa oli tullut esille. Etsin myös tietoa oppimisen ristiriidoista. Lisäksi käsitykseni sitoutumisen kestosta muuttui. Tämän tutkimuksen teoriaosuudesta onkin muodostunut jonkinlainen aineistostani noussut hypoteesi, vaikka se on yleensä käytössä vain kvantitatiivisessa tutkimuksessa (vrt. Hirsjärvi ym. 2007, 154).

Käynnistin kolmannen analyysin teemoittamalla haastattelut tutkimuskysymysten perusteella tutkimushenkilöittäin edeten. Kelchtermans (1993) kutsuu tätä vertikaaliseksi analyysiksi (mt., 1993, 445). Teemoittelun avulla tarinoista voi poimia tutkimustehtävän kannalta olennaista tietoa erityisesti käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseen (Eskola & Suoranta 2001, 178). Tunnistin aineistosta tutkimuskysymyksiini vastaavia teemoja, joihin viitataan nimen perässä olevalla numerolla (esim. Anni 12) ja pelkistin alkuperäisilmaisut. Tämän jälkeen ryhmittelin ne yhtäläisten ilmaisujen joukoiksi. Yhdistin samaa tarkoittavat ilmaisut samaan luokkaan ja annoin niille sisältöä kuvaavat nimet. Tämän jälkeen yhdistin haastatteluista esiin nostamani teemat.

Kelchtermansin (1994) mukaan aineiston teemoiteltu analyysi on horisontaalinen. Se johtaa elämäkerrallisista aineistoista löytyviin yleisiin teemoihin ja toistuviin malleihin. (Mt., 99.) Siihen on otettu mukaan asioita, jotka ovat esiintyneet ehkä vain yhdessä vastauksessa. Vaikka jokainen yksittäinen haastatteluni on omanlaisensa kertomus, pyrin siihen, että niitä ei ole enää mahdollista tunnistaa lopputuloksesta sellaisenaan. Sen sijaan tulkintani kautta niistä on muodostunut synteesi, joka ei ole haastattelujen yhteenlaskettu summa, vaan rekonstruoitu näkemys siitä, mitä ensin yhdessä haastateltavien ja sitten oman tulkintani kautta on muodostunut. Olen kuitenkin pyrkinyt säilyttämään mallin sisäisen loogisuuden, jotta se voisi olla mahdollinen, vaikkakaan ei sellaisenaan todennäköinen. (Vrt. Eskola & Suoranta 2001, 181–182.) Tätä yleistä mallia voidaan pitää kronologisena kertomuksena, jossa tuon esille eri asioiden yhteydet. Kategorioiden muodostaminen on analyysin kriittinen vaihe, koska tutkija päättää tulkintansa mukaan, millä perusteella eri ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan. Jatkoin analyysiä yhdistämällä samansisältöisiä alaluokkia toisiinsa ja muodostin niistä yläkategorioita, joille annoin niiden sisältöä kuvaavat nimet. Lopuksi yhdistin kaikki yläkategoriat pääkategorioiksi. Horisontaaliset analyysit ovat tutkimukseni liitteinä (liitteet 1-5). Tämän prosessin avulla toivon vastaavani tutkimusongelmiin. (Vrt. Kyngäs & Vanhanen 1999, ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 102–103.)

Haasteena kokemuksen analysoinnissa on identifioida tapahtumakulkujen samankaltaisuuksia kokonaisuuksiksi tai yhteenvedoiksi, koska se sisältää päätöksiä muodosta, järjestyksestä, esityksen tavasta ja siitä, miten haastattelussa esiin tulleet elämän palaset sijoitetaan. Toisaalta ennakoitujen vastaukset väistämättä muotoilevat sitä, mitkä asiat sisällytetään tulkintaan ja mitkä suljetaan sen ulkopuolelle. (Riessman 1993, 12–14.)

Lähestyn siis aineistoani kahdesta suunnasta. Yritän sen avulla lisätä tutkimukseni yleistettävyyttä, johon laadullisessa tutkimuksessa liittyy siirrettävyys. Se voi koskea teoreettisia käsitteitä tai tarkoittaa tutkimuksen havaintojen soveltumista toiseen toimintaympäristöön. Yleistettävyys syntyy lukijan toimesta. Kun alkuperäisen narratiivin ”käännökset” päätyvät toisten käsiin, he tuovat siihen edelleen omat merkityksensä. Tekstin merkitys onkin aina merkitys jollekin ihmiselle. Se edellyttää kuitenkin riittävän tiheitä kuvauksia tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 2001, 68; Riessman 1993, 15.)

5.5 Haastattelujen henki

Kaikki kaksitoista tekemääni haastattelua olivat ainutlaatuisia vuorovaikutustilanteita minun ja tutkimushenkilöideni välillä. Ei ole tarkoituksenmukaista eikä edes mahdollista vertailla niitä keskenään. Siitä huolimatta haluan tuoda esiin haastatteluissa vallinneita olosuhteita, vaikutelmiani ja ajatuksiani haastattelutilanteista. Niiden avulla lukijan on helpompi hahmottaa työni taustoja ja arvioida sen vakuuttavuutta.

Kun lähdin tekemään haastatteluja, taustaoletuksenani oli, että kaikki haastateltavat ovat sitoutuneita tavalla tai toisella. Heillä jokaisella on olemassa jonkinlainen side omaan organisaatioonsa, mitä pidin riittävänä takeena sitoutumiselle. Pidin sitoutuneisuutta itsestäänselvänä lähtökohtana, jonka perusteella voin lähteä heti käsittelemään aihetta haastateltavien henkilökohtaisten kokemusten pohjalta. Emme siis käsitelleet sitoutumista jonakin ulkopuolisena teoreettisesti määriteltynä asiana, vaan jokapäiväiseen elämään liittyvänä ilmiönä niin kuin haastateltavat itse sen kokevat.

Sopiessani tutkimushenkilöiden kanssa haastatteluista tuli eteen kysymys niiden toteuttamispaikasta. Kysyin jokaiselta, olisiko heillä tiedossaan jokin sopiva tila, joka olisi käytettävissä. Haastateltavat saivat itse valita puitteet, joissa haastattelut toteutettiin. Useimmiten käytimme henkilön omaa työhuonetta tai yleistä neuvottelutilaa, mutta tein haastatteluja myös

esimerkiksi kuulusteluhuoneessa poliisilaitoksella. Mielenkiintoista oli havaita, miten keskustelujen alussa tilakysymystä käsiteltiin. Omissa huoneissaan haastatellut ottivat minut yleensä vastaan vierailijana, toivottivat tervetulleeksi ja antoivat ohjat käsiini esittelyiden jälkeen.

Neuvotteluhuoneissa haastateltavat odottivat minun aloitustani, mutta oma vaikutelmani oli, että tila oli siinä mielessä neutraali, että siihen ei liittynyt kummankaan omistajuutta. Tein kaksi haastattelua poliisilaitoksen kuulusteluhuoneissa, joissa molemmissa käytiin aluksi roolikeskustelu. Toisella kerralla minut kehoitettiin istumaan kuulustelijan paikalle ja haastateltava istui itse kuulusteltavaksi. Toisella kerralla haastateltava meni ehkä vanhasta tottumuksesta kuulustelijaksi ja minä asetuin kuulusteltavan penkille. Molemmilla kerroilla keskustelimme asetelmasta, mikä autoinkin vapauttamaan tunnelmaa. Sen seurauksena tilan perinteiset roolit poistuivat ja pääsimme kiinni itse asiaan.

Haastatteluiden alussa minulla oli hallitseva asema keskustelun käynnistäjänä, mutta pyrin mahdollisimman nopeasti irrottautumaan tästä roolista. Tein sen tavallisesti korostamalla olevani kiinnostunut nimenomaan siitä, mikä haastateltavan mielestä on tärkeää. Yritin aina tietoisestikin painottaa sitä, että olen tutustunut erilaisiin teorioihin sitoutumisesta, mutta kiinnostukseni kohdistuu erityisesti niihin kokemuksiin, joita haastateltavat ovat työssään keränneet. Haastateltavat tuntevat todellisuuden, jota sellaisenaan on vaikea löytää pääasiassa kvantitatiivisesti toteutetuista tutkimuksista. Uskon, että haastateltavat huomasivat, ettei tarkoitukseni ole kerätä todisteita valmiille teorioille, vaan olin aidosti kiinnostunut heidän kokemuksistaan. Siksi luulen tavoittaneeni aitoja tarinoita.

Tutustuminen haastattelutilanteen alussa oli tärkeä tekijä luottamuksellisen ilmapiirin kehittymiselle. Haastateltavat kyselivät minulta työni tarkoitusta ja taustoja, mutta myös itseäni liittyviä asioita, kuten esimerkiksi Tatu seuraavassa katkelmassa:

Katkelma 1

Tatu: Ooks sä porilaisii vai?

Ulla: Mää oo porilaisii joo. Mää oo toi täält iha syntysi ja alu peri, et sit mää asui seittämä vuat Pirkkalas ja Tampereel tos välis ja, ja tuli sit taas, taas tän. Et tämmene.

Tatu: Selvä.

Ulla: Uskallaks lähtee viäl?

Tatu: Kyl.

Vastasin avoimesti kaikkiin minulle esitettyihin kysymyksiin ja huomasin, että se lisäsi luottamusta ja auttoi haastateltavia arvioimaan omia tarkoituksiani. Uskon myös, että aito kiinnostukseni haastateltavien kertomiin asioihin auttoi avoimen ilmapiirin syntymisessä. Kirjasin haastattelujen jälkeen tuntemuksiani haastattelujen onnistumisesta paperille. Yhden haastateltavan kohdalle olin merkinnyt, että tarinoita ei tahtonut syntyä, vaan kyseessä oli pikemminkin ”pikakiväärihaastattelu”. Huolimatta kiihaasta tahdistista ja lyhyistä täsmällisistä vastauksista huomasin jälkikäteen, että epäilin turhaan, sillä tarinoita löytyi lopulta useita. Huomasin muidenkin haastattelujen kohdalla, että mielikuvani ”oikeasta” tarinasta ei aina pitänyt paikkaansa. Narratiivi voi olla myös lyhyt ja ytimekäs. Aina ei tarvita pitkää johdantoa ja laveita kuvauksia, vaan tarinan voi kertoa myös tiiviissä muodossa.

Haastateltavilla oli haastatteluun osallistuessaan erilaisia motiiveja. Suurin osa oli aidosti kiinnostunut aiheestani ja he kertoivat odottavansa raporttiani. Muutamat kokivat aiheen tylsäksi, mutta halusivat auttaa minua saamaan työni valmiiksi. Sain osakseni myös kohtalotoverin sympatiaa, jonka Jaakko toi esiin keskustellessamme sitoutumisesta ja motivaatiosta:

Katkelma 16

Ulla: Voiks olla motivoitunu ilman sitoutumist?

Jaakko: Tottamaar. Mut sillo ko sä oot, motivoituminen, se on niinko semmone lyhyehkö semmone niinko lyhyt tempone juttu. En määhä niinku, tosa noi 9.57 ko puhelin herät, määhä motivoitusi kauheest tulla tänne puhumaa tästä totanoi. Ole itteki joskus ollu samassa tilanteessa. Yrittäny jotain tehrä ja tiedän, et se niinku auttaa. Et se on hirveen hankala sun tehdä gradua, jos ei kukaan tuu haastatteluun. Edistetäänhän tällä Suomen tiedettä kans. Et säähä oot varmaan sitoutunu tähän kansakunnan kehittämiseen niinko pitkällä aikavälillä.

Ulla: Nii aivan, aivan se on kyl totta.

Muutamat tunsivat itsensä epävarmoiksi, koska kokivat aiheen vaikeaksi. Jotkut olisivat halunneet etukäteen valmistautua, jotta olisivat osanneet vastata ”oikein” ja antaa ”varmaa” tietoa. Varsinkin kokemattomimmat esimiehet korostivat kokemattomuuttaan. Omat kokemukset rajattiin usein ehtolausein, eli ”ainakin minun kokemukseni mukaan”, ”ehkä”, ”saattaa olla”... Korostin tällaisissa tilanteissa, että halusin nimenomaan valmistelemattomia ajatuksia, sillä kirjoistakin pystyy lukemaan ”oikeat” vastaukset. Toin esille myös sen, että sitoutumisesta ei mielestäni ole olemassa ainoaa oikeaa totuutta, joten minulla ei myöskään ole mielessäni oikeita tai väriä vastauksia. Keskustelun edetessä aihe tuli haastateltaville tutummaksi ja he luottivat enemmän omaan asiantuntijuuteensa. Tämä tuli usein myös esiin haastattelun lopussa:

Katkelma 10

Ulla: Selvä. Onks jottai semmost viäl, mitä, mitä tulee miälee?

Hannu: No ei, en mä saanu ensin alkuun, kun aloit kysel, et en päässy oikeen lainkaan kiinni, mut täs ku ollaa juteltu, ni aika paljo siit jo loppuje lopuks asiaa irtos.

Ulla: Kyllä, kyllä.

Hannu: Noinki kuivasta aiheesta tai nimestä, ko sitoutumisesta, käsitteestä.

Ohjasin haastatteluita avointen kysymysteni perusteella, joten ne eivät ole voineet olla vaikuttamatta keskusteluun. Yritin kuitenkin antaa haastateltavien johdattaa aihetta näiden kysymysten jälkeen ja koin siinä myös onnistuneeni. Keskustelun aikana tein muistiinpanoja esille nousseista asioista, jotta en kysymyksilläni häiritsisi kerrontaa. Sitten sopivassa kohdassa palasin näihin asioihin ja pyysin kertomaan niistä lisää.

Keskustelu lähti liikkeelle haastateltavan oman uran yhteenvedosta, jonka jälkeen siirryttiin käsittelemään sitoutumista. Koin tämän järjestyksen hyväksi, koska tällä tavalla päästiin kiinni konkreettiseen ja tuttuun asiaan, eli haastateltavan omiin kokemuksiin. Sen pohjalta oli helpompi miettiä sitoutumista. Tavallista oli, että sitoutumisen käsitteeseen palattiin yhä uudelleen haastattelun aikana. Joissakin tapauksissa määritelmä kehittyi matkan varrella, kun taas toiset pyrkivät tekemään oikeutusta alussa esittelemälleen määrittelylle. Haastattelut etenivät omien tekojen ja käyttäytymisen arvioinnilla ja oikeuttamisella ja välillä haastateltavat tekivät yhteenvetoa keskusteltavista asioista. Kerronta ei välttämättä ollut kronologista, vaan asioissa edettiin vapaamuotoisesti kulkemalla välillä eteenpäin ja palaamalla taas alkuun.

Vaikka haastattelun aikana vältin tuomasta esiin omia ajatuksiani, jotta ne eivät olisi johdatelleet keskustelua, lopuksi keskustelimme usein vapaamuotoisesti myös minun ajatuksistani, joita eri haastattelut olivat herättäneet:

Katkelma 26

Jere: En mä tiä mitä sää ajattelet itse? Sää, sää oot perehtyny tähän asiaan enemmän. Mut kuulostaaks tää sun mielest ihan hullulta?

Ulla: Ei. Tää itseasias kuullostaa aika mielenkiintoselt. Nimittäin tää on semmonen aihe, et täs ei oikeestaa ol hirveesti, hirveetä yksimielisyyttä missään.

Vaikka korostin monessa haastattelussa, että en halua tietää salaisuuksia, usein tuli esille nimiä ja organisaatioon liittyviä asioita, joilla haluttiin selkiyttää omaa näkökulmaa, vaikka niitä ei haluttu julkaistavan.

Katkelma 16

Ulla: Minkälainen merkitys sil esimerkillä sit on, jos esimies tota täytyy nyt vähä niinko ite olla semmonen, ni vaikuttaako se?

Panu: No mää en tiedä, tiedä, toivottavasti tää nyt et taikka tuota nauhota tätä ja sitte kuuntelet sitä vaan itte etkä laita sitä eteenpäin.

Koin, että salaisuuksien jakaminen osoitti luottamusta minua kohtaan. Tavallisesti nämä salaisuudet selkiyttivät asiaa, mutta niiden säilyttäminen ei tuonut ristiriitaa työhöni, sillä niiden sisältö ei ollut sen kaltaista, että niiden esille tuonti olisi ollut edes tarpeen. Pysin olemaan luottamuksen arvoinen käyttäessäni katkelmia haastatteluista.

Haastattelujen jälkeen keskustelu jatkui usein arviointina. Vaikka en yhdessäkään haastattelussa pyytänyt tai edes maininnut asiaa, haastateltavat arvioivat myös omaa rehellisyyttään ja avoimuuttaan.

Katkelma 25

Panu: Eipä, eipä tässä niinkun, aika avoimesti ja ja tuota tälläi tässä on keskusteltu.

Haastatteluissa keskustelut käytiin arkikielellä ja niiden sävy oli tavallisesti ystävällinen ja tuttavallinen. Jälkeenpäin nauhoja purkaessani huomasin tiedostamattani sopeuttaneeni puheeni yhteensopivaksi haastateltavan puheen kanssa. Oman puheeni rytmi, käyttämäni sanat ja jopa murre vaihteli haastateltavien puheen mukaan. (Vrt. Saarenheimo 1997, 57.) Mietin haastatteluja purkaessani, paljastaako murre haastateltavien henkilöllisyyden. Totesin kuitenkin, että kielen muuttaminen muuttaisi keskustelun luonnetta merkittävästi. Siksi en halunnut muuttaa alkuperäistä vuorovaikutusta mitenkään. Haastateltavien murteet voivat siis antaa vihjeitä heidän henkilöllisyydestään, mutta ajattelin niiden kuitenkin jättävän vielä paljon arvailujen varaan. Näiden evästysten pohjalta on aika siirtyä tarkastelemaan sitoutumista organisaatioissa esimiesten näkökulmasta. Seuraavassa luvuissa tuon esiin sitoutumista sellaisena ilmiönä kuin se oman tulkintani mukaan näyttäytyy esimiesten kokemuksiin perustuvissa kertomuksissa.

6 Sitoutuminen esimiesten kuvaamana ilmiönä

Esimiehet kertoivat haastatteluissa sitoutumisen ilmiön sisällöstä, kehittymisestä ja kehittämisestä. Heidän käsitystensä ja kokemuksiensa pohjalta on muotoutunut tässä luvussa esitetty kuvaus sitoutumisesta sellaisena, kun sen näyttäytyi minulle haastattelujen ja niiden analysoinnin aikana. Tarkastelu alkaa sitoutumisen luonteen kuvauksella. Se jatkuu sitoutumisen kehittymiseen liittyvien kokemusten pohdinnalla. Sen jälkeen käydään läpi keinoja, jotka esimiehet ovat kokeneet merkityksellisiksi sitoutumisen ylläpitämisessä ja edistämässä.

6.1 Sitoutumisen luonne

Olen jakanut esimiesten kertomuksista ilmenneet sitoutumista osoittavat havainnot, kokemukset ja käytännön periaatteet neljään teemaan. Ne käsittelevät esimiesten mielikuvia ja metaforia sitoutumisen määrittelystä, ilmenemismuodoista, edistävästä tekijöistä ja vaikutuksista. Tarkoituksena on kertoa esimiesten tarinoiden avulla siitä, mitä sitoutuminen heille tarkoittaa, miten se ilmenee työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa, mitkä asiat edistävät sitoutumista ja minkälaisia vaikutuksia sillä on organisaatiossa.

6.1.1 Sitoutumisen määrittely

Esimiehet puhuivat sitoutumisen yhteydessä lupauksista ja sopimuksista. Sitoutumisen perusta voi olla muodollinen sopimus tai vapaamuotoisempi lupaus. Yhteistä niille on, että ne neuvotellaan yhdessä jonkun tai joidenkin kanssa. ”Yhden pöydän ympärillä” voidaan määritellä sopimuksen sisältöjä sellaisiksi, että niihin voidaan lupautua (vrt. Panu 36). Lupauksien ehtoja ei välttämättä määritellä kovin eksplisiittisesti, mutta osapuolilla on kuitenkin käsitys siitä, mitä he ovat luvanneet. Ne voivat liittyä yhtä hyvin yksittäisiin tehtäviin kuin suurempiin kokonaisuuksiin. Se voi kohdistua Sakun (4,5) tavoin sovitun tehtävän loppuun saattamiseen tai organisaation edusmiehenä toimimiseen. Lupausten tai sopimusten taustalla näyttää aina olevan ajatus jonkin asian omistajuuden jakamisesta.

Sitoutuminen sisältää lupauksen olemisesta osa kokonaisuutta (Riku 9). Työpaikalla työntekijä, työyhteisö ja organisaatio kukin osaltaan lupaavat hoitaa oman osuutensa (Pekka 5) ja tehdä jotakin jonkun muun puolesta (Iiro 7). Sitoutuessaan työntekijä lupautuu esimerkiksi toimimaan organisaation edusmiehenä (Saku 5). Näin ollen sitoutumiseen sisältyy edustuksellisuuden periaate.

Siihen liittyy olennaisesti kaksisuuntaisuus työntekijän ja työyhteisön välillä. Koska viimeksi mainittu koostuu monista tekijöistä, sitoutumisesta muodostuukin monisuuntainen ilmiö, mikä tuli ilmi Rikun tarinassa:

Katkelma 4

Riku: No kyl se varmaan lähtee siitä et tuntee no en mä tiedä nyt nää on kaikki semmosii et mikä se tuntu. No se on sitä että tuntuu, että on oikeessa paikassa. Mitä sitten onkaan? Tuntee niinku tavallaan sen et siinä voi kehittyä ja että on mahdollisuuksia ympärillä kehittyä. Mut ehkä mä yritän hoitaa niinkun hoitaa sitä et yhteisön tai tai ihmisten asioita niinkun omiaan.

Ulla: Sä puhuit tost velvollisuudest velvollisuudest tos äsken?

Riku: Niin mä aattelin, et se vois ol yks taso siäl jossai. Elikkä et tekee ain sen minkä, minkä tota, mitä sun pitäis tehdä. Se on niin kaukanen taso, et toi en mä tiedä, et onks se niin alhanen taso, et voiks siit oikeestaan niinko puhua sitoutumisena.

Ulla: Elikkä sää näät et voi olla niinku erilaisii tasoja?

Riku: No mun mielest voi olla niinku toisenlaisia. En mä tiedä voiko puhua sitouttamisesta. Yks semmonen no varmaan jollain tavalla niinkun.

Ulla: Mikä se alhasin taso vois olla?

Riku: En mä, se oli semmonen materiaalinen puoli tai tai että se on vois olla kai jotain muutakin vaihtokauppaa kai se aina niin on.

Vaihtokauppa-ajatus liittyy olennaisena osana organisaation ja työntekijän suhteeseen olemalla sen syntymisen edellytys, mutta se ei vielä sinällään täytä sitoutumisen kriteerejä. Se on lähtökohta, jonka perustalle sitoutuminen voi muodostua. Lisäksi tarvitaan kuitenkin muuta. Vastavuoroisuuden rinnalle nousee tunne-elementti. Vastikkeen saamisen lisäksi tärkeäksi muodostuu halu olla mukana ja kokea asiat omikseen. Siksi on hyödyllistä Rikun tavoin erottaa toisistaan sitouttamisen ja sitoutumisen käsitteet. Ensin mainittu heijastaa ulkopuolisuutta ja vastikkeiden instrumentaalisuutta. Tehdään jotakin jollekin muulle tärkeää, koska siitä saadaan jotakin, jolla voi tehdä itselle tärkeitä asioita jossakin muualla. Jälkimmäinen sen sijaan kuvastaa osallisuutta, jota ohjaa henkilökohtainen halu toteuttaa jotakin itselle tärkeää yhdessä muiden kanssa. Vastikkeet ovat materiaalisen puolen lisäksi organisaation sisältä löytyviä. Sitoutuminen on kuitenkin aina jonkinlaista vaihtokauppaa.

Sitoutumiseen liittyy motivaatiosta lähtevä, henkinen viihtyvyys (Jere 6). Sille on ominaista, että lupauksen pitämisen tulee tuntua hyvältä valinnalta. Osa lupauksen ja sopimusten ehdoista liittyy tunteisiin (vrt. Jaakko 4), joiden määrittely etukäteen on vaikeaa. Siksi niistä on vaikea neuvotella ennakkoon. Toisaalta ne kuitenkin käynnistävät sitoutumisen, vaikka ihminen ei asiaa muuten olisi tarkemmin miettinytkään, kuten Jaakon kertomuksessa tuli ilmi.

Katkelma 1

Jaakko: Kai se semmost, jos laittaa ittes niinko pelii ja sitä, sitä se on niinko sillee niinko. En mää tiä onks se pyyteettömästi, mut se siltaval et ei sitä niinko kauheesti niinko mieti, et onks täs mittää järkee tehdä se tällee näi vai tekee ny vaan ko o semmonen fiilinki et, fiilinki et tää homma täytyy niinko hoitaa. Ja tulee semmone että nii et hommat tarttee hoitaa. Simmost on kai ittes pelii laittamine.

Lupaukset annetaan tietyssä kontekstissa ja tiettyjen ihmisten kesken, mutta niiden toteutumiseen vaikuttavat monet muutkin tekijät ja muuttuvat tilanteet. Sitoutumisen taustalla näyttää olevan sopimustekninen paradoksi. Sopimuksia tehdään ja lupauksia annetaan aina myös sellaisista asioista, jotka eivät ole läsnä lupauksen antamisen hetkellä. Todellisuus paljastuu vasta käytännössä, kun tunteet osoittavat niiden oikeellisuuden.

Lupauksen pitäminen liittyy olennaisena osana sitoutumiseen. Anni (40) tuo esiin yksilön vaikutusmahdollisuudet: *jos mää oon ottanu tämmöse tehtävä, ni mää teen.* Jos-sana viittaa vapaaehtoisuuteen valita, mihin sitoutuu. Jos on hyväksynyt vapaaehtoisesti sopimuksen, se pitää pitää. Vapaaehtoisuus muuttuu kuitenkin velvollisuudeksi: sopimus tulee hoitaa vaikeuksista huolimatta loppuun asti (Panu 40). Sitoutuminen on mahdollista purkaa, jos lupauksia on mahdoton toteuttaa. Tällaisissakin tilanteissa sitoutumiseen liittyy seurauksista vastaaminen. Sitoutumisen purkamisessa lupaukset neuvotellaan uudelleen ja asia hoidetaan loppuun asti, esimerkiksi tulemalla sanomaan ajoissa, jos lupauksia ei pystytä pitämään (Pekka 13). Sen sijaan sitoutuminen purkautuu, jos lupaukset eivät toteudu. Sitoutumiseen liittyy siis tunne olemisesta osa kokonaisuutta (Riku 9).

Sitoutumiseen näyttää liittyvän vahvasti osallisuuden kokemus. Se sisältää tietyn asian omistajuuden jakamisen. Vuorovaikutuksellisuus ja vastavuoroisuus ilmenivät esimiesten puheissa jatkuvasti. Niiden perusteella esiin tullut vaihtokauppa-ajatus saa vahvistusta. Sitoutumisen lähtökohtana on yksilön halu ja siihen liittyy vapaaehtoisuus. Sitoutumisen käynnistyttyä siihen yhdistyy kuitenkin velvollisuuden tunne. Yhteispelin sääntönä on sekä työntekijän että organisaation lupauksen yhteensovittaminen ja luottamus niiden toteutumiseen. Esimiesten kertomusten perusteella sitoutuminen voidaan määritellä yhdessä neuvotelluksi, monisuuntaiseksi psykologiseksi sopimukseksi osallisuuden kokemisesta ja lupauksen pitämisestä, joka raukeaa, jos lupauksia ei pystytä pitämään.

6.1.2 Sitoutumisen ilmenemismuodot

Haastatteluissa esimiehet kuvailivat eri yhteyksissä sitoutunutta työntekijää sillä tavoin kuin he ovat sen kokeneet omasta ja alaistensa näkökulmasta. Niiden perusteella sitoutumisen erilaisille ilmenemismuodoille on yhteistä työntekijän oma halu, johon liittyy kolme keskeistä sisältöä:

- halu vastata haasteisiin
- halu täyttää itseen kohdistuvat odotukset
- halu ylläpitää organisaatiokulttuuria.

Sitoutunut työntekijä haluaa vastata haasteisiin kehittämällä itseään ja organisaatiotaan hankkimalla ja jakamalla tietämystään. Hän on valmis ponnistelemaan sen asian puolesta, johon hän on sitoutunut, ja asennoituu tekemään parhaansa.

Halu vastata haasteisiin tulee esiin siten, että työntekijä on kiinnostunut etsimään tietoa ja innokas oppimaan uutta (Anni 13). Halu oppia ja kehittyä sisältää myös kokeilunhalua, johon liittyy yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen (Tatu 28). Sitoutuneet työntekijät haluavat vastata uudistustarpeisiin lähtemällä mukaan erilaisiin hankkeisiin (Hannu 5) ja uudistavat myös omaa työtään etsimällä siihen erilaisia lähestymistapoja (Jere 18a). Vaikka tarjolla olevat tehtävät eivät sillä hetkellä vastaisikaan omia toiveita, sitoutunut työntekijä suhtautuu positiivisesti oppimiseen ja näkee laaja-alaisesti sen tarjoamat mahdollisuudet ja hyödyt (Jere 5). Hän haluaa kehittää työtään ja jakaa aktiivisesti tietojaan ja taitojaan, joita hän on hankkinut (Tatu 7b; Anni 42). Sitoutuminen ilmenee myös valmiutena hakea tietoja ja taitoja jopa organisaation ulkopuolelta ja siten edistää organisaationsa kehittymistä (Tatu 8). Sitoutunut työntekijä haluaa kehittää ja organisoida toteutusta parhaaksi katsomallaan tavalla. Hän on valmis ottamaan riskejä edistääkseen päämääräänsä, johon uskoo. Hän haluaa itsensä lisäksi vakuuttaa muut valitsemansa tien oikeutuksesta ja saada heidät mukaansa. Sitoutunut työntekijä uskaltaa tarttua haasteisiin ja lähteä tekemään uusia asioita, joihin hän uskoo (Jaakko 7).

Haluun vastata haasteisiin liittyy myös halu ponnistella. Sitoutuminen näyttäytyy ”periksi ei anneta”-tyyppisenä asenteena, joka perustuu itsensä voittamiseen. Siihen kuuluu sinnikkyys. Jos johonkin lähdetään mukaan, niin ladulta ei hypätä sivuun kesken kaiken. (Panu 38, 40). Työntekijä näkee vastoinkäymiset haasteina, joiden edessä hän ei luovuta helposti. Jos matkalla ilmenee ongelmia, sitoutunut työntekijä on valmis näkemään vaivaa selviytyäkseen niistä ja suhtautuu työhön

muutenkin vakavasti ja tosissaan (Anni 51, 12). Kun työntekijä on ottanut asian hoitaakseen, hän hoitaa sen itsenäisesti ilman, että sitä pitää ulkoisesti valvoa (Pekka 5). Sitoutunut ihminen on ensisijaisesti vastuussa itselleen tekemisistään. Hän tekee osuutensa niin, ettei ulkopuolisen tarvitse puuttua asiaan.

Sitoutumisen ilmeneminen haasteisiin vastaamisena näkyy työntekijän asennoitumisena tekemään parhaansa. Monet haastateltavat toivat esiin, että sitoutunut ihminen hoitaa työnsä parhaalla mahdollisella tavalla (esim. Anni 7; Taru 9) ja on valmis panostamaan siihen ja uudistumaan siinä (Tatu 7a). Iiron (12) ja Panun mukaan oman osaamisensa ja kykyjensä täysipainoinen antaminen organisaation käyttöön kuvaa sitoutunutta henkilöä. Panu kertoo tästä seuraavassa katkelmassa.

Katkelma 4

*Ulla: Onks se ollu koko sen uran aikana alusta loppuun asti samanlaista tai tai onks siinä ollu jotain, mitä se yleensä tarkoittaa yleisellä niinkun, minkälainen mielikuva sulla on sitoutumisesta sillai yleensä niinku asiana ja miten se tulee ilmi esimerkiks?
Panu: No mä mä näen kyllä sen sitoutumisen niin, että että kun esimerkiks asetetaan tavoitteet, käydään tuloskeskusteluita, niin ni se niinku tarkoittaa, että niihin, niihin pyrittäs ja ja oltas niinkun, koettas se niinkun tavoitteena mihin, mihin pyritään. Ja ja sillä, sillä osaamisella ja ja sillä ammattitaidolla mitä on. Elikkä tehdä työ mahdollisimman hyvin ja itse olen, olen tästä työmäärästä sitten aina sanonut näin että, että minusta niinkun jokaisen pitäis tehdä vähintään kohtuullinen määrä työtä. Valitettavasti meilläkin on, on tuota niinkun uskon, että kaikissa organisaatioissa on henkilöitä, jotka, jotka pikkasen niinko haluaa mennä siitä mistä rima on, siitä yli mistä aita on matalin. Ja sitte toiset taas tekee niinkun ihan uupumisen rajoilla. Ja jos tätä tätä tuota voitais pikkasen tasoittaa, niin silloin, silloin tuota menis organisaatiolla vielä paremmin. Elikkä ne jotka menee siitä yli mistä aita on matalin, niin ne välttämättä minun mielestäni ei, ei oo oikeen niinku sitoutunu tähän tähän hommaan.*

Sen lisäksi, että työn määrä on suhteessa yksilön kykyihin ja taitoihin, se miten hän työnsä tekee, paljastaa sitoutuneisuuden. Panu (28) kiinnittää huomiota työn laatuun vielä toisessa yhteydessä. Sitoutuneet ihmiset eivät oikaise ladulta, eli yritä vähentää työpanostaan laadun kustannuksella. Heidän päämääränään on aina parhaan mahdollisen lopputuloksen tavoittelu (Taru 9).

Toinen yhteinen piirre sitoutumisen ilmenemisessä on halu täyttää itsen kohdistuvat odotukset. Sitä kuvaa velvollisuuksien tiedostaminen, vastuullisuus ja työn kokonaisvaltainen organisointi.

Velvollisuuksien tiedostamiseen liittyy tunne, että asiat pitää hoitaa (Jaakko 5). Sitoutunut ihminen ei voi jättää hoitamatta velvollisuuksiaan, vaan ponnistelee viimeiseen asti, jotta pysyisi

aikataulussa. Mikäli hän ei onnistu siinä, hän on aidosti harmissaan, vaikka on tehnyt parhaansa (Pekka 15). Asioiden ripeä hoitaminen on myös Annin (32) ja Iiron (11) mielestä merkki sitoutumisesta. Kun tehtäviä annetaan, niihin tartutaan mahdollisimman nopeasti ja keskitytään niiden hoitamiseen sen sijaan, että kulutetaan aikaa epäolennaisiin asioihin. Sitoutunut työntekijä huolehtii omasta osuudestaan siten, että se ei aiheuta ongelmia kokonaisuudelle. Sakun (5b) sanoin hän ”*on niinku ratas jossain koneessa ja tuota omalta osaltaan tuota koittaa tehdä niin, että se ratas pyörii ihan ookoo*”.

Halu täyttää itseän kohdistuvat odotukset ilmenee niin ikään vastuullisuutena. Omien velvollisuuksiensa hoitamisen lisäksi sitoutunut työntekijä tuntee vastuuta kokonaisuudesta. Hän tiedostaa oman panoksensa osana kokonaisuutta ja huomioi sen oman työnsä organisoinnissa (Taru 10). Ei riitä, että työtä tehdään tunnollisesti, vaan vastuu ulottuu myös organisaatioon kokonaisuutena. Se ilmenee yhteisvastuuna. Sitoutuneet työntekijät ymmärtävät olevansa itse vaikuttamassa siihen, mitä organisaatiossa tapahtuu (Hannu 10). Siksi he ottavat tehtävät tosissaan ja tekevät sen, minkä ovat luvanneet. He panostavat kaikki käytössä olevat resurssit, jotta asiat etenevät (Jani 18). Samalla he tiedostavat olevansa vastuussa myös muille työyhteisön jäsenille. Siihen liittyy toisten huomioiminen ja vastuun kantaminen työnsä seurauksista. Sitoutunut työntekijä hoitaa tehtävänsä oman motivaationsa vaihteluista huolimatta (Anni 39).

Työn kokonaisvaltainen organisointi on tyypillistä sitoutuneen työntekijän halulle täyttää itseän kohdistuvat odotukset. Kun joku asia vaatii ylimääräistä panostusta, hän on valmis priorisoimaan omaa ajankäyttöään sen mukaisesti, että asia saadaan hoidettua (Iiro 8). Sitoutunut työntekijä on valmis venymään tarpeen vaatiessa paljonkin. Ääritapauksissa hän voi käyttää jopa omaa vapaa-aikaansa tehtävien hoitamiseen, vaikka sitä ei häneltä varsinaisesti odoteta (Taru 19). Joustavuus työelämässä tuli usein esiin haastatteluissa. Siihen liittyy esimerkiksi toisten auttaminen tilanteissa, joissa jonkun muun työntekijän huomataan tarvitsevan apua (Panu 8). Sitoutuneet työntekijät ovat valmiita järjestelemään omaa elämäänsä hyvinkin paljon työnsä mukaan. Esimerkiksi Iiro (5) sanoo ottavansa oman elämänsä suunnittelussa huomioon työn vaatimukset.

Kolmas sitoutumisen ilmenemismuoto on halu ylläpitää organisaatiokulttuuria. Sitä luonnehtii halu edustaa organisaatiota ja lojaalisuus. Edustuksellisuus tulee esiin erityisesti organisaation ulkopuolella liikuttaessa. Sitoutuneen työntekijän merkki on, että hän on sisäistänyt roolinsa ja toimii sille asetettujen odotusten mukaisesti (Panu 15). Sitoutuminen tulee julkiseksi ulkoisten asioiden avulla. Se näkyy työntekijöissä monin eri tavoin. Erilaiset kulkuluvat, työsuhte-edut,

projekteihin liittyvät mainosmateriaalit ja virkavaatteet ovat esimerkkejä, jotka osoittavat myös ulkopuolisille, kenen nimissä kukin milloinkin esiintyy. Samalla ne ovat osoituksena siitä, että henkilö kuuluu tiettyyn joukkoon. Jani puhui siitä, miten sitoutuneet työntekijät ymmärtävät edustavansa organisaatiota, eivät pelkästään itseään.

Katkelma 14

Jani: Siis siinähan se niinku tulee esille, vaik et jos me tehdään jotain, nii se näkyy niinku tää Nokia. Ja sit koska Nokia on niinku hirvittävän iso, ni tulee se, et okei, jos me tehdään tääl porukal jotain, niinku mikä ei välttämättä esimerkiks toimi kovin hyvin tai jotain tämmöst, et et tota siin on kumminki se Nokian, Nokian niinku brändi, logo. Ja siin vaihees, ko tulee simmonen et, okei, et tota, hommat pitää tehä niinku tosi hyvin, tai muuten se niinku se Nokian imago kärsii. En mää tiä onks se liian suureellisesti ajateltu, mut tota siis, en mää, siit on niinku juteltu, et kyl tos porukassakin on ihan selvästi simmost just, et, et totanoini nähdään se, et okei, me ollaan Nokial töis. Et jos me tehdää jotain väärin, väärin tai tehdään jotain virheit, et me yritetään niinku kuitenkin välttää sitä tai et, et koska sillon se Nokia on se, mikä ihmiset näkee ulkona. Et ei ne, mää en usko, et ne näkee mejän tiimii tosa, et jos me ollaan tehty jotain huonosti, kyl se sillon se koko, koko palaute, mut siis simmonen imitsi, ni kyl ne, ne näkee sen Nokian siin. Et kyl me, no se pitää ottaa huomioon niin hyvin ku mahdollist. Sitte ko o loput tehny hyvin, ni siihen päästään.

Edustuksellisuus näyttäytyy vastuuntunteena koko organisaatiota kohtaan. Oman toiminnan vaikutus kokonaisuuteen tiedostetaan ja luottamus halutaan säilyttää. Ulkopuolisten silmissä työntekijä on organisaation edustaja. Toisaalta työntekijät luovat kuvaa koko organisaatiosta myös päinvastaisissa tapauksissa. Sitoutuneella työntekijällä on halu edustaa organisaatiota. Hän haluaa pitää organisaation mainetta yllä toimimalla mahdollisimman vastuullisesti ja tukemalla organisaatiokulttuuria esimerkiksi huolehtimalla ulkoisesta olemuksestaan (Tatu 38b, 36).

Halu ylläpitää organisaatiokulttuuria ilmenee myös lojaalisuutena niin esimiestä, asiakkaita, organisaatiota kuin sen menettelytapojakin kohtaan (Tatu 21; Anni 52; Jere 38). Vaikka ihmiset tai asiat eivät aina tunnu mielekkäiltä, sovituisista asioista pidetään kiinni (Taru 12). Selän takana sopimuksia ei rikota. Lojaalisuuden avulla ylläpidetään luottamusta, mikä tulee ilmi Tatun haastattelussa.

Katkelma 22

Tatu: Mää oon asunu pienillä paikkakunnilla, [paikkakuntien nimiä], ja [paikkakunta] asun vieläki. Mutta olin vielä töis niillä kaikilla paikkakunnilla, ni tota kyllä siä sillä tavalla sitoutu, et jos mää nyt aattelen, et [paikkakunta], se on mun syntymäpaikkaki vielä ja siäl oli siis hirvittävästi tuttuja, et tota kyllä siäl sillä tavalla

sitoutu siihe, että, et ei siäl oikeestas vapaa-aikaa ollu. Sitä oli niinko 24 tuntii se poliisi. Ja toi hyvinki sillai semmoses silmällä piron alasen koko ajan sillä paikkakunnalla. Sit jos oisit halunnu vähä lähtee irrottelemaa, ni sit piti lähtee kyl kauemmas. Et se, se on iha edelleenki tual [paikkakunta] kun asuu, vaikka on nyt Poris töissä, ni jos aatellaan ihan tota, tota sitä taloyhtiöö, mis mää asun, ni kyllä siin paljo semmosia on, et tään poliisin mukanaan tuomia asijoita, mitä ei muuten olis... Ja sitte tota kuitenkin seki alue, mis mää asun, ni siinä ei muita poliiseit asukkaa, ko mää siin [alue] tota, ni, ni, kyllä sitä vähä niinko sen [alueen] poliisi on, et sen puolen ihmiset kääntyy ja soittelee. Sit mää ota taas täältä yhteyksiä tänne, enkä mää niil kehtaa sanoo, et sori nyt vaan, et mää oon vapaapäiväl, et ottakaa tonne yhteyksiä. Joskus o semmone vaa, vaik joskus tekiski mieli sanoo, mut ei sitä viitti.

Ulla: Naapuris tulee perheriita, ni soitetaa sulle.

Tatu: Tota samaten mul o se lähikauppa siinä, nii ni pari kertaa on ollu sillai, et mää oon menny sinne nii, ni siäl on porilaisii semmosii hönnejä ollu ja pikku huumehörhöis on varastettu siält jotaki, menty läpi siitä ja kassanaiset on pysäytelly sitä, ni vaikee mun on ollu siäl, että mää oon puuttunu siihen, ko mää käyn siäl joka päivä kaupas siäl, oon käyny täs, et toistakymmentä vuotta, niin pakko siihen on mennä. Vaikee siin on, et yrittää niinko kerät sokeripusseja ostoskärryyn. Kyl sitä silla tavalla siihen o.

Yksilön työrooli on olemassa myös vapaa-aikana. Ulkopuoliset odottavat työajan päätyttyäkin henkilön tekevän asioita, jotka liittyvät hänen ammattiinsa, olipa hänellä vapaapäivä tai kesäloma. Velvoitteiden hoitaminen ajalla, joka on varattu muuhun tarkoitukseen, vaatii venymistä, mutta sitoutunut työntekijä ei halua vaurioittaa organisaation ulkoista kuvaa toimimalla vastoin odotuksia. Työhön tartutaan, oli työvuoro tai ei, jos tarve vaatii. Kun halutaan irtautua työroolista, etsitään vaihtoehtoja, jotka eivät riskeeraa organisaation mainetta. Organisaatiokulttuurin merkityksen ymmärtäminen ja sen puolustaminen kiteytyy Tarun (27) sanoissa: ”*Jos tämmöseen taloon tulee töihin... täytyy olla poliisi... oman talon puolesta, tota talon ulkopuolellakin*”.

Esimiesten kertomuksissa sitoutumisen ilmenemismuodoille näyttää olevan yhteistä yksilön halu olla osallisena sitä määrittävässä kohteessa. Sitoutunut työntekijä on valmis antamaan tavallista suuremman panoksen organisaation käyttöön vapaaehtoisesti. Oman osuutensa sopeuttaminen kokonaisuuteen ja yhteisen edun tavoittelu näyttivät olevan tyypillisiä piirteitä sitoutumisen ilmenemismuodoille. Yhteenvedo sitoutumisen ilmenemismuodoista on koottu kuvioon 3.

Sitoutumisen ilmenemismuodot		
Halu vastata haasteisiin	Halu täyttää itsen kohdistuvat odotukset	Halu ylläpitää organisaatiokulttuuria
Halu hankkia ja jakaa tietämystä	Velvollisuuksien tiedostaminen	Halu edistää organisaatiokulttuuria
Halu ponnistella asian puolesta	Vastuullisuus	Lojaalisuus
Asennoituminen tekemään parhaansa	Työn kokonaisvaltainen organisointi	

Kuvio 3. Sitoutumisen ilmenemismuodot

6.1.3 Sitoutumisen voimakkuuden määrittely

Sitoutumisen voimakkuutta näytti määrittävän esimiehen merkittävaksi kokema ajanjakso, jolla on ollut vaikutusta hänen elämässään. Se tuntui toimivan sitoutumisen tason mittarina ja antavan vertailukohdan sen arviointiin. Ne tulivat kertomusten lisäksi esiin piirrostehtävässä. Esimiesten mainitsemat sitoutumiselle merkittävät jaksot liittyivät tiettyyn työtehtävään, oman uran vaiheeseen ja määrättyyn työyhteisöön tai -yksikköön liittyviin tapahtumiin. Lisäksi ne voivat muodostua esimerkiksi organisaation ylimmän johdon, sen kehittymiseen liittyvän ajanjakson tai vaikkapa hallituskausien mukaan.

Yleinen urakehitys näytti luovan jonkinlaisen perusrungon sitoutumisen voimakkuudelle. Esimerkiksi Hannu (17b), Panu (41a) ja Saku (4b) olivat sitä mieltä, että niiden kehitys oli yhteneväinen heidän omalla kohdallaan. Ura ja sitoutuminen kulkivat käsi kädessä sen mukaan, miten asiat ovat sujuneet verrattuna odotuksiin. Saku kiteytti asian piirrostehtävän aikana seuraavasti:

Katkelma 1

Mitäs sanot? Yks, kaks, kol, nel, viis, kuus, seittämän, kaheksan, yheksän, kymmenen, ja ykstoista, kakstoista, kolmastoistakohan on nyt? Yks pitäs vielä saada.

