

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

# PSYKOLOGINEN SOPIMUS OSANA LUOTTAMUSKULTTUURIA

- työntekijöiden kokemukset tapausorganisaatiossa

Hallintotiede  
Pro gradu-tutkielma  
Toukokuu 2014  
Ohjaajat: Jari Stenvall & Petri Virtanen

Hanna-Kaisa Koskinen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

Tekijä:

KOSKINEN, HANNA-KAISA

Tutkielman nimi:

Psykologinen sopimus osana luottamuskulttuuria – työntekijöiden kokemukset tapausorganisaatiossa

Pro gradu-tutkielma:

86 sivua, 1 liitesivu

Aika:

Toukokuu 2014

Avainsanat:

luottamus, psykologinen sopimus, esimiesalaissuhde

---

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, millainen psykologinen sopimus on tapausorganisaatiossa ja millaisia odotuksia siihen liittyy. Tutkimuksen kohteena ovat työntekijöiden kokemukset psykologisesta sopimuksesta tapausorganisaatiossa ja miten psykologinen sopimus vaikuttaa organisaation luottamuskulttuuriin.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus ja aineisto on kerätty keväällä 2014 haastattelemalla tapausorganisaation kahdeksaa työntekijää. Haastattelumenetelmänä on teemahaastattelu. Aineiston analyysi on tehty aineistolähtöisesti, mutta lopuksi on mukaan otettu teoreettinen tieto.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu luottamuskulttuuria, jonka sisäänrakennettuina voidaan nähdä luottamus ja psykologinen sopimus. Tarkastelu on suuntautunut esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Vuorovaikutussuhteen moninaisuuden ymmärtämiseksi viitekehyksessä luottamusta on käsitelty yleisesti, luottamuksen rakentumisesta sekä luottamusta esimiesalaissuhteessa. Psykologista sopimusta puolestaan on tarkasteltu yleisesti, sen muutosta sekä ilmenemistä esimiesalaissuhteessa.

Tutkimuksen mukaan tapausorganisaatiossa psykologinen sopimus on voimassaoleva, ja se mielletään molemminpuoliseksi. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden odotukset näyttäytyivät vahvimpina esimieheltä saadun tuen ja palautteen kohdalla. Psykologisen sopimuksen nähtiin sisältävän sen, että toimitaan sovitusti ja ohjeiden mukaan. Psykologiseen sopimukseen liittyvät odotukset olivat muuttuneet työsuhteen aikana. Tähän olivat vaikuttaneet ikä ja kokemus sekä odotusten realisoituminen.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että esimiesten ja työntekijöiden välinen luottamussuhde on tapausorganisaatiossa hyvä, ja se saa aikaan psykologisen sopimuksen. Luottamussuhde edellyttää molemminpuolista osoittamista siten, että toisen odotuksiin halutaan vastata. Luottamussuhdetta pystytään lujittamaan entisestään lisäämällä avoimempaan viestintää läpi organisaation ja perustelevaan päätöksentekoa sekä osallistamaan henkilöstöä päätöksentekoon.

## Sisällys

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Luottamus ja psykologisen sopimuksen tila .....	5
1.2 Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus .....	6
1.3 Tapaustutkimus .....	7
2 LUOTTAMUS .....	10
2.1 Luottamuskulttuuri.....	10
2.2 Luottamus käsitteenä.....	12
2.3 Luottamuksen rakentuminen.....	19
2.4 Luottamus esimiesalaisyhteisössä .....	21
3 PSYKOLOGINEN SOPIMUS .....	27
3.1 Psykologinen sopimus käsitteenä.....	27
3.2 Psykologisen sopimuksen muutos .....	37
3.3 Psykologinen sopimus esimiesalaisyhteisössä .....	39
3.4 Yhteenveto .....	41
4 NORILSK NICKEL HARJAVALTA OY .....	42
5 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY .....	43
5.1 Aineiston keruu .....	43
5.2 Aineiston analyysi.....	49
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	52
6 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI.....	54
6.1 Luottamuskulttuuri.....	54
6.1.1 Henkilöiden välinen luottamus .....	54
6.1.2 Organisaatioluottamus .....	59
6.2 Psykologinen sopimus.....	60
6.3 Odotukset .....	63
6.3.1 Esimiestyö.....	63

6.3.2 Odotusten molemminpuolisuus.....	67
6.3.3 Vaikutusmahdollisuudet .....	68
6.4 Psykologisen sopimuksen kokemukset.....	69
6.4.1 Odotusten täytyminen .....	73
6.4.2 Odotusten muuttuminen.....	74
7 LOPUKSI.....	75
7.1 Johtopäätökset.....	75
7.2 Jatkotutkimus .....	79
LÄHTEET.....	81
LIITE 1.....	87