U: Mikäs se vois olla sitte?

S: No en tiedä.

U: Sehän olis se tulevaisuus sitte?

S: No en, en kyllä tiedä. En tiedä ja mää, jotenki jos laittaa näin kaaviolla ne niinko urana, niin tuolla on menny nooooin ja nyt minusta riippuen ni ollaan vähän lepuuttamassa.

U: Just, ei oo paljo notkahduksii.

S: Minä olen ne tehnyt itse. Omasta tahdostani. Näin.

Saku koki sitoutumisensa olleen koko uransa aikana nolasta kymmeneen asteikolla keskimäärin yhdeksän. Hän nimesi erityisesti kauden, jossa hän teki organisaatioon ison muutoksen. Silloin hän

koki sitoutumisensa olleen voimakkainta (Saku 3). Lisäksi hän mainitsi 1990-luvun aikakautena, joka on ollut hänelle merkittävä sikäli, että silloin hän koki olleensa mukana tekemässä suomalaista teollisuushistoriaa (Saku 20b).

Pekalle (1a) ensimmäinen oma projekti on ollut tärkeä sitoutumisen jakso. Sen myötä vastuu kasvoi ja hän sai otteen työhönsä. Jaakon sitoutumiselle keskeinen jakso näytti olevan aika, jolloin hän perusti toisen työntekijän kanssa yhdessä uuden osaston organisaatioon. He onnistuivat tehtävässä hyvin ja saivat osaston toiminnan vakiinnutettua. Tehtävän jälkeen Jaakko kuitenkin koki tehneensä työnsä ja lähti organisaatiosta tyytyväisenä. Hän koki, että oli antanut oman panoksensa. (Jaakko 10b.)

Haastattelujen perusteella merkittävimmäksi sitoutumisen jaksoksi näytti muodostuvan ensimmäinen yksikkö, jonka kautta työntekijä on tullut organisaatioon. Se tuli esiin Janin (11–12), Iiron (2) ja Annin (14) puheessa. Anni oli saanut työtä maalaispaikkakunnalta, joka oli hänelle aluksi järkytys: ”*Se kulttuuri oli erilaista tollai niinku maalaispaikassa. Vaik onki nii lähel kaupunkii mut. Siäl tunnettii ihmiset ja siäl puhuttii eri taval ihmisist.. Mää en ollu tottunu ollenkaa semmosee, et, tiedetää naapureitte asiat ja ihmiste asiat nii täysi. Et kaikki se, mut kummasti siihe sit vaa kyl kasvo.*” Kokemukset eivät olleet aina positiivisia, mutta sitäkin vaikuttavampia. Kaiken kaikkiaan jaksosta muodostui hyvin positiiviset muistot. Anni palasi kertomuksessaan aika ajoin vertaamaan myöhempiä tilanteita olosuhteisiin, jotka vallitsivat ensimmäisessä yksikössä (15–18, 29, 46b, 53, 54). Tarukin (5) palasi kerronnassaan usein organisaatiossa olonsa alkuajoille. Erityisesti hän muisteli silloisen työyhteisön lämmintä ilmapiiriä. Lisäksi hän koki Annin tapaan, että pieni yksikkö on antanut vahvan ja laaja-alaisen pohjan selviytyä myöhemmistä haasteista (Taru 22).

Jere (45) kuvaa merkittäväksi sitoutumisen jaksoksi kokemuksen hankkimisen aikaa. Se sisälsi useita tavoitteita, jotka hän oli saavuttanut. Hän nimesi ne huippukohdiksi ja totesi niiden auttaneen häntä pääsemään tehtävään, johon hän on halunnut alusta asti. Esimiesaseman saavuttaminen ilmaistiin monissa haastatteluissa merkittävänä sitoutumiseen vaikuttaneena huippuhetkenä. Esimerkiksi Tatu (46b) mainitsi sen aiheuttaneen sen, että hänen sitoutumiskäyränsä on lähtenyt selkeästi nousemaan.

Sitoutumisen vahvuutta määrittävät jaksot työelämässä saavat vaikutteita organisaation ylimmältä johdolta ja jopa sen ulkopuolelta. Tatu (46) otti esiin ministeriön vaikutuksen toiminnan

suuntaamisessa. Sen asettamat tavoitteet vaikuttavat siihen, miten vahvana työntekijä sitoutumisensa kokee. Riku taas kuvasi uransa varrelta erilaisten johtajien kausia.

Katkelma 18

Riku: Varmaan et et kylhän mul jäi semmonen käsit-, kuva, et mä olin tosi uusi silloin, mut et [henkilön] aika oli niinku tavallaan monessa mielessä hyvää aikaa, koska hänel oli, hänel oli visioita ja ajatuksia siitä. Hän oli innostava ja kaikkee muuta, et hän oli ihan oikeesti kiinnostunu siitä mitä [organisaatiosta] tulee. Sen jälkeen tuli tosiaan [henkilö], joka taas ni toi kaikkee muuta. Et hän oli niinku tämmönen, äh miten mä sen sanosin, vähän niinku teurastaja. Tulee taloon semmonen lihakirves kourassa, et mitä tästä niinko saa enää pilkottua. Miten täs talost saa vaan parhaat rahat suunnilleen myytyy tää pois. Ni tota et sitten kun täs on [henkilö] taas niinko omat, [hänellähän] on, tilanne oli kyllä varmaan niinku ai-, siin oli tosi paljon niinku, tää oli aika leväällään. Siinä karsittiin kyllä hänenkin aikanaan, mut silti se suju sillee jotenkin niinku aika mallikkaasti. Hän näki, mihin asioihin kannattaa keskittyä ja ja mitkä oli sen solmut.

Lisäksi Rikulle sitoutumisen kannalta ratkaiseva jakso oli hänen työskentelynsä ulkomailla. Silloin hän koki asioiden loksahaneen paikoilleen. Kun työtehtävä siellä selkeytyi, sitoutumiseen tuli ”aikamoinen” nousu. Aika oli hektistä ja sisälsi huippuhetkiä. Se on muodostanut vankan pohjan sitoutumiselle. (Riku 3, 43.)

Ensimmäinen työpaikka näyttää olevan tärkeä mittari sitoutumisen voimakkuuden arvioinnissa. Se ei kuitenkaan näytä olevan ainoa mittatikku. Riippuen työntekijän uran kehittymisestä eteen voi tulla sellaisia merkittäviä kokemuksia, jotka muodostavat uuden asteikon sitoutumiselle. Sitoutumisen voimakkuuden arviointi ei näytä tapahtuvan absoluuttisesti, vaan suhteessa esimerkiksi toiseen vastaavaan tilanteeseen, sitoutumisen kohteeseen tai työntekijään. Tästä johtuen sitoutumisen kehittymiselle ei ole helppoa asettaa yleisesti vertailukelpoisia tavoitteita. Ne näyttävät vaativan vertailukohdan, joka on työntekijälle tuttu. Sitoutumisen voimakkuus sinänsä voi vaihdella. Esimiehet kertoivat tekijöistä, jotka vaikuttavat sitoutumisen vahvistumiseen. Haastatteluissa he puhuivat sitoutumisen edellytyksistä, sitä edistävästä tekijöistä ja sen vaikutuksista.

6.1.4 Sitoutumista edistävät tekijät

Sitoutunut ihminen kokee olevansa osa isompaa kokonaisuutta. Osallisuuden kokemus tuli esiin jo esimiesten määritellesä sitoutumista. Se on yhteinen piirre myös sitoutumista edistäville tekijöille,

joista esimiehet kertoivat. Niihin sisältyy organisaatiokulttuurin turvallisuus ja sen tarjoamat mahdollisuudet, työyhteisön osallistumista edistävä ilmapiiri sekä tuen ja arvostuksen saaminen.

Organisaatiokulttuuri viestittää työntekijälle sitoutumisen kannalta tärkeitä asioita. Se lähtee ylimmän johdon esimerkistä ja vahvasta ytimestä, joka heijastuu koko organisaatioon (Saku 30). Organisaation perinteet ja keskeisten asioiden pysyvyys saavat aikaan turvallisuuden tunnetta ja auttavat työntekijää arvioimaan tulevaisuuden mahdollisuuksiaan organisaatiossa. Yrityksen menestys antaa viitteitä siitä, mitä organisaatiossa on mahdollisuus saavuttaa, sillä se siirtyy myös työntekijöiden ominaisuudeksi. ”*Se o kummiski kiva kuuluu semmosee jengii, jol menee hyvin*” (Pekka 27). Näin ainakin pieni osuus organisaation menestyksestä on myös heidän ansiotaan. Kun työntekijä pääsee mukaan johonkin, jota hän itse ja muutkin arvostavat, se edistää hänen sitoutumistaan.

Jos työntekijä kokee organisaation luotettavaksi, hän on valmis kantamaan myös vastuuta sen toiminnasta. Samalla hän tuntee ansainneensa osallisuutensa ja tuntee kuuluvansa kokonaisuuteen. Sen lisäksi, että ihmiset kokevat olevansa osa itselle merkityksellistä kokonaisuutta, on tärkeää, että he pystyvät näkemään oman roolinsa siinä tasavertaisena toimijana. Työntekijä on valmis tekemään parhaansa, kun hän uskoo muidenkin tekevän niin (Jaakko 32). Hän arvioi itseään suhteessa muihin esimerkiksi palkkauksen suhteen (Jani 27b). Kokemustensa perusteella hänelle muodostuu käsitys organisaation oikeudenmukaisuudesta.

Työyhteisön osallistumista edistäväille ilmapiirille on ominaista keskinäinen luottamus. Se ei perustu käskemiseen, vaan kiinnostukseen toisia kohtaan (Tatu 19). Vastuu omista teoista ja luottamus toisten osaamiseen ovat osallisuuden kokemuksen kehittymisen edellytyksiä. Sen lisäksi luottamus yhteiseen näkemykseen ja työtovereihin niin esimies–alais- kuin vertaissuhteissakin mahdollistavat kaikkien osallistumisen. Yhteinen pohdinta ja päätöksenteko edistävät osallisuuden kokemusta ja auttavat työntekijöitä kokemaan työnsä mielekkääksi. Sitoutumista edistää viihtyminen työpaikalla ja siellä aistittavissa oleva innostus (Jaakko 14). Osallistumiseen liittyy myös latautuminen. Sitoutunut työntekijä kaipaa välillä irrottautumista työstä. Sen merkitys tulee esiin stressin vähenemisenä ja uutena intona, joka seuraa Pekan (28) mukaan työstä irtautumisesta. Myös suuntautumisen vaihtelu edistää sitoutumista. Kun työntekijällä on muitakin kiinnostuksen kohteita ja hän keskittyy välillä toisenlaisiin asioihin, kuten työn ulkopuolisiin sosiaalisiin suhteisiin tai harrastuksiin, hänen sitoutumisensa on vakaalla pohjalla. Mikäli työntekijä sitoutuu vain työhönsä, se voi johtaa jopa loppuun palamiseen ja sitä kautta sitoutumisen vähenemiseen (Jere 36).

Sitoutumista edistää tuen ja arvostuksen saaminen. Merkittävässä asemassa on erityisesti esimiehen luottamus ja tuki (Riku 13). On tärkeää, että hän hyväksyy ja tukee työntekijöidensä ratkaisuja vaikeissakin paikoissa, eikä vetäydy vastuustaan hankalissa tilanteissa. Osallisuus työyhteisössä näyttäytyy arvostavana ilmapiirinä, joka antaa lisäpotkua ja edistää yksilön sitoutumista (Taru 3). Siihen liittyy keskinäinen arvostus ja toisten työn kunnioitus. Arvostus näkyy myös kiinnostuksena muihin kuin työasioihin (Jaakko 15).

Osallisuuden kokeminen esimiesten kertomuksissa nousi keskeiselle sijalle sitoutumista edistävänä tekijänä. Kun työntekijä tuntee olevansa hyväksytty, hän haluaa sen jatkuvan. Jos hän sen lisäksi kokee pystyvänsä osallistumaan täysipainoisesti organisaation käytäntöihin ja saavansa oikeanlaisia rakennustarvikkeita identiteettinsä kehittämiseen ja tulevaisuutensa suunnitteluun, hänen sitoutumiseensa on hyvät edellytykset. Kuviossa 4 on yhteenveto haastatteluissa esiintyneistä sitoutumisen edellytyksistä.

Osallisuuden kokemus		
Organisaatiokulttuurin turvallisuus ja mahdollisuudet	Työyhteisön osallistumista edistävä kulttuuri	Tuen ja arvostuksen saaminen
Ylimmän johdon esimerkki	Keskinäinen luottamus	Esimiehen tuki
Turvallisuus ja tulevaisuuden ennakoitavuus	Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kokemus	Työtoverien arvostus
Mahdollisuus menestyä	Mielekkyyden kokeminen, innostavuus	
	Latautuminen	

Kuvio 4. Sitoutumisen edellytykset

6.1.5 Sitoutumisen vaikutukset

Hyvä henki työpaikalla edistää sitoutumista, mutta samalla se on sen seuraus (Jaakko 14). Kun ihmiset tekevät työtä mielellään ja ovat sitoutuneita siihen, se näkyy Rikun mukaan myös tuloksissa.

Katkelma 8

Ulla: Jos sää ajattelet sitä omaa esimiestyötäs, niin mikä niinku merkitys semmosella sitoutumisella on on siinä tiimissä tai niis ryhmässä mitä sää?

Riku: No ensinnäkin jos nyt ajatellaan sitä että ihmiset niinku mun ryhmässä on sellasia hiljasempia, haeskelis työpaikkaa. Olishan se aika aika kamala tilanne. En mä usko, et siin on mitään. Koska sillan ei päästä sil taval motivoituun niinku

tämmösellä tasolla ehkä niin, kun ajatellaan työn tuloksia, niin ei mitään kovin hyviä tuloksia vois odottaa tietysti. Se olis sitä, että se siirtys niinkun aika pitkälle semmoseen niinkun jonkinlaiseen autoritaariseen malliin. Käytäs joka aamu suurin piirtein, et jaettais tehtävät et mitä kukakin sinä päivänä tekee. Koska se itse asiassa latistais ihmisten intoa tehdä sen projektin tai muun eteen töitä.

Ulla: Jos sää aattelet semmosii kaht tilannetta, elikkä tämmöstä tosiaan tilannetta et jos aamulla jaetaan ne tehtävät, taik sitte sit et sul on semmonen tiimi, joka on sitoutunu johonkin tehtävään, ni pystyyks niist erottaa niinku sen työn tulosta tai näkyyks se siin työn tuloksessa mitenkään?

Riku: Kyllähän se tietysti näkyy mut mä en tiä onks kaikki positiivista. Toki, toki tää on öö, aina on olemassa varmaan semmonen osa töitä, jotka pitää niinku jakaa, ettei ihmiset niinku. Jotkut hommat on vaan niinku vähemmän hauskoja ja sit jotkut tehtävät on tarkistettava että se, jonkun täytyy tosiaan käyttää valtuuksia yli muiden. Ja sit on se toinen puoli, joka on niinku semmonen helpompi et se. Tekemässä innokkaasti niinku yleensä ne on enemmänki siellä projektin alkupäässä. Sillon on kova henki päällä. Sillon syntyy nopeesti näkyvää. Loppuaika on semmosta hieromista joka on niinkun. Eihän siitä tuu mitään näkyvää. Tehtävät on vähän erilaisii. Mut mut sää kysyit et onko niinkun eroa sillä et työtään .. motivoitunut tiimi ni kyllähän se, kyllä se vaikuttaa, jos ei muuhun niin aikatauluihin. Semmoset jotka on innostuneita, sitoutuneita siihen työhönsä, kyllähän ne tekee nopeemmin eikä tavallaan lorvaile missään. Et kyl mä oon nähny semmosiakin paikkoja joissa jaetaan töitä. Niissä vaan se henki on sitä, että miten vois välttyä tekemästä.

Kun ihmiset ovat kiinnostuneita tehtävistään, he tekevät niitä mielellään ja tulokset näkyvät myös aikatauluissa. Jos ihmisiä pakotetaan tekemään asioita vastentahtoisesti, energiaa kuluu enemmän niiden välttelyyn ja se viivästyttää aikatauluja. Työt on toki jaettava, mutta tapa miten se tehdään, on Rikun mielestä ratkaiseva. Innostuneessa ilmapiirissä tuloksia saadaan aikaan nopeammin ja energia suuntautuu toivottuihin asioihin. Myös epämiellyttävät tehtävät tulevat hoidetuksi ilman, että sitä tarvitsee erikseen korostaa (Riku 24b).

Organisaatioille aikataulut ovat yleensä tärkeitä. Jotta kokonaisuus sujuu suunnitelmien mukaan, on olennaista, että eri osien toiminnot toteutuvat oikeaan aikaan. Muuten myös muiden osien toiminta häiriintyy. Ehkä siksi ajankäytön tehostuminen näyttää olevan esimiesten mielestä sitoutumisen keskeinen vaikutus. Samaan asiaan liittyy sairastumiskynnyksen kasvaminen. Sitoutunut työntekijä ei jää sairauslomalle sellaisen asian takia, joka ei haittaa hänen työtään, kun taas päinvastaisessa tapauksessa pienikin oire saa työntekijän jäämään pois töistä (Jere 7). Saku tiivistä sitoutumisen keskeiseksi vaikutukseksi sen, mikä tuli esiin monessa haastattelussa: ”*motivaatio on korkeemmalla ja hymy herkemässä*” (Saku 14b).

Sitoutumisen vaikutuksia esimiesten kertomusten perusteella ovat ajankäytön tehostuminen ja positiivinen asenne. Sitoutuneet työntekijät näyttivät olevan motivoituneempia ja keskittyvän

tehtäviinsä paremmin kuin muut, mikä nopeuttaa asioiden valmistumista. He hoitavat myös vähemmän innostavat asiat oma-aloitteisesti. Lisäksi sitoutuminen näyttää nostavan sairastumiskynnystä. Mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä suurempi syy täytyy olla, jotta hän luopuu lupauksensa pitämisestä.

6.2 Sitoutumisen kehittymiseen liittyvät kokemukset

Tämän luvun tehtävänä on kuvata esimiesten tuntemuksia, tapahtumia, vaiheita ja henkilöitä, joita he toivat julki arvioidessaan omaa sitoutumistaan ja sen kehittymistä. Haastatteluissa tuli esiin erilaisia muutoksia ja tulevaisuuden näkymiä, joiden avulla sitoutumisen dynamiikkaa oli mahdollista hahmottaa. Käsittelen esimiesten tarinoissa esiintyviä käännekohtia, jotka ovat vaikuttaneet heidän sitoutumiseensa ja kuvaavat sitoutumisen kehittymistä. Olen nimennyt kriittisiksi hetkiksi sellaiset kokemukset, joissa esimiehet tunsivat olevansa pakotettuja arvioimaan uudelleen sitoutumistaan ja muuttamaan sen luonnetta.

6.2.1 Sitoutumisen sykli

Esimiesten kertomuksissa ilmeni selviä vaiheita, jotka liittyivät sitoutumisen syntymiseen ja kehittymiseen. Ne kuvaavat sitoutumisen etenemistä yksilön näkökulmasta. Vaiheet näyttivät noudattavan tiettyä järjestystä, joiden perusteella oli mahdollista hahmottaa sitoutumisen etenemiseen liittyviä tuntemuksia ja tapahtumia. Muodostin niistä syklin, joka koostuu kahdeksasta vaiheesta: kohteiden määrittäminen, arvoyhtäläisyyksien etsiminen, odotusten realisoituminen, hyväksytyksi tuleminen, usko osaamiseen, identiteetin vahvistuminen, latautuminen ja tulevaisuuden vaihtoehtojen arviointi.

Sitoutumisen sykli käynnistyy kohteiden määrittämisellä. Organisaatioon valikoituva joukko on usein taustoiltaan melko homogeenista (Saku 12), koska erilaiset asiat joko ovat tai eivät ole merkityksellisiä yksilölle (Pekka 7). Yksilön sitoutuminen erilaisiin kohteisiin heijastaa tätä kahtiajakoa. Hän haluaa tehdä tietyn tyyllisiä asioita ja pyrkii toteuttamaan näitä kiinnostuksiaan hakeutumalla niiden pariin (Saku 14a; Jani 8; Jere 17). Kohteita, jotka ovat merkityksellisiä työntekijän elämässä ja joihin hän haluaa sitoutua, on monilla enemmän kuin resursseja. Tällöin huomio kiinnittyy sitoutumisen jakautumiseen jo olemassa olevien ja uusien kohteiden välillä. Haastatteluissa tuli esiin kolme elämänaluetta, joiden välillä priorisointia tavallisimmin joudutaan

miettimään. Ne olivat työelämä, perhe ja vapaa-aika. Joustoa tapahtuu suuntaan ja toiseen. Asia tuli esiin esimerkiksi Jeren haastattelussa.

Katkelma 24

Jere: Et siinäki täytyy, se mun mielestä pohtia, että onks se hyvä juuri sen tason, tai sen laatunen sitoutuminen siihen työtehtävään tai organisaatioon tai, tai vaikka perheeseen. Jos sä sitoudut johonkin asiaan enemmän, ni vieks se sitoutumista jostakin muusta pois enemmän? Koska silloin sitoutuminen on myös aikakysymys. Et nimenomaan aika on se, ko sä käytät siihen asiaan. Miten enemmän sä sitoudut, sitä enemmän sä todennäköisesti käytät aikaa. Ellet sä sitoudu laadukkaasti, elikkä. Ja sen jälkeen osaat odottaa se aika, kunnes sitoutuu taas siihen toiseen asiaan.

Ihminen käyttää aikaansa sellaisiin asioihin, joihin hän on sitoutunut. Ajan rajallisuus kuitenkin pakottaa työntekijän tekemään valintoja. Tärkeimmiksi koettuihin asioihin sitoudutaan eniten. Toisaalta tärkeysjärjestys voi vaihdella tilanteiden mukaan. Priorisointi ei ole siis pysyvää, vaan sitä tehdään jatkuvasti. Voidaan puhua potentiaalisesta ajankäytöstä, eli halukkuudesta käyttää ylimääräistä aikaa tiettyyn asiaan toisen asian kustannuksella tarpeen niin vaatiessa.

Olellainen edellytys sitoutumiselle on esimiesten haastatteluiden perusteella usko siihen asiaan, jota ollaan tekemässä. Siihen liittyy sopusointu omien ja organisaation päämäärien välillä (Jaakko 8). Taustalla vaikuttavat organisaation arvot ja niiden yhteneväisyys yksilön arvojen kanssa. Sitoutumisen toinen vaihe onkin arvoyhtäläisyyksien etsiminen. Mielikuva organisaatiosta on ensimmäinen kynnyks, jossa punnitaan oma asenne jäsenyyteen. Rikun (28) näkökulman mukaan sitoutumisen ilmiönä takana ovat yksilön tunteet. Ne ohjaavat ajatusta siitä, haluaako yksilö edistää organisaation päämääriä, arvostaa sen tehtävää ja kokea sen työn tärkeäksi (Taru 1, 4, 7; Panu 11). Yksilön henkilökohtaiset arvot voivat ohjata yksilöä hakeutumaan tiettyyn organisaatioon. Hän voi tietoisesti Panun (1) tavoin etsiä tehtäviä, joissa hän pääsee toteuttamaan arvostuksiaan. Jos organisaatioon tulija ei aikaisemmin ole tiedostanut sen arvoja yhteneviksi omiensa kanssa, se tapahtuu väistämättä organisaatioon tullessa.

Arvoyhtäläisyyksien etsimisen tuloksena työntekijälle muodostuu odotuksia organisaatiota kohtaan. Ulkopuolisille välittyvät organisaation arvot eivät aina kuitenkaan ole kovin selkeitä suurelle yleisölle tai käsitykset niistä ovat idealistisia. Sitoutumisen prosessissa organisaation jäsenyys muuttaa ne realistisemmiksi, koska niiden mukaisesti yksilön odotetaan toimivan (Saku 21). Kun työntekijä uskoo suuntaan, johon ollaan menossa, hän uskaltaa altistaa itsensä ulkopuolistenkin

silmissä sinne pääsemiseksi. Se johtaa sitoutumisen kolmanteen vaiheeseen, joka on odotusten realisoituminen.

Katkelma 2

Ulla: Mist se tulee niiko?

Jaakko: Jaa-a. En mä tiää mul o varmaa se, et tota noi mä haluu nähdä niinko asioit tapahtuvan. Tapahtuvan mut ei sen en mä usko et sil ei oo mitään tekemist kyl tän niinko tän ympäristön kans, misä mä nyt olen täst niinko firmast. Siin o, se o niinko, mä mietin misä mä olen ollu ennen tätä. Ollu iha se ja sama, sama mis on, et on semmonen niinko fiilinki, et jos o joku hommeli on niinko erillä tavalla, ko se mun mielest pitäis olla, ni mä haluaisin jotenkin laittaa sen niinko oikeeseen järjestykseen ja sillon, sillon niinko laittaa ittes pelii. Et jos johonki asiaa usk-, uskoo niin paljo, et sen uskaltaa muil sanoo, ni sit ja tai uskoo niin paljon, et uskaltaa alkaa tekemää. Sit sää laitat ittes pelii ja sillo sää niinko sitoudut. See joskus niinko mätsää sit. Mul o täl hetkel, mätsää niinko tää firman kanta mätsää siihen, mikä itellä o ja sit se niinko voi ol et se vaikuttaa vaikuttaa heh, ehkä niinko ää tietys koordinaatistos se vaikuttaa sitoutumiseen kummallaki on niinko sama tahtotila. Mut jos olis eri tahtotila, ni mä luulisin luulisin tota noi, että tämmöst nii sanottuu sitoutumist ei olis. Mää mieti sitä organisaatioo, mist mä niinko oon. Nyt täs nykyisest, tää on tämmönen ää NV, mikä o venture organisaatio, olis ää kasvi-, kasvihuonesysteemi. Tehdää sisäsen riskin rahotuksel hommii ja se organisaatio mist mä ole tullu, tullu tähän näin ni on niinko ihan eri, eri niinko reitillä. Menee mun mielest ihan eri suuntaan ja mä lähdin siitä pois sillee suhteellise, höööö miks tätä sanottais, höö no et ei sillee niinko välttämättä kaikkii tyydyttäväl taval. Et tota noi ottaa ja häipyy suhteellise ison porukan kans ja ruppee tekeen jotain muuta mikä on perusbisnes. Monet ihmiset oli sanonu, et hei tää ei oo niinko hyvä. Et häät ei oo niinko, ei oo sitoutunu, et sä et niinko usko tähän tähän näin mut. Jos sillai rupee miättimään, ni ehkä se, se jos sattumalt o, tietty se on, jos pystyy jonku niinko liidaamaan siihen suuntaan, ni tää on niinko se asia. Sit ko mennää samaa vauhtii, ni kuvitellaa, et ollaa sitoutuneit. En mä tiedä. Se on mun.

Organisaation päämäärien uskottavuus on sitoutumisen perusedellytys, mutta se ei välttämättä riitä. Yhteisten tekijöiden lisäksi yksilö odottaa, että asiat etenevät hänelle muodostuneiden odotusten mukaan. Niiden perusteella hän arvioi etenemisen suuntaa (Pekka 26). Mikäli se ei ole yhteneväinen odotusten kanssa, eikä hän koe voivansa vaikuttaa siihen, yksilö pyrkii löytämään vaihtoehtoisia kanavia toteuttaa omia näkemyksiään Jaakon tapaan. Usko onnistumiseen ja päämäärän saavuttamiseen onkin keskeistä sitoutumiselle (Pekka 25; Jaakko 21).

Katkelma 8

Jani: Siin oli välil vähä simmonen, et hei, et tosiaanki koska ei ollu tämmest teknist taustaa. Siis nimenomaan tähän dvd puoleen sun muihin näihin spesifisii asioihin, ni tietyst välil oli vähä semmone. Oli vähä niinko tyhjän pääl, et meneeks tää nyt eteppäin tää, et mitä ihmet. Mut sit ku tuli kesälomilta, täällähä oli aika paljo jengii

ollu töis, siin oli pari harjottelijaa oli ryhmäs, eli oli siis opiskelijoit. Ne oli ollu kesäl tääl ja sillee, et tää homma oli menny niinko hirveesti eteenpäin. Et sit ko tuli lomilt, ni näki et siin oli ihan sit jo selvä suunta. No nyt katotaan sit, et olikse se hyvä vai huono, mut tota, joka tapaukses se oli menny hirveesti eteenpäin. Ni siihe oli aika helppo jotenki sit tulla lomilt.

Kun työntekijät tulevat organisaatioon, heillä on mukanaan käsitys siitä, mitä on edessä. Heille on muodostunut jonkinlainen kuva organisaatiosta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista (Saku 13). Jokaisella on myös joukko henkilökohtaisia odotuksia ja tavoitteita. Janin käsitys organisaatiostaan oli muodostunut muun muassa opiskelukavereiden kokemuksista. Organisaatio oli vetovoimainen ja se tuntui pystyvän tarjoamaan mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteita, joita hän oli asettanut. Jälkeenpäin arvioituna Jani tunsu, että hänen kokemuksensa ovat vastanneet niitä odotuksia, joita hänellä oli ennen organisaatioon tuloaan.

Katkelma 4

Jani: En mää tiä, kyl mää luulen, et sillon se, no yheksän viis, kyllähän Nokia sillonkin oli aika iso sil taval, et kaikki haki Nokial töihi. Se oli yks simmone, et oli niinku kumminki jo iso firma. Et totanoinii siin näki sen, et okei et sinne pääsee, ni se on, siäl on kuitenkin on niinku helppo ehkä edetä jopa, mut se on niinku iso, et se tuntus aika varmalt sit ko pääsee sinne. Ja sit tosiaan niinku seuraavat nelkytvuotta. En mää ehkä ihan niin paljoo miettiny. Siis se tuntu silt et se on niinku tuntus varmemmalt, semmoselt aika varmalt, et okei, et ja olin niinku kuullu vanhoilt opiskelukavereilt ja muilta, et niist oli suurin osa oli tota, no sanotaan aika monet oli tos Nokial Salos ja sit osa oli lähteny Ouluun, mut sit Helsinki, Tampere. Ties et se oli niinku monel paikkakunnal. Ja totanoini sillail se tuntus aika siin vaihees aika luotettavalt. Enkä mä tiä onks se muuttunu se mielipide missään vaihees, et. Ohan täs kuus vuotta jo tulee täyteen, ni kyl se aika pitkä aika on. Aika, mut ei sikäli, et en mää oo missää vaihees miettiny sillai, et pitäskö vaihtaa johonki. Et kyl täs ain o nähny sillai eteenpäin, et kuin tää menee. Kun menee eteenpäin.

Odotusten realisoitumiseen liittyy myös havainto siitä, onko päämäärä mahdollista saavuttaa niillä resursseilla, jotka organisaatioissa on käytettävissä. Sitoutumista tukee havainto, että työn tekemiseen tarvittavat välineet ovat olemassa (Panu 9). Lisäksi käsitys resurssien riittävydestä tukee mielikuvaa asioiden sujuvuudesta (Riku 30).

Hyväksytyksi tuleminen on sitoutumisen neljäs vaihe. Ajatus sisältää oletuksen, että tulija tietää, että omille kyvyille on organisaatioissa olemassa tilaus. Se tuli selkeästi esiin Tarun (2) tapauksessa, kun häneen otettiin yhteyttä ja pyydettiin töihin. Hänellä oli tietyn tyyppistä osaamista ja se haluttiin organisaation käyttöön. Sitoutumiseen vaikuttaa se, että työ, jota työntekijä on tullut tekemään, on hyväksytty. Sen lisäksi pitää saavuttaa esimiesten ja muiden työyhteisön jäsenien hyväksyntä (Taru

38). Uransa myöhempään vaiheeseen liittyen Taru (26) toi esiin, että muiden työntekijöiden hyväksyntä tulee ilmi siten, että he ottavat tulijan mukaan työyhteisöön. Sillä on tärkeä merkitys sitoutumiselle. Muutamat esimiehet olivat tulleet organisaatioon tutun suosituksen kautta. Esimerkiksi Iiro (4) oli saanut vinkin veljeltään ja pääsi mukaan ryhmään, jossa hänet ja hänen taitonsa jo tunnettiin. Muiden suositukset viestittävät, että hänet haluttiin mukaan joukkoon ja että häntä arvostetaan. Hyväksytyksi tulemiseen liittyy myös tarpeellisuuden kokemus. Kun työntekijä saa uusia haasteita (Riku 5), se sisältää samalla ajatuksen, että muut uskovat hänen selviytyvän niistä ja antavat hyväksyntänsä sitä kautta. Sitoutumista lisää kokemus, että muut arvostavat työntekijää sellaisena kuin hän on (Hannu 18). Muiden arvostus omia taitoja kohtaan välittyy myös siten, että työntekijää pyydetään tekemään asioita, joissa tarvitaan erityisesti hänen osaamistaan (Saku 2).

Sitoutumisen viides vaihe on usko omaan osaamiseen. Onnistunut vuorovaikutus omien saavutusten ja organisaation tarpeiden kesken näytti kasvattavan työntekijän itsetuntoa ja lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vastuun ymmärtäminen ja saaminen kasvattavat sitoutumista (Taru 37; Riku 3; Pekka 4). Vastuullisuuden lisääntyminen osoittaa organisaation taholta luottamusta, johon työntekijä haluaa vastata. Siinä onnistuminen saa aikaan havainnon omasta pätevyydestä, mikä on yhteydessä motivoitumiseen (Riku 4). Kokemus oman panoksen merkityksestä tulee esiin silloin, kun työntekijä huomaa onnistuneensa työssään (Saku 3) ja kun muut työntekijät kääntyvät hänen puoleensa ongelmallisissa tilanteissa (Taru 22). Tämän lisäksi ulkoinen palaute, kuten muiden arvostuksen saaminen (Riku 32) ja huomioiksi tuleminen (Jaakko 18) vahvistavat uskoa omaan osaamiseen ja sitä kautta sitoutumiseen.

Kun oma pätevyys karttuu, varmuus oman panoksen merkityksellisyydestä näyttää lisääntyvän ja vahvistavan työn hallitsemisen kokemusta. Työntekijä, joka on ollut pidempään organisaatiossa, on jo todennäköisesti lunastanut luottamuksensa. Tietäessään oman panoksensa olevan merkityksellinen hän on Tarun tavoin valmis tekemään enemmän ja auttamaan muita. Tarpeelliseksi itsensä kokeva tuntee vastuuta yhä suuremmista kokonaisuuksista. Hänestä tulee vähitellen myös vastuun jakaja.

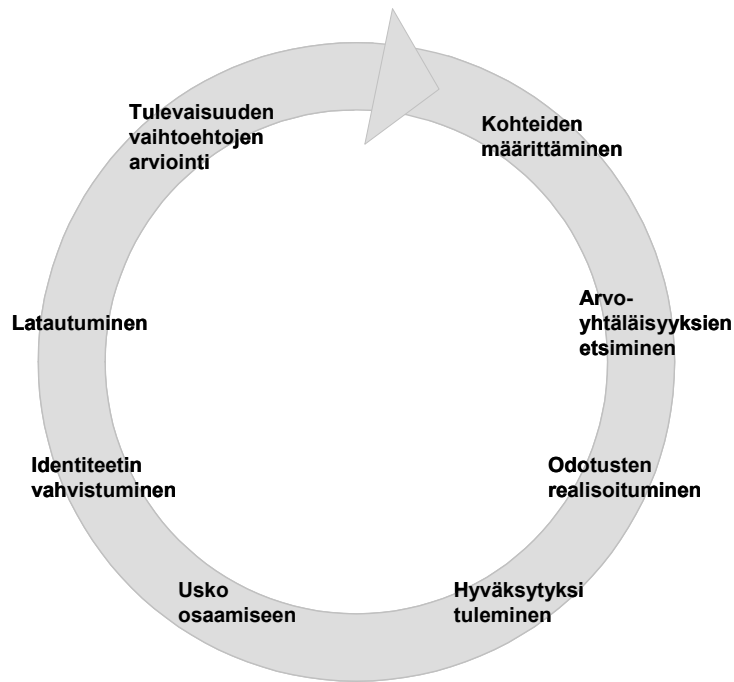
Identiteetin vahvistuminen on sitoutumisen syklin kuudes vaihe. Ajan kuluessa ”oppipojasta” on tullut ”mestari”. Kun oma asema on saavutettu, itsestä tulee lopulta esimerkki muille. Sille on tyypillistä, että työntekijä kokee löytäneensä oman paikkansa kokonaisuudessa. Panu (33a) viittasi tähän oman polun tai elämäntehtävän löytämisenä. Työntekijä kokee olevansa oikeassa paikassa ja

saavuttaa asioiden omistajuuden. Siellä hänellä on tilaa ja mahdollisuuksia kehittyä ja hän kokee asiat omikseen (Riku 10). Hän tuntee yhteenkuuluvuutta muiden työyhteisön jäsenten kanssa (Panu 27). Siihen liittyy oman roolin selkiytyminen työyhteisössä, joka yhdessä tavoittelee jotakin tärkeäksi koettua asiaa. Samalla työntekijä kokee oman osuutensa merkityksellisyyden (Saku 20, 24). Osallisuuteen kuuluu oman aseman varmistuminen. Siihen liittyy tunne töiden riittävydestä (Riku 1).

Latautuminen muodostaa seitsemännen vaiheen sitoutumisen syklissä. Työntekijälle tulee välillä tarve hidastaa tahtiaan (Saku 1). Lepuuttamisen tarkoituksena on paineiden vähentäminen (Jere 2d) ja omista saavutuksista nauttiminen (Panu 41b). Jos sitoutumisella on vain yksi kohde, se voi estää latautumisen ja uuvuttaa työntekijän. Siksi erilaisten sitoutumisen kohteiden olemassaolo ja niiden välinen suuntautumisen vaihtelu ovat tärkeitä sitoutumiselle (Jere 36). Työstä irrottautuminen antaa sille uutta puhtia (Pekka 28).

Sitoutumisen kahdeksas vaihe on tulevaisuuden vaihtoehtojen arviointi. Työntekijä kartoittaa aika ajoin uramahdollisuuksiaan organisaatiossa ja pohtii omaa tilannettaan sen puitteissa (Pekka 2). Mahdollisuus ennakoida tulevaisuutta ylläpitää sitoutumista. Jos työntekijä kokee, että hänellä on tarpeen tullen olemassa vaihtoehtoja ja mahdollisuus tehdä valintoja esimerkiksi työtehtävien vaihtamisen suhteen, hänen sitoutumisensa organisaatiossa jatkuu (Jani 7; Pekka 1; Jere 13b). Työntekijän odotukset kuitenkin muuttuvat ja kehittyvät ajan kuluessa. Hänellä saattaa olla pidemmän aikavälin tavoitteita (Jani 37a), jotka saavat hänet punnitsemaan erilaisia vaihtoehtoja. Sitoutumisen säilymiseen liittyviin ratkaisuihin voivat vaikuttaa monenlaiset asiat. Esimerkiksi Pekka (24) totesi, että ”*en niinku vaihtais työpaikan varmuut isompaan tiliin*”.

Sitoutumisen sykli kuvaa sitoutumisen kehittymistä yksilön näkökulmasta. Se sisältää kahdeksan vaihetta. Sykli liittyy tiettyyn kohteeseen, joka voi olla yksittäinen asia tai isompi kokonaisuus. Sitoutumisen syklin eri vaiheet etenevät kohteiden määrittämisestä tulevaisuuden vaihtoehtojen arviointiin. Ne ovat todennäköisesti kestoiltaan vaihtelevia ja voivat tapahtua osittain myös samanaikaisesti riippuen tilanteisiin sidotusta vuorovaikutuksesta. Sitoutumisen sykli on esitetty kuviossa 5.

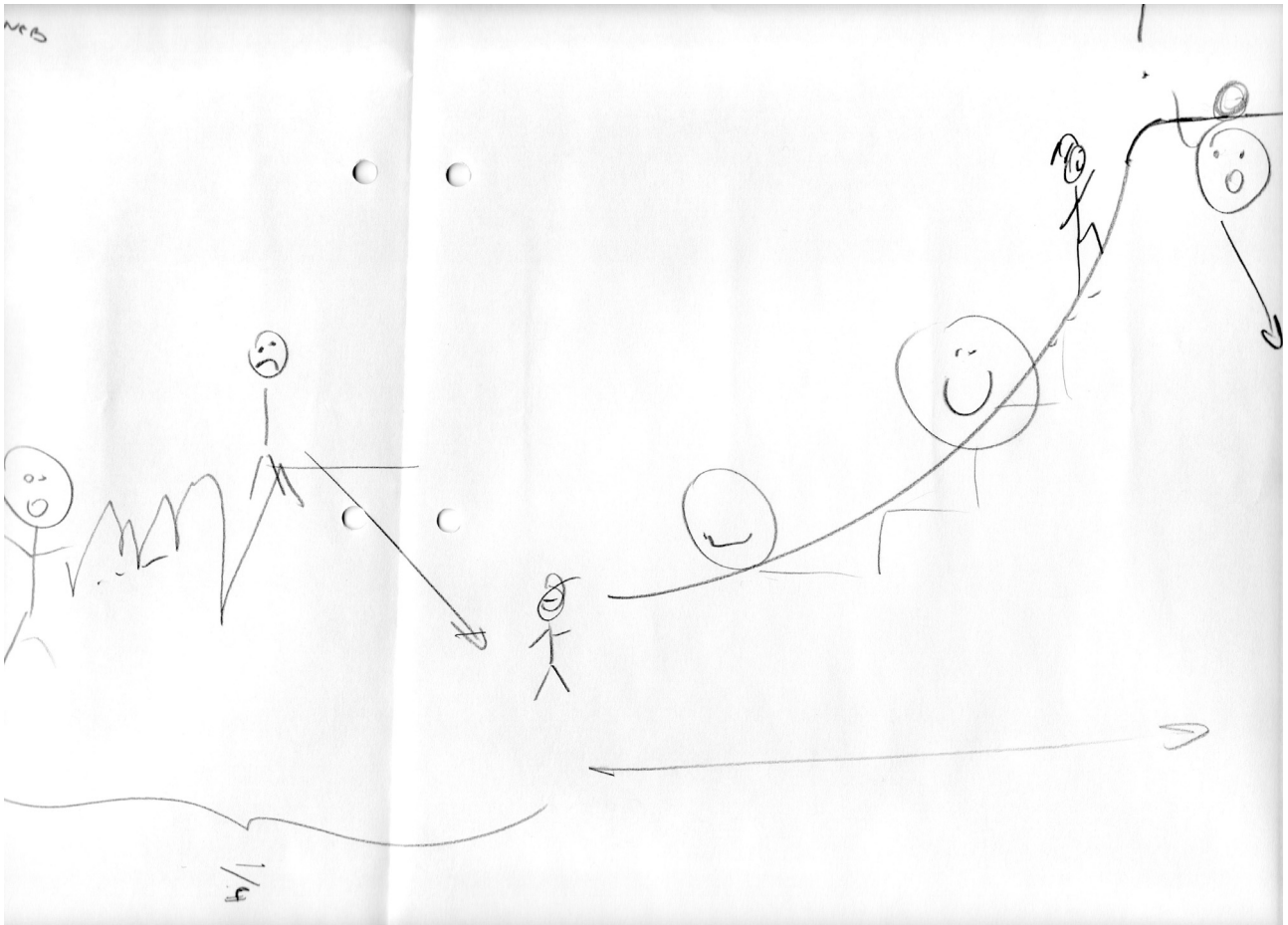


Kuvio 5. Sitoutumisen sykli

Sitoutumisen syklejä on käynnissä saman verran kuin yksilöllä on sitoutumisen kohteita. Ne voivat olla myös sisäkkäisiä. Esimerkiksi organisaatiossa yksilö voi olla sitoutunut samanaikaisesti niin arvoihin, työyhteisöön kuin tiettyyn työtehtävään. Lisäksi työntekijällä on tavallisesti organisaation ulkopuolisia kohteita, kuten perhe tai harrastukset. Näin ollen syklejä on samanaikaisesti olemassa useita ja ne käynnistyvät ja päättyvät eri aikoina. Ne eivät toimi eristyksissä, vaan ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kokemuksen karttuminen, muuttuvat tilanteet ja vuorovaikutus vaikuttavat käynnissä oleviin sykleihin. Siitä johtuen ne muodostuvat erilaisiksi ja kestoiltaan erimittaisiksi. Sykli käynnistyy uudelleen, kun sitä määrittävät olosuhteet muuttuvat. Uuden syklin käynnistyessä se ei enää toteudu samanlaisena, vaan huomioi muutokset. Siksi se etenee spiraalimaisesti.

6.2.2 Ohessa olo, osallisuus ja irtautuminen

Jaakko (35) halusi piirtää omasta sitoutumisestaan sarjakuvan (kuviokuva 6). Hän kuvasi juonen lyhyesti. Ensimmäisenä ollaan ”hoo moilasena”. Ei oikein tiedetä, mitä tehdään. Sitten mennään naama ”nyrpyllä” tai johonkin toiseen suuntaan vähän vakavammin. Sitten hymy alkaa levitä. Kun se jatkaa leviämistään, niin sitten ollaan taas ihan ihmeissään. Täytyy tehdä jotain muuta. ”Tämmöne näi sarjakuva”:



Kuvio 6. Jaakon piirros omasta sitoutumisestaan

Katkelma 15

Jaakko: Tää ei oo kauhee lineaarisest totanoi. Mää sanosi et tämä mikä täs o suuri osa ni o tämmösen niinko tyylii yks ehkä neljäsosa koko ajast, mitä mää ole tääl ollu. sen jälkee... tehdään tämmöne nousujohteinen trendi... täytyy toho viäl piirtää pikkasen tommost. Vuorikiipeily on tääl kova sana. Täs tää hipoo, koska tual tulee sit joku tämmöne. Em mää tiä katto mut se, et ollaa niinko siäl jossai, ni et huh huh peril. Ei siin niinku viälä tulevaisuus nii. Et se o jossain täsä niinko. Ei se nyt iha lähitulevaisuut, mut et jonku ajan pääst mä tiedän, että tää hommeli o niinko, se o niinko labiili tilanne. Et tota jossai siin, tohon ko laittaa pallon tolla tavalla noin, ni se ei liiku mihinkää. Se tulee tästä näin, et pääsee tekemää näit rappusii ylöspäi. Ko jos sul on tääl niinko menty vähä miten ja sattuu, ni ei toi oo niinko mielekästä. Mieluummi menee niinko kattoo tai niinko lähtee niinko organisaatiossa. Tästähän tuli tämmönen major tipahdus tonne noin [pudottaa lantin ja puhaltaa päälle]. Et tos oli yksinään jossain ihan kokonaan, ni se on niinkon. Vois sitä ajatel ton organisaation huipullaki.

Jaakon kuvauksessa sitoutuminen lähtee käyntiin aluksi epävarmasti. Suunnan etsiminen, omien näkemysten sovittaminen kokonaisuuteen ja erilaiset kokeilut vaativat vakavaa arviointia ja paneutumista. Suunnan löytyminen parantaa mielialaa, mikä jatkuu, kunnes ollaan perillä. Jossakin

vaiheessa mukanaolo ei enää tunnu mielekkäältä. Yksinäisyyden tunne valtaa alaa. Silloin kartoitetaan uusia vaihtoehtoja ja ollaan taas lähtöpisteessä. Sarjakuva paljastaa osallisuuden tunteen kehittymisen. Ohessa olo muuttuu osallisuudeksi, jota seuraa irtautuminen. Myös muut esimiehet viittasivat tähän kehityskulkuun kuvaillessaan sitoutumistaan.

Jani (32) kuvasi ohessa oloa kasvukautena. Hän koki olevansa kasvamassa johtajaksi ja tunsikin, että päämäärän saavuttamiseen saattaa mennä monta vuotta. Paljon asioita on vielä oppimatta, mutta Jani näki sen positiivisena haasteena. Kiinnostus itsensä kehittämiseen ja osaamisen hankkimiseen on ominaista ohessa olon kaudelle. Jere (2a) oli kiitollinen vanhemmille työntekijöille, jotka huomasivat hänen halunsa ja kannustivat häntä hakeutumaan tarjolla oleville kursseille. Uusi työntekijä on innokas näkemään ja kokemaan erilaisia työhön liittyviä asioita. Muiden vähättelemät työt tuntuvat mielenkiintoisilta, koska ne tarjoavat uusia näkökulmia ja kerryttävät kokemusta (Panu 14b).

Riku (3, 4) kertoi asioista, jotka ovat tyypillisiä ohessa ololle. Alussa tehtävät olivat pieniä kokonaisuuksia, joista kehittyi innostavia haasteita. Vastuu kasvoi ja hän tunsikin, että hänen tekemistään arvostetaan. Hän huomasi osaavansa tehdä, mikä kasvatti hänen motivaatiotaan. Ohessa oloon liittyy osallistumista rajoittavia tekijöitä. Esimerkiksi Riku (13) havaitsi ulkomaille siirtyessään puutteita kielitaidossaan. Hän ei aluksi ymmärtänyt, mitä muut puhuivat. Hän päätti opiskella kielen. Riku koki oman esimiehensä roolin olleen silloin merkittävä. Häneen luotettiin ja esimies tuki häntä kaikessa. Ohessa olo voi liittyä rajattuun alueeseen, kuten esimerkiksi tietyn työn tai taidon hallintaan. Janin (2a) työ laajeni ja sitä varten hänen täytyi tutustua hänelle vieraaseen tekniikkaan. Hän palasi ohessa oloon tässä suhteessa, vaikka hän muuten koki hallitsevansa työnsä.

Ohessa oloon liittyy toisten toimintatapojen tarkkailu. Tatun (47b) mukaan esimerkkiä otetaan henkilöistä, jotka ovat tehneet itseen vaikutuksen omalla toiminnallaan ja joiden toimintatapoja arvostetaan. Esimerkkiä sovelletaan omaan työhön, kunnes työntekijälle muodostuu niiden pohjalta oma tapa toimia. Ohessa olo vaatii erityistä keskittymistä tiettyyn kohteeseen, mikä vie aikaa muilta kohteilta. Se edellyttää läheisten tukea ja joustoa. Panu (43) toi esiin vaimonsa, joka on ottanut vastuuta kodin hoitamisesta. Hän koki, että ilman sitä hän ei olisi saavuttanut tavoitteitaan.

Esimiehet kuvasivat osallisuuden kautta tunnelmaltaan selkeänä, jopa seesteisenä kautena (esim. Jere 2d). Osallisuuden kaudelle on tyypillistä, että työntekijä on jo hankkinut laaja-alaisen kokemuksen ja tuntee hallitsevansa oman työnsä ja organisaation kokonaisuuden (Panu 40b). Hän

keskittyy perustehtävien hoitamiseen mahdollisimman hyvin ja siten ylläpitää pätevyyttään (Jere 2b). Osallisuuteen liittyvä kokemus oman panoksen merkityksestä ja muilta saatavasta arvostuksesta (Taru 26b). Oman osaamisen tai uran edistämiseen kohdistuvat paineet ja vaatimukset ovat vähentyneet ja työntekijä kokee saavuttaneensa tavoittelemansa päämäärän. Osallisuuden kauteen liittyy myös eri sitoutumisen kohteiden harmonia. Aikaisemmin laiminlyötyjä sitoutumisen kohteita on mahdollisuus huomioida enemmän kuin aikaisemmin. (Jere 45.) Työntekijä tuntee saavuttaneensa läheisten ihmisten hyväksynnän ja arvostuksen (Panu 45). Taru (36b) luonnehti kokemuksiaan tasaiseksi viivaksi. Hänellä ei tuntenut kunnianhimoa etenemiseen, eikä hänellä ollut tarvetta muutoksiin. Samoin Tatu (46b) toi esiin tilanteen vakiintuneisuuden. Lisäksi hän piti tilannetta ennustettavana. Hän pystyi hahmottamaan tulevaisuuttaan selkeästi.

Työntekijät näyttävät arvioivan omaa sitoutumistaan aika ajoin, mutta normaalioloissa se ohitetaan melko huomaamatta. Ristiriitaisuuksien ilmetessä vaihtoehtojen punnitseminen muuttuu astetta tietoisemmaksi, sillä tällaisissa tilanteissa myös muilta, esimerkiksi organisaation, esimiehen, työtovereiden tai perheen taholta esitetään vaatimuksia tai vaihtoehtoja, jotka vaativat ratkaisuja. Näyttää siltä, että sitoutumiseen liittyvän sopimuksen luonne muuttuu, kun sen syntyvaiheessa vallinneet olosuhteet eivät enää päde. Taitekohdissa punnitaan sitoutumista ja työntekijällä on mahdollisuus joko uuteen alkuun tai irtautumiseen organisaatiosta. Irtautumisen kautta määrittävät ristiriitaisuuden kokemukset ja tyytymättömyys olemassa olevaan tilanteeseen.

Sitoutumiseen liittyvä sopimus voi joutua katkolle monesta syystä. Työntekijän henkilökohtaisesta näkökulmasta sitoutumisen päättymisen ja irtautumisen voi perustua pettymykseen omia saavutuksia kohtaan. Syynä voi olla oma virhe, taitojen puute tai riittämättömyyden tunne. Työn loppuminen joko väliaikaisesti tai lopullisesti oman virheen takia päättäisi Jeren sitoutumisen. Hänen mukaansa olisi mahdotonta jatkaa entisestä tilanteesta, jos olisi tehnyt esimerkiksi vakavan virkavirheen. Vaihtoehtoina olisi alusta aloittaminen tai pois lähteminen, joista hän valitsisi jälkimmäisen. (Jere 26.) Rima sitoutumisen päättymiseen tämän kaltaisissa tilanteissa voi olla eri ihmisillä eri korkeuksilla. Riippuu tapahtumien kulusta, henkilön selviytymiskyvystä ja elämäntilanteesta, sekä muista mahdollisuuksista, haluaako hän tapahtuneesta huolimatta jatkaa organisaation jäsenyyttä vai lopettaa sen. Jatkaminen edellyttää joka tapauksessa uutta neuvottelua sitoutumiseen liittyvästä sopimuksesta.

Irtautumisen kauteen liittyy tyytymättömyyden tunne. Riku (12b) kuvasi sitä siten, että homma tuntuu jotenkin keskeneräiseltä. Silloin työntekijäkään ei tiedä, mitä pitäisi tehdä. Tatu (40) kertoi

välillä kokevansa, ettei enää pysy mukana organisaation vauhdissa. Se saa aikaan riittämättömyyden tunnetta. Tatu (2b) vaihtoi organisaatiota, jossa hän viihtyi, osaksi henkilökohtaisen elämäntilanteensa takia, mutta myös siksi, ettei hänellä ollut siellä mahdollisuuksia oman päämäärän saavuttamiseen.

Läheisten ihmisten ratkaisut voivat vaikuttaa irtautumispäätöksen tekemiseen, jos osallisuudesta aiheutuu heille uhka. Tatu (48) otti esiin työhön liittyvät vaarat ja totesi perheen olevan etusijalla ratkaisuja tehtäessä. Nuorempana hän ei ollut miettinyt tämän tyyppisiä asioita, mutta kun vastuu kasvaa perheen kasvaessa, asioita alkaa tarkastella eri tavalla. Ulkoisten sitoutumisen kohteiden vaikutus irtautumiseen voi olla niin vahva, että työntekijä irtautuu organisaatiosta omasta halustaan huolimatta. Hän kuitenkin tekee ratkaisun, koska se selvittää olemassa olevat ristiriidat hänen sitoutumisen kohteidensa välillä. Esimerkiksi Jani asui eri paikkakunnalla kuin hänen tuleva vaimonsa. Yhteisen pohdinnan jälkeen he päättivät, että Jani muuttaa paikkakuntaa ja yritti aluksi säilyttää yhteyden vanhaan organisaatioonsa hoitamalla tehtäviään etätyönä. Ratkaisu tuntui muutaman vuoden hyvältä, mutta sitten hänen olisi haluttu palaavan takaisin toiselle paikkakunnalle. Ristiriita odotusten ja resurssien välillä kasvoi lopulta niin suureksi, että hän ei enää ollut tyytyväinen tilanteeseen. Hän kasvoi myös ulos ryhmästään ja lopulta päästi itsensä irtautumaan vanhoista tehtävistään. Sitoutuminen vanhaan organisaatioon väheni vähitellen, kun yhteenkuuluvuuden tunne heikkeni ja asiat etääntyivät mielestä. Hän löysi lopulta kompromissin eri sitoutumisen kohteita yhdistelemällä ja asettamalla ne tärkeysjärjestykseen. (Jani 3.)

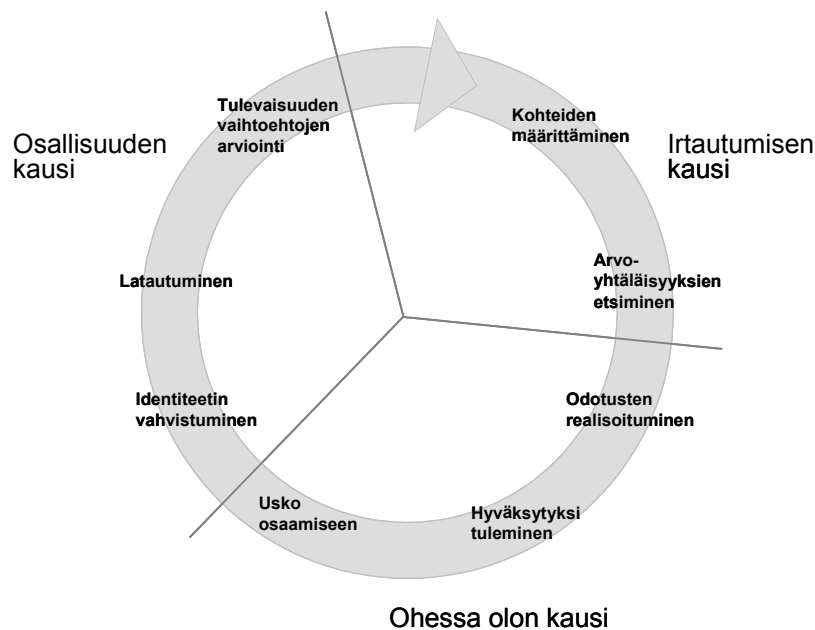
Irtautumispäätöksen syynä voi olla myös organisaation maineen menetys. Haastatteluhetkellä puitiin Suomen hiihtomaajoukkueen doping-skandaalia, josta Saku (29) löysi vertauskuvan tilanteelle, joka voisi vaikuttaa irtautumiseen. Mikäli johdon toimista paljastuu asioita, jotka ovat ristiriidassa organisaation arvomaailman kanssa ja ne tulevat työntekijöille julki, organisaatio menettää luottamuksensa.

Olen koonnut kuvioon 7 yhteenvedon sitoutumisen kausia määrittävistä tekijöistä. Esimiesten haastatteluissa ilmeni ohessa oloon, osallisuuteen ja irtautumiseen liittyviä tyypillisiä piirteitä, jotka erottivat kaudet toisistaan. Ne perustuivat esimiesten henkilökohtaisiin tuntemuksiin ja kokemuksiin.

Sitoutumisen kausia määrittävät tekijät			
	Ohessa olo	Osallisuus	Irtautuminen
Henkilökohtainen päämäärä	Saavuttamatta	Saavutettu	Mahdollisuus saavuttaa muualla
Osaaminen ja pätevyys	Lisääntyminen ja hankkiminen	Ylläpito ja jakaminen	Puutteellinen tai ei mahdollisuutta hyödyntää
Kokemus	Kerryttäminen, muiden kokemuksen tarkkailu ja soveltaminen, näkemyksen laajeneminen	Laaja-alaisuus ja hyödyntäminen	Ei halua tai mahdollisuutta hyödyntää
Asema	Hyväksytyt, huomioitu	Hyväksytyt, arvostettu	Etäinen tai ei tunnustettu
Osallistumista rajoittavat tekijät	Olemassa olevat rajoitteet poistettavissa	Ei merkittäviä rajoitteita	Ulkopuoliset rajoitteet, luottamuksen menetys
Suhde läheisiin	Läheiset tukevat	Läheiset hyväksyvät	Läheisiin kohdistuu uhka
Sitoutumisen kohteiden suhde toisiinsa	Vaatii joustoa	Harmonia	Pirstaloitunut, vaatii ratkaisun
Tunne	Innostus, epävarmuus	Varmuus, tyytyväisyys	Tyytymättömyys, riittämättömyys, ristiriitaisuus

Kuvio 7. Sitoutumisen kausia määrittävät tekijät

Sitoutumisen kaudet sisältävät vaihteita, jotka on kuvattu sitoutumisen syklissä. Ohessa olon kausi yhdistyy sykliin siten, että se kattaa odotusten realisoitumisen, hyväksytyksi tulemisen ja uskon osaamiseen. Osallisuuden kokeminen liittyy identiteetin vahvistumisen, latautumisen ja tulevaisuuden vaihtoehtojen arvioinnin vaiheisiin. Irtautumisen kausi sisältää kohteiden määrittämisen ja arvoyhtäläisyyksien etsimisen vaiheet. Kuviossa 8 sitoutumisen sykli ja kaudet on yhdistetty keskenään. Se havainnollistaa niiden yhteydet toisiinsa.



Kuvio 8. Sitoutumisen sykli ja kaudet

Sitoutuminen näyttää säilyvän tavalla tai toisella koko organisaatiossa olon ajan. Irtautumiseen tarvitaan vahvat perusteet ja esimiehillä tuntui olevan vaikeaa kuvitella asioita, jotka lopettaisivat sen täysin. Sen perusteella sitoutuminen voidaan määritellä suhteellisen pysyväksi ilmiöksi. Sen sijaan sitoutumisen muoto voi vaihdella joko organisaation tai työntekijän itsensä vaikutuksesta. Seuraavassa kappaleessa käsitellään erilaisia kriittisiä hetkiä, jotka esimiesten kokemuksen mukaan saattavat muuttaa sitoutumisen muotoa.

6.2.3 Kriittiset hetket

Kriittiset hetket ovat kokemuksia, joiden seurauksena esimiehet tuntevat olevansa pakotettuja arvioimaan uudelleen sitoutumistaan tai muuttamaan sen luonnetta. Haastattelujen mukaan ne aiheutuvat työntekijän ja organisaation asettamista rajoituksista, jotka vaikuttavat osallisuudessa ilmeneviin muutoksiin. Työntekijän ja organisaation asettamat rajoitukset tulivat esiin esimerkiksi Iiron kuvatessa omaa sitoutumistaan. Hän havainnollisti sen piirtämällä kuvion 9.



Kuvio 9. Iiron piirros osallisuutta rajoittavien tekijöiden vaikutuksesta sitoutumiseen

Iiron oli tarkoitus saattaa opiskelunsa loppuun, mutta samoihin aikoihin häntä kohtasi läheisen kuolema, avioero ja huoltajusriidat. Keskittyminen opiskeluihin ja työntekoon häiriintyi. Opiskelu jäi ja työssä ei saanut mitään aikaiseksi. Hän jäi sairauslomalle. Hän pelkäsi töihin palaamista, koska oli epävarma onnistumisestaan. Palattuaan hän sai kuitenkin sopivaksi kokemaansa työtä ja pääsi siihen hyvin kiinni. Itsetunto palasi ja hän tunsu saaneensa asiat haltuunsa. Kaikki meni hyvin, kunnes työ ei tuntunut enää mielenkiintoiselta. Hän koki, että hänen taitonsa menivät hukkaan. Tehtävät muuttuivat ja hänestä tuntuu, että nyt on mukavaa tehdä työtä ja hän viihtyy siinä. (Iiro 22.) Iiron esimerkissä keskeneräiset ja mieltä vaivaavat asiat toisella elämänalueella vaikuttivat sitoutumiseen, koska ne haittasivat keskittymistä. Sitoutuminen pirstaloitui, kun sen eri kohteet

vaativat samanaikaisesti normaalia enemmän huomiota. Sopimuksista oli vaikea pitää kiinni ja tasapaino horjui. Silloin sitoutumisen kohteita oli priorisoitava ja omaa osallisuutta rajoitettava sen mukaisesti. Myöhemmin organisaatio asetti rajoituksia hänen osallisuudelleen, kun hän koki, ettei pystynyt hyödyntämään taitojaan.

Työntekijä voi rajoittaa osallisuuttaan, jos kokee olleensa pakotettu tulemaan organisaatioon. Annille osoitettiin työpaikka maalaispaikkakunnalta, eikä hänellä ollut vaihtoehtoja. Hän oli tyytymätön, koska koki, että hänen koulussa oppimansa taidot katosivat vanhakantaisessa ympäristössä. Hän haki jatkuvasti uusia työpaikkoja. (Anni 2, 13b.) Myös ristiriita omien ja organisaation arvojen välillä saa aikaan työntekijän odotusten jäämisen toteutumatta. Se voi perustua siihen, että hänellä on ollut epäolennainen syy tai väärä motivaatio hakeutua organisaatioon. Esimerkiksi poliisiin voi hakeutua ihmisiä, jotka haluavat itselleen virkapuvun tai ihailevat aseistusta. Poliisin arvomaailmassa ne kuitenkin ovat työvälineitä ja itse arkipäivän työ sisältää paljon muutakin, mikä ei välttämättä vastaa tulijan odotuksia (Panu 30; Jere 12).

Henkilösuhteiden ristiriidat tulevat esiin sopeutumattomuutena ryhmään, epäluottamuksena muita kohtaan, organisaatiossa ilmenevinä konflikteina tai työnteon vaikeuttamisena. Työntekijä voi rajoittaa osallisuuttaan, jos hän ei koe pystyvänsä tekemään töitä tietyssä ryhmässä (Jani 24). Se voi liittyä luottamuksen puutteeseen, kun hän huomaa, että muut eivät toimi rehellisesti häntä kohtaan (Taru 35). Organisaatiossa ilmenevät konfliktit vaikuttavat aina jollakin tavoin sitoutumiseen. Sen seurauksena yhdessä tekeminen menettää merkitystään ja työntekijä luopuu yrittämisestä (Panu 18). Samoin tapahtuu, kun työntekijä kokee, että hänen työntekoaan vaikeutetaan ja sillä ei ole arvostusta. Tällöin hän antaa henkisesti periksi ja rajoittaa osallisuuttaan vähentämällä panostaan (Anni 45).

Suoriutumiseen liittyvä epäusko saa työntekijän suuntaamaan sitoutumistaan uudella tavalla. Kokemukset omien tai organisaation resurssien riittämättömyydestä tai epätietoisuus kokonaisuudesta saavat aikaan uskonpuutteen onnistumista kohtaan. Se tulee esiin työntekijän kokiessa hänelle annetun tehtävän liian vaativaksi (Panu 17). Hän voi myös tuntea, että työ kehittyi niin nopeasti, ettei hän pysy siinä mukana tai työ sisältää suuria riskejä, joiden ottaminen alkaa mietityttää työntekijää (Tatu 40, 48). Organisaation tarjoamat resurssit arvioidaan suhteessa tavoitteisiin. Jos niiden koetaan olevan liian kovia resursseihin verrattuna (Tatu 44) tai organisaatio ei tarjoa riittäviä edellytyksiä suorittaa tehtävää kunnolla (Panu 9), ne väistämättä vaikuttavat sitoutumisen määrittelyyn. Siihen liittyy lisäksi kokonaiskuvan hahmottumattomuus. Tietyn työn

tekeminen (Anni 19) tai liiallinen erikoistuminen (Tatu 10) näkemättä yhteyttä kokonaisuuteen pirstaloivat työntekijän työnkuvan, jolloin sitä ei enää koeta mielekkäänä (Riku 31b).

Työntekijä voi rajoittaa omaa osallisuuttaan silloin, kun hän ei koe työllään olevan toivomaansa vaikutusta. Sen takana voi olla arvojen ja tavoitteiden ristiriita, eri tahtotila, työn kehittymisen loppuminen, kovan työn meneminen hukkaan tai pettymyksen kokemukset. Organisaatiolla saattaa olla hyvin selkeästi määritellyt arvot, jotka ovat yhteisesti hyväksytyjä, mutta käytännön tulostavoitteiden ristiriita niiden kanssa vähentää työntekijän sitoutumista (Tatu 46). Vaikutus on sama, jos käytännön toteutuksessa organisaatiolla ja työntekijällä on erilainen tahtotila (Jaakko 9). Sitoutuminen muuttuu myös siinä vaiheessa, kun työntekijä on tehnyt tiettyä asiaa ja sen kehittyminen loppuu omista ponnisteluista huolimatta. Työntekijä kokee antaneensa sen, mitä hänellä on annettavaa, eikä koe pystyvänsä kehittämään sitä enempää (Jaakko 10). Sitoutuminen joutuu koetukselle silloinkin, kun työntekijä on paneutunut työtehtäväänsä ja käyttänyt aikaansa toteuttaakseen sen niin hyvin kuin mahdollista, mutta sen vaikutusta ei pysty näkemään lopputuloksessa. Tällöin työntekijä kokee oman työnsä menneen hukkaan. (Taru 14). Monien pettymysten kokeminen ja jatkuvat epäonnistumisen tunteet saattavat kääntää työntekijän jopa organisaatiota vastaan niin, että hän alkaa tuntea vastenmielisyyttä sitä kohtaan (Jere 8; Iiro 23a). Se voi muuttaa sitoutumisen painopistettä. Esimerkiksi uratavoitteen saavuttamattomuus voi muuttaa sitoutumisen suuntaa vaikkapa työn ulkopuolisiin asioihin (Jere 44).

Työn ulkopuolisten sitoutumisen kohteiden olemassaolon puute voi saada työntekijän rajoittamaan sitoutumistaan huomaamattaan. Se voi hämärtää työn tarkoituksen ja kaventaa näkökulmaa siihen. Jos työntekijällä ei ole muita kiinnostuksen kohteita kuin oma työ, on olemassa loppuun palamisen vaara. (Jere 5b, 36b.)

Haastatteluissa tuli esiin henkilökohtaisen uudistumisen rajoituksia, jotka saavat työntekijän pysymään organisaatiossa, vaikka hän ei kokisikaan olevansa sitoutunut sen päämääriin. Pitkään samoissa tehtävissä toimineella työntekijällä ei välttämättä ole uskallusta muutokseen, vaikka hän sitä haluaisi (Jere 14). Sen seurauksena hän pysyy vanhoissa tehtävissään ja sopeuttaa osallisuuttaan sen mukaisesti. Ulkoiset rajoitukset saattavat myös estää uudistumista. Esimerkiksi parisuhteeseen tai perhe-elämään liittyvät syyt voivat pakottaa työntekijän pysymään tehtävissä, joihin hän ei koe olevansa enää kovin sitoutunut (Jere 13a).

Myös organisaatio voi vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen eri tavoin. Jos organisaatiossa ei ole vapaata tilaa työntekijän suunnitelmien toteutumiselle, se voi vaikuttaa osallisuuden kokemukseen. Siihen voi olla syynä esimerkiksi omaa koulutusta vastaavien työpaikkojen puuttuminen tai epätodennäköisyys päästä niihin. (Tatu 2b; Pekka 2.) Organisaatio voi rajoittaa työntekijän osallisuutta, mikäli johdon esimerkki ei tue niitä käsityksiä, joita työntekijällä on organisaatiosta. Johdolla voi olla piilotavoitteita, jotka eivät ole linjassa organisaation julkilausuttujen tavoitteiden kanssa (Riku 39). Ylimmän johdon ja esimiehen huono esimerkki heikentää koko työyhteisön sitoutumista ja voi estää sen kehittymistä (Jere 39; Saku 18). Sitoutumisen kumuloituvuudella on siis myönteisen vaikutuksen lisäksi kääntöpuoli. Jos organisaation hierarkiassa on katkoksia, esimerkiksi esimiehiä, jotka eivät ole sitoutuneita, se välittyy myös työntekijöiden sitoutumiseen (Hannu 17). Johdon jääminen kiinni vilpillisestä toiminnasta voi päättää sitoutumisen jopa kokonaan (Saku 29).

Epäselvät tavoitteet ja suunnitelmat rajoittavat sitoutumista, koska työntekijät eivät tiedä, miten he voisivat viedä asioita eteenpäin (Jani 28). Jos päämäärä on selkiytymätön, sen tavoittelun käynnistäminen on vaikeaa, eikä siinä välttämättä onnistuta ollenkaan (Riku 23). Se voi saada aikaan jatkuvia muutoksia toteutuksessa, jolloin tavoitetta ei saavuteta (Riku 24a). Samaan asiaan liittyvät myös rooliepäselvyydet (Jani 37c), jotka vaikuttavat siihen, ettei työntekijä tiedä, mitä häneltä odotetaan.

Esimiehet toivat haastatteluissa esille sitoutumista rajoittavana tekijänä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Ne voivat liittyä esimerkiksi palkkaukseen, sen ristiriitaan työpanoksen kanssa (Iiro 9, 4), arviointijärjestelmiin (Tatu 30) tai työmäärän jakautumiseen (Taru 13). Nämä kokemukset näyttävät perustuvan vertailuun, jota väistämättä tapahtuu organisaatiossa. Tasapuolisuuden puute ja oman panoksen ja siitä saatavan vastikkeen vaihtokaupassa syntyvä epäreilun kohtelun tunne vähentävät osallisuuden tunnetta. Anni (45) puhui myös vapaaehtoistoiminnasta, johon osa ihmisistä suhtautuu kielteisesti sen vuoksi, että se on rahallisesti vastikkeetonta, eivätkä he löydä muuta perustetta sitoutumiselleen.

Irtaantuminen ryhmästä vaikuttaa sitoutumiseen voimakkaasti. Erityisesti silloin, kun työntekijä suljetaan ryhmän ulkopuolelle tekemään jotakin, jossa hän joutuu eroon muista, hänen osallisuutensa rajoittuu (Jaakko 29a). Myös jatkuva työskentely muista irrallaan vaikuttaa sitoutumiseen, jos välineet ja muu ryhmä ovat esimerkiksi toisella paikkakunnalla. Työntekijä ei siten pysty osallistumaan täysipainoisesti yhteiseen työskentelyyn. Sen seurauksena hän kasvaa

eroon tiimistä (Jani 3, 12) ja sitoutuminen muuttuu sen mukaisesti. Siihen vaikuttaa myös vähäinen arvostus. Esimiehen hyväksynnän ja tuen puuttuminen vähentää sitoutumista (Saku 36; Tatu 32) samoin kuin kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta (Iiro 10). Arvostuksen puute voi ilmetä esimerkiksi esimiehen vahtivana käytöksenä. Selän takana seisominen ei ole työntekijän tukemista, vaan epäluottamuksen osoittamista (Pekka 17b).

Roolittomuus on yksi seuraus organisaation rajoittamasta osallisuudesta. Työyhteisön välinpitämättömyys heijastuu työntekijän sitoutumiseen sitä kautta, että ketään ei kiinnosta, mitä ja miten hän hoitaa tehtävänsä (Hannu 21). Tehtävien vähyys (Pekka 3) ja selkeän työn puuttuminen saa aikaan roolittomuuden tunteen työntekijälle (Iiro 23b). Tehtävien saamisen tai koko tehtävän loppuminen tavalla tai toisella vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen rajoittavasti (Pekka 17; Jere 26a), mutta erityisesti tehtävästä syrjäyttämällä on vakavat seuraukset osallisuuden kokemiseen (Jaakko 11).

Tyhjäkäynti murentaa sitoutumista. Kun työntekijä kokee, että hänellä ei ole täysimittaisesti mahdollisuutta hyödyntää tietojaan ja taitojaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, oman työn merkityksellä ei ole täyttä arvoa (Iiro 2). Jos työntekijän kyvyt eivät pääse oikeuksiinsa, hänelle saattaa muodostua tunne, että hänen tietonsa menevät hukkaan (Jani 42). Liian vähäisen kuormituksen seurauksena työnteko alkaa pitkästyttyä ja työntekijä kokee itsensä ulkopuoliseksi.

Organisaatio rajoittaa työntekijän osallisuutta silloin, kun hänellä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa itseä koskeviin päätöksiin. Valmistelun salamyhkäisyys ja ulkopuolelta tulevat määräykset eivät anna mahdollisuuksia oman näkökulman ilmaisemiseen (Hannu 20; Tatu 35). Sen perusteella niiden voidaan kokea olevan oikeuttamattomia (Taru 11). Samoin auktoriteetin asiantuntemattomuus vaikuttaa sitoutumiseen rajoittavasti, koska se kuitenkin vaikuttaa toteutukseen erityisesti silloin, kun päätöksiä ei perustella (Pekka 21).

Työn kuormituksen ja oman panoksen merkityksen arviointi on läsnä työntekijän arjessa. Tietojen ja taitojen hyödyntämättä jättämisen lisäksi jatkuva ylikuormitus rajoittaa työntekijän osallisuutta muilla elämän alueilla. Vaikeus irrottautua työasioista ja -roolista ilmenee työasioiden miettimisenä kotona (Anni 41) ja vapaa-ajan käyttämisenä työasioiden hoitoon (Tatu 33, 39). Jatkuvaan jaksamisen ääri rajoilla liikkumiseen liittyy liian iso työ määrä, jolloin mikään asia ei etene (Jani 27), sekä töiden kasautuminen. Kun tehtäviä kertyy liikaa, työntekijän energia loppuu, eikä hän jaksaa

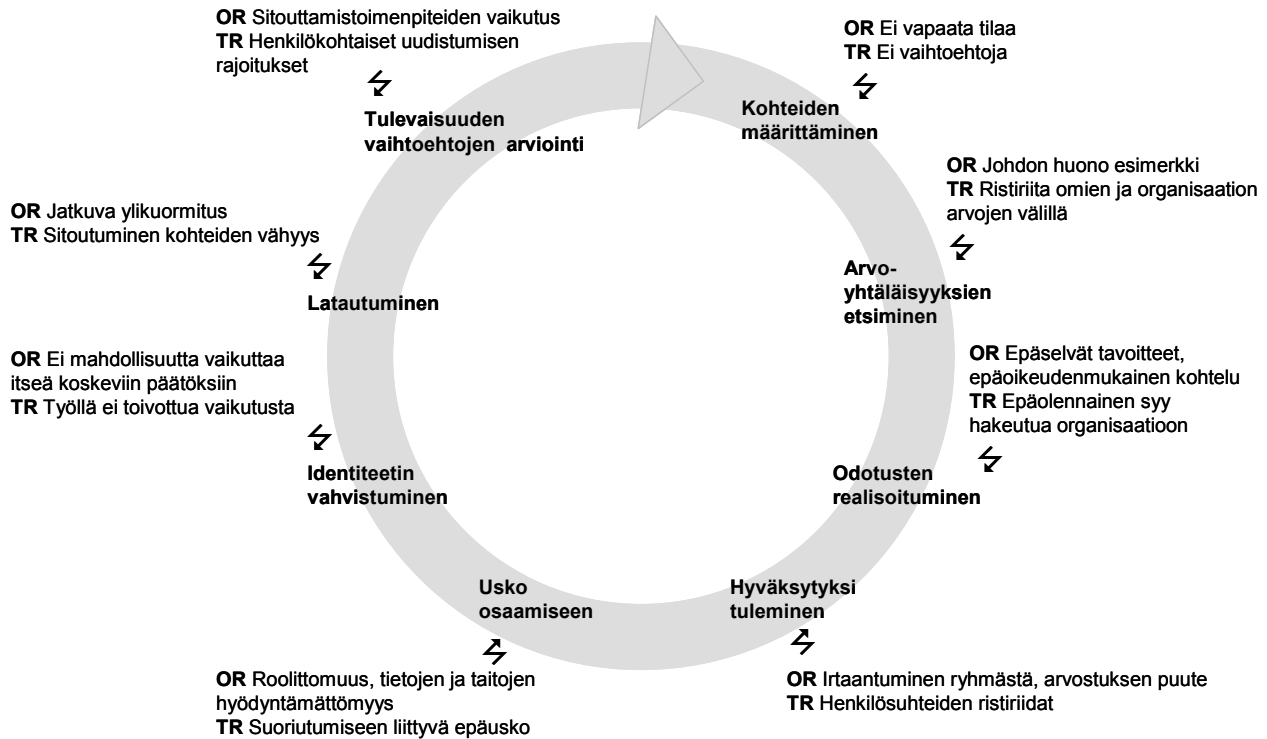
enää sitoutua mihinkään (Jani 23). Liian suuret paineet voivat saada työntekijän vaihtamaan jopa työpaikkaa, joten sen vaikutus sitoutumiseen näyttää olevan merkittävä (Riku 41a).

Esimiehet puhuivat paljon sitouttamisesta ja erilaisista keinoista toteuttaa sitä. Organisaation sitouttamistoimenpiteillä on myös kääntöpuoli. Se näkyy erityisesti silloin, jos organisaatiolla ja työntekijällä on eri tahtotila ja silti sitoutumista yritetään saada aikaan erilaisilla kannustimilla. Jaakko (28) kokee, että tällaisessa tilanteessa niillä on epäedullinen vaikutus molempiin osapuoliin. Yksipuolisesti toteutettuna ne rajoittavat organisaation luonnollista vaihtuvuutta (Iiro 21). Lisäksi ne estävät myöhemmin tulleiden työntekijöiden etenemisen organisaatiossa. Kannustimet saattavat myös aiheuttaa motivaation laskua, mikä tuli esiin Rikun (18) esimerkissä: ”*Voihan joku odottaa optiopottiaan tekemättä yhtään mitään. Periaatteessa motivaatiota ei oo, mut sitoutuminen taloon on vahva.*”

Esimiesten kokemukset osoittavat, että sitoutumisen luonne voi muuttua missä tahansa sitoutumisen syklin vaiheessa. Sitoutumisen syklin ensimmäisessä vaiheessa organisaatio voi rajoittaa työntekijän kohteiden määrittämistä, jos siellä ei ole vapaata tilaa esimerkiksi työntekijän etenemismahdollisuuksien suhteen. Toisaalta työntekijä voi rajoittaa sitoutumistaan silloin, kun hän ei koe itsellään olevan vaihtoehtoja. Hän joutuu valitsemaan kohteen vastoin kiinnostustaan jonkun pakottavan syyn perusteella. Arvoyhtäläisyyksien etsimisessä eli syklin toisessa vaiheessa organisaation taholta huono esimerkki ja työntekijän taholta ristiriita omien ja organisaation arvojen välillä vaikuttavat sitoutumisen suuntautumiseen. Kolmannessa vaiheessa eli odotusten realisoitumisessa työntekijän kannalta epäolennainen syy hakeutua organisaatioon ja organisaation taholta epäselvät tavoitteet sekä epäoikeudenmukainen kohtelu voivat muuttaa sitoutumisen muotoa. Syklin neljännessä vaiheessa henkilösuhteiden ristiriidat saavat työntekijän rajoittamaan osallisuuttaan. Irtaantuminen ryhmästä organisaation toiminnan seurauksena ja arvostuksen puute vaikuttavat hyväksytyksi tulemiseen ja siten rajoittavat sitoutumista.

Viides vaihe liittyy uskoon omasta osaamisesta. Työntekijän roolittomuus ja tietojen ja taitojen jättäminen hyödyntämättä rajoittavat sitoutumista organisaation taholta. Suoriutumiseen liittyvä epäusko saa työntekijän muokkaamaan sitoutumistaan. Kuudennessa eli identiteetin vahvistumisen vaiheessa työntekijä rajoittaa sitoutumistaan, jos hän ei koe työllään olevan toivottua vaikutusta. Organisaation rajoittama osallisuus tulee esiin esimerkiksi siten, ettei työntekijällä ole mahdollisuutta vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. Syklin seitsemännessä vaiheessa, latautumisessa, sitoutumista rajoittavat tekijät ovat organisaation taholta jatkuva ylikuormitus ja

työntekijän taholta sitoutumisen kohteiden vähyys. Työntekijän tulevaisuuden vaihtoehtojen arviointia kahdeksannessa vaiheessa voivat rajoittaa henkilökohtaiset uudistumisen rajoitukset tai organisaation sitouttamistoimenpiteiden vaikutukset. Sitoutumisen kriittiset hetket, joille työntekijä tai organisaatio on asettanut rajoituksia, esitellään kuviossa 10.



OR = organisaation rajoittama osallisuus
TR = työntekijän rajoittama osallisuus

Kuvio 10. Kriittiset hetket sitoutumisen syklissä

Työntekijän ja organisaation asettamiin rajoituksiin liittyvä jako on viitteellinen, sillä vuorovaikutus on aina monisuuntaista. Lisäksi osa rajoituksista voi olla sekä työntekijän että organisaation aikaansaamia. Henkilösuhteiden ristiriidat voivat perustua haluttomuuteen tai kykenemättömyyteen toimia tietyssä ryhmässä. Ensin mainitussa tapauksessa henkilö itse rajoittaa osallisuuttaan, kun taas jälkimmäisessä tilanteessa organisaatio on rajoittava tekijä. Erottelu tarjoaa kuitenkin taustaa sitoutumisen kehittämiseksi. Esimiesten kertomukset sisälsivät asioita, toimenpiteitä, toimintatapoja ja periaatteita, joiden he ovat kokeneet vahvistavan sitoutumista omassa työyhteisössään.

6.3 Sitoutumisen ylläpitäminen ja edistäminen esimiestyössä

Esimiehet kokivat omien käytännön tekojensa vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen monin tavoin. He kuvailivat kokemuksiaan ja omaa toimintaansa sitoutumisen ylläpitämisen ja lisäämisen näkökulmasta. Esimiehet puhuivat esimiestyöhön liittyvistä asioista, toimenpiteistä, toimintatavoista ja periaatteista, jotka he kokivat tukevan ja kehittävän sitoutumista. Esimiehen työ sisältää haastattelujen perusteella kaksi sitoutumisen kannalta olennaista asiaa: yhteisen päämäärän tavoittelu ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin vaaliminen. Ensimmäinen liittyy asioiden ja toinen ihmisten johtamiseen. Nämä kaksi näkökulmaa sisältävät keskeisiä toimenpiteitä, jotka esimiestyössä ylläpitävät ja edistävät sitoutumista esimiesten haastattelujen perusteella. Toimintatavat ovat toimenpiteisiin liittyviä keinoja, joilla he ovat huomanneet olevan positiivista vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Periaatteet kuvaavat toimenpiteiden ja toimintatapojen taustalla vaikuttavia käsityksiä siitä, mitkä tekijät ovat esimiesten kertomusten perusteella keskeisiä niiden toteutuksessa. Ne vaikuttavat sitoutumisen muotoutumiseen ja luovat perustan työntekijöiden sitoutumisen ylläpitämiselle.

6.3.1 Yhteinen päämäärä

Esimiesten kertomusten perusteella yhteisen päämäärän tavoitteluun liittyvät sitoutumista edistävät toimenpiteet näyttivät muodostavan kuusi tehtäväaluetta. Kolme ensimmäistä toimenpidettä innostavan tulevaisuudenkuvan luomisesta yhteisen näkemyksen rakentamisen kautta tavoitteeseen pääsyn seuraamiseen liittyvät toiminnan sisällölliseen organisointiin. Toiminnan sujuvuuden ja mielekkyyden varmistaminen, oppimisen ja kehittymismahdollisuuksien edistäminen ja palkitseminen luovat edellytyksiä yhteisen päämäärän saavuttamiselle. Yhteiseen päämäärään liittyvät sitoutumista edistävät toimenpiteet on esitetty kuviossa 11.

Yhteinen päämäärä					
Toiminnan sisällöllinen organisointi			Edellytysten luominen		
Tulevaisuuden kuvan luominen	Yhteisen näkemyksen rakentaminen	Tavoitteeseen pääsyn seuraaminen	Toiminnan sujuvuuden ja mielekkyyden varmistaminen	Oppimisen ja kehittymismahdollisuuksien edistäminen	Palkitseminen

Kuvio 11. Yhteisen päämäärän tavoitteluun liittyvät toimenpiteet

Innostavan tulevaisuudenkuvan luominen on esimiestyössä sitoutumista edistävä toimenpide. Yhteinen unelma ja sen toteuttaminen yhdessä sovitulla tavalla saa aikaan uskoa menestymiseen (Saku 25). Sitoutumisen kannalta suotuisa toimintatapa on luoda innostusta ja markkinoida tehtävät

työntekijöille siten, että he ovat valmiita lähtemään mukaan niiden toteuttamiseen (Taru 31; Pekka 22). Samoin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien varmistamisella on yhteys sitoutumiseen. Jos työntekijä on voinut itse vaikuttaa siihen, mitä ollaan tekemässä, hän keskittyy siihen paremmin kuin muiden määrittelemiін asioihin (Jani 36). Myös Jaakon (20) kokemuksen mukaan asiat sujuvat paremmin, jos työyhteisössä on ollut mahdollisuus suunnitella yhdessä ja miettiä, miten tavoite voidaan saavuttaa. Selkeät tavoitteet ja suunnitelmat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi auttavat ylläpitämään työntekijöiden sitoutumista. Työn tavoitteellisuutta lisäävät välitavoitteiden asettaminen ja priorisointi (Panu 12; Riku 25; Jani 29). Hyvin organisoidut projektit, jotka sisältävät selkeän suunnitelman päämäärään pääsemiseksi, saavat aikaan Sakun (10) mukaan kaksin- tai kolminkertaisen motivaation ja työtehon epämääräisiin projekteihin verrattuna.

Innostavan tulevaisuudenkuvan luomiseen ja siihen liittyvien toimintatapojen periaatteita näyttivät olevan perusteltavuus, vuorovaikutteisuus, tavoitteellisuus ja johdonmukaisuus. Päämäärän perusteltavuus antaa työntekijöille mahdollisuuden määritellä sitoutumistaan. Vuorovaikutteisuus lisää osallisuuden tunnetta ja innostusta. Tavoitteellisuus ja johdonmukaisuus auttavat työntekijää arvioimaan odotusten toteutumismahdollisuuksia ja sitä kautta sitoutumistaan.

Yhteisestä unelmasta ja siihen pääsemisestä pitää rakentaa yhtenäinen näkemys, jonka ylläpitämisestä tulee huolehtia tavoitteeseen pääsemiseen asti. Suunnitteluun on varattava aikaa, jotta tehtävien määrittely tulee kaikille selväksi ja työntekijöiden osaaminen voidaan hyödyntää mahdollisimman hyvin (Riku 22; Jani 15). On tärkeää varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet, mitä ollaan tekemässä. Epätietoisuus siitä, miksi jotakin asiaa tehdään, heikentää innostusta ja estää tehtävien valmistumisen. Työntekijälle voi olla iso kynnys tunnustaa ymmärtämättömyytensä, jos näyttää, että muut ovat perillä asiasta. Siksi asioihin palaamisella aika ajoin voidaan tukea yhteistä näkemystä. (Pekka 11.) Haastatteluissa osallistumisen edistäminen tuli esiin sitoutumista lisäävänä toimintatapana. Siihen liittyy asioiden käsitteleminen yhdessä. Vaikka kullakin työntekijällä on omat tehtävänsä, niiden yhteinen pohdinta auttaa etenemisessä. Muiden mielipiteet tuovat esiin erilaisia näkökulmia, jotka tukevat omaa työtä. (Panu 26a.) Yhteinen suunnittelu ja vastuun jakaminen työntekijöille on haastavaa, mutta myös palkitsevaa sitoutumisen näkökulmasta (Hannu 12). Yhteisiä palavereja tulee järjestää riittävästi ja niiden pitää olla säännöllisiä, vaikka niihin ei aina tunnu löytyvän aikaa (Taru 20). Lisäksi pitää varmistaa, että tiedonkulku on kattavaa. Tietojen välittäminen tulee hoitaa siten, että myös poissaolijat tietävät, mitä asioita on käsitelty (Anni 26). Yhteisen näkemyksen rakentamiseen näyttää liittyvän jatkuvan vuorovaikutuksen periaate. Sen varmistaminen luo perustan työntekijöiden sitoutumisen ylläpitämiselle ja kehittämiselle.

Tavoitteeseen pääsyn seuraaminen on sitoutumisen kannalta keskeinen toimenpide. Siihen liittyy toiminnan yhteinen arviointi. Se lähtee organisaation strategiasta ja sen vertaamisesta oman työyhteisön toimintaan (Riku 27). On tärkeää, että esimies kannustaa työntekijöitä hoitamaan asiat loppuun ennen kuin he siirtyvät tekemään seuraavaa tehtävää (Panu 35). Toteutuksen seuranta ja tavoitteeseen pääsyn varmistaminen ovat tärkeitä esimiestyössä, sillä työntekijät keskittyvät siihen, minkä he kokevat esimiehen toiminnan perusteella keskeiseksi (Hannu 15; Jere 21). Se paljastuu esimiehen kiinnostuksesta asioiden etenemistä kohtaan (Hannu 13). Työntekijät vaistoavat, milloin esimies on aidosti kiinnostunut ja innostunut tietystä asiasta (Riku 38). He myös huomaavat, milloin hän on kiinnostunut alustensa työn tekemisestä (Panu 24). Sen vaikutukset näkyvät esimiesten mukaan myös sitoutumisessa.