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Luottamus ja psykologisen sopimuksen tila

Lähivuosien huono talous- ja työmarkkinatilanne ovat saaneet aikaan muutoksia työelämässä. Perususkomuksia työsuhteessa ovat olleet työntekijän uskollisuus, lojaalius ja kelpollisesti tehty työ, jotka palkitaan luottamuksella ja turvallisuudella. Työnantajan menestyessä taloudellisesti oletuksena on voinut olla, että myös työntekijät saavat siitä osansa lisääntyvällä palkanmaksuvaralla sekä varmuudella työsuhteiden jatkuvuudesta. Tänä päivänä työntekijöiden ahkeruus, lojaalisuus ja uskollisuus eivät ole työnantajan mukaan enää niin keskeisiä ominaisuuksia, mitä aiemmin ovat olleet. (Järvensivu & Piirainen 2012, 106–107.)

Uusi kilpailutilanne on muuttanut aiempia perususkomuksia, kun ulkoistamiset, globalisaatio, fuusiot ynnä muut ovat nousseet tämän päivän keskeisiksi trendeiksi. Nykyisin painotetaan työntekijän tuottamaa lisäarvoa työnantajalleen, ja työntekijältä vaadittavat ominaisuudet ovat muuttumassa. (Järvensivu ym. 2012, 106–107.)

Työvoiman tarjonnan supistuessa töitä ajatellaan olevan enemmän saatavilla, mutta nopeat ympäristön muutokset voivat saada aikaan sen, että työsuhteet eivät olekaan enää niin varmoja tai elinikäisiä, mitä ne aiemmin ovat olleet. Tilanteessa työn sisällölliset merkitykset, esimerkiksi oppimis- ja kehittymismahdollisuudet nousevat työntekijöille keskeisempään asemaan. Osaamista ja taitoja kehittävä työ on tae työllistävyydelle jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Enää ei voidakaan puhua työllisyyslupauksesta, vaan sen korvaavasta työllistyvyyslupauksesta, joka toimii pohjana uudelle psykologiselle sopimukselle.

Schein (1977) on määritellyt psykologisen sopimuksen olevan työnantajan ja työntekijän välillä olevia kirjoittamattomia sopimuksia odotuksista ja vaateista, jotka liittyvät tehtäviin, vastuisiin ja työssä suoriutumiseen. Argyris (1960) on psykologisen sopimuksen ikään kuin isä ja hänen mukaansa psykologisella sopimuksella tarkoitetaan sitä, että esimies luottaessaan alaiseen antaa tämän työskennellä itsenäisesti ja alaiselle taataan palkanmaksu ja pysyvä työ. Pysyvän työn lupaamisesta tulee termi työllisyyslupaus. Tämän päivän taloustilanteessa työtä ei välttämättä pystytä takaamaan, mutta työsuhteen aikana työnantaja voi kehittää työntekijöidensä osaamista niin, että taidot ovat siirrettävissä muihin organisaatioihin ja tätä puolestaan kutsutaan työllistyvyyslupaukseksi. Psykologisen sopimuksen muutosta edesauttaa myös se, että nykyään työntekijät haluavat kehittyä ja laajentaa osaamistaan muihinkin kuin pelkästään yhteen organisaatioon.

Työelämän muutokset ja perususkomusten häviäminen antavat suuntaa luottamuksen korostamiseen sekä huomion kiinnittämiseen johtamiseen ja esimiestyöhön. Luottamus voidaankin käsitteellistää tunnetilaksi, jossa toiseen voi luottaa ja toinen on luottamuksen arvoinen. Luottamus ja epäluottamus tuovat väriä esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen monella tapaa, mutta niitä ei kumpaakaan voida luokitella suoranaisesti negatiiviseksi tai positiiviseksi ilmiöksi. Negatiiviseksi käsitetty epäluottamus, voi joissakin tapauksissa osoittautua hyödylliseksi kyseenalaistamiseksi ja itsenäiseksi ajatteluksi. Kuitenkin kirjallisuudesta voidaan tulkita, että epäluottamuksen ilmeneminen tuo mukanaan useimmiten negatiivisia seurauksia. Suomalaisen työelämän epävarmuuden ja muutosherkkyiden vuoksi onkin tärkeää, että luottamuksen vahvistamisen tarve havaitaan. Erityisesti esimiehet ovat avainasemassa luottamuksen vahvistamisessa ja alaisten näkemys luottamuksesta on tärkeä, jotta voidaan löytää oikea suunta. Edellä esitetyn perusteella luottamus esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa ja siinä ilmenevä psykologinen sopimus on tärkeä ja tarpeellinen tutkimuskohde.