Tavoitteeseen pääsyn seuraamiseen liittyen organisaatiolla on odotuksia työntekijän suhteen. Kun ne ovat työntekijän tiedossa, niiden täyttäminen helpottuu. Esimiehet välittävät näitä odotuksia, mutta he arvioivat työn tuloksellisuutta itsekkin eri tavoin. Esimiestyössä sitoutumista edistävä toimintatapa on tuoda esiin omat odotuksensa. Se tapahtuu luontevasti esimerkiksi yhteisistä pelisäännöistä sopimisen yhteydessä. Arviointiperusteiden julkistaminen auttaa työntekijöitä suuntaamaan toimintaansa keskeisiin asioihin ja arvioimaan oman työnsä tuloksellisuutta. (Panu 33b, 25.) Tavoitteeseen pääsyn seuraamista luonnehtivat periaatteet ovat järjestelmällisyys, yhteisvastuu, merkityksellisyys ja reiluus. Kun seuranta on järjestelmällistä, se osoittaa asian tai tehtävän merkityksellisyyttä. Yhteisellä arvioinnilla pyritään lisäämään yhteisvastuullisuutta. Arviointiperusteiden julkistaminen etukäteen vahvistaa reilun kokemuksen.

Edellytysten luominen yhteisen päämäärän tavoittelulle on toiminnan sisällön organisoinnin ohella tärkeää sitoutumisen näkökulmasta. Esimiestyössä siihen liittyy toiminnan sujuvuuden ja mielekkyyden varmistaminen. Sitä edesauttaa työnteon tekeminen laadukkaaksi ja työn sujuvuuden varmistaminen (Panu 32, 10). Sitoutumista on mahdollista edistää huolehtimalla, että työn tekemiseen tarvittava välineistö on kunnossa (Hannu 7). Se koskee myös esimiehen käytössä olevia muodollisia välineitä, joiden avulla hänen on mahdollista järjestää työyhteisön toiminta haluamallaan tavalla ja jotka mahdollistavat johtamisen. Edellytyksiin kuuluvat toimivat organisaatorakenteet, selkeät pelisäännöt ja esimerkiksi toimivat sijaisjärjestelyt (Panu 3, 4; Pekka 29). Sen jälkeen käytännön työkalu on esimies itse. Hänestä on kiinni, pystyvätkö ja haluavatko alaiset hoitaa oman osuutensa parhaalla mahdollisella tavalla (Hannu 1).

Sujuvuuden ja mielekkyyden varmistaminen sisältää töiden organisoinnin ja roolijaon. Se on toimenpide, joka asettaa haasteita esimiestyölle, mutta onnistuessaan edistää sitoutumista työyhteisössä. Haastatteluissa puhuttiin paljon olemassa olevien resurssien hyödyntämisestä. Lähtökohtana on, että niiden kanssa pitää tulla toimeen. (Hannu 9.) Siksi on tärkeää kartoittaa alaisten kiinnostusta ja osaamista. Sen perusteella työntekijöille voi jakaa sellaisia työtehtäviä, joihin he voivat sitoutua. Alaisten tunteminen helpottaa sopivien tekijöiden löytymistä eri tehtäviin. Se edistää roolien jakoa niin, että kokonaisuudesta muodostuu toimiva joukkue ja ihmiset kokevat olevansa oikeilla paikoilla. (Jere 9, 29, 22.) Esimies voi myös antaa tilaa työntekijöille, jotta he voivat etsiä omat roolinsa (Jani 13). Sen jälkeen on tärkeää määritellä selkeät tehtäväkuvat ja varmistaa työmäärän tasainen jakautuminen (Anni 33; Panu 14). Toiminnan sujuvuuteen ja mielekkyyteen liittyvä periaate näyttää olevan resurssien optimaalinen hyödyntäminen. Se lisää asioiden sujuvuutta ja auttaa työntekijöitä kokemaan työnsä mielekkääksi.

Oppimisen ja kehittymismahdollisuuksien edistäminen on sitoutumisen kannalta tärkeä toimenpide. Esimiehen tehtävänä on johtaa siten, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittää osaamistaan kaikin tavoin, jotta he voivat selvitä työstään entistä paremmin (Jani 26). Hän voi ohjata työntekijöitä kursseille ja koulutuksiin tai järjestää niitä itse (Hannu 8). Oppimistilaisuuksia voi luoda myös työyhteisön arjessa. Toimintatapojen kokeileminen ja muuttaminen tarjoavat mahdollisuuden työn kehittämiseen ja edistävät yhteistä oppimista. Kokeilut onnistuvat, jos niihin liittyy yhteinen arviointi ja mahdollisuus muutoksiin, mikäli tulokset koetaan toimimattomiksi. (Anni 28). Aktiivinen osallistuminen uudistuksiin auttaa työyhteisöä tarkastelemaan toimintaansa uusista näkökulmista ja siten lisää valmiutta kehittää työtään. Vaikka siitä voi aiheutua väsymystä, se toisaalta antaa varmuutta siihen, että muutoksia ei koeta uhkana (Hannu 6).

Oppimisen ja kehittymismahdollisuuksien edistämiseen liittyvä toimintatapa on myös tehtävien kokonaisvaltaisuuden lisääminen. Siihen kuuluva päätösvallan delegointi ja mahdollisuus itsenäiseen ongelmanratkaisuun lisäävät työn omistajuuden tunnetta. (Jere 20ab). Tehtäväkuvan laajentaminen antaa työntekijälle lisää vastuuta ja kokonaisuuksien hallintaa (Anni 21, 24). Vastuun saaminen saa työntekijät yleensä innostumaan, joten se on yksi keino lisätä sitoutumista (Riku 16). Vastuun delegointi vaatii molemminpuolista luottamusta. Alaiset luottavat siihen, että esimies tukee yhdessä tehtyjä suunnitelmia ja kantaa vastuuta sen mukaisesta toteutuksesta, kun taas esimies luottaa alaistensa työn laatuun niin, ettei hänen tarvitse käyttää valtaansa toteutuksen muuttamiseen yksipuolisesti (Tatu 17).

Lisäksi oppimisen ja kehittymisen edistämiseen liittyy epäonnistumisen tunteiden kääntäminen vahvuudeksi. Esimiesten mukaan se on sitoutumista edistävä toimintatapa. Työyhteisössä tulee eteen tilanteita, joissa asiat eivät suju suunnitelmien mukaan. Ne aiheuttavat pettymyksiä. Silloin esimiehen tehtävänä on tuoda esiin, että erehtyminen on sallittua ja jatkuvalla yrittämisellä päästään lopulta tavoitteeseen (Saku 11). Ratkaisuna voi olla esimerkiksi vaihtoehtojen antaminen työntekijälle, joka ei usko siihen, mitä ollaan tekemässä. Hänen sitoutumisensa säilyy, jos hän saa toteuttaa asioita, jotka hän itse kokee järkeviksi. (Jaakko 23.) Sitoutumisen edistämiseen liittyy myös urasuunnittelun tukeminen (Hannu 2). Joskus työntekijän tehtävien muuttaminen on keino ylläpitää koko työyhteisön sitoutumista (Jani 30). Oppimisen ja kehittymismahdollisuuksien edistämiseen liittyy jatkuvan oppimisen sekä yrityksen ja erehdyksen periaatteet. Niiden avulla työntekijöiden mielenkiinto pysyy yllä ja edellytykset selviytyä työtehtävistä parhaalla mahdollisella tavalla lisääntyvät.

Haastatteluissa tuli usein esiin palkitseminen, joka nähtiin sitoutumista edistävänä toimenpiteenä. Kiinnostuksen näyttämisen lisäksi arvostuksen osoittamisella työntekijöille on esimiesten kokemusten mukaan vaikutusta sitoutumiseen. Tietoisuus tavoitteeseen pääsyn palkitsemisesta saa työntekijät panostamaan kyseisen tehtävän tekemiseen. (Jaakko 22.) Lisäksi sitoutumisen vahvistaminen bonuksilla ohjaa työntekijän oman työn priorisointia (Jani 35). Palkitseminen näyttää kuitenkin toimivan parhaiten, jos jo valmiiksi sitoutuneita ihmisiä sitoutetaan esimerkiksi erilaisten optio-ohjelmien avulla (Saku 31). Tällöin näyttää olevan kysymys ennemmin arvostuksen osoittamisesta kuin työpanoksen ja palkkioiden vaihtokaupasta. Keskeistä on mahdollisuus palkita hyvästä työstä, eli osoittaa työntekijöille heidän onnistumisensa työssään (Hannu 3). Esimiesten kokemusten mukaan huomion osoittaminen on palkitsemisessa tärkeintä. Palkkion koko ei silloin ole ratkaisevaa. Kiitollisuutta voi osoittaa vaikkapa kahvikupillisen tarjoamisella. Palkitsemisen tulisi kohdistua sekä ryhmälle että yksilölle (Jere 32b).

Palkitsemisen keskeiset periaatteet ovat arvostuksen osoittaminen, kannustaminen, ansaitsemisen kokemus ja yllätyksellisyys. Esimiesten haastattelujen perusteella arvostuksen osoittaminen on sitoutumisen kannalta ensisijainen periaate. Lisäksi palkitsemisessa on tärkeää, että sitä käytetään kannustamisen tehosteena jo, kun ollaan matkalla tavoitteeseen. Sitä tulisi antaa silloin, kun esimies kokee työntekijän ansainneen sen. Näin se ei liity vain päämäärän saavuttamiseen, vaan erilaisin palkitsemiskeinoin työntekijöiden innostusta voidaan ylläpitää koko matkan ajan. On tärkeää, että palkkion saaminen ei muodostu automaatioksi, vaan yllätyksellisyys tehostaa sen vaikutusta.

Esimerkiksi Riku (26) suunnitteli huomioivansa tiiminsä välitavoitteen saavuttamisen menemällä yhdessä syömään.

Kuviossa 12 esimiesten sitoutumista edistävät toimenpiteet on esitetty vaakariivillä tummennetusti. Niiden alle sarakkeisiin on koottu esimiesten haastatteluissa esiin tulleita toimintatapoja. Periaatteet on koottu niiden alle tummennettuina.

Yhteinen päämäärä					
Toiminnan sisällöllinen organisointi			Edellytysten luominen		
Tulevaisuudenkuvan luominen	Yhteisen näkemyksen rakentaminen	Tavoitteeseen pääsyn seuraaminen	Toiminnan sujumuuden ja mielekkyyden varmistaminen	Oppimisen ja kehittymismahdollisuuksien edistäminen	Palkitseminen
Tehtävien markkinointi	Riittävä yhteinen ajankäyttö	Yhteinen arviointi	Työnteon edellytyksistä huolehtiminen	Koulutukset ja työssäoppiminen	Tavoitteeseen pääsyn palkitsemisesta kertominen
Innostuksen herättäminen	Ymmärtämisen varmistaminen	Uusien tehtävien antaminen vasta, kun työntekijä on selvinnyt edellisistä	Työntekijän kiinnostuksen ja taitojen hyödyntäminen tehtävien jakamisessa	Kokeiluihin kannustaminen	Arvostuksen osoittaminen ja työntekijän huomiointi
Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen	Ajan tasalla pitäminen	Kiinnostuksen osoittaminen tehtävää ja sen etenemistä kohtaan	Selkeät tehtäväkuvat	Uudistuksiin osallistuminen	Palkkion koko ei aina ratkaise
Selkeiden tavoitteiden ja suunnitelmien laatiminen	Osallistumisen edistäminen	Odotusten ja arviointiperusteiden esiintuonti	Työmäärän tasaisesta jakautumisesta huolehtiminen	Tehtävien kokonaisvaltaisuuden lisääminen	Yllätyksellisyys eduksi
Tehtävien priorisointi				Epäonnistumisten kääntäminen vahvuudeksi	Matkan varrella ja lopussa
				Vaihtoehtojen antaminen, tehtävän muuttaminen, urasuunnittelun tukeminen	Ryhmälle ja yksilölle
Perusteltavuus, vuorovaikutteisuus, tavoitteellisuus, johdonmukaisuus	Jatkuva vuorovaikutus	Järjestelmällisyys, yhteisvastuu, merkityksellisyys, reiluus	Resurssien optimaalinen hyödyntäminen	Jatkuva oppiminen, yritys-erehdys	Kannustavuus, arvostuksen osoittaminen, ansaitsemisen kokemus, yllätyksellisyys

Kuvio 12. Yhteisen päämäärän tavoitteluun liittyvät toimenpiteet, toimintatavat ja periaatteet

6.3.3 Yhtenäinen organisaatiokulttuuri

Yhtenäisen organisaatiokulttuurin välittämiseen liittyy esimiesten kertomusten perusteella viisi keskeistä toimenpidettä. Organisaatiokulttuurin ja työnteon esimerkkinä olemisen, yhteishengen luomisen ja positiivisen ilmapiirin ylläpidon sekä luottamuksen herättämisen onnistuminen näyttää perustuvan työntekijöiden antamiin valtuuksiin. Esimiehen on lunastettava asemansa työntekijöiden keskuudessa, jotta he lähtevät seuraamaan hänen esimerkkiään. Epäkohtiin puuttuminen ja häiriötekijöiden poistaminen sekä vastuun ottaminen ja valtuuksien käyttäminen perustuvat organisaation antamiin valtuuksiin. Niiden perusteella esimies voi käyttää valtaa ylitse muiden. Tapa, jolla hän sitä käyttää, vaikuttaa kuitenkin sitoutumiseen. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin välittämiseen liittyvät sitoutumista edistävät toimenpiteet on esitetty kuviossa 13.

Yhtenäinen organisaatiokulttuuri				
Työntekijöiden antamat valtuudet			Organisaation antamat valtuudet	
Organisaatiokulttuurin ja työnteon esimerkkinä oleminen	Yhteishengen luominen ja positiivisen ilmapiirin ylläpito	Luottamuksen herättäminen	Epäkohtiin puuttuminen ja häiriötekijöiden poistaminen	Vastuun ottaminen ja valtuuksien käyttäminen

Kuvio 13. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin vaalimiseen liittyvät toimenpiteet

Haastatteluissa useimmin mainittu esimiestyön toimenpide oli esimerkkinä oleminen. Se liittyi sekä organisaatiokulttuuriin että työntekoon. Esimies on esimerkki, joka välittää organisaation arvostuksia ja toimintatapaa alaisilleen. Hänen tehtävänsä on organisaatiokulttuurin välittäminen siten, että organisaatio sisäistää oman roolinsa sen edustajana (Saku 6). Hän näyttää mallia elämällä organisaation arvojen mukaan (Riku 36). Hän pitää esillä arvomaailmaa ja toimintakulttuuria koulutuksen, yhteisten keskustelujen ja asioihin tarttumisen keinoin (Panu 31). Sen kautta esimies osallistuu osaltaan organisaation identiteetin juurruttamiseen, mikä näkyy yhtenäisinä arvoina ja ulottuu myös työpaikan ulkopuolelle. Siinä onnistutaan silloin, kun työyhteisössä muodostuu yhteisesti hyväksytyjä normeja, joiden vastaista käytöstä ei suvaita ja joita organisaation jäsenet yhteisesti noudattavat ja ylläpitävät (Saku 23). Samalla välittyy hänen suhtautumisensa sitoutumiseen, sillä esimerkki paljastaa esimiehen oman asenteen (Jere 31). Jos esimies asettaa vaatimuksia omalle työlleen, hän voi edellyttää sitä muiltakin. Itseltään pitää odottaa eniten. Ahkeruus, hyväntuulisuus ja optimistinen asenne tarttuvat ja ne houkuttavat työntekijöitä seuraamaan esimerkkiä, mutta siihen ei voi pakottaa. (Taru 34, 23.)

Esimiehen laaja-alainen itsensä kehittäminen ja arviointi ovat esimerkkinä olemiseen liittyviä toimintatapoja. Ne vaikuttavat sekä esimiehen omaan että hänen alaistensa sitoutumiseen. Iiro (18) kokee vahvuutena, että esimies on ajan tasalla asioista, joita työyhteisössä tehdään. Kiinnostus ja asiantuntevuus välittyvät työntekijöille. Siksi oman ammattitaidon ylläpito ja kouluttautuminen antavat esimiehille varmuutta ja lisäävät luottamusta alaisten keskuudessa (Jere 25; Panu 21). Esimiehen näkökulmasta haastatteluissa nousi tehtäviin liittyvien taitojen ylläpitämisen lisäksi esille johtamistaitojen (Jani 32), itsetuntemuksen ja ihmissuhdetaitojen kehittäminen. Erityisesti Taru (32) koki ne tärkeäksi oman ammattitaitonsa edistämiseksi. Esimiehen itsearviointi on Sakun (26) mukaan hyväksi. Jos uskaltaa välillä katsoa peiliin, esimies on vahvoilla. Siihen auttaa alaisten palaute omasta toiminnasta. Sen perusteella voi saada uusia näkökulmia omaan toimintaansa. (Tatu 31.) Organisaatiokulttuurin ja työnteon esimerkkinä olemisen periaatteita ovat aseman oikeutuksen saaminen työntekijöiltä ja yhteisöllisyys. Jos alaiset eivät hyväksy esimiehen esimerkkiä, he eivät seuraa sitä. Yhteisöllisyys syntyy yhteisön luomien paineiden kautta. Ne määrittävät käyttäytymisen, joka on sopivaa työyhteisössä.

Yhteishengen luominen ja positiivisen ilmapiirin ylläpito ovat sitoutumista ylläpitäviä ja kehittäviä toimenpiteitä. Niitä edistävä toimintatapa on hyvän tunnelman säilyttäminen. Pelkästään huonojen uutisten välittäminen ei pidä työyhteisön mielialaa yllä. (Jaakko 19.) Yhteishengen luominen lähtee kokonaisu ympäristön järjestämisestä siten, että siellä on mukava tehdä työtä (Saku 16).

Työilmapiiriä piristää, kun työn ohessa tapahtuu mukavia asioita (Anni 54). Myös ihmisten tutustuttaminen toisiinsa lisää sitoutumista. Jos työntekijät eivät tunne toisiaan, ilmapiiri on jäykkä. (Anni 55; Jani 33). Tiimihenkeä edistää esimerkiksi yhteisten tilaisuuksien järjestäminen (Taru 5) tai muu yhteinen tekeminen työn vastapainona (Jaakko 25). On tärkeää, että esimies on mukana yhteisissä tapahtumissa (Anni 47). Pekka (23) on kokenut hyväksi teettää erilaisia tuotteita, jotka osoittavat kuulumista tiettyyn ryhmään. Ne luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta, antavat hyvän mielen ja osoittavat työntekijän työpanoksen arvostamista. Yhtenäisyyttä edistää myös virkapuku. Se antaa työntekijälle roolin ja sen saaminen on merkki pääsystä osalliseksi tiettyyn yhteisöön. (Tatu 37, 38a.) Se tuo valtuuksia, mutta lisää myös vastuuta ja antaa oikeutuksen osallisuudelle (Jere 42, 43). Yhteishengen luomisen ja positiivisen ilmapiirin ylläpidon periaatteita ovat viihtyvyys ja yhteisöllisyys. Työntekijöiden viihtyminen organisaatiossa ylläpitää heidän sitoutumistaan. Yhteisöllisyys sisältää yhteenkuuluvuuden tunteen ja saa aikaan sen, että työntekijät ovat halukkaita toimimaan sen puolesta.

Esimiestyössä luottamuksen herättäminen ylläpitää ja kehittää sitoutumista. Sitä edistää työntekijöiden pitäminen ajan tasalla organisaation asioista ja tulevaisuuden ennakointi. Se tapahtuu tietojen päivittämisellä ja kertomalla tulevista tapahtumista. Tällä tavoin esimies luo työyhteisöön avoimuutta ja antaa työntekijöille mahdollisuuden valmistautua edessä oleviin asioihin (Saku 9). Asioiden valmistelulla ja niiden arvioimisella etukäteen hän voi esitellä ne alaisilleen luotettavasti ja pystyy vastaamaan niihin liittyviin kysymyksiin (Tatu 6).

Luottamuksen herättämiseen liittyy vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja kaksisuuntainen palaute sitoutumista edistävinä toimintatapoina. Esimiehen tehtävänä koettiin olevan varmistaa, että asioita käydään yhdessä läpi ja että on olemassa mahdollisuuksia vaihtaa ajatuksia (Riku 29b; Jaakko 24). Avoin keskusteluyhteys ja palautteen anto esimiehen ja alaisten välillä edistää yhdessä tekemisen henkeä. Esimiehen ei tarvitse olla kaikkietävä, vaan yhdessä keskustellen asioihin voidaan löytää ratkaisuja (Jere 32a). Kaksisuuntainen palaute sisältää niin positiivista vahvistusta kuin rakentavaa kritiikkiä. Palautetta pitäisi pyrkiä antamaan niin hyvistä kuin huonoistakin asioista (Jere 20b; Iiro 15b). Erityisesti positiivinen palaute jatkuvan moittimisen sijaan edistää työntekijän sitoutumista (Taru 18). Panu (23) kertoi kokeneensa hyödylliseksi keskustelun kaikkien työntekijöiden kanssa hänen siirryttyään uuteen yksikköön. Keskustelun avulla hän kartoitti yksikön vahvuuksia ja parantamisalueita, joita työntekijät kokivat yksikössään olevan. Hän myös kirjasi ne ja raportoi tuloksista koko työyhteisölle. Pelkän palautteen kerääminen ei riitä, vaan on tärkeää, että työntekijät saavat tietää, miten se lopulta vaikuttaa asioihin.

Esimiehen läsnäolo ja osallistuminen on luottamusta herättävä toimintatapa. Työpisteissä käyminen (Jere 20c) ja yhdessä tekeminen ovat merkittäviä tekijöitä sitoutumisen ylläpitämiselle. Tatu (20) kokee, että mukana oleminen käytännön työssä edistää hänen suhdettaan alaisiinsa. Janikin (25) kokee esimiehen osallistumisen tärkeäksi, vaikka tuntee tekevänsä sitä liian vähän. Läsnäolo edistää kontaktin ottamista työntekijöihin ja osoittaa esimiehen kiinnostusta työhön ja työntekijään (Iiro 15c). Sitoutumisen ylläpitämiselle on tärkeää, että työntekijät tietävät esimiehen olevan tavoitettavissa (Anni 31). Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi hierarkian madaltamisen tarkeys. Esimiehet kokevat, että heidän tulee olla lähellä työntekijöitä (Anni 30) ja välttää olemasta etäisiä. Heidän pitää olla käytettävissä silloin, kun työntekijät heitä tarvitsevat (Riku 34b). Luottamuksen herättämiseen liittyviä periaatteita ovat ennakoitavuus, tavoitettavuus ja lähestyttävyyys. Jos esimiehen koetaan kertovan sen, mitä hän tietää, työntekijät pystyvät ennakoimaan tulevia asioita. Tavoitettavuus ja lähestyttävyyys edistävät vuorovaikutusta ja antavat työntekijöille kuvan esimiehen vastuullisuudesta.

Haastatteluissa tuli esiin, että epäkohtiin puuttuminen ja häiriötekijöiden poistaminen ovat haastavia tehtäviä esimiestyössä. Ne ovat kuitenkin keskeisiä toimenpiteitä sitoutumisen ylläpitämiseksi ja työntekijät odottavat niitä esimiehiltään. Aina ei voi olla mukava (Tatu 41). Epäkohtiin puuttuminen vaatii vaikeidenkin asioiden esille ottamista, mihin esimiehillä ei aina tunnu olevan valmiuksia (Jere 33). Siksi ristiriitojen selvittämistä yritetään viivyttää. Asiat kuitenkin vaivaavat työyhteisössä niin pitkään, kunnes ne selvitetään (Tatu 42). Tehtävää voi helpottaa yrittämällä ennakoita asioita ja sitä kautta estää häiriötekijöiden syntyminen (Tatu 14). Aina kuitenkin tulee eteen tilanteita, joissa vaaditaan asioiden ja vaikeuksien syiden selvittämistä (Jani 31; Iiro 13). Silloin ne pitää ottaa esille ja keskustella työntekijän kanssa. Jos asioihin puututaan ajoissa, häiriöiden poistaminen on todennäköisesti helpompaa (Panu 34).

Työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen on sitoutumisen näkökulmasta esimiestyön yhä merkittävämpi toimintatapa. Se liittyy epäkohtiin puuttumiseen ja häiriötekijöiden poistamiseen. Työn vaativuuden kasvaessa työntekijöiden jaksamisen tarkkailu on olennaista sitoutumisen ylläpitämisessä. Vaativissa tehtävissä työntekijöiden elämän on oltava tasapainossa. Jos joku elämänalue, esimerkiksi kotiasiat, aiheuttavat huolta, sitoutuminen työyhteisössä vähenee. Siksi Jaakko (17) kannustaa työntekijöitään huolehtimaan tärkeimmiksi kokemansa asiat ensin kuntoon. Iiro (16) kokee merkittävänä tehtävänä alaisten kuuntelemisen. Hänen velvollisuutensa on kynnyksen madaltaminen niin, että työntekijät voivat tulla kertomaan esiin tulleista ongelmista, jolloin niihin voidaan yhdessä kehittää ratkaisuja. Silloin kun on selkeä peruste, esimiehen on pystyttävä joustamaan työasioissa työntekijän elämäntilanteen mukaan (Saku 15b). Myös työelämä aiheuttaa paineita ja niiden purkaminen kuuluu esimiestyöhön ja samalla sitoutumisen ylläpitämiseen. Työasioista pitää päästä välillä eroon. Se voi tapahtua esimerkiksi tekemällä yhdessä jotakin sellaista, mikä ei liity työntekoon. Esimiehen tehtävänä on myös olla tarkkana, ettei ketään rasiteta tai työllistetä kohtuuttomasti (Panu 26b, 29). Työntekijä voi olla niin sitoutunut, ettei huomaa tekevänsä jatkuvasti ylitöitä. Silloin esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työntekijällä on mahdollisuus palautumiseen (Jere 10). Työelämässä voi ilmetä myös kriisitilanteita. Esimies on vastuussa siitä, että ne käydään läpi yhdessä mahdollisimman nopeasti (Tatu 27a). Epäkohtiin puuttumisen ja häiriötekijöiden poistamisen taustalla vaikuttaa ennakoinnin, toiminnan sujuvuuden, joustavuuden ja häiriötilanteiden vaikutuksen minimoinnin periaatteet. Mitä aikaisemmassa vaiheessa häiriötekijöihin puututaan, sitä vähemmän ne haittaavat toiminnan sujuvuutta. Joustavuus viittaa työntekijöiden tilanteen huomioitiin. Esimiesten haastatteluissa tuli esiin, että sitoutunut työntekijä on valmis joustamaan tarpeen vaatiessa. Vastavuoroisesti organisaation on pystyttävä joustamaan työntekijän elämäntilanteen mukaan.

Esimiestyöhön liittyy vastuun ottaminen ja valtuuksien käyttäminen. Ne ovat sitoutumista edistäviä toimenpiteitä, mutta ne vaativat tilanneherkkyyttä. On pystyttävä erottamaan tilanteet, joissa tehdään yhdessä ja joissa tarvitaan jämäkkyyttä (Tatu 26). Vallankäytön tulee olla harkittua. Yleensä työt sujuvat yhteisten suunnitelmien mukaan, mutta on myös tilanteita, joissa täytyy käyttää esimiesroolin tuomia valtuuksia, jotta sovitut asiat etenevät (Riku 19). Esimieheltä odotetaan vastuunottoa vaativissa tilanteissa, joissa yhteiseen ratkaisujen etsimiseen ei ole aikaa (Tatu 16). Sitoutumiselle onkin tärkeää, että esimies pystyy tarvittaessa ottamaan selkeän kannan asioihin, jotka vaativat vastausta. Jos esimies tietää jo etukäteen, miten asioiden pitäisi olla, silloin on turha osallistaa työntekijöitä miettimään ratkaisuja (Jaakko 31). Hänen tulee myös pystyä perustelemaan päätöksensä rehellisesti. Silloin työyhteisön on helpompi hyväksyä valtuuksien käyttäminen (Pekka 18b).

Sitoutumisen ylläpitämisen näkökulmasta vastuun ottamiseen ja valtuuksien käyttämiseen liittyvä toimintatapa on, että esimies toimii vastuullisesti ja tasapuolisesti alaisiaan kohtaan. Heidän asioistaan huolehtiminen tulee kokea omaksi asiaksi (Riku 11). Vastuun kantaminen alaisista sisältää esimerkiksi työturvallisuudesta huolehtimisen (Tatu 47, 13). Esimiestoiminnan tulee olla tasapuolista. Siihen tarvitaan reilun pelin henkeä, joka syntyy pitämällä työntekijöiden puolta ja olemalla tarvittaessa myös kriittinen (Jaakko 26; Jere 35). Työntekijöiden pitää kokea, että asioita sovelletaan samalla tavoin kaikkia kohtaan (Riku 33) ja ettei esimiehellä ole suosikkeja (Jere 34). Vastuun ottamiseen ja valtuuksien käyttämiseen liittyvät tilanneherkkyys, toiminnan perusteltavuus ja oikeudenmukaisuus. Tilanneherkkyys liittyy kulloiseenkin tilanteeseen sopivien johtamistapojen valitsemiseen. Valinnat pitää myös pystyä perustelemaan. Oikeudenmukaisuus näyttäytyy työntekijöille reilun pelin henkenä.

Esimiesten haastatteluissa ilmenneet sitoutumista tukevat ja kehittävät toimenpiteet yhtenäisen organisaatiokulttuurin vaalimisen näkökulmasta näyttivät korostavan vahvasti esimerkin merkitystä. Lisäksi esimiehet kertoivat toimenpiteistä, jotka liittyivät yhteishengen luomiseen ja positiivisen ilmapiirin ylläpitoon sekä luottamuksen herättämiseen. Toisaalta sitoutumisen tukeminen ja kehittäminen vaativat toimenpiteitä, jotka edellyttävät epäkohtiin puuttumista, häiriötekijöiden poistamista, vastuun ottamista ja valtuuksien käyttämistä. Kuviossa 14 esimiesten sitoutumista edistävät toimenpiteet on esitetty vaakarivillä tummennetusti. Niiden alle sarakkeisiin on koottu esimiesten haastatteluissa esiin tulleita toimintatapoja. Periaatteet on koottu niiden alle tummennettuina.

Yhtenäinen organisaatiokulttuuri				
Työntekijöiden antamat valtuudet			Organisaation antamat valtuudet	
Organisaatio-kulttuurin ja työnteon esimerkkinä oleminen	Yhteishengen luominen ja positiivisen ilmapiirin ylläpito	Luottamuksen herättäminen	Epäkohtiin puuttuminen ja häiriötekijöiden poistaminen	Vastuun ottaminen ja valtuuksien käyttäminen
<p>Organisaation arvojen mukaan toimiminen</p> <p>Arvomaailman esillä pitäminen puheissa ja koulutuksen avulla</p> <p>Tarttuminen ja puuttuminen arvojen vastaiseen käytökseen tai toimintaan</p> <p>Myönteinen asennoituminen</p> <p>Vaativuuden asettaminen omalle työlle</p> <p>Oman ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen, ajan tasalla oleminen</p> <p>Esimiehen Itsearviointi</p>	<p>Mielialan ylläpito positiivisilla viesteillä</p> <p>Kokonais-ympäristön järjestäminen mukavaksi</p> <p>Työntekijöiden tutustuttaminen</p> <p>Yhteisten tilaisuuksien organisointi</p> <p>Yhtenäisyyttä ilmaisevat merkit</p>	<p>Ajan tasalla pitäminen organisaation asioista ja tulevaisuuden ennakointi</p> <p>Tietojen hankkiminen ja vastausten etsiminen kysymyksiin</p> <p>Vuorovaikutuksen mahdollistaminen</p> <p>Kaksisuuntainen, rakentava palaute</p> <p>Palautteen kerääminen ja sen hyödyntäminen</p> <p>Läsnäolo, tavoitettavuus, lähestyttävyyttä</p>	<p>Ristiriitojen esille ottaminen ja selvittäminen</p> <p>Häiriötekijöiden ennaltaehkäisy</p> <p>Työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen</p> <p>Joustaminen elämäntilanteen mukaan</p> <p>Työelämän paineiden purkaminen ja ylikuormituksen estäminen</p> <p>Kriisitilanteiden välitön käsittely</p>	<p>Johtamistapojen vaihtelu tilanteiden mukaan</p> <p>Kannanotto sitä pyydettyäessä</p> <p>Päätösten perustelu</p> <p>Vastuullisuus alaisten asioiden hoitamisessa</p> <p>Tasapuolisuus ja reilu peli</p> <p>Ei suosikkeja</p>
Aseman oikeutus työntekijöiltä, yhteisöllisyys	Viihtyvyyttä, yhteisöllisyys	Ennakoitavuus, tavoitettavuus, lähestyttävyyttä	Ennakointi, toiminnan sujuvuus, joustavuus, häiriötilanteiden vaikutuksen minimointi	Tilanneherkkyys, perusteltavuus, oikeudenmukaisuus

Kuvio 14. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin vaalimiseen liittyvät toimenpiteet ja toimintatavat

7 Pohdinta

Tutkimukseni tarkoituksena oli tarkastella esimiesten käsityksiä ja kokemuksia sitoutumisesta, sen kehittymisestä ja kehittämisestä heidän kertomustensa kautta. Niiden perusteella muodostin kuvauksen sitoutumisesta sellaisena ilmiönä kuin se minulle välittyi. Siihen liittyi olennaisesti asioiden omistajuuden jakaminen, vuorovaikutteisuus, vastavuoroisuus, vapaaehtoisuus ja halu olla osallisena sitoutumista määrittävässä kohteessa.

Sitoutuminen näyttäytyi esimiesten kertomuksissa psykologisena sopimuksena, joka on voimassa niin kauan kuin sen sisältämät ehdot täyttyvät. Sitoutuminen osoittautui melko tietoiseksi prosessiksi, joka realisoitui vähitellen organisaation ja työntekijän välisessä suhteessa. Sen perustui jonkinlaiseen vaihtokauppaan, jossa yksilö vaihtaa työpanoksensa tiettyihin organisaation tarjoamiin vastikkeisiin. Kyse ei kuitenkaan ole vain materiaalisista vastikkeista, vaan erityisesti vastavuoroisuuteen perustuvasta jaetusta osallisuudesta. Siihen liittyvät kokemukseen ja tunteeseen liittyvät odotukset realisoituvat organisaatiossa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Osallisuuden kokeminen paljastuikin keskeisimmäksi edellytykseksi sitoutumiselle ja sen jatkuvuudelle.

Sitoutumisen kehittyminen ilmeni kahdeksanvaiheisina sykleinä, joita on käynnissä jatkuvasti ja jotka liittyivät sitoutumisen eri kohteisiin. Sitoutumisen syklissä oli mahdollista havaita myös ohessa olon, osallisuuden ja irtautumisen kaudet, joilla kullakin oli omat ominaispiirteensä. Kohteet, joista merkittävimpiä olivat perhe tai läheiset ihmissuhteet, työelämä ja harrastukset, eivät kuitenkaan näyttäneet toimivan eristyksissä, vaan niiden yhteisvaikutus määritti sitoutumisen muotoutumista ja suuntautumista esimiesten kertomuksissa. Tasapaino sitoutumisen eri kohteiden kesken oli olennainen tekijä osallisuutta ja edustuksellisuutta tarkasteltaessa. Jos eri elämämpiirit eivät tukeneet toisiaan, niiden kesken syntyi ristiriitoja, mikä johti valintojen tekemiseen jopa vastentahtoisesti. Sitoutumisen voimakkuus ja suuntautuminen saattoivat muuttua missä tahansa syklin vaiheessa. Kriittiset hetket olivat kokemuksia, joiden seurauksena esimiehet tunsivat olevansa pakotettuja arvioimaan uudelleen sitoutumistaan tai muuttamaan sen luonnetta. Haastattelujen mukaan ne aiheutuivat työntekijän ja organisaation asettamista rajoituksista, jotka vaikuttivat osallisuudessa ilmeneviin muutoksiin.

Luottamuksen ja vastuun näkökulmasta esimiehen ja alaisen suhde on tärkeä rajapinta sitoutumisen muodostumisessa ja ylläpitämisessä. Koska haastateltavat olivat esimiehiä, asia tuli esiin monesta

eri näkökulmasta. Tässä suhteessa luodaan perusta luottamukselle ja lunastetaan lupaukset. Luottamuksen pitää kuitenkin kantaa läpi koko organisaation. Erityisesti ylimmän johdon toiminnalla ja sillä, miten asioita hoidetaan organisaatiossa, on merkitystä, jotta sitoutuminen voisi toteutua. Ne luovat toiminnalle uskottavuuden. Jos johto on epävarma, se heijastuu koko organisaatioon. Siksi jokainen esimies tarvitsee tukea myös kollegoiltaan, joiden kanssa he voivat jakaa työhön liittyviä asioita ja ongelmia. Silloin epävarmuus ei siirry heidän alaisilleen. Sen sijaan esimiesten tuki portaalta portaalle luo hengen, joka parhaimmillaan edistää yhteistä päämäärää. Tämä ketjureaktio kokonaisuudessaan lopulta todentaa koko organisaation sitoutumisen. Sitoutumisen vahvuuden mittaaminen ja erityisesti siitä saatavien tulosten vertailu organisaatioiden välillä on ongelmallista, koska kussakin yhteisössä arviointiasteikko on erilainen. Kun työntekijä arvioi sitoutumistaan, hän käyttää apunaan erilaisia vertailukohtia. Yksi keskeinen vertailukohta on esimies.

Esimiesten kertomuksissa ilmeni erilaisia asioita, joiden he kokivat vaikuttavan sitoutumiseen. Moniin niistä he uskoivat esimiehen pystyvän vaikuttamaan. Erityisesti esimiehen usko organisaation arvoihin ja päämääriin vaikutti työntekijöihin. Esimerkkinä toimimisen lisäksi henkilösuhteet ja suhtautuminen työntekijöihin olivat merkittäviä tekijöitä. Sitoutumisen perustana oli luottamus, joka sallii myös erehtymisen. Keskeisimmät vaikuttamisen keinot olivat yhteisen päämäärän tavoittelu ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin vaaliminen. Ensin mainittuun liittyivät toiminnan sisällöllinen organisointi ja edellytysten luominen. Jälkimmäinen sisälsi esimiehen roolin ylläpitämiseen liittyviä asioita. Kertomusten mukaan esimiehen tuli lunastaa työntekijöiden valtuutus toiminnalleen, vaikka tehtävän hoitoon sisältyi myös organisaation antamia valtuuksia. Sitoutumiseen voi vaikuttaa ennakoivasti tai jälkikäteen. Molemmat tulivat esiin esimiesten kertomuksissa, mutta selvästi tuloksellisempaa näytti olevan ennakoiva johtaminen.

Henkilöstöjohtamisen keinot ja käytännöt työntekijöiden rekrytoinnista ja valinnasta sosialisatioon ja koulutukseen ja edelleen arviointiin, urasuunnitteluun, vastikkeisiin ja etuihin ovat käytettävissä myös sitoutumisen edistämiseksi. Tällöin niihin pitää kuitenkin aina liittää johdonmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden havaintojen vaatimukset. Esimiesten kertomukset tukevat käsitystä siitä, että sitoutumisessa olennainen tekijä on reilun kohtelun kokemus. Niin kauan kuin osapuolten havainnot ovat yhteneväisiä suhteen oikeudenmukaisuudesta, ei kummallakaan ole mitään syytä tai halua poiketa niistä. Epäreilu kohtelu sen sijaan antaa luvan poikkeamiseen yhteisestä linjasta.

Sitoutumiselle oli olennaista, että yksilö tunsi olevansa merkityksellinen osa kokonaisuutta ja uskoi voivansa vaikuttaa siihen. Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen näytti noudattavan kaavaa, jossa ulkoisten kannustimien merkitys lisääntyi, kun sisäisten kannustimien merkitys väheni. Kun työ itsessään ei enää kohtaa työntekijän tarpeita, hän alkaa vaatia toisenlaisia korvauksia panoksestaan. Ajatus vaatii kuitenkin vahvistamiseksi asian tarkempaa tutkimista. Tästä huolimatta myös ulkoiset kannustimet näyttivät olevan tärkeitä, sillä ne lisäsivät työntekijöiden kokemaa tunnetta siitä, että heitä arvostetaan ja että heidän panoksellaan on merkitystä. Ulkoiset kannustimet lisäsivät sitoutumista silloin, kun ne annettiin ilman vaatimuksia ikään kuin lahjana tai tunnustuksena.

Esimiesten kertomuksissa esiin noussut osallisuuden kokemus ja sitä rajoittavat tekijät näyttivät yhdistävän sitoutumiseen liittyviä teorioita. Nämä tekijät ovat löydettävissä aikaisemmista tutkimuksista, mutta niitä ei ole suoranaisesti tuotu esiin. Ne olivat kuitenkin tärkeitä sitoutumiselle. Kun esimiehet puhuivat sitoutumisesta, he näyttivät tarkoittavan sillä affektiivista sitoutumista samoin kuin esimerkiksi Porter ja Smith (1979) sekä Meyer ja Allen (1997). Jälkimmäiset ovat rajanneet lojaalisuuden normatiiviseen sitoutumiseen, mutta esimiesten mukaan se näytti kuuluvan myös affektiiviseen sitoutumiseen. Tämä saattaa johtua siitä, että aikaisemmissa tutkimuksissa osallisuus ja siihen liittyvä vuorovaikutteisuus eivät ole olleet tarkastelun kohteina. Tämä näkyy myös siinä, että Meyer ja Allen (1997) määrittelevät normatiivisen sitoutumisen perustuvan velvollisuuteen, kun taas Etzioni viittaa sosiaalisesti hyväksytyjen keinojen puutteeseen saavuttaa yhteiset päämäärät, mikä sai tukea esimiesten kertomuksista (ks. Schein 1988). Beckerin (1960) vaihtokauppateoria liittyy Meyerin ja Allenin (1997) kolmekomponenttiteoriassa ylläpitävän sitoutumisen ulottuvuuteen. Esimiesten haastatteluissa se näytti liittyvän myös affektiiviseen ja normatiiviseen ulottuvuuteen.

Becker ja kumppanit (1996) viittaavat sitoutumisen motivaatioon liittyvään perustaan, joita O'Reilly ja Chatman (1986) ovat määritelleet kolme kappaletta. Sisäistäminen, samastuminen ja mukautuminen näyttävät yhdistävän suhtautumisen yhteisiin arvoihin ja päämääriin samoin kuin esimiesten kertomuksissa ilmenneet osallisuuden kokemuksiin viittaavat havainnot. Esimiesten havaintojen perusteella olen hahmotellut aikaisemmin esittämäni kuvion sitoutumisen ulottuvuuksista, joka kuvaa sitä käsitystä, joka minulle on muotoutunut sitoutumisesta organisaatiossa esimiesten kertomusten pohjalta (kuvio 1.). Sen vahvistaminen vaatii kuitenkin jatkotutkimusta.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on tutkittu sitoutumista suhteessa yksittäisiin kohteisiin työpaikalla, kuten organisaatioon, ammattiin, esimieheen tai tiimeihin (Meyer & Herscovitch 2001). Esimiesten kertomuksissa kohteet eivät tulleet esiin erillisinä, vaan niiden yhteisvaikutus näytti vaikuttavan lopputulokseen. Siksi olisikin tarpeen kehittää menetelmiä, joissa olisi mahdollisuus ottaa huomioon eri kohteiden kirjo.

Viimeaikaisessa tutkimuksessa on viitattu ajatukseen, että sitoutuminen on muuttunut ajallisesti lyhytkestoisemmaksi. Sen mukaan sitoutumista ei enää ajatella lopun elämää kestäväksi sidokseksi, vaan se neuvotellaan jatkuvasti uudelleen. Tämän on todettu johtuvan organisaatioympäristön muutoksista. (Esim. Cappelli 2000, 11.) Se tuli osittain ilmi myös haastatteluissa, mutta se ei silti tarkoita sitä, ettei työntekijä olisi valmis sitoutumaan myös pitkällä tähtäimellä. Useimmat haastateltavista kokivat haluavansa jatkaa organisaation jäsenyyttä, mikäli se on mahdollista. Syy sitoutumisen ajallisuuden lyhentymiseen saattaakin olla joko organisaation tai yksilön rajoittamassa osallisuudessa, ei sitoutumisessa sinänsä.

Esimiesten kertomuksissa sitoutumisen kehittyminen muistutti situationaalista oppimisprosessia. Vaikka sitoutumista ei ole tarkasteltu aiemmin oppimisen näkökulmasta, näyttää siltä, että se liittyy osallisuuden tunteen kehittymiseen. Prosessiin liittyy työhön ja ryhmään pääseminen. Mikäli ne sujuvat ongelmitta, tuloksena näytti olevan affektiivinen sitoutuminen. Mikäli työntekijä rajoitti osallisuuttaan jompaan kumpaan, sitoutuminen suuntautui ylläpitävään ulottuvuuteen. Jos taas organisaatio rajoitti sitoutumista, seurauksena oli normatiivisen ulottuvuuden korostuminen. Esimiesten kertomukset sitoutumisen kehittymisestä saivatkin tukea Laven ja Wengerin (1991) oikeutetun oheisosallistumisen teoriasta. Kokeneempien työntekijöiden hyväksyntä ja heidän kanssaan tapahtuva vuorovaikutus oikeuttivat oppimisen myös esimiesten kertomuksissa. Ohessa olo ja osallisuus tulivat esiin sitoutumisen vaiheina ja ne ovat yhdistettävissä sitoutumisen sykliin, mikä tukee ajatusta siitä, että osallisuuden kokemuksen kehittyminen on olennainen tekijä myös sitoutumisen kehittämisessä. Esimiesten käsitykset tukivat myös ajatusta, että sitoutuminen voi kehittyä niin retrospektiivisesti kuin prospektiivisestikin aivan kuten Meyer ja Herscovitch (2001) ovat todenneet. Myös heidän kuvaamansa harkinnanvarainen käytös näkyi esimiesten puheissa. (Mt. 301, 312.)

Pohtiessaan keinoja sitoutumisen edistämiseksi esimiehet näkivät toimenpiteiden vaikutukset laaja-alaisesti. He viittasivat esimerkiksi motivaatioon, työtehoon ja innostukseen puhuessaan sitoutumisen kehittämisestä. Erilaiset toimenpiteet ja toimintatavat näyttivätkin vaikuttavan

organisaatioissa eri asioihin, jotka kuitenkin tukivat toisiaan. Esimerkiksi Siitosen (1999) voimaantumisteorian mukaisesti motivaatiolla ja voimaantumisella oli yhteys sitoutumisen kehittymiseen myös esimiesten kertomuksissa, vaikka he eivät varsinaisesti käyttäneet sanaa voimaantuminen. Heidän käsityksensä kuitenkin oli, ettei sitoutumiseen voida pakottaa, mutta sille voidaan luoda edellytyksiä.

Sitoutumisen käsitteen abstraktisuus ja moniulotteisuus toivat haastatteluihin monenlaisia ulottuvuuksia ja pakottivat sekä haastateltavani että minut perustavanlaatuisiin pohdintoihin. Tehtävän haasteellisuudesta huolimatta esimiesten kertomukset sisälsivät tarkoin harkittuja ja hyvin täsmällisiä määrittelyjä. Esille tulleista aineksista löytyi myös yllättävän paljon yhteneväisyyksiä. Tästä voi päätellä, että kaikessa abstraktiudessaan ja moniulotteisuudessaan sitoutumiseen koetaan liittyvän tiettyjä elementtejä, jotka kertojasta huolimatta sisältyvät käsitteeseen. Se ei voi saada mitä tahansa sisältöä, vaikka määrittelijä vaihtuu. Toisaalta narratiivisuus ehkä tarjosi haastateltaville riittävästi tilaa käsitteen laaja-alaiselle tarkastelulle. Tarinamuodon etuna oli myös se, haastateltavat saivat itse arvioida omaa sitoutumistaan sen sijaan, että joku ulkopuolinen tekisi sen heidän puolestaan. Uskon tämän vaikuttaneen siihen, että esimiehet kokivat haastattelut jollakin tavoin mieluummin oppimiskokemuksena kuin arviointitilaisuutena.

Katkelma 23

Jere: Tosin nyt ko me keskustellaan näistä asioista, ni sekin on jo, saattaa olla kehitystä sillä, se tuo, se tuo mulle ehkä motivaatioo tehdä tätä paremmin tai se, sää annat mulle jonkun idean, jossa, jossa mä pystyn taas sit soveltaan asioita paremmin ja sit sitouttamaan mua sit enemmän siihen.

Esimiesten kertomusten perusteella muodostamani kuvaus ei ole ainoa oikea kuvaus laajasta aineistostani. Toisena aikana tai toisen tutkijan käsissä tarinasta olisi todennäköisesti tullut toisenlainen. Mitä tahansa kuvausta siitä ei kuitenkaan olisi ollut mahdollista tehdä. (Vrt. Hänninen 1994, 173–174.) Olen pyrkinyt aineiston huolelliseen analysointiin silläkin uhalla, että raportista tuli liian laaja. Olen myös etsinyt aikaisemmista tutkimuksista tukea tulkinnoilleni. Toisaalta henkilökohtainen narratiivi ei ole tarkoitettu luettavaksi tarkkana tallenteena siitä, mitä tapahtui, eikä se myöskään ole ulkopuolisen maailman peili. Tulkintaa on jo tapahtunut niin esimiesten kertomuksissa kuin kirjoittamassani raportissa. (Vrt. Riessman 1993, 64.) Narratiivisuus oli aineistoni hankintaa ohjaava tapa, mutta myös tapa kertoa tuloksista. Tutkimuksessani jo teoriaosuus kertoo osan totuudesta.

Riessman (1993) korostaa narratiivisen tutkimuksen validoinnissa totuuden sijasta luotettavuutta. Totuus sisältää olettamuksen objektiivisesta todellisuudesta, kun taas luotettavuus siirtää prosessin sosiaaliseen maailmaan. Riessmanin mukaan on ainakin neljä tapaa lähestyä luotettavuutta narratiivisessa työssä. Ne ovat uskottavuus ja todentuntuisuus, vastaavuus, yhtenäisyys, eli tarinan koossapysyvyys ja informaation tarjoaminen siitä, miten tulkinnat on tehty (mt., 65–68).

Tein tutkimukseni palvelu- ja bisnesorganisaatioissa. Molemmille on tyypillistä organisaatioissa olevien tehtävien vaatima asiantuntijuus. Tulokset eivät ehkä olisi olleet samanlaisia, jos olisin haastatellut ihmisiä, joiden työt ovat tarkasti kuvattuja. Toisaalta esimiesten kertomukset tuntuivat melko yleisiltä, joten niiden soveltaminen muunlaisiin organisaatioihin ei välttämättä ole mahdotonta. Olen antanut kolmen ulkopuolisen ihmisen lukea työni. Siitä huolimatta, että he työskentelivät erilaisissa tehtävissä, he tunnistivat esimiesten kertomuksissa esiin tulleita asioita. Sen pohjalta voi alustavasti todeta, että kuvaukseni on uskottava ja todentuntuinen. Tosin se todennetaan aina uudelleen uuden lukijan lukiessa työtäni. Tutkimukseni lähtökohta ei pakottanut esimiehiä arvioimaan omaa sitoutumistaan, vaan antoi heille mahdollisuuden kuvailla sen ilmenemistä ja ulottuvuuksia. Toisaalta lopputulokseen liittyy yhteisvastuullisuus. Myös minä olen tutkijana ollut mukana vuorovaikutuksessa ja muotoillut siitä lopulta oman näkemykseni.

Työni viivästyisestä johtuen en ole palauttanut työtäni esimiehille, vaikka sitä kautta olisi voinut tarkistaa tarinoiden vastaavuutta. Koska inhimilliset tarinat eivät ole staattisia ja kokemusten merkitykset muuttuvat sitä mukaa, kun tietoisuus muuttuu, kertomusten palauttaminen esimiehille ei olisi välttämättä enää tuonut aineistolle luotettavuutta. Yksittäinen kertoja ei myöskään välttämättä pysty arvioimaan teoretisointia, joka perustuu useisiin narratiiveihin. Vaikka tämä on yleisenä sääntönä suositeltavaa, luotettavuuden varmistaminen tutkimukseen osallistuneiden avulla on kyseenalaista. (Vrt. Riessman 1993, 66.)

Pyrin varmistamaan tarinan yhtenäisyyden ja koossapysyvyyden analysoimalla haastattelut sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Tutkimusprosessiini kulunut aika, eri aikoina toteutetut analyysit ja laaja aineisto asettivat yhtenäisyydelle haasteita. Niistä huolimatta sitoutumisen tutkimisessa narratiivinen tutkimusote tuntui toimivalta, koska sitoutuminen itsessään on vuorovaikutukseen perustuva ilmiö. Narratiivisuuden avulla yksilöiden itsensä luoman käsityksen sitoutumisesta oli mahdollisuus muotoutua heidän omien kokemustensa pohjalta ja tiivistyä näkemykseksi, joka heidän mielestään oli tärkeä tuoda esille. Olen pyrkinyt myös tarjoamaan tietoa

siitä, miten keräsin aineistoni ja analysoin sitä. Toivon sen auttavan lukijaa arvioimaan tutkimukseni luotettavuutta.

Narratiivinen tutkimus on vaativa, mutta mielenkiintoinen tapa hahmottaa ja tulkita maailmaa. Päästäkseen sisälle narratiiviseen näkökulmaan tutustujan on luovuttava monista omaa mieltä kahlitsevista itsestäänselvyyksistä, mikä taas aiheuttaa jonkinasteista turvattomuutta siinä vaiheessa, kun osa vanhoista periaatteista on purettu, mutta uudet tukipilarit eivät vielä kannaa. Oman vaikeutensa näkökulmaan tuo se, ettei narratiiviselle tutkimukselle ole olemassa standardoituja menettelytapoja analyysin suhteen verrattuna muihin kvalitatiivisen analyysin muotoihin (Riessman 1993, 54). Toisaalta laajempi tulkinnanvapaus tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia soveltaa narratiivista ajattelutapaa sitoutumisen tutkimiseen.

Narratiivinen analyysi vaati paljon työtä ja huolellisuutta, jotta tulkinta voisi olla luotettavaa. Kuten ehkä muussakin laadullisessa tutkimuksessa minua jäi vaivaamaan erityisesti tulkintani rajallisuus. Haastateltavien kertomukset olisivat mahdollistaneet paljon enemmän tutkittavia asioita. Toivon silti, että tutkimukseni tarjoaa uusia ajatuksia erityisesti aloitteleville esimiehille, jotka haluavat kehittää omaa työtään, mutta myös konkareille muistin virkistykseksi. Tehtävän rajausta vaati kuitenkin kurinalaisuutta. Pistettä on vaikea asettaa. Joskus se kuitenkin on tehtävä.

Katkelma 13

Ulla: Onks sul jotai viä muut? Jotai, mitä sää haluat lisät?

Iiro: Ei.

Ulla: Jos ei, ni määhä haluun kiittää.

LÄHTEET

Akhtar, S. & Tan, D. 1994. Reassessing and Reconceptualizing the Multidimensional Nature of Organizational Commitment. *Psychological Reports* 75 (1), 1379–1390.

Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. Tampere. Vastapaino.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. The Measurement and antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1), 1–18.

Angle, H. L. & Lawson, M. B. 1993. Changes in Affective and Continuance Commitment in Times of Relocation. *Journal of Business Research* 26 (1), 3–15.

Ashman, I. & Winstanley, D. 2006. The ethics of organizational commitment. *Business Ethics: A European Review* 15 (2), 142–153.

Baruch, Y. 1998. The Rise and Fall of Organizational Commitment. *Human Systems Management* 17 (2), 135–143.

Becker, H. S. 1960. Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology* 66 (1), 32–40.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. 1996. Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal* 39 (2), 464–482.

Becker, T. E. 1992. Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal* 35 (1), 232–244.

Bishop, J. W. & Scott, K. D. 2000. An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology* 85 (3), 439–450.

Bruner, J. 1987. Life as Narrative. *Social Research* 54 (1), 11–32.

- Buchanan, B. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly* 19 (4), 533–546.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. and O'Reilly, C. A. 1990. Building organizational commitment: A multiform study. *Journal of Occupational Psychology* 63 (3), 245–261.
- Cappelli, P. 2000. Managing Without Commitment. *Organizational Dynamics* 28 (4), 11–24.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki. Painatuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Galbraith, J. R. & Lawler, E. E. 1993. Organizing for the Future. The New Logic for Managing Complex Organization. San Fransisco. Jossey-Bass.
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. 1994. Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology* 79 (1), 15–23.
- Harju, A. 10.12.2004. Osallisuus. Tulostettu 1.12.2007.
http://www.kansalaisfoorumi.fi/sivu.php?artikkeli_id=262
- Hirsjärvi, S. (toim.) 1992. Kasvatustieteen käsitteistö. Keuruu. Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Honkonen, R. 1995. Elämäkerrallinen lähestymistapa opiskelijatutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Nieminen, J. (toim.) Menetelmävalintojen viidakossa. Pohdintoja kasvatuksen tutkimisen lähtökohdista. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Julkaisusarja B. N:o 13. 71–90.

Hämäläinen, H. 2003. Työvoiman rekrytointi toimipaikoissa vuonna 2002. Selvitys työvoiman hankintakanavista, rekrytointiongelmista ja toimipaikkojen tulevaisuuden näkymistä. Työministeriö.

Hämäläinen, H. 2007. Työvoiman rekrytointi toimipaikoissa vuonna 2006. Selvitys työvoiman hankintakanavista, rekrytointiongelmista ja toimipaikkojen tulevaisuuden näkymistä. Työministeriö.

Hänninen, V. 1994. Ei toimijaa ilman tarinaa. Teoksessa Weckroth, K. & Tolkki-Nikkonen M. (toim.) Jos A niin... Tampere: Vastapaino.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T. 1993. Effects of Continuance, Affective, And Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal* 36 (5), 951–995.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva. WSOY.

Kangas, H. & Ojala, N. 2007. Asiantuntijoita ei sitouteta korulauseilla tai mönkijäsafareilla. Työelämän arvojen koventuminen heijastuu asiantuntijoiden heikkona sitoutumisena työnantajaan. Prego Oy.

Karjalainen, A. & Siljander, P. 1997. Pedagogisen tietoisuuden paradoksi. Teoksessa Siljander (toim.) Kasvatus ja sosialisatio. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Kasvio, A. 2001. Työvoiman saatavuus tulevaisuuden työmarkkinoilla. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2001.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa. Dark Oy.

Kelchtermans, G. 1993. Getting the story, understanding the lives: from career stories to teachers' professional development. *Teaching and Teacher Education* 9 (5/6), 443–456.

Kelchtermans, G. 1994. Biographical study of teachers' professional development. Teoksessa Carlgren I, Handal G & Vaage S (toim.). Teachers' minds and actions: Research on teachers' thinking and practice. London. Falmer Press, 93–108.

Kenyon, G. 1994. Oman tarinan kertomisen merkityksestä. *Gerontologia* 8 (4), 196–204.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000: Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki. Edita.

Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. USA. Cambridge University Press.

Lehtinen, E., Kinnunen, R., Vauras, M., Salonen, P., Olkinuora, E. & Poskiparta, E. 1989: *Oppimiskäsitys koulun kehittämisessä*. Helsinki. Valtion painatuskeskus.

Lucas, J. R. (1999). *The Passionate organization. Igniting the Fire of Employee Commitment*. New York, USA. American Management Association.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, USA. Sage Publications, Inc.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1), 61–89.

Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. 2004: Employee Commitment and Motivation. A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* 89 (6), 991–1007.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11 (3), 299–326.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. 1982. *Employee-Organization Linkages*. New York. Academic Press.

- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment *Journal of Vocational Behavior* 14, 224–247.
- Mäkinen, M. 1995. Nokia Saga. Kertomus yrityksestä ja ihmisistä jotka muuttivat sen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nadler, L. & Nadler, Z. 1989. *Developing Human Resources*. Third Edition. San Francisco, USA. Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Nokia 2001. Tietoa Nokiasta. Viitattu 17.12.2001.
<http://www.nokia.fi/tietoa诺基asta/yhteiskunnassa/sitoutuminen.html>,
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York. Oxford University Press.
- Nordhaug, O. 1993. *Human Capital in Organizations. Competence, Training and Learning*. Oslo, Norway. Scandinavian University Press.
- Ojanen, M. 1993. *Itsetuntemusta etsimässä. Psykologian sovelluksia arkielämässä*. Tampere. Kirjatoimi.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J., 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* 71 (3), 492–499.
- Peltonen, T. 2007. *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu. Otava.
- Poikela, E. 1999. *Kontekstuaalinen oppiminen. Akateeminen väitöskirja*. Tampereen yliopisto. Vammalan Kirjapaino Oy,
- Polkinghorne, D. E. 1988. *Narrative Knowing and the Human Sciences*. New York. State University of New York Press.

- Reichers, A. E. 1985. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review* 10 (3), 465–476.
- Riessman, C. K. 1993. *Narrative Analysis*. USA. Sage Publications Inc.
- Ruth, J-E. & Saarenheimo, M. 1994. Narratiivista gerontologiaa. *Gerontologia* 8 (4), 195.
- Saarenheimo, M. 1997. *Jos etsit kadonnutta aikaa. Vanhuus ja oman elämän muisteleminen*. Tampere. Vastapaino.
- Salin, M. 2007. Sitoutuu, ei sitoudu, sitoutuu... *Ekonomi* 4/2007, 18–21.
- Schein, E. H. 1988. *Organizational Psychology*. 3rd edition. USA. Prentice-Hall International Editions.
- Siitonen, J. 1999. *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto.
- Sisäasiainministeriön poliisiosaston julkaisu 10/2001. *Poliisin Henkilöstöstrategia 2002–2005 ja Henkilöstötilinpäätös 2000*.
- Söderlund, M. & Stein, J. 2000. “The organizational change imperative”: an empirical examination of how work units in a learning context respond to increasing complexity. *Scandinavian Journal of Management* 16 (2), 145–165.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Tynjälä, P. 1999. *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki. Kirjayhtymä.
- Valkonen, J. 1997. *Työkyky tarinoina. Työkykykokemusten narratiivista tarkastelua*. Kuntoutussäätiö. *Työselosteita* 13/1997.

Watson, T. J. 1995. *In Search of Management. Culture, Chaos & Control in Managerial Work*. London. Routledge.

Weiner, B. 1992. *Human Motivation, Metaphors, Theories, and Research*. 2nd ed. Thousand oaks, California. Sage Publications, Inc.

Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: A Normative View. *Academy of Management Review* 7 (3), 418–428.

Witt, A. L. 1993. Reaction to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating effect of Occupational Identification. *Journal of Business Research* 26 (1), 17–30.

Zuboff, S. 1988. *In the Age of the Smart Machine. The Future of Work and Power*. USA. Basic Books Inc.

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelujen aihealueet

1. Haastateltavan suhde organisaatioon alusta lähtien tulevaisuuteen asti. Kerronta ja esitys paperilla.
2. Minkälainen merkitys sitoutumisella on haastateltavalle hänen suhteessaan organisaatioon? Mitä sitoutuminen haastateltavalle tarkoittaa ja miten se ilmenee? Minkälaisia kohteita sillä on organisaatiossa?
3. Minkälaisilla asioilla on vaikutusta sitoutumiseen esimiesten omien kokemusten perusteella? Miten ne vaikuttavat?
4. Ovatko haastateltavan omat kokemukset sitoutumisesta vaikuttaneet hänen työhönsä esimiehenä ja mikä merkitys sitoutumisella on heidän omassa esimiestyössään?
5. Voiko sitoutumista kehittää tai voiko se kehittyä? Minkälaisia keinoja tai välineitä haastateltava käyttää sitoutumisen ylläpitämisessä?
6. Minkälaista tukea tai apua haastateltava esimiehenä kaipaa tässä asiassa?
7. Mitä muuta haastateltavalle tulee mieleen sitoutumisesta organisaatiossa?
8. Taustakysymykset (nimi, sukupuoli, ikä, perhesuhteet, työuran kesto, nykyinen työtehtävä, yksikkö)

LIITE 2

Sitoutuminen ilmiönä

Esimiesten havainnot, kokemukset ja periaatteet.

Pääluokka 1. Sitoutumisen määrittely

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
------------------	-----------

Yhdessä neuvoteltu sopimus

Yhden pöydän ympärillä tapahtuvaks sopimukseks, että näin me teemme ja näin o hyvä. Panu 36	yhdessä neuvoteltu sopimus
Sopimusta sovitun tehtävän loppuun saattamisesta. Saku 4	sopimus tehtävän hoitamisesta

Lupaus asioiden jakamisesta

On jonkunäköne lupautumine johonki, et tehdä niinko toisen puolest jotaki niinku lupautun hyvin tai hyvin. Jottai semmost. Iiro 7	lupautuminen jakamisesta
Mul se kyl tarkoittaa sitä, että on semmonen luukku täs talossa. Et koittaa niinku tehdä. Pekka 5	oman osuutensa hoitaminen

Lupausten pitäminen

No yleensä sitoutuminen on määrätynlaista lupausten pitämistä. Et jos lupaa jotain, ni pysyy siinä. Taru 8	lupausten pitäminen
Jos mää oo ottanu tämmöse tehtävä, ni mää teen. Anni 40	sopimuksen pitäminen
Luotetaan siihen, et ko joku asia sovittaa, ni se pidetään. Jaakko 34	sopimuksesta kiinnipitäminen
Ku mä lähden johonkin, ni mää en niinku hyppää ladulta sivuun. Panu 40	sopimuksen hoitaminen vaikeuksista huolimatta

Motivaatiosta lähtevä, henkinen luonne

Kyllä se on nimenomaan semmosta motivoitumista ja henkistä viihtymistä siinä työtehtävässään, mitä tekee. Jere 6	henkinen viihtyminen ja motivaatio
Kai se semmost jos laittaa ittes niinko pelii ja sitä se on niinko sillee niinko. En mää tiä onks se pyyteettömästi, mut se siltaval, et ei sitä niinko kauheesti niinko mieti, et onks täs mittää järkee tehdä se tälle näi, vai tekee ny vaan, ko o semmonen fiilinki. Jaakko 4	mukaan lähteminen, tunne

Monisuuntaisuus, tunne olemisesta osa kokonaisuutta

Kun sitoutuu siihen työyhteisöön, se on niinku tämmönen kakssuuntanen juttu. Oikeestaan tavallaan myöskin työyhteisö sitoutuu sitten. Et se pätee niinkun mihin tahansa ihmisten väliseen kanssakäymiseen. On osa sitä kokonaisuutta. Riku 9	kaksisuuntaisuus, tunne olemisesta osa kokonaisuutta
Se [sopimus] on minun ja mun organisaation ja edustamani yhtiön välillä, jossa minä edustan, taikka olen tota noin oman organisaation edusmies. Saku 5	monisuuntaisuus, lupaus edustaa

Mahdollisuus purkaa

Jos luvataan, niin tehdään, jos ei pystytä, tullaan sanomaan ajoissa. Ku luvataan joku tehdä, ni se kans sit tehdää. Sitte jos ei pystyt, ni tultas sanomaa. Pekka 13	mahdottoman sopimuksen purkaminen
---	-----------------------------------

jatkuu

Pääluokka 2. Sitoutumisen ilmenemismuodot

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
Halu oppia ja kehittyä	
Suhtautuu siihe asiaan niin, et tota, et haluu oppia ja haluu tietää, tietää asioista. Anni 13	halu oppia ja tietää
On ollu ite sillai utelias ja kiinnostunu ja kaivanu sitä tietoo ylös ja sitte totanoini yrityksen ja erehdyksen kautta monesti. Tatu 28	halu etsiä tietoa ja kokeilla
Voisinko mä tehdä tätä työtehtävää jollakin muulla eri tavalla, vai onks tää nyt kaavoihin kangistunu, onks mulla innovatiivisuutta muuttaa sitä niin, että mä vois olla vieläki sitoutuneempi siihen. Jere 18a	halu etsiä vaihtoehtoisia tekemisen tapoja
Tää meen kenttä on niin laaja, että ehkä mun on hyvä opetella tämänkin asia, jotta olisin vahva ja pääsisin sit toisenlaisiin. Jere 5	tarve edetä uralla, oppimisen laaja-alaisuus, hyöty
Ollaan halukkaasti lähdetty kaikkiin uudistuksiin mukaan. Hannu 5	halu vastata uudistustarpeisiin

Halu kehittää ja jakaa tietoa

Omalta osaltani tota kehitän tätä mejän työtä. Ja sit se tarkoittaa tätä poliisityötä. Tatu 7b	aktiivinen työn kehittäminen
Sitä o aina tuntenu, et haluu viedä eteppäi nit asioita ja sit myöski, ku sitä tietoo ja taitoo o karttunu, ni pitäs niinku käyttää sitä hyväkseski. Anni 42	halu kehittää ja hyödyntää tietoja ja taitoja
Olen aina valmis ollu, ollu käymään leireillä ja hakemaan sieltä jotain uutta ja tuomaan sitä tolle, niille, ketkä harjotuksis käy ja ja, ja tekemää oman parhaani sen asian eteen. Tatu 8	halu hankkia ja jakaa tietoa
Jos johonki asiaa uskoo niin paljo, et sen uskaltaa muil sanoo, ni sit ja tai uskoo niin paljon, et uskaltaa alkaa tekemää. Sit sää laitait ittes pelii ja sillo sää niinko sitoudut. Jaakko 7	uskallus tehdä uusia asioita

Halu ponnistella

Ko mä lähden tuolta tavoitteesta ja mä kun pääsen sinne. Silloin mä oon taas niinku tavallaan voittanu itteni. Ja mä oon joutunu, jotta mä siihen tavoitteeseen pääsen, mä oon joutunu pikkasen tässä kuitenkin ennempääki [tekemään]. Panu 38	itsensä voittaminen
Elikkä mä olen myös tällänen ollu aina, et ku mä lähden johonkin, ni mä en niinku hypää ladulta sivuun. Panu 40	peräänantamattomuus
Ei iha olemattomist asioist men koputtaa, et ne täytyy pystyy ratkasee tästä, et tää o sillai itsenäine homma, mut tua. Anni 51	vaivan näkeminen
Miten sitä työt tehdään. Ensinnäki, et ne tekee. Ja miten niinku asioihi suhtautuu. Onko siin tosissas vai ei ja miten nää asiat otetaan. Anni 12	vakava suhtautuminen
Jos o joku tehtävä, ni hoitaa sen itsenäisesti näkee sen niinku itteki, et kai tän vois tehdä, ennenku joku esimies tulee sanomaan, et hei sun on tää asia tekemät, et voisit sitä ny itteki ajatella sitä ilman, et koko ajan täytyy pittää silmäl. Pekka 5	itsenäinen ongelmanratkaisu

Asennoituminen tekemään parhaansa

Mää pyrin hoitamaan sen työni mahrollisimman hyvin, olemaa uudistushalune, uuristuskykyne. Tatu 7a	parhaansa tekeminen ja uudistuminen
Jos jonkin, tai johonkin asiaan lähtee, ni siihe myöski lähtee sil mielel, et, et se tehdää kunnolla. Anni 7	tekemiseen panostaminen
Vaikkei olis viäl niinku taitoo tai nii edespäi, mut kaikkes yrittäis sit parhaansa tekis. Iiro 12	omien taitojensa täysimittainen hyödyntäminen
Jos mä oon tämmesen työn ottanu, ni mä sit hoidan sen työn parhaalla mahdollisella tavalla. Taru 9	parhaan mahdollisen lopputuloksen tavoittelu
Täsmällisyys ja huolellisuus tehtävien hoidossa ja et tuota homma niinku hoituu tavallaan. ja jos jotaki tuota sovitaan, niin se myös hoidetaan näin, että ja mahd, koittaa vielä hoitaa mahdollisimman nopeasti. Panu 28	täsmällisyys ja huolellisuus

Velvollisuuksien tiedostaminen

Jotenki niinku yhdist, vähä niinku tavallaa niinku semmosee velvollisuuden tuntoon, et jotenki siin. Iiro 6	velvollisuudentunne
Fiilinki, et tää homma täytyy niinko hoitaa. Jaakko 5	velvollisuuksista huolehtiminen
Sit on tää velvollisuudentunto, ei kai siit oo. No jos sul on joku projekti, ni vähän se kuumottaa niskaa, jos se myöhästyy, menee. En mää voi jättää sitä tekemät. Pekka 15	halu pysyä aikataulussa
Pystytää ne asiat hoitamaa mahdollisimman nopeesti, kun ne esiintyy. Anni 32	asioiden ripeä hoitaminen
Näkee siitä, et miten, tekeeks työtehtäviä vai kuppaaaks netissä koko ajan, et vai miten ne niinkun tai joudutaanks työasioit jonkun mukaan sil taval kattella, tehdä pitempään. Iiro 11.	keskittyminen työtehtäviin
On niinku ratas jossain koneessa ja tuota omalta osaltaan tuota koittaa tehdä niin, että se ratas pyörii ihan ookoo. Saku 5b	omasta osastaan huolehtiminen

Vastuullisuus

Vastuuntunnetta ja siitä ihmisestä. Saku 5a	vastuu muille
Sitä vois vähän ajatella, ettei koko työyhteisö kärsis. Pekka 6	toisten huomioiminen
Et sää voi ol [sieltä] pois jonku asian takia, et mää en jaksa lähtee. Vaa siäl odottaa ne kakskyet [muuta], et tuleeks se muuten tän vai ei. Anni 39	tehtävän hoitaminen motivaation puutteesta huolimatta
Se on niinku meen näpeissä, et mitä täällä tehdään. Hannu 10	yhteisvastuu
Sää yrität niinkon sataprosenttii, niinku lyödä aikaa siihen, saada se eteenpäin. Ja se, se niinku sul jää niinku vastuu siit et, okei, et oon sitoutunut tähän, mun pitää tehdä se ja jos jotain muuta tulee, ni sit tota siit pitää niinku kantaa seuraukset silloin. Jani 18	vastuun ottaminen työnsä seurauksista
On ihmisiä, jotka ei tota, jokka vaan tekee, eikä ne ota niinko sitä vastuuta sillä tavalla, ko tekemisestään. Niinko siitä kokon-, siis niinko kokonaisuudesta, et tehrään kyllä. Joku voi olla hyvinkin ahkera, ahkerasti vaan tehrä, mutta tota sekän ei oo semmost sitoutuvaa. Taru 10	vastuu kokonaisuudesta

Työn kokonaisvaltainen organisointi

Se on niinku priorisointikysymys, et ne työt tulee tehty ja sit taas toistaalt sillai niinku vaik hommaa niinku, kolme henkeeki ryhmän ku tehdää yhdessä työtä, ni jo ku tulee neljä, ni yks lähtee pois. Ni jättää homman niin pahasti kesken hommat. Ni kaks muut ihmettelee, et hetkine, et täs on pikku homma viäl jatkaa sitä hommaa, et selvitetään tää nyt. Joutuu niinko seuraavan päivän taas tekee. Iiro 8	priorisointi
Pyrkii ite olemaan hyvällä mielellä ja iloinen kaikista suruista ja kiroista huolimatta. Ja sit tota meil on tietysti täs tämmöstä, koska mää nyt joudun järjestämään yhteisiä talkoita, kun ei mejän työaika riitä esimerkiksi [tehtävään]. Taru 19	venyminen
Mää pitkälti järjestän niinku siis öö, tai elän elämäni, mut sil taval, et lomat ja kaikki ja työajat menee sen mukaan, et jos on niiku, jos täytyy niinko työn takii tehdä jotain, ni niinku sil taval joustan sit, et ei oo mitää niinku, et kun kello tulee neljä, ni sit mää lähden suoraan niinku. Et laitan oven kii ja lähden pois, et tota. Et kyl mää niinku, jos joku homma vaatii panostusta, nii kyl mää sitä teen. Iiro 5	joustaminen
Jos jollakin on tuota, nähdään, että tar-, isompi juttu tarvitsee apua, ni toiset on sitte auttamassa siinä. Panu 8	toisten auttaminen

Halu edustaa organisaatiota

Mikä tää poliisien roolikin on tässä yhteiskunnassa ja mitä se niinko, mitä siltä yleisesti niinko ihmiset odottaa. Jos mää näin esimerkiksi siinä tuota jonkun juopon, niin kyllä kansalaiset varmaan siltä virkapukuselta poliisilta odotti, kyllä sen nyt pitäs niinkun jotain tehdä. Ja mää koin sen itse kans, kylhän mun nyt pitäis tehdä tässä jotain. Panu 15	roolin sisäistäminen
Nähdään se, et okei, me ollaan Nokial töis, et jos me tehdää jotain väärin, tai tehdään jotain virheit, et me yritetään niinku kuitenkin välttää sitä tai et, et koska sillon se Nokia on se, mikä ihmiset näkee ulkona. Et ei ne, mää en usko, et ne näkee mejän tiimii tosa, et jos me ollaan tehty jotain huonosti, kyl se sillon se koko, koko palaute, mut siis simmonen imitsi, ni kyl ne, ne näkee sen Nokian siin. Jani 19	ymmärrys organisaation edustamisesta

Ollaa sillai suht koht hyvin pukeuduttu, käyttäydytää sillai suht koht jämpisti, et kuitenkin asiallisesti. ni sillon se ulkonen esiintyminen saattaa vaikuttaa siihen, et annetaa semmonen varma kuva siit itestä. Tatu 36	organisaatiokulttuurin merkityksen ymmärtäminen ja sen tukeminen
Kuitenki sitä on havitellu ja tota tavotellu ni. Kyllä se semmonen. Mää olin ite muutama vuoren rikospoliisin, mää olin siviili vaatteis. Mää halusin pois siältä. Mää oon poliisiks valmistunu ja poliisityötä halunnu tehreä ni mää ajattelin sillai, et sillon mää oon myös ne poliisin vaatteet päällä. Tatu 38b	halu edustaa organisaatiota

Lojaalisuus

Mun esimieheni ja mää oon aina lähteny siitä, tota että, että vaiks olis huonoki esimies mulla, ni mää oon suhteos lojaali kuitenki sitä kohtaan. Tatu 21	lojaalisuus
Siäl tiedetään misä tääl mennää. Et mist tulee (joo), jos, alkuuha se oli semmost, että nehän meni niinko suoraan sinne, et kyl sen on niinku oppinu. Anni 52	menettelytapojen noudattaminen
mulle on ollu tärkeetä, et mää oon lojaali esimiehelleni. Jere 38	lojaalisuuden arvostus
Must tuntuu, et kun päätök-, määräykset annetaa, ni sitä täytyy totella. Mut kyl se vähä pistää vastaa, jos ei yhtää miellä sitä järkevaks. Taru 12	totteleminen
Jos tämmesee taloon tulee töihin, ni täytyy olla niinko, täytyy olla poliisi (joo). Jokaisen, jokaisen henkilön, että on tämän oman, oman talon puolesta, tota talon ulkopuolellakin. Taru 27	organisaatiokulttuurin merkityksen ymmärtäminen ja sen puolustaminen

Pääluokka 3. Sitoutumisen voimakkuuden arviointi

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
-------------------------	------------------

Sitoutuminen seuraa urakehitystä

Kyl se varmaan aika-, aikalaila siinä sitte kulkee tota samassa joo. Sillai sitä ajattelin. Hannu 17b	sitoutuminen seuraa urakehitystä
Nii, kyl mä, kyllä mä nyt näkisin, et nää on kaikki. Elikkä tää on, täs on esimerkki tämmönen uraputki. Tää on tämmönen nousev-, nouseva ollu ja ja ja näil on kaikilla merkitystä. Panu 41a	urakehityksen merkitys sitoutumiseen
Ei. Eri ihmiset sitoutuu eri tavalla. Mutta se on tuota tämmönen. 90-91 lähtien, sitoutumiseni on ollu kyllä Nokiaan koko ajan, et tuota. Mää olen tehny sitä sitoumuksesta Nokiaan. Saku 4b	sitoutumisen tapojen vaihtelu, sitoutumisen pysyvyys

Sitoutumisen huippukaudet

Kyl mun sitoutuminen on varmaan nollasta kymmeneen, niin joku ysi. Ehkä se tota ois. Kaikkein voimakkainta tässä, et tehtiin niinku iso muutos, iso muutos ja mää olin niinko se mätsäri. Se moottori, joka teki sen muutoksen, ni kaikkein voimakkain sitoutuminen oli kyllä tässä vaiheessa. Saku 3	sitoutumisen taso, sitoutumisen huippu
No tietenki nyt jos sanotaan 90-luvun kauttaaltaan ollu semmonen merkitys, että on ollu mukana tekemässä suomalaista teollisuushistoriaa ja niinku poikkeuksellista. Ja toinen on niinku se, että tilanne on se, että tää on niinku helkkarin hyvä työnantaja, aivan esimerkillinen, loistava työnantaja. Ja tuota firma kasvaa, uramahdollisuuksia on ja tuo, niin paljon, kun vaan sielu sietää ja sitte tietenkin semmonen ulkoinen status on siinä varsin positiivinen. Saku 20b	organisaation kehittymiseen liittyvä huippujakso
No mää oon 95 puoles välis tullu taloon ihan koulust suoraan, et mää en oo opiskelujen jälkeen ollu missään muus paikas ku Nokialla, suunnittelijaksi. Ja tota sitten pualtoist vuotta sitten niin mä sain ensimmäisen oman projektin, et mää olin sen projektin vetäjä. Siin on, tai oli, kymmenisen henkilöä kokonaisuudessaan mukana, mut täällä ehkä puolet mahtos ol vähän vähäsellä osuudella, et kokoajanen tiimi oli ehkä semmonen kolme, neljä kaverii. Pekka 1a	ensimmäinen oma projekti

<p>Mää olin edellisessä firmassa eli työpaikassa, niin mää oli siellä samalla tavalla suunnitella tilanteita. Mää tuli sinne niinko toiseksi kaveriksi ja perustettiin osasto sinne pysty ja oli semmonen selvä tavoite ja aikataulu. Ja sit ko se oli siin niinko hommat oli kondikses ja siin oli sitä porukkaa niit ketä oli saatu revittyä lentoo sillai et joku kolme neljäkymmentä ihmistä tehtiä niinko vaki- vakityöpaikka. Simmosee aikaa ko oli aika huonosti et. Sit mää oli vaa, et hohhoijakkaa pitäis ol kauhee tyytyväinen, et siäl oli nyt sit iso määrä ihmisiä, jotka katto et olipas, olipas hienosti tehty. Mut mää niinko sanoi, et ei täst tul mittää ko kyl se niinko ihmeissää oli et kui. Mää olin niinko ensimmäinen ihminen joka irtisano ittes koko firmast tai siin niinko osastolt. Mää oli ensimmäinen joka tuliki, et kyl mää nyt tän saan tehdä. Jaakko 10b</p>	<p>keskeinen jakso sitoutumisen kannalta</p>
<p>Se vanha homma mitä mää tein, se oli tosi tuttu mulle. Siäl oli niinku helppo tehdä hommia. Ja sit siel tai sit pääsi, no pääsi vaikuttamaan aika aikases vaihees niihi juttuihi. Ni olihan se nyt siin mieles se duuni oli helppoo, koska mul ei, et siin opetteli jotai uutta koko ajan, mut ne perusteet, ku oli aika hyvi hanskas, ni siel oli helppo tehdä töitä. Et tiesi ne porukat jo tiesi ainaki suurin piirtein, et kenelt lähtee kysymään niit asioit. Ja loppuajalla se oli sillai, et ne kysys mult niit asioit hehhee, et tota. Tiesi miten ne menee. Mut silti joo viime kevät oli aika hankala sillai et, tääl oli tää uus projekti ja seki oli yllättäin siis aivan uutta asiaa, et sit piti opetella, opiskella kaiken näköst ja se jatkuu koko ajan. En mää nyt sitäkään tunne viäl ja. Mut et sit ku pääsis samal, sillai voi ajatella, et jos pääsis samallaiseen niinku, osais sen homman yhtä hyvin mitä [paikkakunta], ni se helpottais huomattavasti heh. Katotaan nyt kuin kauan täs menee, et. Mut olihan se tiukka niinku mietti sitä, et lähdenk mä siäl pois, koska se [yksikkö] oli, oli niinku aika huimasti isompi, ku esimerkiks tää koko Turun yksikkö. Tota siäl oli taas ne varmuustekijät, jotenki muka tuli sit kummiski sillai, et paino pääl ja. Siel oli se tuttu porukka silti. Jani 11-12</p>	<p>ensimmäinen yksikkö, tutut tehtävät, vaikuttamaan pääseminen, työn hallinta, vertaus uuteen paikkaan</p>
<p>Tosiaa mää tunsin näitä kaverit ko mää oli ollu, mun veljen kautta ja tunsin näitä jehuja ja hain sitte, niinku ennestäänki tätä väkeä tää oikeestaan. Mää vaan päätin sit hakee ja ja sain työtä ja tämmösen mielenkiintosen ja heti tämmösen haastavan työn. Iiro 2</p>	<p>tutut työkaverit, mielenkiintoinen ja haastava työ</p>
<p>Ni toi mul oli jo se, et mää katsoi, et joku [paikkakunnan nimi], se oli iha maalaispaikka. Mul oli niinku kulttuurimuutos ja kaikki, et mää. Mut et mul oli niinko vähä semmosii ennakk-. Voi kauheet ko ensimmäise kerra meni, et mitä ny jotai kavereitte kans oli vähä [paikkakunta] ajellu tai käyny, mut niinko ei muute mitää tuntenu. Mut sit ku mää tuli siihe [paikkakunnan] keskustaa, ni lehmät siinä ja sit oli poliisilaitos. Sit mää ajatteli, et apua, et mihi mää joudun. Mut tota, mut ja sit tota tietysti se o, se kulttuuri oli erilaista tollai niinku maalaispaikassa. Vaik onki nii lähel. Siäl tunnetii ihmiset ja siäl puhuttii eri tavall ihmisist, et tota joku poliisilaitoski, ni siälhän tiedettii kaikki asiat, niinku sillee. Mää en ollu tottunu ollenkaa semmosee, et. Tiedetää naapureitte asiat ja ihmiste asiat nii täysi, et kaikki se, mut kummasti siihe sit vaa kyl kasvo. Anni 14</p>	<p>ensimmäinen jakso, alkuhankaluudet, vahva kokemus, asenteen muutos</p>
<p>No ensimmäniä tietysti se työyhteisö oli todella mahtava ja tommone pienempi paikka, ni ajat-, öö, ni kaikki suju joustavammin ja ei ollu semmost hirveet byrokraattist, eikä mitää. Se työyhteisö oli semmone yhtenäine ja tiedettii aina kaikki misä mennää ja mitä tapahtuu ja se oli tosi joustavaa. Et se oli niinko aika kulttuurimuutos, ko tuli tänne ensimmäist kertaa, et hetkine. Millais tääl niinko töit tehdä, et aina meni porras portaalt, ennen ko pääsi mihenkäpäi, et se oli niinku. Mää aatteli, et ei voi noi vaikeesti asioit ja töitä tehdä. Et jotain tääl ny pitää saada niinko joustavaks. Se oli nii helppoo siäl, et järjestää niit töitä ja järjestää ne asiat luistavaks, vaik oli vähä väkee ni. Ja tääl oli, katottiin niin vaan sitä omaa työtä ja mitää muuta. Tottakai, ko tääl oli yli, isot ja paljo enemmän niitä asioita, ni pakko oli just tehdä sitä yhtä asiaa. Ni siit piti, et mun miälest se o hyvä, et mul on ollu sillai päi, et, et on tullu niinku tuolta. Et on voinu tuoda niit näkemyksiä, eli et asiat voi tehd toisellaki lail. Et ei se o, ei oo vaan tähä yhtä asiaa. Pitää aina ol toisenlaistaki näkemystä. Anni 15-18</p>	<p>joustava organisaatio, laaja tehtäväkuva, yhtenäinen työyhteisö, kulttuurin muutos, haaste, halu vaikuttaa, pienen yksikön edut</p>
<p>On niil iso merkitys. Koska tää, täällä ei oo ollu semmost kulttuuriä, et tämmösii on käyty. Mää oon tottunu, et meil on ollu jo [paikkakunta]. Sillo aikanas, ko mää tuln poliisihallintoon, ni niit alettii niinko heti soveltaa siällä. Mut tääl ei oo niinku sitä kulttuuriä, et se o uutta, eli toi ja sitte se on ollu tässä ja uutta. Anni 29</p>	<p>vertailu aikaisempaan yksikköön</p>

<p>Sillo ko tuli tähä näi, ni mää oli tottunu, meil oli hirveesti ollu [paikkakunta] kaikkii. Meil o viäläki nimittäi, me käyrää sen toimistorukan, meit o kahreksa muijaa siinä. Me käydää totanoi kerra vuodes elokuussa lähetää [paikkakunta] kylpyläviikolopuks. Ja sitte me käydää tammikuussa yleensä jossain teatterissa tai syömässä tai jotai muuta. Eli meil o tämmöne yhteydepito ollu nyt ihan siitä asti, ko meijä hajotetti sillo. Meitähän lähti joka puolel eri virastoihi. Anni 46b</p>	<p>yhteinen tekeminen vanhojen työkavereiden kanssa</p>
<p>Ja sit tulee tää 96 tai 97 oikeestaa tulin Poriin, mitäs sitä sit oikeestaan, no ensiks mul oli semmone tuntuma, et mää oli tietysti vajonnu vähä niinko alaspäin. Toimenkuva suppeni niin paljo. Anni 53</p>	<p>toimenkuvan kaventuminen, vertaus aikaisempaan</p>
<p>Eli siäl tehtiä kaikenäköst jäynää, et millo oli et, millo tyhjensi tämmöse reijittäjä tiäksää jonku poja ulkotakkii, ko se lähti kotii, ni siält tuli kaikki purut ja millo sito jonku hihat kii, ko se pisti takkii päälle ja koko aja samallai ne kiusas mua, et tota millo mul oli pistetty luuri tolla sinitarral kiinni ja tuali väännetty johonki ihme asentoo kato, ko tulit huoneeseen tai iha tämmest näi, et millo ne lykkäs mun tomosee roskakorii istumaa sillai, et en mää päässy siit pois ja kanto mu keskel totanoi aulaa tai jotai tämmöst näi. Et tottakai mää oli ain mukana, et mää annoi, et yleensä ne lähti siit, et mää oli tehny jo jonku jäynän, et, tänne ko tulit, ni voi että, et ei tääl o mitää. Anni 54</p>	<p>yhteenkuuluvuuden tunne, vertaus aikaisempaan</p>
<p>Mut se oli taas iha erilaista aikaa, mutta mut se yhteys, et me pidettii aina yhteiset pikkujoulut, mis oli perheet, kaikki oli puolisoineen ja lapsineen ja että tää oli semmonen hyvin, hyvin lämmin siitä huolimatta, et ollaan, joku voi ajatella poliisia, et tämmeseks kylmäks, kylmäks työpaikaks, mutta se on päinvastoin ihan, se on ihan semmost lämmintä. Taru 5</p>	<p>lämmin ilmapiiri</p>
<p>kun mä tulin sieltä maalta, jossa mun oli tarvinnu hallita tää taloushallinto, henkilöstöhallinto, lupahallinto, näät rikosasiat, syyttäjänkin asiat, koska maalla nimismies on syyttäjä, ulosottoasiat ja vielä kaikki muu. Koska oli pienet ympyrät, mut kaikki, kaikki pitää hoitaa, kaikki pitää hallita. Niin sit ne oli silmät ymmyrkäisinä täs talos, et kui sää voit tietää kaikki. Taru 22</p>	<p>tehtävien laaja-alaisuus pienessä yksikössä</p>
<p>Ja nyt sitten tää työtehtävä, mikä on vuoden 2001 alusta, missä, mihin mä oikeastaan, oikeastaan oon halunnu koko ajan, ajan mut et tää on ollu täältä tässä matkallakin niin se on tullu ni täs on oikeestaan se mihin mä en osaa kuvata, että mun ja ehkä nää on niitä huippukohtia, jos aatellaan näin, et tota vaikuttanu niinku mun sitoutumiseeni ja mun uralla etenemiseeni juuri nää vuodet, mitkä täs on ollu. Jere 45</p>	<p>kokemuksen hankkimisen aika huippukohta</p>
<p>Sillon siitä on pieni notkahdus tullu ylöspäin. Ja tota ja ja siitä lähteny lievästi tää nousuun, kunnes sitte totanoini tos on ain semmonen merkittävä kohta. Mää olin saanu ylikonstaapelin vakanssin, ni siitä selkeesti käyrä lähteny nousuun. Se on menny aina tonne, tonne totanoin tähä päivään saakka on ollu hyvin korkeeta tää nousu. Tatu 46b</p>	<p>huippukohta esimiesaseman saavuttaminen</p>
<p>Tällä henkilökunnalla on kuitenkin semmonen aika hyvä moraali kaiken kaikkiaan kuitenkin. Joka on poliisiks tullu, ni tota ne ymmärtää, suurin osa ymmärtää sen, sen tota vastuun ja sen tota mikä siin on. Ja ni sit kuitenkin se arvot, ne arvot on vähä ristiriiras näitten tämmesten tulosten päämäärien kans, et me aatellaa, et meil lyörään tulokset tualt ministeriöstä tänä vuonna pitää sakottaa per ryhmä [x määrä] ihmistä. Tatu 46</p>	<p>ulkopuolisten tahojen vaikutus sitoutumiseen</p>
<p>Aluks niin sanotaan [paikkakunta] aika se [maa] aika se oli aika ratkaseva. Että sillon jostain syystä se oli helppo helpompi siin vieraas ympäristössä ottaa sitä vastuuta ehkä ja ja siinä vaan palaset mulla lokshti paikalleen. Riku 3</p>	<p>työskentely ulkomailla, asiat loksahivat paikoilleen</p>
<p>Sitten tota tuli se [maa] muutto se näkyy tossa. Sen jälkeen se ei se heti varmaan mitenkään radikaalisti muuttunu, mut siin oli jonkun aikaa aika vanhoissa, tai oikeestaan siellä mä vasta sitte vaihdoin niinkun tai tavallaan, tai ei se ollu työtehtävä vaan sehän oli projekti, niin sit se työtehtävä selkes mulle. Fiuuuu aikamoinen nousu. Sit oli aika niinku tämmöst hektist, hektistä aikaa et. Sit ehkä siel oli tietysti kans huippuhetkiä. Riku 43</p>	<p>työtehtävän selkiytyminen kasvatti sitoutumista</p>