## **1.2 Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus**

Esimiehen ja alaisen välinen suhde voidaan nähdä vuorovaikutussuhteena ja luottamus kehittyy osana tätä suhdetta. Voidaan olettaa, että esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa muotoutunut luottamussuhde saa aikaan psykologisen sopimuksen, jonka voidaan sanoa olevan luottamuksen tuote. Rousseau (2004, 550) on kuvannut psykologisen sopimuksen mallissa, että psykologisen sopimuksen syntymisen jälkeen tuloksena on luottamus esimiehen ja alaisen välillä. Luottamus on

ilmiö, joka näyttyy psykologista sopimusta luodessa sekä psykologisen sopimuksen odotuksien täytyessä luottamus lisääntyy. Voidaan ymmärtää, että luottamus lisää luottamusta.

Organisaatioiden luottamussuhteita tarkasteltaessa useimmiten viitataan teoriaan, joka käsittää esimiehen ja alaisen välisen vaihtosuhteen (leader-member exchange theory, LMX), joka eroaa muista johtajuusteorioista, jotka ovat painottuneet johtajan käyttäytymiseen ja piirteisiin kaikille alaisille. LMX-teoria on keskittynyt ennemminkin kahden henkilön väliseen suhteeseen, ja kyseessä on vaikutukset näistä suhteista yksilölle sekä organisaatiolle. LMX-teoriassa esimies jakaa alaiset sisäpiiriin (in) ja ulkopiiriin (out). Sisäpiiriin kuuluvat ovat sellaisia, joiden kanssa esimiehellä on vahva luottamussuhde. Se näkyy tehtävienjaossa ja vastuiden antamisessa. LMX-teoria määrittelee myös esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadun. Korkeassa LMX-suhteessa esiintyy molemminpuolinen luottamus, lojaalius ja käyttäytyminen, joka ulottuu työsuhteen sopimuksen ulkopuolelle. Matalassa LMX-suhteessa puolestaan työntekijä suorittaa, sen minkä työsopimuksen mukaan pitääkin, mutta ei mitään ylimääräistä. (Brower, Schoorman & Hoon Tan 2000, 228–229.)

Molemminpuolisuus on keskeistä luottamuksessa sekä LMX-teoriassa. Se ei kuitenkaan tarkoita täysin samaa molemmissa tutkimusalueissa. LMX on ennemminkin vaihtoteoria johtajuudesta: kun kaksi osapuolta on vuorovaikutuksessa ja näiden vaihtojen historia rakentaa henkilöiden välille suhdetta. (Brower ym. 2000, 230.) Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik ja Buckley (2009, 1391–1392) ovat havainneet, että esimiehen läheisyydellä tai etäisyydellä ja yhteistyön luonteella on vaikutusta luottamukseen. Säännöllisessä vuorovaikutuksessa olevan, jokapäiväisiä ja operatiivisia tehtäviä johtavan esimiehen ja alaisen välillä syntyy erilainen luottamussuhde, kuin mikä syntyy etäällä olevaan koko organisaation tavoitteita eteenpäin vievään ylempään johtajaan. Luottamukseen ja toisen osapuoleen luotettavuuteen vuorovaikutussuhteessa sisältyy suuri määrä tunteita, jotka vaikuttavat päätöksentekoon ja vuorovaikutusilmapiiriin. (Laine 2008, 74 & 133.)

### 1.3 Tapaustutkimus

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää psykologista sopimusta työntekijän näkökulmasta tapausorganisaatiossa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 134–135) ovat määritelleet, että tutkimus voi olla kartoittavaa, selittävää, kuvailevaa tai ennustavaa. Kartoittavan tutkimuksen lähtökohtana on löytää uusia ilmiöitä tai näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä sekä selventää ilmiötä tai kehittää uusia hypoteeseja. Selittävän

tutkimuksen tarkoituksena on etsiä selitystä tutkittavalle ilmiölle ja tunnistaa syy-seuraussuhteita. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä, sen kiinnostavista piirteistä, näkyvistä käyttäytymismuodoista sekä prosesseista. Ennustava tutkimus puolestaan ennustaa tutkittavan ilmiön vaikutuksia, tapahtumia tai ihmisten käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. (Emt. 2007, 134–135.)

Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus löytää uusia ilmiöitä eikä kehittää uusia hypoteeseja. Tarkoituksena ei myöskään ole ennustaa tulevia seurauksia, ennemminkin tarkastella ilmiötä taaksepäin. Tapaustutkimuksen ollessa kyseessä, tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä selvittämään psykologista sopimusta, sen sisältöä, odotuksia ja kokemuksia tapausorganisaatiossa. Tutkimuksen tarkoitus voidaan asemoida kuvailevaksi ja myös osin selittäväksi. Tutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan syy-seuraussuhteita. Hirsjärven ym. (2007, 131) mukaan tapaustutkimukselle tyypillisiä piirteitä on valita yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, joissa kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tyypillisimmin tavoitteena onkin ilmiön kuvaus.

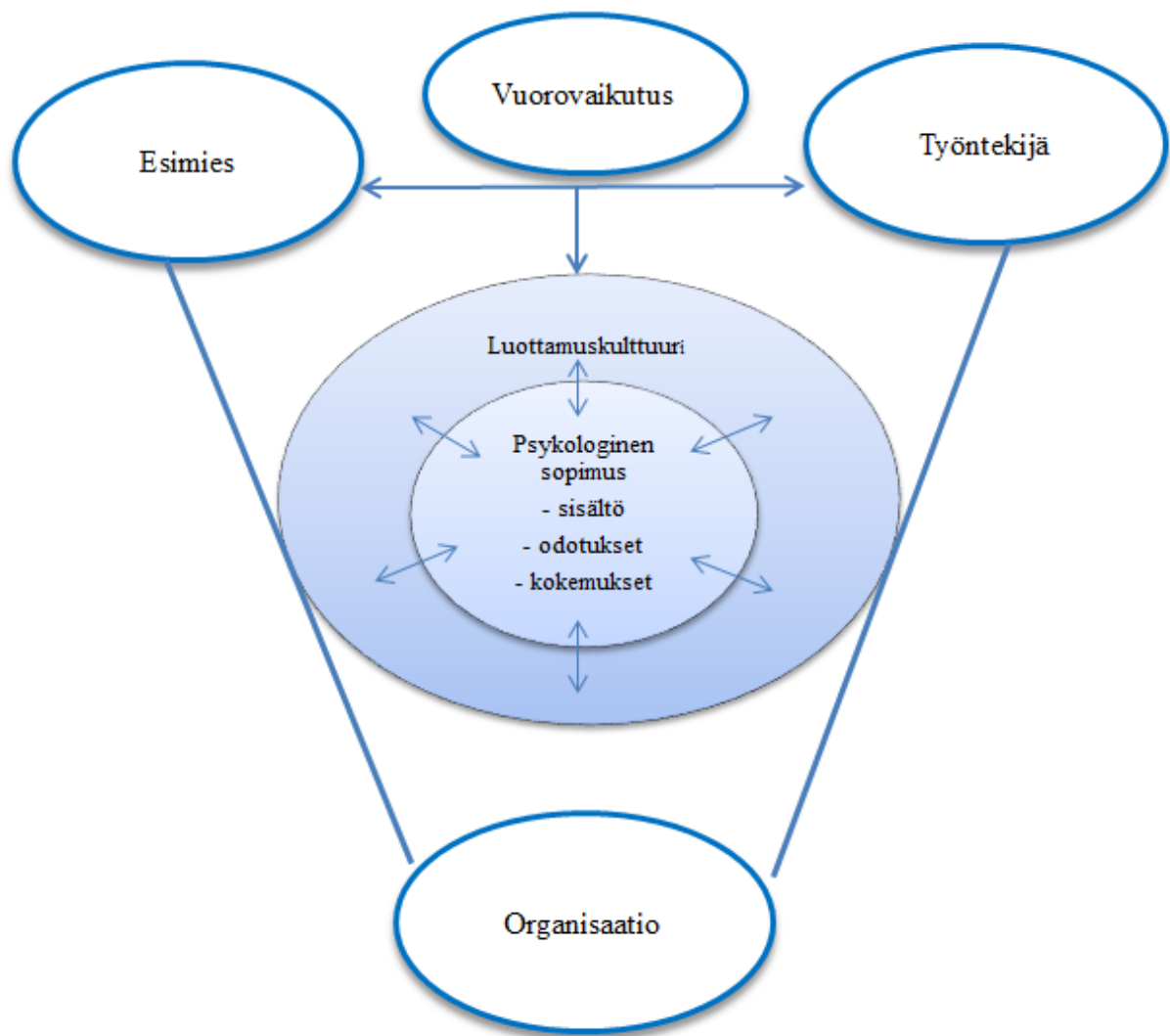
Tapausorganisaationa on Norilsk Nickel Harjavalta Oy, joka tuottaa ja jalostaa nikkeliä eri muodoissa. Yritys on osa venäläisomisteista Norilsk Nickel -konsernia, jonka toiminta on maailmanlaajuista. Harjavallan tehtaat ovat alun perin olleet Outokummun omistuksessa, mutta kahden eri yrityskaupan myötä omistus on tällä hetkellä Norilsk Nickel -konsernilla. Tässä tapaustutkimuksessa tarkastellaan psykologista sopimusta osana Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n luottamuskulttuuria. Tarkastelu tapahtuu työntekijän näkökulmasta ja mielenkiinnon kohteena ovat psykologisen sopimuksen sisältö, siihen liittyvät odotukset sekä kokemukset.