Pääluokka 4. Sitoutumista edistävät tekijät

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
------------------	-----------

Ylimmän johdon esimerkki

Meijän pomo oli telkkarissa tänään. Meijän pomo on [nimi]. Onhan sillä merkitystä. Saku 28	keulakuvan merkitys
On hän [johtaja] on tai hän onkin varmasti aika iso merkitys. Riku 40	ylimmän johdon merkitys
Tää ydin on niin vahva ja tuota tän niinkun [organisaatio] ytimenä. Sitoutuminen sitte heijastuu siihen muuhun organisaatioon. Saku 30	kumulointuvuus

Turvallisuus ja tulevaisuuden ennakoitavuus

Tämmöset, jos kattoo niinko Japania tai Suomea tai tämmöset asiat, jotka, jossa kun kattoo teeveetehas, ja jossa niinko on käsittämätöntä, että se porukka on pysyny siellä, vaikka niit on ollu, on kolmannen polven tekijöitä iso osa. Ja se niinko tiimi on niin vahva ja henki niin vahva siihen hommaan, että tämmöset niinko. Salora on hyvä esimerkki kans semmosesta. Että tuota nää niinko perinteet, perinteet niinko jonkun tyyppisen asian tekemisessä ja, ja tuota niinku Valkeakoski-ilmio, et ollaan niinko saman tehtaan ympärillä ja sitoudutaan siihen tilanteeseen voimakkaasti. Niin tämmösiä on, rakentuu eri paikkakunnilla aivan eri tavalla. Saku 27	organisaation perinteet
Organisaatiolla on asioita, jotka tiedetään tavallaan pysyvän, vaikka ylin johto vaihtuis. Riku 37	keskeisten asioiden pysyvyys

Mahdollisuus menestyä

Pelaajat yleensä pelaa menestyvässä joukkueessa mieluummin kun häviävässä joukkueessa. Saku 8	yrittäjien menestys
Se o kummiski kiva kuuluu semmosee jengii, jol menee hyvin. Pekka 27	organisaation menestyksen siirtyminen työntekijöihin

Keskinäinen luottamus

Ko mennää jonneki, ni siin täytyy sit pystyy luottamaa siihe, et totanoi ensinnäki siihe, et kaikki muut uskoo siihe juttuu ja o menos siihen ii. Ja jos ei ketää niinko san, et toho nyt mennää, et on niinko kaikki samaa mieltä, n isiin täytyy olla niinko kaikil sama hommeli, et okei, kyl totanoi, et vaikkei niinko nyt nähtäis täsä niinko viikkoo (ym) nii me nähdää sit tuolla kuitenkin tua maal. Jaakko 32	luottamus yhteiseen näkemykseen
Eihän (ym) nyt voi olla sillai, et ko mä tuun tänne toukokuus, et kesäkuus osaa kaiken hehhee (hehhee). Nii, siin piti hyvin paljon luottaa niinku muihi. Jani 16	luottaminen työkavereihin
Esimiehen luottamus alasi ja toisee suuntaa kans, et on, se on semmone niinko varmaa niinko parisuhde. Jaakko 33	kaksisuuntainen luottamus
Kuka niinku on sellanen, johon voi luottaa. Jere 27	luottamus alaisiin
Sen saa sen porukan luottamuksen ja ne luottaa siihen, mitä tehrään ja luottaa siihen omaan esimieheensä ja se on iso asia. Sitä ei saara ihan sillail, sillä tavalla, että tota aina ollaan käskemäs ja muut ,et se, se lähtee iha siältä, sitä et olla kiinnostuneita tiettyyn, tiettyyn pisteeseen saakka niitten asioista, mitkä harrastukset. Tatu 19	kiinnostus toisia kohtaan luottamuksen perustana

Osallistuminen, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus

Realistine tavote pitäs olla, olla tota, mut ko se on tämän päivän sana, niin kaikkien pitäs osallistua. Tatu 45	kaikkien osallistuminen
Kaikki oli niinku mukan siin, et ei ne siin, oli niinku roolit vähän sillai, et kaikki oli siin koko ajan, et ei siin ollu. No yhteisöpäätöksel tehtii, koska se oli kaikil uutta, ni siin piti kaikkien vähä mieltii, et miten tää homma tehdään. Jani 14	yhteiset päätökset
Liksa on, mul on aina se kumminki ollu, et ei palkka ei o kaikkein tärkein asia, mut kyl se o silti tärkee, vaik tota. Sanotaan esimerkiks niin, et rinnastettuna muihin, et liksa on niinku ookoo. Se, et ei oo esimerkiks palkkakuopas, no se on yks ainaki. Jani 27b	oikeudenmukaisuuden kokemus

Mielekkyyden kokemus, viihtyminen ja innostus

Silleen ko ihmiset ei murjota. Tiäksää ne o sillee niinko ihmisil näyttää oleva mukavaa ja totanoi ne niinko tekee innoissaa hommeleit. Jaakko 14	innostus
Hyvä henki työpaikalla ja kais sitä aamulla tulee mielellään. Pekka 14	viihtyvyys työyhteisössä
Mä koen tämän työni hyvin, hyvin tuota haasteelliseksi ja tärkeeksi ja mul on, mä ja hyvin mielekkääksi, elikkä mun on niinku mukava tulla töihin. Panu 2	työn mielekkyys

Latautuminen

Työssä o kuiteski aina kauhee stressi. Ni jos sit pystyy unohtamaan työs vapaapäivän, ni seuraavan päivän huomaa, et se on kyl huomattava apu. Jos sit sais niinko töitte jälkeen kotona kokonaan irti, vieree, ni se aina vaikuttaa. Pekka 28	irrottautumisen merkitys
Et siinä täytyy olla niit siviilikavereita myös. Sen toisen aviopuolison kautta tai, tai joittenki asioitten kautta tai harrastuksien, johonki muuhun, urheiluseuroihin tai musiikkia tai jotain muuta. Että jos se sitoutuminen on pelkästään siihen työtehtävään, ni se saattaa kääntyä vastaan. Jere 36	suuntautumisen vaihtelu

Esimiehen tuki

Esimiehen rooli oli kyllä tärkeä, et hän niinkun, hän kyllä luotti, luotti tosi paljon, et se jäi mieleen ja se, että hänel oli semmonen tuki ja niinkun sellast niinkun, että tunki, että hän tukee kaikessa. Riku 13	luottamus ja tuki
No tietysti hyvä esimies. Itellä on hyvä tuki. Taru 28	esimiehen tuki
Mää tarviin tämmösis tietysti siält sen tuen, että ollaan sitte niinku, et otetaa asioit kiinni. Et jos mää pyydän semmost, ni niihin pystytään puuttuun aika hyvin, aika hyvin niinku sillai kyl on tultu juttuu ja saanu niinko sitä tukee johonki yksittäisii juttuihi. Anni 50	alaisen ratkaisujen hyväksyminen ja tuki

Työtoverien arvostus

Jotenki niinko huomaa, et ihmisel o iha oookoo tehdä töitä, ko ne voi jutella muitaki asioit ko niit työasioit väkisi. Jaakko 15	välitön suhtautuminen
Tää oli ihana tämä nimismies. Hän oli semmonen vanhan ajan herrasmies. Pienessä kansliassa oltiin, poliisit kävi kerran viikossa. Teititeltii heitä ja tota tervehdittiin kädestä joka kerta ku tavattii. Mut se työyhteisö oli hyvä. Taru 3	toisten arvostus

Pääluokka 5. Sitoutumisen vaikutukset

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
-------------------------	------------------

Sitoutumisen vaikutukset

[<i>Sitoutuminen vaikuttaa</i>] jos ei muuhun, niin aikatauluihin. Semmoset jotka on innostuneita, sitoutuneita siihen työhönsä. Riku 20	ajankäytön tehostuminen
Projektit saadaan nopeemmin tehtyä ja se mulla ainaki yhtä suuri merkitys on, että motivaatio on korkeemmalla ja hymy herkemässä. Saku 14b	nopeus, motivaatio ja positiivinen asenne
Todellinen sitoutuminen ehkä tulee siinä esiin. Onks se sairaslomilla, ku-, esimerkiks se kertoo aika hyvin sitoutuneisuudesta, että mikä on kynnys sairastua. Elikkä jos jollakin on flunssa tai tai on vähän venäy-, venäyttäny jotaki paikkaa ja se tietää, että tää ei haittaa mun työhommaani ni mitenkään, et mä voin tulla töihin. Et jollekin, jolleki taas saa perusteen siitä, ettei tarvitse tulla työmaalle. Jere 7	sairastumiskynnyksen kasvaminen
Usein se [<i>sitoutuminen</i>] liittyy just niihin asioihin, mitkä vaan on pakko tehdä. Semmosiin asioihin, mitkä on pakko tehdä sillä on olennainen merkitys. Et ne mitkä on niitä hauskoja asioita, niin niihin ei tarvi sitä. Sitä ei tarvi erikseen korostaa. Riku 24b	epämiellyttävät tehtävät hoidetaan oma-aloitteisesti

Pääluokka 1. Sitoutumisen määrittely

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> – yhdessä neuvoteltu sopimus – lupautuminen toisen puolesta – sopimus tehtävän hoitamisesta – lupausten pitäminen – sopimuksen pitäminen – sopimuksesta kiinnipitäminen – oman osuutensa hoitaminen – henkinen viihtyminen ja motivaatio – mukaan lähteminen, tunne – kaksisuuntaisuus, tunne olemisesta osa kokonaisuutta – monisuuntaisuus, lupaus edustaa – sopimuksen hoitaminen vaikeuksista huolimatta – mahdollottoman sopimuksen purkaminen 	<ul style="list-style-type: none"> – yhdessä neuvoteltu sopimus – lupaus asioiden jakamisesta – lupausten pitäminen – motivaatiosta lähtevä, henkinen luonne, tunne – monisuuntaisuus, tunne olemisesta osa kokonaisuutta – mahdollisuus purkaa

Pääluokka 2. Sitoutumisen ilmenemismuodot**Yläluokka: Halu edistää organisaation päämääriä**

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> – halu oppia ja tietää – halu etsiä tietoa ja kokeilla – halu etsiä vaihtoehtoisia tekemisen tapoja – tarve edetä uralla, oppimisen laaja-alaisuus, hyöty – halu vastata uudistustarpeisiin 	<ul style="list-style-type: none"> – halu oppia ja kehittyä
<ul style="list-style-type: none"> – aktiivinen työn kehittäminen – halu kehittää ja hyödyntää tietoja ja taitoja – halu hankkia ja jakaa tietoa – uskallus tehdä uusia asioita 	<ul style="list-style-type: none"> – halu kehittää ja jakaa tietoa
<ul style="list-style-type: none"> – itsensä voittaminen – peräänantamattomuus – vaivan näkeminen – vakava suhtautuminen – itsenäinen ongelmanratkaisu 	<ul style="list-style-type: none"> – halu ponnistella
<ul style="list-style-type: none"> – parhaansa tekeminen ja uudistuminen – tekemiseen panostaminen – omien taitojensa täysimittainen hyödyntäminen – parhaan mahdollisen lopputuloksen tavoittelu – täsmällisyys ja huolellisuus 	<ul style="list-style-type: none"> – asennoituminen tekemään parhaansa

Yläluokka: Halu vastata organisaation odotuksiin

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> – velvollisuudentunne – velvollisuuksista huolehtiminen – halu pysyä aikataulussa – asioiden ripeä hoitaminen – keskittyminen työtehtäviin – omasta osastaan huolehtiminen 	<ul style="list-style-type: none"> – velvollisuuksien tiedostaminen

<ul style="list-style-type: none"> - vastuu muille - toisten huomioiminen - tehtävän hoitaminen motivaation puutteesta huolimatta - yhteisvastuu - vastuun ottaminen työnsä seurauksista - vastuu kokonaisuudesta 	<ul style="list-style-type: none"> - vastuullisuus
<ul style="list-style-type: none"> - priorisointi - venyminen - joustaminen - toisten auttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - työn kokonaisvaltainen organisointi

Yläluokka: Halu ylläpitää organisaatiokulttuuria

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> - roolin sisäistäminen - ymmärrys organisaation edustamisesta - organisaatiokulttuurin merkityksen ymmärtäminen ja sen tukeminen - halu edustaa organisaatiota 	<ul style="list-style-type: none"> - halu edustaa organisaatiota
<ul style="list-style-type: none"> - lojaalisuus - menettelytapojen noudattaminen - lojaalisuuden arvostus - totteleminen - organisaatiokulttuurin merkityksen ymmärtäminen ja sen puolustaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - lojaalisuus

Pääluokka 3. Sitoutumisen voimakkuuden arviointi

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> - sitoutuminen seuraa urakehitystä - urakehityksen merkitys sitoutumiseen - sitoutumisen tapojen vaihtelu, sitoutumisen pysyvyys 	<ul style="list-style-type: none"> - sitoutuminen seuraa urakehitystä
<ul style="list-style-type: none"> - sitoutumisen taso, sitoutumisen huippu - organisaation kehittymiseen liittyvä huippujakso - ensimmäinen oma projekti - keskeinen jakso sitoutumisen kannalta - ensimmäinen yksikkö, tutut tehtävät, vaikuttamaan pääseminen, työn hallinta, vertaus uuteen paikkaan - tutut työkaverit, mielenkiintoinen ja haastava työ - ensimmäinen jakso, alkuhankaluudet, vahva kokemus, asenteen muutos - joustava organisaatio, laaja tehtäväkuva, yhtenäinen työyhteisö, kulttuurin muutos, haaste, halu vaikuttaa, pienen yksikön edut - vertailu aikaisempaan yksikköön - yhteinen tekeminen vanhojen työkavereiden kanssa - toimenkuvan kaventuminen, vertaus aikaisempaan - yhteenkuuluvuuden tunne, vertaus aikaisempaan - lämmin ilmapiiri - tehtävien laaja-alaisuus pienessä yksikössä - kokemuksen hankkimisen aika huippukohta - huippukohta esimiesaseman saavuttaminen - ulkopuolisten tahojen vaikutus sitoutumiseen - työskentely ulkomailla, asiat loksahivat paikoilleen - työtehtävän selkiytyminen kasvatti sitoutumista 	<ul style="list-style-type: none"> - sitoutumisen huippukaudet

Pääluokka 4: Sitoutumista edistävät tekijät**Kokoava yläluokka: Osallisuuden kokemus****Yläluokka: Organisaatiokulttuurin turvallisuus ja mahdollisuudet**

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> - keulakuvan merkitys - ylimmän johdon merkitys - kumuloituvuus 	<ul style="list-style-type: none"> - ylimmän johdon esimerkki
<ul style="list-style-type: none"> - organisaation perinteet - keskeisten asioiden pysyvyys 	<ul style="list-style-type: none"> - turvallisuus ja tulevaisuuden ennakoitavuus
<ul style="list-style-type: none"> - yrityksen menestys - organisaation menestyksen siirtyminen työntekijöihin 	<ul style="list-style-type: none"> - mahdollisuus menestyä

Yläluokka: Työyhteisön osallistumista edistävä ilmapiiri

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> - luottamus yhteiseen näkemykseen - luottaminen työkavereihin - kaksisuuntainen luottamus - luottamus alaisiin - kiinnostus toisia kohtaan luottamuksen perustana 	<ul style="list-style-type: none"> - keskinäinen luottamus
<ul style="list-style-type: none"> - kaikkien osallistuminen - yhteiset päätökset - oikeudenmukaisuuden kokemus 	<ul style="list-style-type: none"> - osallistuminen, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus
<ul style="list-style-type: none"> - innostus - viihtyvyys työyhteisössä - työn mielekkyys 	<ul style="list-style-type: none"> - mielekkyyden kokemus, viihtyminen ja innostus
<ul style="list-style-type: none"> - irrottautumisen merkitys - suuntautumisen vaihtelu - tarve hidastaa välillä - irrottautumisen merkitys - suuntautumisen vaihtelu 	<ul style="list-style-type: none"> - latautuminen

Yläluokka: Tuen ja arvostuksen saaminen

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> - luottamus ja tuki - esimiehen tuki - alaisen ratkaisujen hyväksyminen ja tuki 	<ul style="list-style-type: none"> - esimiehen tuki
<ul style="list-style-type: none"> - välitön suhtautuminen - toisten arvostus 	<ul style="list-style-type: none"> - työtoverien arvostus

Pääluokka 4: Sitoutumisen vaikutukset

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> - ajankäytön tehostuminen - nopeus, motivaatio ja tyytyväisyys - sairastumiskynnyksen kasvaminen - epämiellyttävät tehtävät hoidetaan 	<ul style="list-style-type: none"> - sitoutumisen vaikutukset

LIITE 3

Sitoutumisen kehittyminen

Esimiesten tuntemukset, sitoutumiseen liittyvät tapahtumat, vaiheet ja henkilöt.

Pääluokka 1. Sitoutumisen sykli

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
------------------	-----------

Sitoutumisen kohteiden määrittäminen

Se tulee niinko itsestään. Se ihmisessä se, se tuota halu tehdä jotain tietyn tyyllisiä asioita. Saku 14a	halu tehdä
Jos se on halu, sisänen halu niinku, kiinnostus siihen työtehtävään, ni sillan se on motivoitunu siihen, sitoutunu siihen myös siihen tehtävään. Jere 17	sisäinen halu, kiinnostuksen olemassaolo
Peruslähtökohta kuitenkin on joku, joku on luonnostaan sillai, et se välittää tai yrittää vaan luistel. Pekka 7	asiasta välittäminen
Tuotekehitykseen hakeutuu enemmän tämmösiä niinku tekniikan, tekniikasta syvällisesti kiinnostuneita ihmisiä. Saku 12	pyrkimys toteuttaa kiinnostustaan
Mä hain myöskin sit, no mä hain niinku joka paikkaa suurin piirtein, et. Jokapaik-, no vähä semmosii jotai insinöörijuuttui. Et toi oli ainaki semmonen. Jani 8	kiinnostuksen rajaaminen

Arvoyhtäläisyyksien etsiminen

Tään yhteisön hyväks haluun tehdä töitä. Taru 7	halu edistää organisaation päämääriä
Arvomaaailma juur sitä, että pitää mieltää sen työnantajansa tekemä työ, on se sitte mitä tahansa. Että se on tärkeätä ja hyväksyttävää. Taru 33	organisaation tehtävän arvostus
Täl hetkel mätsää niinko tää firman kanta matsää siihen, mikä ittellä o ja sit se niinko voi ol et se vaikuttaa. Jaakko 8	yhteinen tahtotila
Arvot täytyy olla taas semmoset, että ne on itsestään selvänä sisäistetty. Toimitaan niiden arvojen mukaisesti. Saku 21	sisäistetyt arvot
Kaikki tää se arvomaaailma peliin, niitä tunteita niinku. Äkkiä luoda se, mikä on niinkun yhteistä omiin arvoihin. Riku 28	arvojen yhtenäisyyksien etsiminen
Tehdään niinku tärkeää työtä tässä yhteiskunnassa ja jokaisen työpanos on, on tuota tärkeä. Panu 11	työn kokeminen tärkeäksi
Mun oma elämänasenne ja semmonen on, on siin ja tämmönen elämäkatsomus. Et sit mää oon aina arvostanu poliisia ja järjestäytyntä yhteiskuntaa. Taru 4	omien arvostusten edistäminen
Poliisi on yhteiskunnan tuki, ja tota ja sillai. Että sanotaan nyt, et mul on ollu positiivinen tietysti vähä pelkääväki asenne lapsena sillai. Mut ei, ei pelkäävä siis ei, ei siinä mielessä, et ei mitään kielteisiä kokemuksia, ei kielteisiä kokemuksia ei ollu. Taru 1	positiivinen kuva organisaatiosta
Poliisin ammatti on aina mua kiehtonu nuoresta pitäen, että mul oli tietyt odotukset siihen. Panu 1	ennakko-odotukset

Odotusten realisoituminen

Mä haluun nähdä niinko asioit tapahtuvan. Jaakko 6	kokemus asioiden etenemisestä
Ne o semmosii motivaatioo lisäävii tekijöit, et ja nähdää, miten ne lähtee menemään. Pekka 26	arviointi etenemisen suunnasta
Kai se on se usko, et joskus tehään hyvä tuote, joka lähtee elämään. Pekka 25	usko onnistumiseen
Yritykses kasvaa hiljalleen sillee semmonen fiilinki, et täs ollaan niinko hyvällä asialla, hyvällä asialla koko porukka. Että me tehdään totanoi, tehdään jotain juttuu, mikä sitte, joko se on semmonen, että kaikki sanoo, että hei wau, että onpas tässä niinko hieno juttu. Jaakko 21	usko päämäärän saavuttamiseen

jatkuu

Tälläset kaikki seikat aiheutti aina niin tuota konfliktia sitten tuota täällä sisässä. Taikka osastossa. Tänä päivänä ollaan siinäkin ihannetilassa. Jokaisella tutkijalla on tuota atk-laitteet ja sitten atk on hyvin tärkeä työväline. Panu 9	työn tekemiseen tarvittavien välineiden olemassaolo
Taloudelliset edellytykset on tietenkin aika kohdallaan ja se tarkoittaa sitä, että asiat niinkun sujuu kohtuullisen hyvin. Ei tarvi joka pennistä tapella. Riku 30	riittävät resurssit
Nokialla on helpompi tehdä jotain merkittävää, ko jossain muualla. Henkilökohtainen status pikkusen saa buustia siinä samassa. Saku 13	organisaation tarjoamat mahdollisuudet

Hyväksytyksi tuleminen

Oli vaan kuulemma mietitty, et mistä mahdollisimman nopeesti saatas siihen semmonen tyttö, joka osaa käyttää postisiirtotiliä. Ko sillen nää tilitykset, ulosoton tilitykset oli maalla ja ne oli rästissä ja. No sit ne oli ajateltu, et joo, et siäl teeveehool on yks semmonen tyttö, et kysytäänpä siltä. Ja se on tässä ny se tyttö. Taru 2	omat taidot huomattu
Mun veli oli sillen tota Nokialla ja se oli lährös pojjes, ni sitte sit sitä kautta tuli niinku ilmi et siel olis tota tarvetta työntekijöist. Vähä kokemust, ko mul ei ollu kokemust sillo viäl, et mää tarvittin kokemust. Kokemust tota noi suunnittelijan ja mää vaihdoi ja. Tosiaa mää tunsin nää kaverit ko mää oli ollu, mun veljen kautta ja tunsin näitä jehuja ja hain sitte, niinku ennestäänki tätä väkee tää oikeestaan. Mää vaan päätin sit hakee ja ja sain työtä ja tämmösen mielenkiintosen ja heti tämmösen haastavan työn. Iiro 4	tutun suositus
Mä olen tollanen sotilaallinen sälli, ni niin tota ko on sovittu jotain tehtäväksi ja sitte ko on tarvittu joku tekijäksi, niin se on ollu yleensä minä. Saku 2	muiden arvostus omia taitoja kohtaan
Täällä on tullu lisää uusia haasteita. Riku 5	muiden usko omaan selviytymiseen
Tämä on hyvä porukka. En olisi ikinä uskonu, että ne ottaa yhtäkkiä tämmösen tuntemattoman vanhan akan, joka tulee sieltä maalta, niin tota. Et ne ottaa niin hyvin vastaan, ko mun otettii. Taru 26	mukaan ottaminen
Saara kaikkien hyväksyntä niinku. Et sille työlle ja, että tota täs talossa sekä esimiehille, et tota että sitte työkavereitten ja kaikkien muittenkin niin tota. Taru 38	hyväksynnän saaminen
Toisen, taikka tommosen arvon korostaminen. Hannu 18	oman arvon kokeminen

Usko omaan osaamiseen

Se oli täysin avoin kenttä. Et ja mulle annettiin vapaat käret. Taru 37	vastuun saaminen
Jostain syystä se oli helppo, helpompi siin vieraas ympäristössä ottaa sitä vastuuta ehkä ja ja. Siinä vaan palaset loksasti paikalleen. Riku 3	vastuun ymmärtäminen
Ko sai vastuuta, sitoutuminenki kasvo. Pekka 4	vastuun kasvaminen
Tavallaan sen myöskin huomasi, että osaa tehdä, et olin motivoitunut. Riku 4	havainto pätevydestä
Lopussa kiitoksena siitä, että oot tehny sen työn hyvin. Riku 32	arvostuksen saaminen
Onhan se tietty mukavaa ihmisist saada jonkunäkone tämmöne hu-, ei huomautus ko tämmöne huomio niinko, huomioiduks tulemine. Et jos oot, jos o joku homma saanut ehtyy. Jaakko 18	huomioiduksi tuleminen
Sit tuli semmonen kiva, ko sit huomasi, et sit nää rupes kysyyn multa neuvoja. Taru 22	oman merkityksen kasvaminen
Tehtiin niinku iso muutos ja mää olin niinko se mätsäri. Se moottori, joka teki sen muutoksen. Saku 3	kokemus oman panoksen merkityksestä

Identiteetin vahvistuminen

Tietenkin se työtehtävä ja tuota se porukka, ympäristö, missä me tehdään. Mutta ennen kaikkea se, että ihmiset kokee tekevänsä jotain tärkeätä ja näkee sen oman roolinsa siinä kokonaisuudessa. Saku 20	oman roolin selkiytyminen
Tekeehän se elämän helpommaks tuota. Et kokee niinko olevansa merkittävä ja tekevänsä merkittäviä asioita. Saku 24	oman merkityksellisuuden kokeminen
Tällä hetkellä tää ryhmäpäällikkyyys on aika uus ja tota tavallaan mun tilanne on se, että mul riittää töitä. Riku 1	oman aseman varmistuminen
Kokee tuota niinko löytäneensä oikeen polun ja, ja tuota oikeen elämäntehtävän. Panu 33a	paikkansa löytäminen

Tuntuu, että on oikeessa paikassa. Tuntee niinku tavallaan sen, et siinä voi kehittyä ja että on mahdollisuuksia ympärillä kehittyä. Riku 10	oman tilan löytäminen
Samanhenkiset ja samaa työtä tekevät kotkat koolla. Panu 27	yhteenkuuluvuuden tunne
Sit on tietysti jossain vaihees, voi tuntee tai tunteekin niinku niitä asioita varmaan niinku aika pitkälle omiksi. Riku 8	asioiden omistajuuden saavuttaminen

Latautuminen

Nyt minusta riippuen ni ollaan vähän lepuuttamassa. Minä olen ne [uran] tehnyt itse. Omasta tahdostani. Näin. Saku 1	tarve hidastaa välillä
Työssä o kuiteski aina kauhee stressi. Ni jos sit pystyy unohtamaan työs vapaapäivän, ni seuraavan päivän huomaa, et se on kyl huomattava apu. Jos sit sais niinko töitte jälkeen kotona kokonaan irti, vieree, ni se aina vaikuttaa. Pekka 28	irrottautumisen merkitys
Et siinä täytyy olla niit siviilikavereita myös. Sen toisen aviopuolison kautta tai, tai joittenki asiointen kautta tai harrastuksien, johonki muuhun, urheiluseuroihin tai musiikkia tai jotain muuta. Että jos se sitoutuminen on pelkästään siihen työtehtävään, ni se saattaa kääntyä vastaan. Jere 36	suuntautumisen vaihtelu
Mut nyt mul on semmonen tilanne, et mää haluan, että perheelle vähän enemmän aikaa ja sit toisaalt, et vaimo ko opiskelee nyt, ni annan hänelle tilaa. Jere 2c	priorisoinnin muutos
Itseasias mää oon saavuttanu se tavoitteeni, minkä mää sillan aikanaan itselleni asetin ja nyt tää on tämmönen seestymisvaihe ja sit niit katotaan, miten sitä aika tuo tullessaan. Etten mää aseta mitään nyt täs kohtaa mitään paineita sille, mikä musta isona tulee. Jere 2d	paineiden vähentäminen
Tässä alkaa ikää olemaan ihan, ihan mukavasti, että tota en mää oo esimerkiks tuota, puoleen vuoteen ainakaan aukassu tuota foorumia näitten avoimien paikkojen, et jos jossakin sattus oleen, niin tuota. Ehkä mää oon liian mukavasti tässä, täällä Porissa. Panu 41b	saavutuksista nauttiminen

Tulevaisuuden vaihtoehtojen arviointi

Meillä tietenki niinku insinöörinä, et sil ei oo mitään semmosii johtotehtävii, mut se on kumminki täs seas. Siinä sit tekis niinku senior engineer ja sit siitä niinku lähtis niinku etenemään projektijohtoon, siinä niinku projektihaaras ja sit ensimmäisel askeleella. Pekka 2	uramahdollisuuksien kartoitus
Jos mää täs firmas pysyn, niinko ei mul ainakaan oo mitää muuta syytä täältä lähtee. Nokia on iso talo kuiteski. Pekka 1	vaihtoehtojen olemassaolo
Vapaa liikkuvuus täälläkin työtehtävästä toiseen on päinvastoin suositeltavaa. Jere 13b	mahdollisuus tehdä valintoja
En mää oo missää vaihees miettiny sillai, et pitäskö vaihtaa johonki. Et kyl täs ain o nähny sillai eteenpäin, et kui tää menee. Jani 7	mahdollisuus ennakoida tulevaisuutta
Pääsis mukaan tohon toteutukseen, mitä nykyisin tehdään. Koska mää oon aina ollu kiinnostunu softan vääntämisestä. Jani 37a	uusien odotusten kehittyminen
En niinku vaihtais työpaikan varmuut isompaan tiliin. Pekka 24	vaihtoehtojen punnitseminen

Pääluokka 1. Sitoutumisen sykli

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> – halu tehdä – sisäinen halu, kiinnostuksen olemassaolo – asiasta välittäminen – pyrkimys toteuttaa kiinnostustaan – kiinnostuksen rajaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> – sitoutumisen kohteiden määrittäminen

<ul style="list-style-type: none"> - työn kokeminen tärkeäksi - omien arvostusten edistäminen - positiivinen kuva organisaatiosta - ennakko-odotukset - halu edistää organisaation päämääriä - organisaation tehtävän arvostus - yhteinen tahtotila - sisäistetyt arvot - arvojen yhtenäisyyksien etsiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - arvoyhtäläisyyksien etsiminen
<ul style="list-style-type: none"> - kokemus asioiden etenemisestä - arviointi etenemisen suunnasta - usko onnistumiseen - usko päämäärän saavuttamiseen - työn tekemiseen tarvittavien välineiden olemassaolo - riittävät resurssit - organisaation tarjoamat mahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - odotusten realisoituminen
<ul style="list-style-type: none"> - omat taidot huomattu - tutun suositus - muiden arvostus omia taitoja kohtaan - muiden usko omaan selviytymiseen - mukaan ottaminen - hyväksynnän saaminen - oman arvon kokeminen 	<ul style="list-style-type: none"> - hyväksytyksi tuleminen
<ul style="list-style-type: none"> - vastuun saaminen - vastuun ymmärtäminen - vastuun kasvaminen - havainto pätevyydestä - arvostuksen saaminen - huomioiduksi tuleminen - oman merkityksen kasvaminen - kokemus oman panoksen merkityksestä 	<ul style="list-style-type: none"> - usko omaan osaamiseen
<ul style="list-style-type: none"> - oman roolin selkiytyminen - oman merkityksellisyyden kokeminen - oman aseman varmistuminen - paikkansa löytäminen - oman tilan löytäminen - yhteenkuuluvuuden tunne - asioiden omistajuuden saavuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - identiteetin vahvistuminen
<ul style="list-style-type: none"> - tarve hidastaa välillä - irrottautumisen merkitys - suuntautumisen vaihtelu - priorisoinnin muutos - paineiden vähentäminen - saavutuksista nauttiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - latautuminen
<ul style="list-style-type: none"> - uramahdollisuuksien kartoitus - vaihtoehtojen olemassaolo - mahdollisuus tehdä valintoja - mahdollisuus ennakoida tulevaisuutta - uusien odotusten kehittyminen - vaihtoehtojen punnitseminen 	<ul style="list-style-type: none"> - tulevaisuuden vaihtoehtojen arviointi

Pääluokka 2. Sitoutumisen kaudet

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
Ohessa olo	
Et kyl täs nyt ollaan niinku aika kasvuvaihees viäl ite. Tähä niinku, no mää nään sen niin, et mää oon niinku kasvamas johtajaks. Et en mää niinku, no ehkä se jatkuu monta vuattaki viäl, mut tota siis kyllähä siäl tuli simmosii, mitä ei oo niinku, no osa niist oli simmosii, et näki et, ei tuu yhtää esimerkii tietenkä mielee, mut siäl siis oli, tuli aika paljo semmost uutta asiaa, mitä pitäis sit niinku uudestaan kerrata ja kattoo ja miten, miten erilaisii asioi vois tehdä tai päättää tai käsitellä. Ja just lähinnä tällai johtamisen kannalt. Mites muuten? No em mä tiä tuleeks täs mitään niinku sillai. Jani 32	kasvukausi
Ja sitten sillon ei ollu, ei ollu tämmöstä opintoviikkosysteemiä elikkä sillon ku tuli kurseja, ni ku oli kiinnostunu kurssille menosta ja kehittämään itseään ja pääsi helposti sillon, koska tääl oli vanh-, niin sanottuja vanhempia miehiä, jotka sano, että mee sää vaan, ko sää oot nuorempi. Ja sit mä menin ja pääsin niitä kurseja suorittamaan... Jere 2a	osaamisen hankkiminen
Sillon [vuosiluku]-vuonna aloitettiin tota passissa oltiin tuolla tuolla torilla. Mutta jollakin tavalla mää koin sen, senkin erittäin mielenkiintoisena. Sitähän vähän vähän kaverit sanoo, että niinko halveksivana piti vähän sitä passia tuota ja toi nyt ei oo oikein poliisityötä tommonen että mää koin sen joteki kumminki kumminki senki tärkeänä. Panu 14b	kokemusten kerryttäminen
Siinä vaan palaset mulla lokshti paikalleen. Et sitä ennen oli enemmänkin sitä et oli aika niinkun... No ihan aluks oli tietysti ihan juniorisuunnittelijana et ne oli asiat joitten kans teki töitä oli pieniä kokonaisuuksia ja [yksikkö] puolella sitten no siel oli innostavia juttuja jotka motivoi ja sit oli myöskin et sillon ei vielä ollu sitä draivia päällä mitä sai siellä [maa]. Se liitty lähinnä siihen vastuuseen tietysti. Elikkä ku tunsii että sun tekemistä niinku arvostetaan ja et tavallaan sen myöskin huomaa että osaa tehdä et olin motivoitunu. Samalla se niinkun tietysti jotenki sitouttavaa. Eihän se mitään niinku minnekään lähteny, et on niinku hauskaa tehdä töitä. Riku 3,4	alussa pienet kokonaisuudet, innostavat haasteet, saa arvostusta, huomio osaamisesta
No esimerkiks jos mä palaan sillon ku mä menin [maa], niin tota. Se oli se vaan silloises tilantees ni se oli sopivalla tavalla haastava tavallaan ne tavallaan semmosii mun omia vahvuuksia mitä mä jouduin käyttämään silloises tilantees siel elikkä sitoutuminen oli aika vahvaa. Sit on toki siin oli kans sitä et no tietty kuormittaviiki tekijöit et mää en todellakaan ollu hyvä [maa] kielees kun mää menin sinne. Oli pakko opiskella sitä. En mää ymmärtäny mitä ihmiset puhuu mulle. Ja se oli aluks ohi meni kaikki, paljo, en mä tiä. Voi olla et semmosetki o ja kuitenkin ku huomaa et tämmösi juttui on paljo. Mut esimiehen rooli oli kyllä tärkeä et hän niinkun hän kyllä luotti luotti tosi paljon et se se jäi mieleen ja se että hänel oli semmonen tuki ja niinkun sellast niinkun että tunsii että hän tukee kaikessa ja monessa asias hän niinkun tavallaan, ei hän ottanut niinkun minuun semmosta esimiesroolia, vaan enemmänkin hän oli niinkun, aika voisko sanoo, ei me nyt sillä tavalla tavattu työn ulkopuolella, mutta työssä niin vois sanoo ystävä, kaveri. Niin koska alku oli muutenkin tällasta että meen keskustelut oli hyvin avoimii. Toki hän oli niinku siin kans tosi innostunu tosi hyvä esimies. Riku 13 (Katkelma 5)	osallistumista rajoittavat tekijät, esimiehen tuki
Et totanoini, ootas nyt, joo siin meni yheksän kaheksan, yheksän yheksän, mä tein, mä suunnittelin niit palvelui ja sit mää olin toteuttamas ja testaamas niit. Et siin niinku laajeni se näkemys koko systeemist. Ja jossain vaihees sit piti mennä sinne [yksikkö]puolelleki jo ihmettelemään, et mitä kaikkee siäl on, et mitä voidaan käyttää hyväks, koska tää on niinku erillinen, tää on niinku [tekniikka] erillinen siivu, platformi. Jani 2a	osaamisen ja näkemyksen laajeneminen
Tottakai jokainen, jokainen meil on persoonii, ni, ni ni, ei sitä nyt kokonaan voi tehrä niinku joku toinen ihminen. Ite se pitää, mut sitä pitää vaan siihen itteensä soveltaa. Siält mää oon tottakai hakenu niitä ja toi oli kuitenkin se vaihe, et sillon mää koin sen, et pitää niinko vielä paremmin hallita tää homma ja olla esimerkkinä muille ja ja, nyt se on pikkasen jo tasaantunu. Tatu 47b	esimerkkien soveltaminen

Tota aika paljo tekee näitä, näitä tuota koti, kotitöitä, et mää en kovinkaan paljo osallistu, että mä olen joskus sitä miettiny, että, että tuskin, tuskin tuota mää olisin kyenny tällaseen ura, uraputkeen tavallaan, että jos ei mulla ois niin fiksuu vaimoo, niin olis ollu. Se et kyl se o hyvin, hyvin merkittävä. Panu 43	läheisten tuki
--	----------------

Osallisuus

Itseasias mää oon saavuttanu sen tavoitteeni, minkä mää silloin aikanaan itselleni asetin ja nyt tää on tämmönen seestymisvaihe ja sit niit katotaan, miten sitä aika tuo tullessaan. Etten mää aseta mitään nyt täs kohtaa mitään paineita sille, mikä musta isona tulee. Jere 2d	uraan kohdistuvien paineiden ja vaatimusten väheneminen
Tässäkin talossa sitten taas on semmonen kaveri, joka on tuota mennyt taas sitte siihen päällystöön saakka hyvinki nopeesti, mutta hän ei oo koskaan ollu esimerkiks ylikonstaapeli. Mää oon käynyt tän vaiheen. Tää on, tää on ollu minusta erittäin hyvä, hyvä kuitenkin, et on ollu niinko se, se ryhmänjohtajatasokin, se ylikonstaapeli. Panu 40b	laaja-alainen kokemus
Ni 97 mää aloin täydentään tota päällystötutkintoa vielä sillai, et se on poliisipäällystön virkatutkinto ja 98 menin [kaupunki] yliopistoon sitten sisään sinne ja ja mää aattelin, et mää mahdollisimman nopeesti sit käyn sen hallintotieteen maisterin tutkinnon suoritan ja suoritin sen sitten siinä ja työnohessa... sen jälkeen oikeestaan mul on tarkoitus ollu pelkästään se, että mää opettelen nää perustehtävät mahdollisimman niinku. Jere 2b	pätevyyden ylläpito
Et sillai, et siin on niinko heti, heti yks osa tätä ryhmää. Ja, ja mitä, miten meil on aikaa menny, joskus tuntuu silt, ni o aina tärkeempiki osa. Et ko mää jäin ensimmäisen kerran lomalle, ni em mää ehtinykkää, ennen ku ne kaikki sano, et mitä me sitte tehrään, ko sää olet lomalla. Taru 26b	kokemus oman panoksen tärkeydestä
Ja nyt sitten tää työtehtävä, mikä on vuoden 2001 alusta, missä, mihin mä oikeestaan, oikeestaan oon halunnu koko ajan, ajan mut et tää on ollu täältä tässä matkallakin niin se on tullu ni täs on oikeestaan se mihin mä en osaa kuvata, että mun ja ehkä nää on niitä huippukohtia, jos aatellaan näin, et tota vaikuttanu niinku mun sitoutumiseeni ja mun uralla etenemiseeni juuri nää vuodet, mitkä täs on ollu. Mut sit siellä tulee taustalla koko ajan, jos aattelee harrastukset, sitä ennen vois pistää tohon vielä suurella, että perhe ja ja harrastukset ja sitten ystävät ja kaikki se elämä, mitä siin on tapahtunu. Talon rakentamiset vuonna [vuosiluku] ja niitä vois pistää niitä siviilimaailman juttuja sitte niinku tännepäin, että mitä siel on. [vuosi] naimisiinmeno, [vuosi] tyttären syntyminen, nää kaikki täällä toisella puolella. Jere 45	päämäärän saavuttaminen, sitoutumisen kohteiden harmonia
Kyl mää uskon, että jos, jos tuota munki isä eläis ni, kyl hän varmaan sitä arvostas. Panu 45	läheisten hyväksyntä
Ja tuol on se [vuosiluku], mää en nyt orota mitään muuta, ku tämmest tasasta, tasasta viivaa tähän näin. Ei mul oo siis sillä tavalla. Nyt siis sanotaan ko tää sitoutuminen aina vaa vahvenee ja vahvenee, mut mul ei oo mitää semmost henkilökohtast kunnianhimoa, et mun tarttis päästä jonnekin tai mun tarttis olla jotakin. Taru 36b	tasaisuus, ei tarvetta muutoksiin
Et tota, jos mää kuvaa itteeni täs organisaa-, tääl meijän laitoksella, ni se ei täst enää tuu mikskää muuttumaan mun asemani. Se o hyvi tämmest samaa tasapaksuu saattaa tul jotain pieniä nousuja tos ylöspäin, Tatu 46b	vakiintuneisuus, ennustettavuus

Irtautuminen

Nii, jos, jos esimerkiksi sit tapahtus jotain, että kävis niinku esimerkiks, palais vaikka just jollekin käy, et palaa rattijuopumuksesta ja joutuu pois työtehtävistään tai että, tää nyt ei oo semmonen homma, mistä perinteisesti lennetään, mut sanotaan, et tekis jonkun ison virkavirheen. Joutus, joutus vaikka sitte virkavapaalle sen takia. Palkattomalle tai palkalliselle virkavapaalle. Et ois tehny jonku tutkinnassa vaikka jonku kämmäykse. Jonkun pahan ja sitte sille sanotaan, et okei menisiks sää vähäks aikaa. Mut tottakai se sitä sitovuutta silloin, sitoutuneisuutta niin laskis, mutta toisaalta mää olettasin kyllä niin, et jos mulle tapahtus näin, niin en mä siihen jäis kyllä tuleen hirveen kauaks makaamaan et kyllä mää oon luonteeltani sellanen, et kyl mä sit lähtisin kälppiin. Ja käyttäsin hyväkseni sen kokemuspohjan, tietopohjan, mikä mulla nyt jo on. Jere 26	oma virhe
--	-----------

Mää olen niinkun tietyissä tilanteissa niin tosiaankin ollu niinkun tosi tyytyväinen. Sitten on ollu niinku kyllä aika tiukkoja ja sit tietty koviakin paikkoja. Et mä olen niinku on paljon työtä ja sit ku on vielä pitkiä päiviä ja jotain muuta. Mut se ei nyt oo menny niinku kovinkaan rasittavaks tai stressaavaks just niissä tilanteissa, kun se on hausimmillaan se työnteko. Tietysti sit voi olla semmosiakin kausia, jolloin tuntuu sillee rankalta. Vähän niinku itekkään tiedä, mitä pitäis tehdä. Homma on sellanen keskeneräinen jotenki. Riku 12b	tyytymättömyyden tunne
Ni tällä hetkellä tulee välil semmosia tuntemuksii, et onks sitä nyt ikää tullu pikku hiljaa enemmän, tai et välil tulee semmonen, ettei pysy mukana täs hommas. Se o semmonen, mikä välillä haittaa täs hommas. Tatu 40	taitojen puute tai riittämättömyyden tunne
[Paikkakunta] siirryin yksistään ja vain sen tähden, että tota elämäntilanne oli sillon sellanen, että tota sit tuli ero päälle ja sitte toinen suurin syy, mikä oli se, et mää oli alipäällystön virkatutkinnon suorittanu [vuosiluku] joulukuussa ja tota, jos mää olisin [paikkakunta] jääny töihin, ni mää olisin saanu odottaa siellä sillä, niillä näkymin sillon, sillon tota viiskytvuotta vakanssia, ylikonstaapelin vakanssia. Tatu 2b	henkilökohtainen elämäntilanne, ei mahdollisuuksia oman tavoitteen saavuttamiseen
Semmonen tietysti tärkeä tuli tos äske mielee, ko käytiin noit perhesuhteita, ni sillä tavalla tota on muuttunu, □uuttunut ota, että nyt ku ikää on tullu ja on perhettä. Nyt on syntymäs kahren viikon eiko, kolmen viikon päästä on tulos perheenisäystä, ni tota on se sillä tavalla muuttunu kuitenkin, ko näät työtehtävät täs hälytystehtävät on muuttunu, ni ni tota et ihan selkeesti on alkanu sitä miettiin, et kuinka kauan tämmest tekee tässä. Et kyl se perhe ja ne on kuitenkin etusijalla ja täs on suuri määrä kuitenkin, ko aina se, et, et jos käy huonosti itelle, ni mitä sitte. Et sillai niinko arvomaailma on muuttunu. Ei täs takavuosiin semmosii tullu, et muutako sinne vaa. Nyt on selkeesti niinko semmoset asiat menee erellä. Tatu 48	uhka läheisille
Nykyinen vaimo, sillon tutustuttiin joskus tääl Turus ja vaimo ol tää Turus töissä ja sit katottii, et pystyykö kumpikaa, jompikumpi muuttamaan paikkakunnalt toisel ja kui helposti. Ja tota no näköjään se muutto oli sit aika helppo, et mää tein ensi etätöinä hommii. Mut tommonen softan tekeminen, ni kyl sä pystyt sitä tekeen periaattees mis tahansa... Et tota, ni sit siin tuli seki, et ko muu porukka o siäl ja niil o jotai menoi tai rientoi siä, ni ei siihen, siit niinku kasvaa sit ulos niinku lopullisesti. Jani 3	ulkoisten kohteiden vaikutus
Jos toi ydinjohto tekis tämmöset hiihtoliitot, et. Silloin varmaan alkas rapisemaan. Saku 29	organisaatio menettää maineensa

Pääluokka 2. Sitoutumisen kaudet

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> – kasvukausi – osaamisen hankkiminen – kokemusten kerryttäminen – alussa pienet kokonaisuudet, innostavat haasteet, saa arvostusta, huomio osaamisessa – osallistumista rajoittavat tekijät, esimiehen tuki – esimerkkien soveltaminen – osaamisen ja näkemyksen laajeneminen – läheisten tuki 	<ul style="list-style-type: none"> – ohessa olo
<ul style="list-style-type: none"> – pätevyiden ylläpito – päämäärä saavutettu, sitoutumisen kohteiden harmonia – uraan kohdistuvien paineiden ja vaatimusten väheneminen – laaja-alainen kokemus – läheisten hyväksyntä – kokemus oman panoksen tärkeydestä – tasaisuus, ei tarvetta muutoksiin – vakiintuneisuus, ennustettavuus 	<ul style="list-style-type: none"> – osallisuus

<ul style="list-style-type: none">- henkilökohtainen elämäntilanne, ei mahdollisuuksia oman tavoitteen saavuttamiseen- uhka läheisille- tyytymättömyyden tunne- organisaatio menettää maineensa- ulkoisten kohteiden vaikutus- oma virhe- taitojen puute tai riittämättömyyden tunne	<ul style="list-style-type: none">- irtautuminen
--	--

LIITE 4

Kriittiset hetket

Esimiesten havainnot ja kokemukset.

Pääluokka 1. Työntekijän rajoittama osallisuus

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
Ei haluttua vaihtoehtoa tarjolla	
Sillo nuorempana, kun meni, ni mulla oli hirvee hinku, et maatteli et ei ikinä, et mää en tämmeset, et kui tää voi olla näi vanhakantast tääl kaikki, et ne tulee suoraa koulust, ko kaikki viimisepääl opetettu ja sit iha, et niinku menis takapakkii, et se oli jotai hirveet. Mä hai hirveesti kaikkii, kaikkii paikkoihi, mut et. Anni 2	pelko taitojen katoamisesta, muiden työpaikkojen hakeminen
No se oli tota tosiaa, et ko se tuli työllisyysvaroin palkattuna, ni se oli työkkärin kautta, tuli tämmönen, et se oli vuoden määräajaks ensiks, ensiks et totonoi. Nykyäänhän ne on puol vuotta, mut siihe aikaa oli tämmöne ja ettei, eihä mul ollu ja sit mul oli, mää oli niinku iha kaupunkilaine kaikin puolin, et tota. Anni 13b	päätös hakeutumisesta tulee ulkopuolelta
Ristiriita omien ja organisaation arvojen välillä	
Saattaa tommonenkin seikka, kun joku virkapukuki, se saattaa pelkästään kiinnostua. Ja se kiinnostaa, et silloin on, ollaan kyllä hyvin äkkiä tuota, ollaan, se arkitodellisuus tulee kyllä tässä työssä hyvin äkkiä että, ja siihen silloin, silloin sitte heti väärillä raiteilla. Panu 30	epäolennainen syy hakeutua organisaatioon
Jos ihminen haluaa, pienestä pitäen halunnu poliisiks, ihailee poliisin virkapukua ja aseistusta ja näitä, ni välttämättä se ei oo kaikista paras mahdollinen poliisi. Siit ei tule koska ää siihen kuuluu paljon muutakin siihen tehtävään. Jere 12	väärät motiivit hakeutua alalle
Työllä ei toivottua vaikutusta	
Rikostutkinnan puolella se, et tutkitaan, nährään paljon vaivaa ja ollaan läheisissäki tekemisissä näitte uhrien kanssa. Näitte rikosten uhrien ja sitte kun ne asiat menee oikeuteen, niin syyttäjältä tulee syyttämättäjäntämispäätökset. Taikka oikeudessa syyttäjät hyväk-, tai ne saa aivan olemattoman tuomion, mis ei oo mitää, mitää. Ja kun näkee sen, kuinka paljon, siis kuinka paljon sen eteen on tehty töitä ja kuinka paljon hätää ja käsimystä on siel toisella puolella. Jä nämä on keisareita nämä meirä eressä sit nämä tekijät. Taru 14	kova työ menee hukkaan
Saattaa olla niin monia pettymyksiä uralla ja monissa asioissa, jotka sitte sitä vähin nakertaa sitä sitoutumista ja se alkaa niinko kääntyyn itseään vastaan vastenmielisyydeks. Jere 8	pettymysten kokeminen
Tääl on paljon semmosii ihmisii, jotka nyt on muutamat lähtenytki pois talost. Kaikki projektit, mihi lähtee, ni hetken pääst lopetetaa. Iiro 23a	jatkuvat epäonnistumisen tunteet
Jos täällä ei esimerkiks oo saanu sitä uratavotetta täyteen, ni se sitoutuminen saattaa, et se sitoutuuki enemmän sinne siviilipuolelle. Jere 44	sitoutumisen painopisteen muuttuminen
Sit ko ollaan päästy johonki tiettyyn tämmöseen niinko steady state tilaa, misä tahansa jutussa ja sen jälkeen ei niinko vaik kui paljo antais aina niinko sama effortin, ni se ei enää muuttas sitä mihinkää suuntaa. Ni ni sit mulla niinko, ää en mä tiedä. No ehkä siin loppuu paukut. Loppuu ainaki semmonen niinko kiinnostus ja kai sitä kautta muuttuu niinko sitoutumis-, sitoutumisastekin Jaakko 10	työn kehittyminen loppuu
Mut jos olis eri tahtotila, ni mää luulisin tota noi, että tämmöst nii sanottuu sitoutumist ei olis. Jaakko 9	eri tahtotila
Suurin osa ymmärtää sen, sen tota vastuun ja sen tota mikä siin on. ja ni sit kuitenkin ne arvot, ne arvot on vähä ristiriiras näitten tämmesten tulosten päämäärien kans. Tatu 46	arvojen ja tavoitteiden ristiriita

jatkuu

Henkilösuhteiden ristiriidat

Joku porukka tai siis ei tulis toimeen ihmisten kans tai tiimin kans tai jotain. mut en mä tiä, ehkä sekin vois olla yks. Et jos siis kerta kaikkiaan näkee, et ei pysty tekemään töitä jossain tietys porukas. Jani 24	sopeutumattomuus ryhmään
Jos mää huomaan jotai semmost kieroutta ja sillä tavalla vääryyttä. Siis jotain kieroo on mun sillai selän takana. Se on semmonen, mitä mää en siedä. Siis se tuntuu hirveen pahalta. Taru 35	epäluottamus muita kohtaan
Johtojärjestelmissä esimiesten kanssa tottakai täälläkin on matkan varrella ja aina organisaatiossa tulee konflikteja. Ni kyllähän se aina, aina tuota sitten tota on niinkun kielteinen asia ja huono asia. Ja sitä ajattelee, että antaa olla sitten ja tota en mää, mitä mä tässä yritän, kun vois jotenkin muutenkin tästä selvitä. Panu 18	organisaatiossa ilmenevät konfliktit
Ajetaa se iha henkisesti siihe tasol, et mää en tee enää mitää heh. Vaik vedetää mattoo pois alta, et aina ko oot tehny jotai ni. Eikä arvostet sitä työtä mitä tekee. Anni 45	työnteon vaikeuttaminen

Suoriutumiseen liittyvä epäusko

kokemus omien resurssien riittämättömyydestä	
Joskus näkee, että ko tulee iso juttu, kaverille iskee niinko paniikki päälle. Panu 17	uskon puute
Välil tulee semmonen, ettei pysy mukana täs hommas. Se o semmonen, mikä välillä häittää täs hommas. Tatu 40	jälkeenjäämisen tunne
Nää työtehtävät täs hälytystehtävät on muuttunu. Ni tota et iha selkeesti on alkanu sitä mieltiin, et kuinka kauan tämmest tekee tässä. Tatu 48	työn sisältämät riskit
kokemus organisaation resurssien riittämättömyydestä	
Ettei niil lähret mitää mahrottomuuksi tavotteleen kuitenkaan. Tatu 44	liian kovat tavoitteet suhteessa resursseihin
Pula kirjoituskoneista ym työvälineistä. Ei edellytyksiä suorittaa tehtävää kunnolla. Panu 9	edellytysten puute

Epätietoisuus kokonaisuudesta

Ihmiseltä sitten hajoaa tavallaan se työnkuva semmoseks pirstaleiseks. Ei nää sitä enää mielekkäänä. Riku 31b	tehtävien pirstaleisuus
Ei pysty millää hallittee kaikkia. Enemmän tää on menny semmoseen erikoistumissuuntaan, mikä ei välttämät oo hyvä. Tatu 10	liiallinen erikoistuminen
Katottiin niin vaan sitä omaa työtä ja mitää muuta. Tottakai, ko tääl oli yli, isot ja paljo enemmän niitä asioita, ni pakko oli just tehdä sitä yhtä asiaa. Anni 19	kokonaiskuvan hahmottumattomuus

Sitoutumisen kohteiden vähyytys

jos mää oon täällä 24 tuntii vuorokaudessa, ni sekään ei oo hyvä. Vaan että se energia täytys yrittää jakaa niin, että olis hyvä elämä ja kuitenkin se työ, siihen työhön vois sitoutua siten, et se tuntuu hyvältä. Mut kuitenkin, et varoa sitä loppuunpalamista tai sellasta, että, et se esimerkiks se näkymä tulis liian kapeeks. Tulis semmonen putkinäkö siihen omaan tehtävään, vaan et täytyy pitää yhteyttä niinko muuhun maailmaan koko ajan. Jere 5b	loppuun palamisen vaara, näkökulman kaventuminen
Se ehkä näkyy niin, että ollaan jatkuvasti, toimitaan vapaa-aikanakin täällä ehkä, et siinä työpisteessä tai laitoksella tai tai kerätään niitä töitä sinne kotiin jatkuvasti, säännöllisesti ja elämä pyörii pelkästään sen työn ympärillä. Jollon sitten, varsinkin siinä kohtaa sitte ehkä se voi mennä niinkin pitkälle, ko eläkkeeltä ihmisiä on töissä. Ajattelisin asiaa niin, että silloin tulee semmonen tyhjä aukko täs elämässä. Ei oo harrastuksia ja muita, tai et sil ei poliisilaisena sil ei oo siviilimaailmaan yhteyksiä. Et siinä täytyy olla niit siviilikavereita myös. Sen toisen aviopuolison kautta tai, tai joittenki asioiden kautta tai harrastuksien johonki muuhun, urheiluseuroihin tai musiikkia tai jotain muuta, että jos se sitoutuminen on pelkästään siihen työtehtävään, ni se saattaa kääntyä vastaan. Eikä enään nähräkkään sitä tarkotusta, minkä takia ollaan poliisi. Tässä palvelaan kansalaisia ja ihmiset maksaa mejän veron, tai verotuloistaan mejän palkan, että ne sais mahrollisimman hyviä, vaan ruvetaankin rakentaa sitä omaa juttua, oman itsensä ympärille. Jere 36b	muiden kohteiden olemassaolon tärkeys, työn tarkoituksen hämärtyminen

Henkilökohtaisen uudistumisen rajoitukset

Kun aattelee, että on noita optioita, ni kahden vuoden päästä voi saada, et ne on semmosii. Ne on niinko työnantajan sitouttamiskeinoi. Se rajottaa tietenki sillä työpaikan vaihtoo, jos on jotain optioita. Täytyy sen takii ol niinko kauemmi. Se on myös huono, et estetään luonnollist vaihtuvuutta. Ne, jotka on optioil, ni ne pysyy, ne ei, eihän niit saada varmaan niinko pois, ei tuu luonnollist kasvu, et alhaalt tulis uusii johtajii, et ne vaihtas niinku johonki muualle. Iiro 21	organisaatio rajoittaa vaihtuvuutta
Voihan joku odottaa optiopottiaan tekemättä yhtään mitään, et periaatteessa motivaatiota ei oo, mut sitoutuminen taloon on vahva. Riku 18	sitouttaminen
Mää en niinko halua mennä siihe suuntaa, mihe häne pitäs ohjata. Et must tulis niinko enemmän haittaa vähä ajan päästä ko hyötyy. Ni sit sil taval niinko turha sit taas yrittää niinko sitoo millään tämmösil kenotekosil tai, ei nyt keinotekosil, kannustimii ne on, mut sillon tekee niinko karhunpalveluksen. Jaakko 28	sitouttaminen, jos eri tahtotila
Kun on pitkään samoissa tehtävissä, niin ei oo rohkeutta enää sitte tämmöseen muutokseen. Ei oo siis rohkeutta enää lähteä uusiin tehtäviin. Jere 14	ei uskallusta muutokseen
Siinä on sellasia, että on tehtävissä, jossa ei välttämättä haluais olla, mutta jostain syystä ei halua sitte siirtyä. Se voi olla mustasukkainen vaimo tai mustasukkainen mies tai joku muu syy, mikä sitten pakottaa olemaan siinä työtehtävässä. Jere 13a	uudistumisen ulkoiset rajoitukset

Pääluokka 2. Organisaation rajoittama osallisuus

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
-------------------------	------------------

Ei vapaata tilaa

Mää oli alipääallystön virkatutkinnon suorittanu kaheksayheksän joulukuussa ja tota, jos mää olisin[paikkakunnalle] jääny töihin, ni mää olisin saanu odottaa siellä sillä, niillä näkymin sillon, sillon tota viiskyvuotta vakanssia, ylikonstaapelin vakanssia. Tatu 2b	ei mahdollisuuksia edetä
Mul on kyl tosin, ei vielä halut mihinkä lähtee, mut jos ei mitään projektii enää olis, ni sit vois tietenki suuntautuu sil linjapuolelle, mut se tietenki vaatii et semmosii henkilöitä lähtee, et tota nii. Jos jengi kasvaa ja organisaatio kasvaa, ni tää tietenki sit tarvitaa lisää esimiehiiki. Ei lähivuosin. Todennäkösimpänä pitäsin kuitenkin jonkinäkösen projektin al. Pekka 2	tilan arviointi

Johdon huono esimerkki

Organisaatiohierarkiassa viemää sen sitoutumisen niinkun joka lenkiltä läpi, ettei sinne jää sitte semmosia katkoksia väliin, että, et joukossa on esimerkiks esimiestyössä joku semmonen, joka vähät välittää. Ko sillonhan se heijastuu välittömästi viimiseen portaaseen asti. Hannu 17	kumuloituvuus
Jos ne ylemmät johtajat on heikkoja, niin se sitte, se heikentää koko sen työyhteisön sitoutumista. Jere 39	ylimmän johdon esimerkki
Miten täs talost saa vaan parhaat rahat suunnilleen. Myytyy tää pois. Riku 39	johdon piilotavoitteet
Esimies on vähän tulppa siinä ja, ja tuota sillon hänen pitäis tehdä jotain. Saku 18	esimiehen esimerkki
[sitoutuminen loppuisi] jos toi ydinjohto tekis tämmöset hiihtoliitot, et. Sit varmaan alkas rapisemaan. Saku 29	johdon jääminen kiinni vilpillisestä toiminnasta

Epäselvät tavoitteet ja suunnitelmat

Jos se, miten sen nyt sanois, alustus jää puolitiehen, ni tota se voi näky just sillai, et sit ei oikeen, kukaan ei oikeen tiä, et miten lähetään menemään. Jani 28	suunnitelmien epäselvyys
On paljon ihmisiä, jotka niinkun haluaa sellasia pieniä muutoksia. pieniä muutoksia ja jotka vaikuttaa sit siihen, et koskaan ei tuu valmista ja sit on vaikeuksii pitää sitä sitoutumista yllä. Riku 24a	jatkuvat muutokset toteutuksessa
Ja ehkä sit vaik, et täs on kuus vuotta niinku ollu. No okei, nyt ku vaihtu, vaihto tätä yksikkö, et ehkä se oma rooli pitäis olla viäl hiukan selkeempi. Jani 37c	rooliepäselvyys

Jos lähetään tekemään jotain sellast, mikä on niinku, et jää vähän hämäräks, ni sillon se, siin on semmonen, no jotenki vaikeempi saada sillon vauhtia päälle, elikä eikä sitä välttämättä saakaan. Riku 23	päämäärän selkiytymättömyys
---	-----------------------------

Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset

Tuntee jotenki sillai epäoikeudenmukaisuutta sen palkkauksen suhteen. Iiro 9	epäoikeudenmukaisuus palkkauksessa
Olin vähä niinku opiskelijan kirjoissa ja siin myös kummiski mullaki oli jo työkokemust, pitäs olla liki kymmene vuotta, nii sitä rupes niinku katteleen, hei ei tän tätä totanoini. Ee sit ku tuli niinku faktaa hommist, ni sit ku alko saamaa niinku parempaa palkkaa, ni sitä rupes niinku aatteele. Mul ei olis, oliko yks jossai vaihees muutama vuosi aikaa, ku oli hakemas muualle. Iiro 4	palkan ja työpanoksen ristiriita
Ku arvioiraan ihminen siitä yhrestä viiteen pistettä ja tota on otettu joku keskiarvo, mikä pitää siitä ryhmästä löytyä. Et sen yli ei saa sen keskiarvon yli mennä, ni sillonhan se on ihan selkee asia, et osa jää sen keskiarvon alapuolelle ja muutama kaveri menee sen yli ja osa, jotkut on siin keskellä ja ja. Se o iha varma, et ko se henkilö siin arvioiraa ja sit ko pitäs lähtee tekee niitä, sitä tulosta, mist on sovittu, ni se voi ol, et sit pitää motivoida jollain tavalla vähä uudestaa siihe. Tatu 30	kokemus arviointijärjestelmän epäoikeudenmukaisuudesta
Eihä täst [vapaehtoistoiminnasta] saa mitää muut, ko täs joutuu vaa antamaa ja olemaa aina kiinni. Anni 56	vastikkeettomuus
Jos ite joutuu tekemään oikein paljon ja kaikki ei ympärillä välttämättä oo valmiita samaan työmäärään tai sinnepäin. Ni kyl joskus vähä tulee, et onko mun pakko yksinään. Taru 13	työmäärän jakautuminen epäoikeudenmukaisesti

Irtaantuminen ryhmästä

Annetaa joku semmonen taski, et se niinko isoitoituu porukast. Et saa sen niinko porukast irtoomaan kokonaan. Jaakko 29a	sulkeminen ryhmän ulkopuolelle
Niinko mä vetää jotain projektii. Istun tääl ja muut porukat on [toisella paikkakunnalla] ja tai sit toises projektissa ni [toisella paikkakunnalla] ja sit ko mä tunsin sen systeemin aika hyvin. Et sin tuli uutta porukkaa, □ imun olis pitäny ni koko ajan olla melkei [sillä paikkakunnalla]. Ja sit ne laitteistot ja labrat on kaikki [siellä]. Jos mun piti jotain, jotain softaa päästä vähän enemmänki testaamaan, mun olis pitäny olla siäl [paikkakunnan] labras koko ajan. Et tota, no sit siin tuli seki, etko muu porukka o siäl ja niil o jotai menoi tai rietoi siäl, ni ei siihen, siit niinku kasvaa sit ulos niinku lopullisesti. Jani 3	muista irrallaan työskentely
Olihan se tiukka paikka niinku miettii sitä, et lähdenk mä siält pois, koska se [yksikkö] oli, oli niinku aika huimasti isompi, ku esimerkiks tää koko Turun yksikkö. Tota siäl oli taas ne varmuustekijät. Jotenki muka tuli sit kummiski sillai, et paino pääl ja. Siel oli se tuttu porukka silti. Mä näin, et mä kasvoin siit eroon koko ajan. Jani 12	kasvaminen eroon tiimistä

Arvostuksen puute

Jos esimiehen taholta ei oo oikeen hyväksyntää ja arvostusta, ni kyl se, kyl se semmosen tää, kyl se sitoutumisee, työhön sitoutumiseen vaikuttaa. Se on ihan selvä asia. Saku 36	esimiehen hyväksynnän puute
Semmonen ko peräänkattominen. Niinko ei paljo, mut niinku harmittaa, et ei se sitä tietysti vaikuta siihen, ehkä siihen tahtiin, et me tehään joku. Et ei se välttämät asia tehdään vaa, täs tehdään nyt vaan tätä tuotetta. et semmone ei oo motivoivaa. Pekka 17b	vahtiva esimies
Jos joskus kokee jotai epäoikeudenmukast kohteluu tai ei tuu niinko arvostusta, ni se o semmonen niinku vähän, että ei motivoi tai sil taval. Iiro 10	epäoikeudenmukainen kohtelu/arvostuksen puute
Jos siihen ei saa sitten omien esimiesten tukea taakse, ni se vois olla semmonen tilanne. Tatu 32	esimiehen tuen puuttuminen

Roolittomuus

Ollaan vaan ja ei se niin väliä sit, et mitä tehdään, tehdäänkö joka päivä oikeastaan mitäänkään. Ni eihän semmoses <input type="checkbox"/> isiin <input type="checkbox"/> soo hyvä olla. Kukaan ei, ketään ei kiinnosta, että teetkö vai ja jos teet, nii miten teet. Hannu 21	työyhteisön välinpitämättömyys
Aluks ensimmäiseen puolee vuoteen ei ollu edes mitään hommia. Pekka 3	tehtävien vähyys
Ehkä jos pomo ei antais enää mitää uusii tehtävii. Pekka 17	tehtävien saamisen loppuminen
Sitoutuminen se on niinko varmaan liittyy siihen, et saa tehdä. Jos ei se saa tehdä etteppäi ni sit loppu. Jaakko 11	tehtävästä syrjäyttäminen
Ja eikä o oikee selvää työtä, ei o töitä, pidetään ihmisii vaan niinko reservis, eikä o töitä <input type="checkbox"/> isiin. Iiro 23b	ei roolia työyhteisössä
Se tehtävä loppus tavalla tai toisella, mut ni se ehkä sitte lopettas sen siinä kohtaa. Jere 26a	tehtävän loppuminen

Tietojen ja taitojen jättäminen hyödyntämättä

Jossain vaihees tuli vähän semmone taantumavaihe, et oli vähä niinku vähä sil taval niinku pitkästyttiki, et tuli harmi, et on sit niinku vähä niinku taidot hukkaa. Iiro 2	taitojen hyödyntämättömyys
Vaik mää teinki niit suunnitelmii ja kaikkii spekseii sun muit, <input type="checkbox"/> isiin tulee simmonen, et nää niinku omat tiedot menee niinku hukkaan. Jani 42	tietojen käyttämättömyys

Ei mahdollisuutta vaikuttaa itseä koskeviin päätöksiin

On vielä, vielä vähän semmonen vanhakantanen ajatus, että, et kun joku ulkopuolinen jostain määrää, niinko aikasemmin oli, että ministeriö ja lääninjohto hyvin pikkutarkkaan yksityiskohtaisesti määritteli, et mitä täytyy tehdä. Ja nyt on semmoset ajat ohi. Hannu 20	ulkopuolelta tulevat määräykset
Tehtiin vähän niinko sillai salamyhkäsesti. Et tota se, se henkilöstö, ketä se koski, eli tota toi kenttätyötä tekevä porukka tossa, ni siel oli, hyvi vähä tiuhu niille tietoo ja sit tuli vaan semmosia määräyksiä, että nyt tehrään niin. Tatu 35	ei pääsyä vaikuttamaan itseä koskeviin päätöksiin
Sillee, ko lopetetaan vaan, eikä sanota mittään. No se on se minkä helvetin takia tää lopetettiin, et eiks tää oo hyvä vai mikä tää on. Pekka 18a	perustelemattomat päätökset
Ylempää tulevat määräykset. Ja jos en mää miällä sitä oikein oikeutetuks, taikka siis semmoseks, nii sillai joskus lyä vastaan, et ei haluaisi tehrä. Joku asia erellyttää aika paljon työtä ja ku ite mieltää, et tollanen ei oo oikein. Et tehrään, sanotaan nyt, et meijänkin organisaatios päätökset tehrään aika paljon esimiehissä. Eikä siäl aina oteta tätä työtätekevän kentän näkökulmia. Ja sitte tulee määräys tehrä niin ja niin, ku se ei sovellu käytäntöön. Taru 11	oikeuttamattomat määräykset
Ja sit niilt tuli kysymyksiin suurin piirtein, mitä siihen sit vastais, kon ei mittää tuotettakaan viäl ol. Paljoks se painaa, ei oikee ossaa sanoo, ko ei ol saanu alkaa tekemäänkää. Pekka 21	auktoriteetin asiantuntemattomuus

Jatkuva ylikuormitus

Työn vastuullisuus o kasvanu. Eli mul tahtoo vähä niinku pyörii nää asiat kotona, ko en mää pysty jättää niit tän töihin. Anni 41	vaikeus irrottautua työasioista
Kyllä se siälä kotopäässäki ni tota, ei sitä aina hyvällä katota, ko mää sanon, et mää lähden nyt käymään tual laitoksella ja mun täytyy, on se yks vapaapäivä siinä. Tatu 33	vapaa-ajan käyttäminen työhön
Jos niit hommii on niinku liikaa, ni kyl sen näkee. Jotenki se niinku tulee siit, et näkee, et ei se välttämättä ei tapahdu niinku mitään, vaan siis se homma ei lähde heti käyntiin. Jani 27	liikaa töitä
Joku tämmönen ym, et jos duunit tai tämmöset taskit kasautuu liikaa, ni kyl jossai vaihees tulee simmone, et totanoinii. Et jos, se on niinku, et jos tulee lii-, yks o ainaki se on niinku mikä on ollu, et jos tulee liikaa duunii. Kyl jossai vaihees niinku loppuu se veto sit, et ei. Sanotaa niin, et siin vaihees saattaa jopa se sitoutumine niinku olla simmone, et, et joku tulee sanoon, et pitäis jotain tehä, ni sit sanoo vaan, et joo joo ja that's it. Jani 23	töiden kasautuminen
Häirittee tällä hetkellä, ni tuata, et mun mielestäni me liikutaan tällä hetkellä täs meijän organisaatios semmosilla ääriajoilla, et mää sanoin, et täs takavuosi oli paljo löysääki kyllä. Tatu 43	jatkuva jaksamisen ääriajoilla liikkuminen

Enkä määh niil [<i>lähikaupan myyjille</i>] kehtaa sanoo, et sori nyt vaan, et määh oon vapaapäiväl, et ottakaa tonne [<i>laitokselle</i>] yhteyksii. Joskus o semmone vaa, vaik joskus tekiski mieli sanoo, mut ei sitä viitti. Tatu 39	vaikeus irtautua työroolista
Joissakin firmoissa, joista meillekin on tullu, on selkeesti sitten tavallaan, taloudelliset paineet ovat niin kovia ja silloin revitään ihmisistä niin tolkuttomiin. Riku 31a	liian suuret paineet

Sitouttamistoimenpiteiden vaikutus

Se on myös huono, et estetään luonnollist vaihtuvuutta. Ne jotka on optioil ni ne pysyy. Ne, ei eihän niit saada varmaa niinko pois, ei tuu luonnollist kasvuu, et alhaalt tulis uusii johtajii et ne vaihtas niinku johonki muualle niinku luonnollisesti tai ainaki näin o ennen tapahtunu. Tietyst sitä vieläki tapahtuu. Ei se oo hyvä keino oikee. Iiro 21	vaihtuvuuden rajoitukset
Mut voihan joku odottaa optiopottiaan tekemättä yhtään mitään et periaatteessa motivaatiota ei oo mut sitoutuminen taloon on vahva Riku 18	motivaation puute

Pääluokka 1. Työntekijän rajoittama osallisuus

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> – pelko taitojen katoamisesta, muiden työpaikkojen hakeminen – päätös hakeutumisesta tulee ulkopuolelta 	<ul style="list-style-type: none"> – ei haluttua vaihtoehtoa tarjolla
<ul style="list-style-type: none"> – epäolennainen syy hakeutua organisaatioon – väärät motiivit hakeutua alalle 	<ul style="list-style-type: none"> – ristiriita omien ja organisaation arvojen välillä
<ul style="list-style-type: none"> – kova työ menee hukkaan – pettymysten kokeminen – jatkuvat epäonnistumisen tunteet – sitoutumisen painopisteen muuttuminen – työn kehittyminen loppuu – eri tahtotila – arvojen ja tavoitteiden ristiriita 	<ul style="list-style-type: none"> – työllä ei toivottua vaikutusta
<ul style="list-style-type: none"> – sopeutumattomuus ryhmään – epäluottamus muita kohtaan – organisaatiossa ilmenevät konfliktit – työnteon vaikeuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> – henkilösuhteiden ristiriidat
<ul style="list-style-type: none"> – uskon puute – jälkeen jäämisen tunne – työn sisältämät riskit – liian kovat tavoitteet suhteessa resursseihin – edellytysten puute – tehtävien pirstaleisuus – liiallinen erikoistuminen – kokonaiskuvan hahmottumattomuus 	<ul style="list-style-type: none"> – suoriutumiseen liittyvä epäusko – kokemus omien resurssien riittämättömyydestä – kokemus organisaation resurssien riittämättömyydestä – epätietoisuus kokonaisuudesta
<ul style="list-style-type: none"> – loppuun palamisen vaara, näkökulman kaventuminen – muiden kohteiden olemassaolon tärkeys, työn tarkoituksen hämärtyminen 	<ul style="list-style-type: none"> – sitoutumisen kohteiden vähyys
<ul style="list-style-type: none"> – organisaatio rajoittaa vaihtuvuutta – sitouttaminen – sitouttaminen, jos eri tahtotila – ei uskallusta muutokseen – uudistumisen ulkoiset rajoitukset 	<ul style="list-style-type: none"> – henkilökohtaisen uudistumisen rajoitukset

Pääluokka 2. Organisaation rajoittama osallisuus

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> - ei mahdollisuuksia edetä - tilan arviointi 	<ul style="list-style-type: none"> - ei vapaata tilaa
<ul style="list-style-type: none"> - kumuloituvuus - ylimmän johdon esimerkki - johdon piilotavoitteet - esimiehen esimerkki - johdon jääminen kiinni vilpillisestä toiminnasta 	<ul style="list-style-type: none"> - johdon esimerkki
<ul style="list-style-type: none"> - suunnitelmien epäselvyys - jatkuvat muutokset toteutuksessa - rooliepäselvyys - päämäärän selkiytymättömyys 	<ul style="list-style-type: none"> - epäselvät tavoitteet ja suunnitelmat
<ul style="list-style-type: none"> - sulkeminen ryhmän ulkopuolelle - muista irrallaan työskentely - kasvaminen eroon tiimistä 	<ul style="list-style-type: none"> - irtautuminen ryhmästä
<ul style="list-style-type: none"> - taitojen hyödyntämättömyys - tietojen käyttämättömyys 	<ul style="list-style-type: none"> - tietojen ja taitojen jättäminen hyödyntämättä
<ul style="list-style-type: none"> - vaikeus irrottautua työasioista - vapaa-ajan käyttäminen työhön - liikaa töitä - liian suuret paineet - töiden kasautuminen - jatkuva jaksamisen ääri rajoilla liikkuminen - vaikeus irtautua työroolista 	<ul style="list-style-type: none"> - jatkuva ylikuormitus
<ul style="list-style-type: none"> - työyhteisön välinpitämättömyys - tehtävien vähyyys - tehtävien saamisen loppuminen - tehtävästä syrjäyttäminen - ei roolia työyhteisössä - tehtävän loppuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - roolittomuus
<ul style="list-style-type: none"> - esimiehen hyväksynnän puute - vahtiva esimies - epäoikeudenmukainen kohtelu/arvostuksen puute - esimiehen tuen puuttuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - arvostuksen puute
<ul style="list-style-type: none"> - ulkopuolelta tulevat määräykset - ei pääsyä vaikuttamaan itseä koskeviin päätöksiin - perustelemattomat päätökset - oikeuttamattomat määräykset - auktoriteetin asiantuntemattomuus 	<ul style="list-style-type: none"> - ei mahdollisuutta vaikuttaa itseä koskeviin päätöksiin
<ul style="list-style-type: none"> - epäoikeudenmukaisuus palkkauksessa - palkan ja työpanoksen ristiriita - kokemus arviointijärjestelmän epäoikeudenmukaisuudesta - vastikkeettomuus - työmäärän jakautuminen epäoikeudenmukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - epäoikeudenmukaisuuden kokemukset
<ul style="list-style-type: none"> - vaihtuvuuden rajoitukset - motivaation puute 	<ul style="list-style-type: none"> - sitoutumistoimenpiteiden vaikutukset

LIITE 5

Sitoutumisen kehittäminen

Esimiesten toimintatavat ja -periaatteet.

Pääluokka (asia) 1. YHTEISEN PÄÄMÄÄRÄN TAVOITTELU

Yläluokka (toimenpide): Tulevaisuudenkuvan luominen

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
------------------	-----------

Tehtävien markkinointi

Yritän tietenkin perustella mahdollisimman hyvin ja tuoda hyvii puolia esiin, jos se onnistuu. Pekka 22	tehtävien perustelu ja hyvien puolien esiintuominen
---	---

Innostuksen herättäminen

Siihenhän tää perustuu, keskenäiseen kanssakäymiseen työntekijöitten kans, että miten saat toiset innostumaan. Taru 31	vuorovaikutus, innostuksen luominen
Tekemällä just tietynlaisen yhteisen unelman ja käymällä hyvin strategiakerrokset ja sitoutumalla niihin ja se toteuttamalla Nokian arvoja ja menestymällä. Saku 25	yhteisen unelman luominen ja sen toteuttaminen

Vaikuttamismahdollisuuksien varmistaminen

Et sä pääset itte vaikuttamaan siihen. Ni kyl se mulla ainaki on niinku motivoinu kautta sitouttanu siihe hommaan enemmän. Et ei välii, et ei se oo niinku sit ihan simmost hällä välii meininkii, vaan et kyl siihen yrittää keskittyä sillon. Jani 36	mahdollisuus vaikuttaa
Kyl on aina parempi menee, jos on saanu yhdes katottuu, et toi on se juttu, johon mennään ja käyty ja mietitty sitä niinku reittiä tai sitä strategiaa, eli millä tavalla me päästää, päästää tän kipun ympäri et. Jaakko 20	yhdessä suunnitteleminen

Selkeät tavoitteet ja suunnitelmat

Kerrotaan mitä aiotaan tehdä ja mitkä on virstanpylväät siinä matkan aikana. Riku 25	välitavoitteiden asettaminen
Tämmöset projektit, jotka selvästi pystytään niinku osottaan, että, että siellä tien päässä näyttää, että tämmöstä ja tämmöstä, bisnes on tämmönen ja tämmönen ja tämmöstä milestonea mennään eteenpäin ja, ja niinku selkeet tavoitteet ja. Ni se on varmaan kaksin-, kolminkertainen se motivaatio ja, ja tuota työteho on kuin tämmösillä harmailla projekteilla. Saku 10	selkeä suunnitelma päämäärään pääsemiseksi
On niinku tavoitteet ja tavoitte-, asetetaan tavoitteita ja niihin tietysti jokainen sitte pyrkii sillä omalla työpanoksellaan ja pyrkii tekemään mahdollisimman hyvin. Panu 12	työn tavoitteellisuus

Tehtävien priorisointi

Priorisointi on osoittautunu aika hyväks. Ja en tiä, sitä, no tää on tietty siis sillai aika hankalaa, aika paljo mitä tehdään, ni ne on kuitenkin tietys määrin uutta, uusi juttui. Ni siin on itelläki vaikee niinku, et miten sitä pitäis lähteä selvittämään, koska (ym) sitä pitää ain jostain lähteä selvittämään. Et siin vaihees o yleensä juteltu porukan kans, miten tehdään, ni kyl se vaatii jonkun moist yhteistyöt kyl siin tietyst. Jani 29	priorisointi
--	--------------

jatkuu

Yläluokka (toimenpide): Yhteisen näkemyksen rakentaminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
-------------------------	------------------

Riittävä yhteinen ajankäyttö

Se lähtee aika pitkälle siitä, että käytetään aikaa siihen tavallaan määrittelyyn, et mitä tehdään. Riku 22	suunnitteluun varattava aikaa
Nii oli aika paljonki osaamista kyl siit aiheest. Et se piti niinku yhteistyöl. Siin meni aika paljon aikaa, et me käyt-, tehtiin simmosii suunn-, pidettiin suunnittelupalaveri. Eli tota piirreltiin suoraan sanoen siis seinille kaikennäkösii kuvii ja katottiin, et miten se vois mennä. Mut siin tuli just sit et tota, ko saa-, ruvettiin vähä, kaikil tuli niinku semmonen yhteinen näkemys. Jani 15	yhteisen näkemyksen luominen

Ymmärtämisen varmistaminen

Mikä mun mielest vois, mikä ehkä joskus klikkaa, ni tota ihmiset ei oo saanu ehkä tarpeeks tietoo projektist. Et pitää saada tietoo pitämällä projektikouksia ja selittää taustat. Et se mielenkiinto saattaa vähentyä silleen, jos he ei ymmärrä, miks he tätä asiaa tekevät. Minkä takia. Hyvin todennäkösesti voi olla kauhee kynnyks, et eivät niinku kehtaa tulla sanomaan, et mää en nyt oikeen ymmärrä, et voisiks sää selittää. Sit pidetään vaan turpa kii ja ollaan vaan, et ei ainakaan kukaan huomaa, ettei olla ymmärretty. Sit ku ei olla ymmärretty, ei kukaa osaa tehäkkää. Itte sitä ehkä pitää jotai asioi nii ittestään selvänä, ettei enää osaa niinko selittää tarpeeks yksinkertaisesti ja sillee kokonaisuutena, et unohtuu joku asia. Tietty tiedonkulku, sitähan ei, ei nähdä, kun joku hyvin pieni osa siit, mikä niinku pitäs sijottaa johonki suurempaan. Meilläkin on täs, tehty jotku laput, misä pyydetää meit tekemään jotaki. Se olis mielekkäämpää tosiaan, jos olis, jos niinkun joku koulutus, siit mää olen yrittänytki pitää kii. Toisaalta ei ne välttämät sit yhdel kertaa aina jää mieleen, ko kummiski jollain voi olla paljonki hommia. Pitäis vaan käydä useemmin, useemmin läpi. Ko tahtoo vaan sit jäämään, jäämään semmosten kokousten pitäminen. Tuntuu, et ei oo mitään asiaa. Olis syytä pitää semmosii, et se asia vois olla vaan muistin virkistäminen, toisille. Mut tota semmosii vähemmän on. Pekka 11	ymmärtämisen varmistaminen ja asioihin palaaminen
---	---

Osallistumisen edistäminen

Elikkä monta kertaa ryhmät sitte, kun kokoontuu yhteiseen vaikka kahvihetkeen, niin siinäkin niitä vähän pohditaan niitä juttuja. Ja se on myös siinä mielessä ihan hyvä ja että tuota kun on ryhmä koolla, ni sielt tulee useampia kannanottoja ja mielipiteitä, että hetkinen mä tekisin näin ja oookko tommosta ottanu huomioon. Panu 26a	asioiden yhteinen pohdinta
Nyt joutuu itte vähä miettii ja pinnisteleemää, että mitäs me nyt saatas, Mites me voitais tämä homma hoitaa ja mitä tässä voitais kehittää ja minkämoisia tavoitteita voidaa asettaa ja. Kyllä se silloin niinku mun mielestäni selvästi se on parempi ja haastavampi tilanne. Hannu 12	yhteinen suunnittelu ja vastuun jakaminen

Ajan tasalla pitäminen

Kaikki tykkäs, et me piretää se kuukausipalaveri. Vaikkei aina varsinaisesti kauheesti oisi asiaakaa. Et ne on kyl sillai ollu kyllä tärkeitä, vaikkei aina oisi oikeen ollu aikaa sitä pitääkään. Taru 20	palaverien säännöllisyys
Mut et meil on tiimivastaavie palaveri kerra kuukaudes ja tarvittaes useammi ja viikkopalaveri o aina keskiviikkosi. Sit ko meil o kaks [muuta yksikkö] sielt sit mää tai meil tehdää semmonen yhteenveto aina siit osaston keskiviikon palaverista ja et se tulee kaikil tiedoks sit et. Et jos on lomalla tai muuta, ni kaikki saa tietää, mitä siinä ni, mitä asioit o käsitelty. Anni 26	tiedonkulun varmistaminen kaikille

Yläluokka (toimenpide): Tavoitteeseen pääsyn seuraaminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
Toteutuksen seuranta ja tavoitteeseen pääsyn varmistaminen	
Kaikki tietää, mitä pitäisi tehdä ja sitte seurataan, mitä tehdään. Hannu 15	tietoisuus päämäärästä, toteutuksen seuranta
Asettaa se tavoite ja katsoo, et sinne tavoitteeseen mennään. Jere 21	tavoitteeseen pääsyn varmistaminen

Toiminnan yhteinen arviointi

Se lähtee siitä, tiedetäänkö, mikä on yrityksen se strategia, mitkä on painopistealueet ja sit niitä verrataan siihen mitä tehdään. Ne on niitä asioita, mitä me käsitellään tiimin kanssa keskenään. Riku 27	toiminnan yhteinen arviointi
---	------------------------------

Uusien tehtävien antaminen vasta, kun työntekijä on selvinnyt edellisistä

Ku tuota kaveri vaaditaan vangittavaks, aletaan tosissaan sitä juttua selvittää. Ni se myös selviää. Mutta jos tuota päästää tonne meneen uusia juttuja tekemään, ni eipäs se juttu vaan selviäkään. Panu 35	uusien tehtävien antaminen vasta, kun työntekijä on selvinnyt edellisistä
--	---

Kiinnostuksen osoittaminen tehtävää ja sen etenemistä kohtaan

Esimiehet asettaa tavoitteita ja vaatii, et jotakin tehdään ja osottaa kiinnostust, mitä tehdään. Hannu 13	kiinnostus asioiden etenemistä kohtaan
Hänel [<i>esimiehellä</i>] oli visioita ja ajatuksia siitä. Hän oli innostava ja kaikkee muuta, et hän oli ihan oikeesti kiinnostunu siitä. Riku 38	aito kiinnostus ja innostus asiaan
Keskustelut on hyvin tärkeitä. Että, että tuota alaisetkin huomaa, että esimies on ylipäättään niinko kiinnostunu heidän työstään, mitä he tekee. Panu 24	kiinnostus alaisten työtä kohtaan

Odotusten ja arviointiperusteiden esiintuonti

Pelissäännöistä aina, aina voitais sopia ja ne tehdään niinku selväks, että porukkaki tietää, että mitä mä niinku odotan ja, ja mitkä on ne, mikä on se tapa, millä asioita pitäis hoitaa. Panu 33b	esimiehen odotusten esiintuonti
On ihan viralliset tavoitteet, mikkä on niinku vertailukelpoisa sitte, sitte tuota muiden ryhmien, valtakunnallisesti toimivien ryhmien kanssa. Ja mä olen itse tämmösen kunnianhimosen tavoitteen aina asettanu, että me olemme täällä Porissa vähintään se, mitä joku muukin ryhmä, et siihen me aina kyetään. Sitte jos ei me siihen kyetä, ni täytyy tarkastella, missä on vika. Panu 25	arviointiperusteiden julkistaminen

Yläluokka (toimenpide): Toiminnan sujuvuudesta ja mielekkyydestä huolehtiminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
Työnteon edellytyksistä huolehtiminen	
Työn tekeminen niinko mielekkäämmäksi ja laadukkaammaksi ja et kaikki tämmöset, tämmöset asiat niinku vaikuttaa. Panu 32	työnteon tekeminen mielekkääksi ja laadukkaaksi
Kaikki kuulustelut suoritetaan atklla ja hmm saman tien printataan sitten sieltä tuota kuulustelukertomus ulos. Elikkä tässä on tapahtunu 90-luvulla tässä mielessä ni hyvin suurta kehitystä. tällanen kaikki on luonnollisesti vaikuttanut siihen, että työskentelyilmapiiriin ja, ja muutenkin tähän työskentelyyn kokonaisuutena. Panu 10	työn sujuvuus
Voidaan tietyl tavalla saada kaikkia välineistö. Hannu 7	työvälineet kunnossa
Organisaatio, niinku mää sanosin, että tää on aika, aika hyvin järjestetty. Panu 3	toimivat organisaatorakenteet
Sijaisjärjestelyt meillä on, on hyvin kunnossa. Panu 4	selkeät sijaisjärjestelyt
Semmoset selkeet pelisäännöt prosessil. Pekka 29	selkeät pelisäännöt

Muodolliset välineet, eli ohjesäännöt. Ohjesäännös on luotu riittävät mahdollisuudet järjestää tää osaston toiminta sillä tavalla ko haluaa. Ite saat tehre työjärjestykset omalle porukalle ja, ja tota sit omat alaiset tekee ne toimenkuvat. Tavallaan tietyl tavalla mää oon ainaki kokenu sen, et se on sitte mun, minun tota osaamisestani ja mahdollisuuksistani kii, että saanko mää ne omat alaiseni hoitaa sit taas sen oman leiviskänsä parhaal mahrollisel taval, että. Hannu 1	esimiehen muodolliset välineet
---	--------------------------------

Työntekijän kiinnostuksen ja taitojen hyödyntäminen tehtävien jakamisessa

Niitten korttien kans täytyy tulla toimeen, jotka on jaettu. Eli, eli sitä henkilöstöä ei voi vaihtaa. Hannu 9	olemassa olevien resurssien hyödyntäminen
Löytää siihen niistä alaisistaan semmosia elementtejä, joilla se vois sitoa siihen, siihen työtehtävään. Jere 9	alaisten kiinnostuksen ja osaamisen kartoitus
Esimies, ku se oppii tuntemaan ne alaisensa, niin tietää, että tää sopii tähän työtehtävään. Jere 29	sopivien tekijöiden löytäminen tehtäville
Muodostaa siitä, niistä erilaisista yksilöistä semmonen toimiva joukkue. Rakennella sitä kokonaisuutta niin, että ne olis mahrollisimman hyvin oikeilla paikoillaan ne ihmiset. Jere 22	sopivien roolien löytäminen alaisille
Hiukan hirvitti, et mitäs hitto mää niitten kans teen. Mut se on tosi hyvä porukka, eli ne kyl pystys hakee ne omat roolis siin. Jani 13	tilan antaminen omien roolien etsimiselle