Tutkimuskysymyksiäni ovat:

1. Millainen psykologinen sopimus tapausorganisaatiossa on?
2. Miten psykologinen sopimus ymmärretään?
3. Miten psykologinen sopimus edistää luottamuskulttuuria?

Tässä tutkimuksessa työntekijällä tarkoitetaan alaisasemassa olevaa toimihenkilöä. Teoreettisessa viitekehysessä eri tutkijoiden mukaisesti alaisasemassa olevasta käytetään nimeä alainen, mutta tutkimuksen empiirisessä analyysissä ja johtopäätöksissä puolestaan käytetään työntekijää.





Kuvio 1 Tutkimuksen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan luottamusta sekä psykologista sopimusta esimiehen ja työntekijän kontekstissa. Kuten kuviossa 1 on esitetty, että esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus on kytköksissä organisaation luottamuskulttuuriin, jonka sisään rakentuneena nähdään psykologinen sopimus. Luvussa kaksi tarkastellaan luottamuksen käsitettä yleisesti, luottamuskulttuuria sekä luottamusta esimiesalaisyhteisössä. Luottamuksen käsitteen määrittelyssä on otettu huomioon luottamuksen rakentuminen sekä epäluottamus ja sen ilmeneminen sekä luottamus sosiaalisena pääomana.

Luvussa kolme tarkastellaan psykologista sopimusta käsitteenä, sen sisältöä, siihen liittyviä odotuksia, sen muutosta sekä ilmenemistä esimiesalaisyhteisössä. Luvun loppuun on tehty yhteenveto, jossa tutkimuksen käsitteet on yhdistetty. Luvussa neljä on esitelty tapausorganisaatio, ja luvussa viisi on tarkasteltu tutkimusaineiston keruuseen ja käsittelyyn liittyviä asioita sekä

tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu. Luvussa kuusi on analysoitu tutkimuksen empiirinen osa, ja luvussa seitsemän on tehty johtopäätökset sekä pohdittu mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 LUOTTAMUS

### 2.1 Luottamuskulttuuri

Kouzes ja Posner (1993) ovat kuvailleet luottamuskulttuurin sisältävän sen, miten ihmiset organisaatiossa käyttäytyvät ja toimivat, ja miten yritys menestyy. Luottamuskulttuurin syntymisen myötä vasta organisaation kestävä arvot syntyvät. (Harisalo & Miettinen 2000, 19.)

Kulttuurilla on voimakas valta, ja erityisesti luottamuskulttuurissa johtajuuden kehittyminen ja kehittäminen saa aikaan menestymistä. Luottamuskulttuurissa esimiehet voivat vahvistaa alaisiaan täydessä merkityksessä ja pyrkiä luomaan yhteisiä arvoja. Jokainen voi päättää kasvamisestaan ja kehittymisestään esimiehenä ja alaisena. Kulttuurin tarkoituksena onkin luoda ilmapiiri, jossa edellytyksenä on molemminpuolinen luottamus. (Fairholm 1994, 10–11.)

Luottamusta edistävä ja kannustava ilmapiiri sekä yksilöä arvostava kulttuuri vahvistavat erityisesti luottamusta johtamiseen. Laine (2008, 134) onkin havainnut, että tehtävien jakautuminen ja työntekijöiden tapa ottaa ja kantaa vastuuta ovat tekijöitä, jotka kertovat luottamuksen tasosta organisaatiossa. Organisaation ilmapiiriin vaikuttaa myös johtajien toiminta ja organisaation käytäntöjen toteutus ja prosessit voivat henkilöityä johtajaan (Burke, Sims, Lazzara & Salas ym. 2007, 622).