Selkeät tehtäväkuvat

Nyt siit o niinku tehty selvät, sillan ko tuln, ni ei ollu toimenkuvii, ei ollu tehtäväkuvii, et oli vähä niinku, iha sillai auki, et mikäs, mikäs tääl o niinku homma nimi. Anni 33	selkeät tehtäväkuvat
--	----------------------

Työmäärän tasaisesta jakautumisesta huolehtiminen

On henkilöitä jotka, jotka pikkasen niinko haluaa mennä siitä mistä rima on, siitä yli mistä aita on matalin. Ja sitte toiset taas tekee niinkun ihan uupumisen rajoilla. Ja jos tätä, tätä tuota voitaa pikkasen tasottaa, niin silloin, silloin tuota menis organisaatiolla vielä paremmin. Panu 14	työmäärän tasainen jakautuminen
---	---------------------------------

Yläluokka (toimenpide): Oppimisen ja kehittymismahdollisuuksien edistäminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
-------------------------	------------------

Koulutukset ja työssäoppiminen

Vetämää sitä porukkaa sillai, et ne, niil olis mahdollisuus paremmin tehdä niitten duunii, tai käydä kurseil tai mitä tahansa. Jani 26	osaamisen kehittäminen
Järjestetään omia ko-, kurseja, omia koulutuksia. Hannu 8	ammattitaidon ylläpito
Ja sit se, et tota mää oo sanonukki, et tää ei oo mikää lopullista. Mun mielest kaikkii pitää kokeilla. Siit me opitaa, et jos siin o vaik jotain, ni sit me pystytää se vaihtaa. Et hetkine, tää ei toimi. Ja samallail nää henkilöt, ketä o tähä niinku katottu, et jos ei se toimi ja ei esimerkiks suju mitenkää, ni vaihdetaa. Eli tämmösi keinoi. Anni 28	oppimistilaisuuksien luominen
Aktiiviset esimiehet voi vaikuttaa moneen asiaan, eli voi, voi periaatteessa niinkun, niinkun mun mielestä meidän talossa ollaa kuljettu monessa asiassa ihan tuolla valtakunnan kärjessä, että ollaan halukkaasti lähdetty kaikkiin uudistuksiin mukaan. Ja, ja se tietyl taval, et et mää ainaki oon kokenu niin, että se, se taas tota niinkun, vaikka siin tietyl taval henkilöstöön tulee jotain väsymistäkin, mutta se tuo semmosta muutosherkkyyttä porukkaan, et ei olla enää niin varpaillaan, jos jotain muutoksii tulee. Kun ollaan monessa mukana, ni opitaan siihen, että mikään ei tänä päivänä oo semmosta pysyvää ja jatkuvaa, vaan koko ajan ollaan vähän liikkeessä ja sitte ei enää niinku pikku muutokset, ne ei tunnu enää niin pahoilta. Hannu 6	aktiivinen osallistuminen uudistuksiin

Tehtävien kokonaisvaltaisuuden lisääminen

Antamalla päätösvastuuta sinne, sinne missä sitä tehdään ja vaatimalla sitä ongelmanratkaisukykyä niissä, niissä pisteissä, missä se on. Jere 20ab	päätösvallan delegointi ja mahdollisuus itsenäiseen ongelmanratkaisuun
Sillo ko mää tähä tuli, ni aletti niinku jo heti vähä laajentamaa jokase sitä tehtäväkuva... On haettu niinku semmosii siis jokasel tulis jonkunäkösii semmosii omii vastuit, aluei tai annetaa niinko lisää vastuuta. Anni 21, 24	tehtäväkuvan laajentaminen
Sit niinkun mää sanoin niin tietenki yks tapa on tää delegointi. Siinäkin on öö tuntuu, et joillekin se sopii. Jotkut niinkun tavallaan innostuu siitä, jotka saavat sitä vastuuta. Riku 16	vastuun antaminen
Tottakai mää viimekässä sitte, et ei se nyt mee ihan, ihan tota, mut mää luotan siihen, et mun ei tarte siihen puuttuu sillä taval, et ne tekee hyvät suunnitelmat siinä, ko ne ite osallistuu siihen, siihen työhön, mitä ne tekee. Tatu 17	luottamus ja osallistaminen

Epäonnistumisten kääntäminen vahvuudeksi

Projekteja perustetaan ja projekteja tapetaan, niin sieltä päin kun kattoo, niin kun rakkaaksi muodostunu projekti tapetaan alta, niin saada sit se ihminen syytyyn uuteen. Niin tuota muutenkin sen pitäis nähdä silleen, että tää tai semmonen niinko tuota yrityksen ja erehdyksen kautta niin tuota kohti sitä glamouria. Saku 11	epäonnistumisen tunteen kääntäminen vahvuudeksi
Mä sanoin, et täs ei oo mitään järkee ja sano et tota et, hei et siin o tyhjä paperinpalanen. Tee jotain muuta. Keksi joku semmonen järkevä juttu. Et annettii niinko mahdollisuus toteuttaa sitä, mitä niinko näki itte järkeväks. Jaakko 23	vaihtoehtojen antaminen
Mää oon vaihtanu sil jotain muita hommii. Loppujen lopuks kylhän sil, no ehkä sekin olis pitäny tehdä hiukan aikasemmin, mut siis se on just simmone, et näkee, et totanoinii ei oo kauheet motivaatioo tehdä niinku sitä hommaa. Jani 30	tehtävien muuttaminen
Pystytään kuitenkin tukemaan koulutuksessa, öö urasuunnittelussa ja tukemaan aktiivisia ja tämmösiä tota eteenpäin pyrkiviä kavereita. Hannu 2	urasuunnittelun tukeminen

Yläluokka (toimenpide): Palkitseminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
-------------------------	------------------

Tavoitteeseen pääsyn palkitsemisesta kertominen

Jos lykätään niinko sinne maaliin ja maalin viereen iso porkkana, ni totanoin, ni siin, kylhän ihmiset on siihen sitoutuneit, tekemää sitä hommaa. Jaakko 22	tietoisuus tavoitteeseen pääsyn palkitsemisesta
Nää taskit on sovittu ja sen mukaan niinku on mahdollisuus saada jotain bonuksii. Ni kyl se on ainaki selvä draivi siihen, et, et yritetään saada ihmiset sitoutumaan niihin taskeihin viäl enemmän. Jani 35	ohjaa oman työn priorisointia

Arvostuksen osoittaminen ja työntekijän huomiointi

Yhtiö omalta puoleltaan sitouttanu. Nää optio-ohjelmat laajenee ja uusia kavereita otetaan aina mukaan tuota. Se on niinko yks tapa päästä. Mut väittäisin, et varsinki niinko suomalaisille ei nekään oo niin kauheen keskeinen asia. Ei ollenkaan niin tärkeä munkaan alaisille, kun se on ulkopuolisille. Loppujen lopuks täs on niinku sitoutettu sitoutuneita ihmisiä suurimmalta osalta. Sitoutunut henkilö on sitoutettu vielä. Kun kakssuuntasta pervoutta, ni se toimii ihan hyvin. Saku 31	sitoutuneiden sitouttaminen
Mutta sit tää markkapuoli on vielä, et nythän poliisihallinnossa on kokeiltu tämmöstä palkkausjärjestelmän uuristusta, joka tois sitte lisää mahollisuuksia tavallaan niinkun palkita hyvästä työstä. Hannu 3	mahdollisuus palkita hyvästä työstä

Palkkion koko ei aina ratkaise, ryhmälle ja yksilölle, matkan varrella

Ja tota sit semmonen, osaa antaa palautetta siitä tehtävästä, joka on hyvä, kiittää. Se voi olla hyvin pieni kiitos tai kahvikuppitarjoaminen tai voi olla ryhmälle tai yksilölle. Jere 32b	palkkion koko ei ratkaise, sekä ryhmälle että yksilölle
---	---

Huomioiminen välitavoitteiden saavuttamisessa, yllätyksellisyys

Kyllä mä nyt aattelin, et illalla ehkä käydään yhdessä syömäs ja jotain shamppanjaa. Riku 26	huomioiminen välitavoitteiden saavuttamisessa, yllätyksellisyys
---	--

Pääluokka (asia) 2. YHTENÄISEN ORGANISAATIOKULTTUURIN VAALIMINEN**Yläluokka (toimenpide): Organisaatiokulttuurin ja työnteon esimerkkinä oleminen**

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
-------------------------	------------------

Organisaation arvojen mukaan toimiminen

Se oma esimerkki ja toisaalta se, sen että sää pystyt niinko vaikuttaa siihen, että organisaatio sisäistää sen oman roolinsa. Saku 6	organisaatiokulttuurin välittäminen
Niinkun että itte elää niitten arvojen mukaan. Toimii esimerkkinä, ni se tavallaan, mallina, jonkunlainen malli. Riku 36	mallin näyttäminen

Arvomaailman esillä pitäminen puheissa ja koulutuksen avulla

Niin sanottuja rambo-tyyppjä on joskus, tuota hakeutuu poliisiin. Sit ne kokee niinko ja sitte joskus ehkä käyttää vähän kovia otteitakin. Kyl ne niinku karsiutuu tästä sitte kuitenkin... Tämmönen kouluttautuminen, tai sanotaan niinku koulutus ja, ja asioista keskus-, puhuminen ja niitten esille otto, ni kyllä se niinko aika hyvin toimii, että tota ja semmonen yleinen mielipide ja myös jonka henkilöstö hyväksyy, ni se niinku voittaa alaa. Panu 31	arvomaailman esillä pitäminen puheissa ja koulutuksen avulla
--	--

Puuttuminen arvojen vastaiseen käytökseen tai toimintaan

Niinko öykkäroimisella ja möykkäamisellä ei täällä pärjää kukaan. Sitä ei niinku hyväksytä eikä suvaita. Niinku vielä vähemmän työpaikan ulkopuolella. Et tuota tuolla Nokian talon autotallissa ei oo hirveesti Mersuja eikä urheiluautoja, vaan melkein järkijään Poloja seittämän kymmentä siellä. Et kummiski semmost tiettyä nöyryyttä koitetaan korostaa ja tuota joo. No nöyryys nyt tuota. Pitää treenata, että pärjäis huomennakin. Ylimieliset, väittäisin niinkun että ylimieliset, ylimielisesti käyttäytyvät henkilöt ei keskimäärin Nokiassa pärjää. Saku 23	puuttuminen arvojen vastaiseen käytökseen tai toimintaan
--	--

Myönteinen asennoituminen

Sit ku koittaa ite tehrä, tehrä ahkerasti ja sit aina olla hyväntuulinen. Ni se, että kyllä se on, semmonen optimistinen asenne on, et kaikkii. Mää aattelin vaan, et kyl se ehkä sit vähä tarttuu toisiinki. Joho se voi tarttuu, ni se tarttuu. Mut jos ei se tartu, ni sit se ei tartu. Ei väkisin voi tehrä kyllä yhtää mitää. Taru 23	myönteinen asennoituminen
--	---------------------------

Vaatimusten asettaminen omalle työlle

Oma esimerkkihän siin on aika, aikamoinen, että jos ne näkee, mun alaiset näkee, et itse tekee töitä, esimies tekee töitä, niin kyllähän se, se jo sinänsä kertoo jotakin. Jere 31	esimerkki paljastaa esimiehen asenteen
Ensin pitäs, koska aina pitää olla valmis neuvoon toisia, niin itteltään pitää kyllä vaatia. Iteltään pitää vaatia aina enemmän ku toisilta. Taru 34	vaatimusten asettaminen omalle työlle

Ajan tasalla oleminen ja oman ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen

Se on vahvuus, et on toistaseks tosi kiinnostunut asiantunteva esimies. Toistaseks vielä niinku pysyy kärryillä, et mitä meillä on, niinku tehdään. Iiro 18	kiinnostunut asiantunteva esimies
Että mul ois niinkun semmonen vahva teoreettinen pohja sitte jatkaa tätä työtä. Ja saisi alaistensa luottamuksen myös sillä että, että se tietää, mistä se puhuu. Jere 25	esimiehen oma kouluttautuminen
Taas lähdetään opiskelemaan vähän niinko ja otetaan selvää uusista asioista. Kyllä sen on huomannu, että tuo porukka myös odottaa että, että tuota mää olisin aktiivisesti heidän asioistaan perillä. Panu 21	oman ammattitaidon ylläpito

Tuli aika paljo semmost uutta asiaa, mitä pitäis sit niinku uudestaan kerrata ja kattoo ja miten, miten erilaisii asioi vois tehdä tai päättää tai käsitellä. Ja just lähinnä tällai johtamisen kannalt. Jani 32	johtamistaitojen kehittäminen
Mää kävin [ammatti]kurssin, se edellyttää [tälle ammattikunnalle], ni siäl oli tämmästä psykologien ja henkilösuhteita, ni sitä on hyvin vähän. Ja sit kaikki oli hirveen kiinnostuneita ja innostuneita, mutta että. Et semmosta, koska kuitenkin, koska on ihmisten välisestä kanssakäymisestä kysymys ja työn teettämisestä niinku, tuntee erilaisia ihmisiä ja, ja tota miten, miten aikaan saadaan just tämmest positiivista ja negatiivista ja oppia tunteen ittensä, ettei vaan löydä niit hyviä puolia ittestäs niinku minä, vaan löytää myöskin ne huonot puolet. Että tota, et tua, et just tämmänen, koska siihenhän tää perustuu, keskinäiseen kanssakäymiseen työntekijöitten kans, että miten saa toiset innostumaa ja se on nimenomaan, ko se on, se on kai tämmestä psykologiaa, ni semmonen koulutus. Se ois kyllä ihan tarkeeta. Taru 32	itsetuntemuksen ja ihmissuhdetaitojen kehittäminen

Esimiehen itsearviointi

Jämäkkyyttä ja jämyyttä ja itsensä peiliin katsomista. Vahvuutena. Saku 26	itsearviointi
Mun miälest o hyvä, että ko saa sen oman alasens kans keskustella ja kysyy siltä, et mitä mielt se o esimerkiksi meikälaisest. Tatu 31	palaute esimiehelle hänen omasta toiminnastaan

Yläluokka (toimenpide): Yhteishengen luominen ja positiivisen ilmapiirin ylläpito

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
-------------------------	------------------

Mielialan ylläpito positiivisilla viesteillä

Yrittäny pittää positiivise asiat yllä ihmisenä... jos kato menee, kato tulee niinko bad news, bad news aina, aina kaikest huolimatta. Pidetään niinko joukkojen mielialaa yllä. Jaakko 19	mielialan ylläpito positiivisilla viesteillä
--	--

Kokonaisympäristön järjestäminen mukavaksi

Porukan sisäsen hengen kohottajana ja toivottavasti niinko henkilösuhteitten silottelijana ja tuota tällä tavalla, että on niinkun kivempi se kokonaisympäristö, missä tehdään sitä hommaa. Saku 16	yhteishengen luominen
Mää oo semmone kauhee, en mää tiä miks sitä sanos, sosiaalinen tai semmone nii, et täytyy ol niinko kaikkee hauskaa siinä työn ohessa. Anni 54	työilmapiiristä huolehtiminen

Työntekijöiden tutustuttaminen

Siäl o tiukasti ollu se vanha systeemi, ni kukaa ei edes tiä, eli kuka se o, et tietää ehkä nimelt ja teittelee, vetää lippaa. Anni 55	ihmisten tutustuminen toisiinsa
Täälläki nykyisin jo käytetään, et kaikille annetaan joku tutori, et ketä niinko tutustuttaa porukkaan plus totanoini mitä ollaan tekemäs. Jani 33	tutustumisen edistäminen

Yhteisten tilaisuuksien organisointi

Se yhteys, et me pidettii aina yhteiset pikkujoulut, mis oli perheet, kaikki oli puolisoineen ja lapsineen. Taru 5	yhteiset tilaisuudet
Säännöllisesti tehdää jotai niinko muutaki ko töit. Jaakko 25	tiimihengen ylläpito
Mää oo kyl kaikissa mukana, et jos joku vaa jotai ja niinku, et kyl mää niinku, et mää edelleenki oo yrittäny ja aina jotai järjestää ja muuta. Anni 47	esimiehen mukanaolo yhteisissä tapahtumissa

Yhtenäisyyttä ilmaisevat merkit

Jotai projektirompet, esimerkiksi kun mää teetin tähän projektiin niin tommone hanskat ja lippalakki, tommossii promoshopi juttui. Meil on alus joku tämmöne projektikama ja tota viime projekti lopussa, ni käytiin sit saunomassa ja syömäs. Ja kyl maar mää saman teen tänki projekti kans. Tos jossain puoles välis vois ol aika hyvä men. Mää luulen, et ne iha hintas arvosii kaikki on vähintäänki. Nää o nii pienii kustannuksii, tämmöset projektin kammat, et eihän e käytännös katsoen maksa mittää verrattun esimerkiksi projektin kustannuksiin. Me saadaan näitä niin halvalla, et kannattaa se tehdä. Kummiski ko tämmösil tulee, jos sil pystyy nostamaa työntöo edes severra jossai vaihees. Kyl maar siit sit tulee ittel hyvä mieli ja kyllähä se on osotus siittäki, et hänen työpanostans arvostetaan, ko saadaan siit palkkio tavallaan. Pekka 23	yhtenäisyyden merkit, arvostuksen osoittaminen, palkitseminen kannustamisen tehosteena matkan aikana
En mää oikeestaa toho mitää muut voi toho erellisee lisätä, ko sanoo sen, että sillai mää oo ite aatellu ain, et sillon ko mää virkapuvun, virkapuvun saan, ni, kyl mää sen tiedän, et kyllä sillä virkapuvun takana helppo on ensinnäkin toimii. Mennä pitämää johonki joku oppitunti tai jotain koulutustilaisuutta. Ni on helppo, sillon on paljon helpompi mennä ko on virkapuku päällä. Se on metka asia, mut näin se vaan o. Se lua semmose jonkinäkösen kilven itelle siihen nii. Paljo helpompi mennä, saati meet tällä tavalla. Tatu 37	virkapuku antaa roolin
Muistan ite sillonko, kun on mennu poliisikouluun ja sit oltiin oltu siäl pari kuukautta ja käytii hakees ne virkavaatteet Helsingistä, ni tota päästii takasi Tampereelle kämpille, ni tota kyllähän se nyt koko ilta niitä soviteltiin ja oltiin, että päivä seistiin peilin eressä ja se mikä mua huvitti viime keväänä, ko mää olin Tampereella opettajana tual poliisikoulussa ja tota ihan sama systeemi se on erelleen et. Tatu 38a	merkki pääsystä osalliseksi yhteisöön
Kais se, kais se ensimmäiset kerrat on, ku pitää, pistää virkapuvun päälle tai liikkuu virkapuvussa, niin, niin tota tottakai on sillä, sehän yhtenäistää sen porukan. Ja se on niinku tietysti ulkonen merkki siitä, et on poliisi ja on voi pysäyttää auton, että vaikka tos olis varatuomari tai syyttäjä tai mikä tahansa korkeesti oppinu, ni ei se nuorempi konstaapeli nostaa käden ylös ja auton on pysähdyttävä. Kukaan muu ei voi sitä oikeen tehdä laillisesti, elikkä se tuo tietyn, tietyn määrän sitte niinku valtuuksia, mutta se työ tuo myös hirveesti vastuuta. Sillon ku sä pistät virkapuvun päälle, ni sun työtehtäviäs seurataan. Sä et voi kulkee punasia valoja päin tai räkiä tual kadulla tai, tai käyttäytyä miten sä haluut, aja ylinopeutta tai tehdä jotakin muuta mitä siellä normaalisti kansalaiset muuten tekee arkipäivässä. Eihän siitä tulis, se tuo myös hirveen vastuun ja ja sitte katotaan, et sinne on rekrytoitu semmost henkilöö, jotka kestää sen vastuun ja käyttää sitä valtaansa oikein. Että ne ois oikeella tavalla sitoutuneita siihen asiaan. Jere 42, 43	virkapuku yhtenäistää, tuo valtuuksia ja vastuita, oikeuttaa osallisuuden

Yläluokka (toimenpide): Luottamuksen herättäminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
Ajan tasalla pitäminen organisaation asioista ja tulevaisuuden ennakointi	
Kerrotaan, missä mennään ja miten elinympäristö muuttuu ja minkälaisia tilanteita ollaan kohtaamassa, sillä tietyst osaa niinko varautua siihen, että, että tuota meno voi olla kuoppasta. Se on ihan sama, kun lentokoneessa kapteeni sanoo, että nyt on vähän turbulenssia, että istukaa perseellenne ja laittakaa vyöt kiinni, kestää kakskytä minuuttia. Must se on ihan sama asia. Saku 9	ajan tasalla pitäminen organisaation asioista, tulevaisuuden ennakointi
Asioiden valmistelu ja arviointi etukäteen	
Ei nyt ihan kaikki haihatuksiin lähre ihan ensimmäisenä mukaan. Et tuota jos, jos tota mun taas esimiehet ehrottelee jotai muuta, ni en mää sitä nyt ihan pureksimatta lähre suin päin jakamaan omalle porukalleni. Tatu 6	asioiden valmistelu, arviointi etukäteen

Vuorovaikutuksen mahdollistaminen

Mielipide ja tai niinku sillä taval usein käydään sitä mielipiteen vaihtoo. Riku 29b	mahdollisuus ajatusten vaihtoon
Kyl mä ny aina välil, välil yritä ihmisil, ihmisilt kysyy, et tua noi, et onks täs mittää järk-, tai no em mää sitä enää must kysy enää mitää järkee sen jälkee, kon on sovittu, et täs on järkee, mut ollaa niinko menos ja ko alotetaa joku homma, ni se käydää niinko porukal läpi. Jaakko 24	asioiden läpikäyminen yhdessä
Sit semmone avoimuus puolin ja toisin, että se voi tulla jutteleen ja sanoon, et millais tää homma nyt tehrään ja sit yhdessä pohditaan. Ja esimiehel voi myös sanoo, et mää en nyt oikeen tiä, et otetaas selvää, et se voi. Ei se oo kaikkietävä. Ja, ja tota sit semmonen, osaa antaa palautetta siitä tehtävästä, joka on hyvä. Kiittää. Jere 32a	avoin keskusteluyhteys ja palautteen anto

Kaksisuuntainen, rakentava palaute

Keskustelemalla koko ajan, elikä se molemmipuolinen palaute siinä ja sit myös, että se kritiikki, et se on semmosta rakentavaa kritiikkiä. Jere 20b	palautteen kaksisuuntaisuus ja rakentava kritiikki
Yrittäis antaa palautetta, oli se hyvä tai huono juttu. Iiro 15b	palautetta hyvistä ja huonoista asioista
Sitte semmonen positiivisen palautteen antaminen. Ettei aina vaan sitä, sitä että, et tota moittii. Taru 18	positiivisen palautteen antaminen

Palautteen kerääminen ja sen hyödyntäminen

No tuota yks tärkeä asia on varmaan, varmaan tuota niin niin käydä, käydä tai pitää tälläsiä säännöllisiä palaverieita. Se on yks asia. Esimerkiks nyt kun mää oon tässä ollu vajaan kaks kuukautta tässä ryhmässä, ni mää oon kaikki nää niinku puhutellu sillai. Me ollaan käyty asioita läpitte, että miten he niinko asian kokee ja miten heidän mielestään tulis tuota parantaa tätä järjestelmää, jotta sitten olis entistä niinkun mieluista tuo työ ja päästäs tavoiteisiin. Mun mielestäni se on ollu ihan, ihan tuota hyvät keskustelut. Mää olen niistä ihan tuota tein, kirjannu ylös asioita. Sitten kun kaikki on käyny läpitte, me pidettiin tässä pari viikkoo sitten niin yhteinen palaveri, missä mä kävin läpitte, mitä tää ryhmä nyt oli kertonu, mitä asioita ja mitkä heidän mielestään on huonosti, mitkä on hyvin, mitä voitaa parantaa ja millä keinoin. Panu 23	palautteen kerääminen, sen hyödyntäminen
---	--

Esimiehen läsnäolo, tavoitettavuus ja lähestyttävyyys

... ja käymällä mahrollisimman paljon siellä työpisteessä. Jere 20c	läsnäolo
Mää koen sen, et mun pitää olla porukan kans tuolla ulkona sillon, ko tehrään niit töitä. Tatu 20	yhdessä tekeminen
Jotenki mää nään sen, et hei mun pitäs viäl enemmän olla mukana siin, et mää näkisin, mitä ne hemmot tekee. Mut siis ei niin, et mä seison selän takan. Jani 25	osallistuminen
On kiinnostunu siit työst, työntekijäst. Ja pyrkii sit pitääan kummiski kontaktii. Iiro 15c	kontaktin ottaminen työntekijöihin
Se esimies tiedetää, et se on tavoitettavissa. Anni 31	tavoitettavuus
Et tää esimies on tässä, eli se ei oo enää päällikkökerrokses. Anni 30	hierarkian madaltaminen
Yrittää välttää olla ensinnäkin etäinen. Istuu tossa porukan keskellä. Olla aina tavoitettavissa. Riku 34b	käytettävissä oleminen

Yläluokka (toimenpide): Epäkohtiin puuttuminen ja häiriötekijöiden poistaminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
Ristiriitojen esille ottaminen ja selvittäminen	
Esimiehen toimintaan, ni aina ei voi olla mukava. Sillon on huono esimies, jos on kauheen mukava. Tatu 41	tehtävään kuuluu myös epämiellyttävien asioiden hoitaminen

Sit myös palautetta siitä, että nyt kuule tää homma ei oikeen skulannu sillai ku piti, että etkä sää oo tehny niitä pöytäkirjoi niinku sovittiin. Mistäs tää johtuu? Ja uskaltaa puuttua sit epäkohtiin kans, mikä mun mielestä on niinku selkeesti vaikeempaa meijänki organisaatiossa, ku esimerkiks jos havaitsee, et joku ryypää liikaa, ni sanoo, että, että tuus vähä juttelee, et mahdaks sää vetää liikaa viinaa, et toi, toi tämmesiä, tämmesiä merkkejä oon havainnu. Jere 33	epäkohtiin puuttuminen
Jos jotain tulee tämmesiä jotai ristiriitoja. Et tulee sit mun ja mun oman esimiehen, tai siit ylempään välillä tai, tai sitte mun ja mun alaisteni välillä, n imua jää aina ne häiritteen pitkäksi aikaa. Tota jossai vaihees ne täytyy kyseise ihmise kans käyr läpi. Muute ne vaivaa siäl. Tatu 42	ristiriitojen selvittäminen

Häiriötekijöiden ennaltaehkäisy ja nopea puuttuminen

Siit mää oon koittanu pitää kiinni omas ryhmässäni, ettei tuu mitään ylilyöntejä. Koska polisiihan aina suurenuslasin kautta katotaan ja sit se leimataan koko, koko porukka, jos siäl yks töppäilee. Tatu 14	asioiden ennakointi
Menee juttelemaa alaisille, jos näkee, et homma ei oikeen kulje. Jani 31	asioiden selvittäminen
Jos jotai ongelmii semmosii, ko työntekijät tekee jotai niinku, ni alkaa viraapelihommii lähtee tai sil taval, et ei tee todellist työtehtävää, mitä pitäis tehdä, ni kyl sit joutuu niist vaikeuksist puhuu jos. Iiro 13	vaikeuksien syiden selvittäminen
Kysyä ja keskustella ja ainakin joittenkin kohdalla on, on niiko ollu näkevinään, että vähän tämmest niinko lievää motivaation puutetta olis, että mistäs se nyt johtuu. Panu 34	asioihin puuttuminen ajoissa

Työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen

Mä oon yrittäny itte ja yrittäny kaikil aina sanoo, et koit hoitaa niinko ekaks ne kotiasiat kuntooo ja tulkaa vast sit töihi. Jaakko 17	jaksamisen tarkkailu
Yrittää sit niinko tarjot, ettei oo mikää suuri kynnys tul, jos vaikka ongelmia tulee. Päätä seinään tarvi hakata, et on täs vähän ongelmia. Iiro 16	työntekijän kuunteleminen, kynnyksen madaltaminen

Joustaminen elämäntilanteen mukaan

Sitte joustoa, ko on tämmönen tilanne kotona, että on pahassa mallissa, ni täytyy niinku pystyä joustamaan sillon, kun siihen on selkee peruste. Saku 15b	joustaminen elämäntilanteen mukaan
---	------------------------------------

Työelämän paineiden purkaminen ja ylikuormituksen estäminen

Myös näitä yhteisiä, et pitää päästä niinko eroon niistä jutuista kerta kaikkiaan ja sit siellä on muuta. Pelataan joskus salibandya. Panu 26b	paineiden purku
Esimiehen tehtävä sitten niin olla tarkkana. Että ketään ei niinku kohtuuttomasti sitte rasiteta tai työllistetä. Panu 29	ylirasituksen välttäminen
Sitä kuitenkin, mutta myös estää sellasen liiallisen sitoutumisen. Esimerkiks et jos näkee, et kaveri painaa hommia, eikä se ymmärrä, tekee ylitöitä. Keskeyttää se niin, että et se pystyy palautumaan siinä. Jere 10	palautumisesta huolehtiminen

Kriisitilanteiden välitön purku

Jos tulee joku tommonen tilanne, ni sit käydään se porukalla läpi heti. Nii sillai, ettei arvioira hyviä ja huonoja puolii, vaan käyrään se tilanne muuten läpi. Tatu 27a	kriisitilanteiden välitön purku
---	---------------------------------

Yläluokka (toimenpide): Vastuun ottaminen ja valtuuksien käyttäminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
------------------	-----------

Johtamistapojen vaihtelu tilanteiden mukaan

Osallistumalla sihe omal esimerkillään ja, ja se, se oli hyvi pitkälti semmost tiimityöskentelyä. Mut sit taas jos tilanne meni toiseks, nii ne oli erittäi jämäkkii kavereit. Tatu 26	johtamistapojen vaihtelu tilanteiden mukaan
Jotkut hommat on vaan niinku vähemmän hauskoja ja sit jotkut tehtävät on tarkistettava. Että se, jonkun täytyy tosiaan käyttää valtuuksia yli muiden. Riku 19	päätävällän käyttö tarvittaessa
Vaativat tilanteet... tää muuttuu täysin semmoseen niin sanottuun käskytysohjaamiseen. Niin sillen se täytyy olla, se täytyy olla erittäin johdettuu, erittäin kurinalasta se touhu, ettei tuu vahinkoja. Tatu 16	vastuullisuus vaativissa tilanteissa

Kannanotto sitä pyydetessä

Jos on niinko selkee, et sinne täytyy mennä, nii pitäs niinko se kyl sit sanoo, sanoo et toi noinii se on se päätöksenteko. Ei saa sanoo, että suottaapi tuo ollakki et, suottaap ettei oookkaa. Kyllä tai ei o aina semmone hyvä... et jos joku tulee kysymää, et hei tarttis nyt tarttis mennä vasemmal tai oikeel, ni jos ei muuta ni (heittää lanttia) menkää tonnepäi. Mut ei nyt tietenkää ei sitä kolikkoo nyt kannat siinä edessä heittää, mut, mut et johonki totanoi se o simmost, et on aina niinko, sitä haluu jossai asioissa niinko jonku linjapäätökse. Jaakko 31	kannanotto sitä pyydetessä
--	----------------------------

Päätösten perustelu

Kyl siäl ain joku taloudellinen syy tai joku järkevä syy toivottavasti ainakin on tääl takan. Syyt pöytään vaan rehellisesti, ni kyl ne tääl hyväksytään. Pekka 18b	päätösten perustelu
---	---------------------

Vastuullisuus alaisten asioiden hoitamisessa

Mä yritän hoitaa niinkun hoitaa sitä, et yhteisön tai, tai ihmisten asioita niinkun omiaan. Riku 11	alaistensa asioista huolehtiminen
Kannan vastuuni niist omist alaisistani. Tatu 47	vastuu omista alaisista
Tehtävät, ko me tehrään, ni mahdollisimman, taikka kaikki pystys tekemään ne mahrollisimman työturvallisesti. Tatu 13	työturvallisuudesta huolehtiminen

Tasapuolisuus ja reilu peli

Niin paljon ko systeemi antaa periks, ni tottakai mä yritän kahmii porukalle, porukalle simmosta niinko, joka voi sitte niin sopivan tämmösen synkkänä hetkenä sanoo, että hei muuten kröhöm, täs ois tämmöne juttu, et tiesitkö muuten, että oot päässy mukaan tämmöseen ja tämmöseen optio-ohjelmaan. Jaakko 26	alaistensa puolen pitäminen
Miehet huomaa, et pitää niitten puolta. Mut sit ko on, pitää olla myös kriittinen. Siinä tulee ehkä semmost reilun pelin henkee, mitä tarvitaan. Jere 35	reilu peli
Halutaan niinkun jotain, mikä on suurin piirtein samanlaista kaikille. Niin sen on syytä ollakin tietysti. Riku 33	tasapuolisuus

Ei suosikkeja

Tasapuolisuus, et ihmiset kokee, että sil ei oo suosikkeja. Jere 34	ei suosikkeja
---	---------------

Pääluokka (asia) 1. YHTEISEN PÄÄMÄÄRÄN TAVOITTELU**Kokoava yläluokka: Toiminnan sisällöllinen organisointi****Yläluokka (toimenpide): Tulevaisuudenkuvan luominen**

Pelkistys	Alaluokka 1 (toimintatapa)	Alaluokka 2 (periaate)
– tehtävien perustelu ja hyvien puolien esiintuominen	– tehtävien markkinointi	– perusteltavuus – vuorovaikutteisuus – tavoitteellisuus, johdonmukaisuus
– vuorovaikutus, innostuksen luominen – yhteisen unelman luominen ja sen toteuttaminen	– innostuksen herättäminen	
– mahdollisuus vaikuttaa – yhdessä suunnitteleminen	– vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen	
– välitavoitteiden asettaminen – selkeä suunnitelma päämäärään pääsemiseksi – työn tavoitteellisuus	– selkeät tavoitteet ja suunnitelmat	
– priorisointi	– tehtävien priorisointi	

Yläluokka (toimenpide): Yhteisen näkemyksen rakentaminen

Pelkistys	Alaluokka 1 (toimintatapa)	Alaluokka 2 (periaate)
– suunnitteluun varattava aikaa – yhteisen näkemyksen luominen	– riittävä yhteinen ajankäyttö	– jatkuva vuorovaikutus
– ymmärtämisen varmistaminen ja asioihin palaaminen	– ymmärtämisen varmistaminen	
– asioiden yhteinen pohdinta – yhteinen suunnittelu ja vastuun jakaminen	– osallistumisen edistäminen	
– palaverien säännöllisyys – tiedonkulun varmistaminen kaikille	– ajan tasalla pitäminen	

Yläluokka (toimenpide): Tavoitteeseen pääsyn seuraaminen

Pelkistys	Alaluokka 1 (toimintatapa)	Alaluokka 2 (periaate)
– tietoisuus päämäärästä, toteutuksen seuranta – tavoitteeseen pääsyn varmistaminen	– toteutuksen seuranta ja tavoitteeseen pääsyn varmistaminen	– järjestelmällisyys – yhteisvastuu – merkityksellisyys – reiluus
– toiminnan yhteinen arviointi	– toiminnan yhteinen arviointi	
– uusien tehtävien antaminen vasta, kun työntekijä on selvinnyt edellisistä	– uusien tehtävien antaminen vasta, kun työntekijä on selvinnyt edellisistä	
– kiinnostus asioiden etenemistä kohtaan – aito kiinnostus ja innostus asiaan – kiinnostus alaisten työtä kohtaan	– kiinnostuksen osoittaminen tehtävää ja sen etenemistä kohtaan	
– esimiehen odotusten esiintuonti – arviointiperusteiden julkistaminen	– odotusten ja arviointiperusteiden esiintuonti	

Kokoava yläluokka: Edellytysten luominen**Yläluokka (toimenpide): Toiminnan sujuvuudesta ja mielekkyydestä huolehtiminen**

Pelkistys	Alaluokka 1 (toimintatapa)	Alaluokka 2 (periaate)
<ul style="list-style-type: none"> - työnteon tekeminen mielekkääksi ja laadukkaaksi - työn sujuvuus - työvälineet kunnossa - toimivat organisaatorakenteet - selkeät sijaisjärjestelyt - selkeät pelisäännöt - esimiehen muodolliset välineet 	<ul style="list-style-type: none"> - työnteon edellytyksistä huolehtiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - resurssien optimaalinen hyödyntäminen
<ul style="list-style-type: none"> - olemassa olevien resurssien hyödyntäminen - alaisten kiinnostuksen ja osaamisen kartoitus - sopivien tekijöiden löytäminen tehtäville - sopivien roolien löytäminen alaisille - tilan antaminen omien roolien etsimiselle 	<ul style="list-style-type: none"> - työntekijän kiinnostuksen ja taitojen hyödyntäminen tehtävien jakamisessa 	
<ul style="list-style-type: none"> - selkeät tehtäväkuvat 	<ul style="list-style-type: none"> - selkeät tehtäväkuvat 	
<ul style="list-style-type: none"> - työmäärän tasainen jakautuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - työmäärän tasaisesta jakautumisesta huolehtiminen 	

Yläluokka (toimenpide): Oppimisen ja kehittymismahdollisuuksien edistäminen

Pelkistys	Alaluokka 1 (toimintatapa)	Alaluokka 2 (periaate)
<ul style="list-style-type: none"> - ammattitaidon ylläpito - oppimistilaisuuksien luominen - aktiivinen osallistuminen uudistuksiin 	<ul style="list-style-type: none"> - koulutukset ja työssäoppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - jatkuva oppiminen, - yritys-erehdys
<ul style="list-style-type: none"> - päätösvallan delegointi ja mahdollisuus itsenäiseen ongelmanratkaisuun - tehtäväkuvan laajentaminen - vastuun antaminen - luottamus ja osallistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - tehtävien kokonaisvaltaisuuden lisääminen 	
<ul style="list-style-type: none"> - epäonnistumisen tunteen kääntäminen vahvuudeksi - vaihtoehtojen antaminen - tehtävien muuttaminen - urasuunnittelun tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> - epäonnistumisten kääntäminen vahvuudeksi 	

Yläluokka (toimenpide): Palkitseminen

Pelkistys	Alaluokka 1 (toimintatapa)	Alaluokka 2 (periaate)
<ul style="list-style-type: none"> - tietoisuus tavoitteeseen pääsyn palkitsemisesta - ohjaa oman työn priorisointia 	<ul style="list-style-type: none"> - tavoitteeseen pääsyn palkitsemisesta kertominen 	<ul style="list-style-type: none"> - kannustaminen - arvostuksen osoittaminen - ansaitsemisen kokemus - yllätyksellisyys
<ul style="list-style-type: none"> - sitoutuneiden sitouttaminen - mahdollisuus palkita hyvästä työstä 	<ul style="list-style-type: none"> - arvostuksen osoittaminen ja työntekijän huomiointi 	
<ul style="list-style-type: none"> - palkkion koko ei ratkaise, ryhmälle yksilölle 	<ul style="list-style-type: none"> - palkkion koko ei ratkaise, ryhmälle yksilölle 	
<ul style="list-style-type: none"> - huomioiminen välitavoitteiden saavuttamisessa, yllätyksellisyys 	<ul style="list-style-type: none"> - huomioiminen välitavoitteiden saavuttamisessa 	

Pääluokka (asia) 2. YHTENÄISEN ORGANISAATIOKULTTUURIN VAALIMINEN

Kokoava yläluokka: Työntekijöiden antamat valtuudet

Yläluokka (toimenpide): Organisaatiokulttuurin ja työnteon esimerkkinä oleminen

Pelkistys	Alaluokka 1 (toimintatapa)	Alaluokka 2 (periaate)
<ul style="list-style-type: none"> – organisaatiokulttuurin välittäminen – mallin näyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> – organisaation arvojen mukaan toimiminen 	<ul style="list-style-type: none"> – aseman oikeutus työntekijöiltä – yhteisöllisyys, yhteisön luoma paine
<ul style="list-style-type: none"> – arvomaailman esillä pitäminen puheissa ja koulutuksen avulla 	<ul style="list-style-type: none"> – arvomaailman esillä pitäminen puheissa ja koulutuksen avulla 	
<ul style="list-style-type: none"> – puuttuminen arvojen vastaiseen käytökseen tai toimintaan 	<ul style="list-style-type: none"> – puuttuminen arvojen vastaiseen käytökseen tai toimintaan 	
<ul style="list-style-type: none"> – myönteinen asennoituminen 	<ul style="list-style-type: none"> – myönteinen asennoituminen 	
<ul style="list-style-type: none"> – esimerkki paljastaa esimiehen asenteen – vaatimusten asettaminen omalle työlle 	<ul style="list-style-type: none"> – vaatimusten asettaminen omalle työlle 	
<ul style="list-style-type: none"> – kiinnostunut asiantunteva esimies – esimiehen oma kouluttautuminen – oman ammattitaidon ylläpito – johtamistaitojen kehittäminen – itsetuntemuksen ja ihmissuhdetaitojen kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> – ajan tasalla oleminen ja oman ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen 	
<ul style="list-style-type: none"> – itsearviointi – palaute esimiehelle hänen omasta toiminnastaan 	<ul style="list-style-type: none"> – esimiehen itsearviointi 	

Yläluokka (toimenpide): Yhteishengen luominen ja positiivisen ilmapiirin ylläpito

Pelkistys	Alaluokka 1 (toimintatapa)	Alaluokka 2 (periaate)
<ul style="list-style-type: none"> – mielialan ylläpito positiivisilla viesteillä 	<ul style="list-style-type: none"> – mielialan ylläpito positiivisilla viesteillä 	<ul style="list-style-type: none"> – viihtyvyys – yhteisöllisyys
<ul style="list-style-type: none"> – yhteishengen luominen – työilmapiiristä huolehtiminen 	<ul style="list-style-type: none"> – kokonaisympäristön järjestäminen mukavaksi 	
<ul style="list-style-type: none"> – ihmisten tutustuminen toisiinsa – tutustumisen edistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> – työntekijöiden tutustuttaminen 	
<ul style="list-style-type: none"> – yhteiset tilaisuudet – tiimihengen ylläpito – esimiehen mukanaolo yhteisissä tapahtumissa 	<ul style="list-style-type: none"> – yhteisten tilaisuuksien organisointi 	
<ul style="list-style-type: none"> – yhtenäisyyden merkit, arvostuksen osoittaminen, kannustamisen tehosteena matkan aikana – virkapuku antaa roolin – merkki pääsystä osalliseksi yhteisöön – virkapuku yhtenäistää, tuo valtuuksia ja vastuita, oikeuttaa osallisuuden 	<ul style="list-style-type: none"> – yhtenäisyyttä ilmaisevat merkit 	

Yläluokka (toimenpide): Luottamuksen herättäminen

Pelkistys	Alaluokka 1 (toimintatapa)	Alaluokka 2 (periaate)
– ajan tasalla pitäminen organisaation asioista, tulevaisuuden ennakointi	– ajan tasalla pitäminen organisaation asioista ja tulevaisuuden ennakointi	– ennakoitavuus, – tavoitettavuus – lähestyttävyyys
– asioiden valmistelu, arviointi etukäteen	– asioiden valmistelu ja arviointi etukäteen	
– mahdollisuus ajatusten vaihtoon – asioiden läpikäyminen yhdessä – avoin keskusteluyhteys ja palautteen anto	– vuorovaikutuksen mahdollistaminen	
– palautteen kaksisuuntaisuus ja rakentava kritiikki – palautetta hyvistä ja huonoista asioista – positiivisen palautteen antaminen	– kaksisuuntainen, rakentava palaute	
– palautteen kerääminen, sen hyödyntäminen	– palautteen kerääminen ja sen hyödyntäminen	
– läsnäolo – yhdessä tekeminen – osallistuminen – kontaktin ottaminen työntekijöihin – tavoitettavuus – hierarkian madaltaminen – käytettävissä oleminen	– esimiehen läsnäolo	

Kokoava yläluokka: Organisaation antamat valtuudet**Yläluokka (toimenpide): Epäkohtiin puuttuminen ja häiriötekijöiden poistaminen**

Pelkistys	Alaluokka 1 (toimintatapa)	Alaluokka 2 (periaate)
– tehtävään kuuluu myös epämiellyttävien asioiden hoitaminen – epäkohtiin puuttuminen – ristiriitojen selvittäminen	– ristiriitojen esille ottaminen ja selvittäminen	– ennakointi – toiminnan sujuvuus – joustavuus – häiriötilanteiden vaikutuksen minimointi
– asioiden ennakointi – asioiden selvittäminen – vaikeuksien syiden selvittäminen – asioihin puuttuminen ajoissa	– häiriötekijöiden ennaltaehkäisy ja nopea puuttuminen	
– jaksamisen tarkkailu – työntekijän kuunteleminen, kynnyksen madaltaminen	– työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen	
– joustaminen elämäntilanteen mukaan	– joustaminen elämäntilanteen mukaan	
– paineiden purku – ylläsituksen välttäminen – palautumisesta huolehtiminen	– työelämän paineiden purkaminen ja ylikuormituksen estäminen	
– kriisitilanteiden välitön purku	– kriisitilanteiden välitön purku	

Yläluokka (toimenpide): Vastuun ottaminen ja valtuuksien käyttäminen

Pelkistys	Alaluokka 1 (toimintatapa)	Alaluokka 2 (periaate)
<ul style="list-style-type: none"> - johtamistapojen vaihtelu tilanteiden mukaan - päätäntävällän käyttö tarvittaessa - vastuullisuus vaativissa tilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> - johtamistapojen vaihtelu tilanteiden mukaan 	<ul style="list-style-type: none"> - tilanneherkkyys - toiminnan perusteltavuus - oikeudenmukaisuus
<ul style="list-style-type: none"> - kannanotto sitä pyydetessä 	<ul style="list-style-type: none"> - kannanotto sitä pyydetessä 	
<ul style="list-style-type: none"> - päätösten perustelu 	<ul style="list-style-type: none"> - päätösten perustelu 	
<ul style="list-style-type: none"> - alaistensa asioista huolehtiminen - vastuu omista alaisista - työturvallisuudesta huolehtiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - vastuullisuus alaisten asioiden hoitamisessa 	
<ul style="list-style-type: none"> - alaistensa puolen pitäminen - reilu peli - tasapuolisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - tasapuolisuus 	
<ul style="list-style-type: none"> - ei suosikkeja 	<ul style="list-style-type: none"> - ei suosikkeja 	