Luottamusta ja luottamuskulttuuria voidaan tarkastella korkean ja alhaisen luottamustasojen mukaan. Dirks ja Ferrin (2001, 450) ovatkin keskittyneet tutkimuksessaan luottamukseen sisältyvien psykologisen aseman, uskomusten sekä asenteen näkökulmista. Heidän mukaansa korkean tason luottamuksen organisaatioilta odotetaan parempaa asennoitumista. Heidän mukaansa luottamuksella onkin tärkeä vaikutus asenteisiin ja käyttäytymiseen. Korkean luottamuksen organisaatioissa yksilöt ovat halukkaampia ja motivoituneempia yhteistyöhön ja ottavat riskejä nähdäkseen toisensa positiivisessa valossa. Alhaisemman luottamuksen organisaatioissa yksilö saattaa keskittyä enemmän kilpaileviin motiiveihin. Dirks ym. (2001) ovat koonneet eri tutkijoiden

näkemyksiä ja seurauksia, mitä luottamuksella pystytään saamaan aikaan. Näitä ovat esimerkiksi viestintä, yksilön suorituskyky, käyttäytyminen organisaatiossa ja tyytyväisyys. Yhteenvedosta käy ilmi, että luottamus ryhmässä saa aikaan avointa viestintää (Boss 1980, Dirks 1999) sekä luottamuksella on vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen organisaatiossa, niin työntekijöiden välillä ja esimiestä kohtaan (McAllister 1995, Robinson 1996) (Emt. 453.)

Luottamus on tärkeä tekijä organisaatiossa, koska se lisää henkilöiden keskinäistä vuorovaikutteisuutta (Harisalo, Karma & Wägar 2006a). Luottamus toimii voiteluaineena (Ermisch, Gambetta, Laurie, Siedler & Uhrig 2009, 749), edellyttäen avointa ja rehellistä toimintaa (Ilmonen ym. 1998, 44). Henkilöt jakavat tietoa ja kokemuksia keskenään. Työnteko on tehokasta, sillä ei ole tarvetta epäillä toisen tarkoitusperiä. Samalla luottamus kannustaa asioiden korjaamiseen ja uusien asioiden kokeilemiseen. Itseohjautuvuus vähentää ohjausta ja valvontaa, mikä helpottaa johtajien työtä. (Harisalo, Karma & Wägar 2006a.)

Mäkipeskan ym. (2005, 31) mukaan taas valvonta lisää epäluottamusta, koska johto ja henkilöstö asetetaan vastakkain eikä yhteisen tavoitteen suuntaisesti. Epäilevä ja kyräilevä valvonta varmasti saa aikaan puolustautumista, kun taas kannustava ja palkitseva toimivat eri tavalla. Ruokonen ja Mäkelä (2005, 30) ovat arvioineet luottamusteoreetikoiden tuotoksia ja tulleet siihen tulokseen, että luottajat eivät kokoajan valvo ja kontrolloi. Mäkipeska ym. (2005, 29) korostaakin, että luottamusta saadaan lisättyä ja vahvistettua kehittämällä organisaatiota, sen johtamisjärjestelmiä, rakenteita, prosesseja sekä ihmisten välistä kulttuuria.

Barbalet (2009, 368) on luetellut luottamuksen eduiksi yhteistyön, poliittisen koheesion, luotettavuuden ja sosiaalisen järjestyksen. Mayer ym. (1995, 712) ovat esittäneet, että yhteistyö, luotettavuus ja ennustettavuus ovat luottamuksen piirteiden synonyymejä. Luhmann (1988) kuitenkin erottaa luottamuksen ja luotettavuuden. Hänen mukaansa molemmat käsitteet sisältävät odotuksia, jotka voivat johtaa pettymyksiin. Luottamus eroaa siinä luotettavuudesta, että se vaatii aiempaa enemmän sitoutumista ihmisten rooleihin, ja se tunnistaa ja hyväksyy riskin olemassa olon. Mayer ym. (1995, 713–714) havaitsevat selvän suhteen ennustettavuuden ja luottamuksen välillä, mutta liittouma on ristiriitainen. Luottamus ja ennuste tarkoittavat epävarmuuden lisääntymistä.

## 2.2 Luottamus käsitteenä

Luottamus on monitulkintainen ilmiö, jota on tutkittu useammalla eri tieteen alalla. Käsitteen määrittely riippuukin lähestymistavasta ja näkökulmasta. Sosiaalitieteilijöiden näkemys poikkeaa hallintotieteilijöiden näkemyksestä siinä määrin, että sosiaalitieteilijät tarkastelevat luottamusta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, kun taas hallintotieteilijä organisatorisena ilmiönä, joka vaikuttaa organisaation toimintaan (Harisalo & Miettinen 2010, Stenvall & Virtanen 2007).

Luottamus on sosiaalinen ”hyödyke” tai tarkemmin ottaen resurssi, joka tuo erityisliisää arkiseen aherrukseen (Ilmonen, Jokivuori, Liikanen, Kevätsalo & Juuti 1998, 44–45). Luottamus syntyy vuorovaikutustilanteessa, ja se ilmenee silloin, kun osapuolilla on ”käsitys tai odotus siitä, että toiseen voi luottaa” (Virtanen & Stenvall 2009, 3). Luottamus ei ole ”kaikki tai ei mitään” -ilmiö, vaan se muuttuu ajan myötä. Luottamusta ei myöskään voida pitää esinemäisenä ilmiönä, joka pysyy vakaana. (Ilmonen 2005, 58.)

Havainnon mukaan luottamuksen tutkimusta on tehty eniten muutostilanteissa. On todettu, että luottamus kantaa muutoksen yli. Six’n (2005, 1) mukaan muutostilanteissa luottamus on keskeisessä roolissa, koska se lisää kykyä ottaa muutos vastaan sekä tukee muutosprosessia. Muutoksessa luottamus auttaa oppimista, luovuutta ja innovaatiota. Luottamuksen voidaan sanoa myös edistävän ja ylläpitävän yhteistyötä, joka näyttäytyy tiedon jakona, yhteistyön rikastuttamisena, avoimuuden lisäämisenä, molemminpuolisena hyväksyntänä sekä auttavan konfliktien ratkaisussa ja ongelmien ratkomisessa. Virtanen ja Stenvall (2009, 28) ovat tarkastelleet luottamusta muutosprosessissa, ja he korostavat, että muutosprosessin onnistumisen kannalta tärkeitä ovat luottamus, avoin kommunikaatio ja hyvä johtaminen.

Luottamuksen teoreetikoita ovat muun muassa: Luhman (1979), Fukuyama (1995), Seligman (1997) ja Sztompka (1999). Luottamuksen ja sosiaalisen pääoman käsitteet liittyvät läheisesti toisiinsa ja onkin perusteltua tuoda esiin sosiaalisen pääoman tutkijoita, joita ovat esimerkiksi: Putnam (1993) ja Coleman (1988). Luottamus voidaan jaotella tieto- tai tunnepohjaiseen. Tietopohjaiseen luottamukseen liittyy rationaalisuus, kyvykkyys, vastuu ja luotettavuus, kun taas tunnepohjaiseen luottamukseen liittyy välittäminen, sitoutuminen ja osapuolten keskinäinen kunnioitus. (McAllister 1995.) Sztompka (1999, 53) näkee luottamuksen olevan kognitiivisen ilmiön lisäksi moraalisesti ulotteinen sekä emotionaalisesti latautunut. Hän jakaakin luottamuksen kolmeen eri ulottuvuuteen: luottamus ihmissuhteissa, luottamus yhteistyössä sekä luottamus yksilön

ominaisuutena. Luottamus voidaankin tulkita tunnetilaksi ja ilmiöksi, jota ei voi käsin koskea, eikä rahalla ostaa.

Harisalon, Karman ja Wägarin (2006b) näkemyksen mukaan sosiaalinen tasa-arvo toimijoiden välillä lisää luottamusta. Sosiaalisella tasa-arvolla he tarkoittavat tunnetta ja kokemusta olla tasavertaisia organisaatiossa huolimatta siitä, millaisessa tehtävässä ihmiset ovat ja millaiset oikeudet ja velvollisuudet heillä on. Sosiaalisen tasa-arvon säröt havaitaan helposti ja erityisesti sellaisten ihmisten keskuudessa, jotka ovat haavoittuvia ja voimattomia. Heillä on vaikeuksia puolustautua sosiaalista tasa-arvoa väheksyviä asioita kohtaan, kuten erilaisia sananvalintoja, äänenpainoja, eleitä ja käyttäytymispiirteitä. Säröt saattavat aiheuttaa ihmisten välisen luottamuksen heikentymisen, ja johtamisella tulisikin taata kaikille sosiaalinen tasa-arvo. Erityisen kriittistä tämä on tilanteissa, joissa organisaatio koostuu eri alojen ammattilaisista. Parhaimmillaan sosiaalinen tasa-arvo kannustaa ja motivoi, kun taas epätasa-arvo lisää epäilyä ja suoritus kärsii. (Harisalo ym. 2006b.)

### *Luottamus pääomana*

Luottamus käsitetään myös organisaation aineettomana pääomana. Lönnqvist, Kujansivu ja Antola (2005, 19) ovat määritelleet fyysisen ja aineettoman pääoman eroja. Heidän mukaansa aineeton pääoma on näkymätöntä, vaikeasti määriteltävää ja konkretisoitavaa, kun taas fyysinen pääoma on konkreettisia asioita, joita voidaan siirrellä, myydä ja ostaa.

Aineetonta pääomaa taas ei voi ostaa rahalla. Ymmärtämisen kannalta on tärkeä selvittää, miten organisaation aineeton pääoma rakentuu ja millaisessa osassa luottamus näyttäytyy, jotta luottamusta ilmiönä voi paremmin käsittää ja tulkita.

Harisalo ym. (2000, 9) ovat jakaneet organisaation pääoman kolmeen eri osaan (kolmeen voimaan), jotka ovat taloudellinen pääoma, henkinen pääoma ja luottamuspääoma. Luottamuspääoman he määrittelevät olevan ”inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi vakaumukseksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan” (Harisalo ym. 2000, 21). Luottamuspääoman vakaumuksella tarkoitetaan tunnetta, psykologista tilaa (Harisalo ym. 2000, 22) tai psykologista sopimusta (Mäkipeska 2005, 32; Dirks & Ferrin 2001, Seligman 1997.) Luottamuspääoman voiman voi aistia ja tuntea, mutta sitä ei pysty mittaamaan (Harisalo ym. 2000, 25). Harisalo ym. (2000, 29) käyttävät luottamuspääoman vertauksesta sanontaa ”mitä vahvemmat

juuret, sitä vahvempi puu”. Puu kasvaa hitaasti ja he näkevätkin, että myös luottamuspääoma lisääntyy verkkaisesti.



Kuvio 2 Aineettoman pääoman jakautuminen (Puusa & Eerikäinen 2011, 40)

Puusa ym. (2011, 40) ovat jakaneet aineettoman pääoman hiljaisen tietämyksen näkemyksestä kolmeen eri ulottuvuuteen; inhimillinen pääoma, rakennepääoma sekä suhdepääoma (ks. kuvio 2). Inhimilliseen pääomaan voidaan lukea tieto ja hiljainen tieto, henkilöstön osaaminen ja ammattitaito sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Rakennepääoma taas sisältää organisaation johtamiskäytännöt, toimintatavat ja kulttuurit. Suhdepääoma taas käsittää verkostot, vuorovaikutuksen ja luottamuksen. (Puusa ym. 2011, 40.) Vaikka jako on tehty hiljaisen tiedon näkökulmasta, sitä voidaan käyttää myös muiden näkökulmien jakautumisen kuvaamiseen.

Putnam (1993) on määritellyt sosiaalisen pääomaan kuuluviksi normit, verkostot sekä luottamuksen, joka hänen mukaansa on tärkein osa-alue. Coleman (1988) taas on jakanut sosiaalisen pääoman vastavuoroisuuden velvoitteeseen, informaation kulkuun sekä normeihin, ja näistä luottamus kuuluu vastavuoroisuuden velvoitteeseen. Vastavuoroisuuden velvoite pitää sisällään odotuksen vastapalveluksen suorittamisesta ja keskeisenä tässä onkin, että luottamus siihen, että toinen tekee vastapalveluksen jonkin ajan kuluessa. Vastavuoroisuus velvoitteen avulla syntyy luottojärjestelmä, ja se helpottaa sosiaalista vuorovaikutusta (Emt. 95–96, 102–103.) Coleman (1988, 102) käyttää käsitettä luottojärjestelmästä, kun taas Ruuskanen (2003, 223)

käsitettä luottamussuhde, jonka taustalla on toisille asetetut rooliodotukset. Luotettua tai luotettavaa henkilöä aletaankin helposti roolittamaan ja jako voi olla niin karkea kuin ystävät ja viholliset tai me ja muut ulkopuoliset (Ruuskanen 2003, 223).

Tarve luottamukselle näyttäytyy tilanteissa, joissa myös riski on läsnä. Kuitenkaan luottamus sinänsä ei ole riskin ottamista, vaan ennemminkin halukkuutta ottaa riski. (Mayer ym. 1995, 711.)

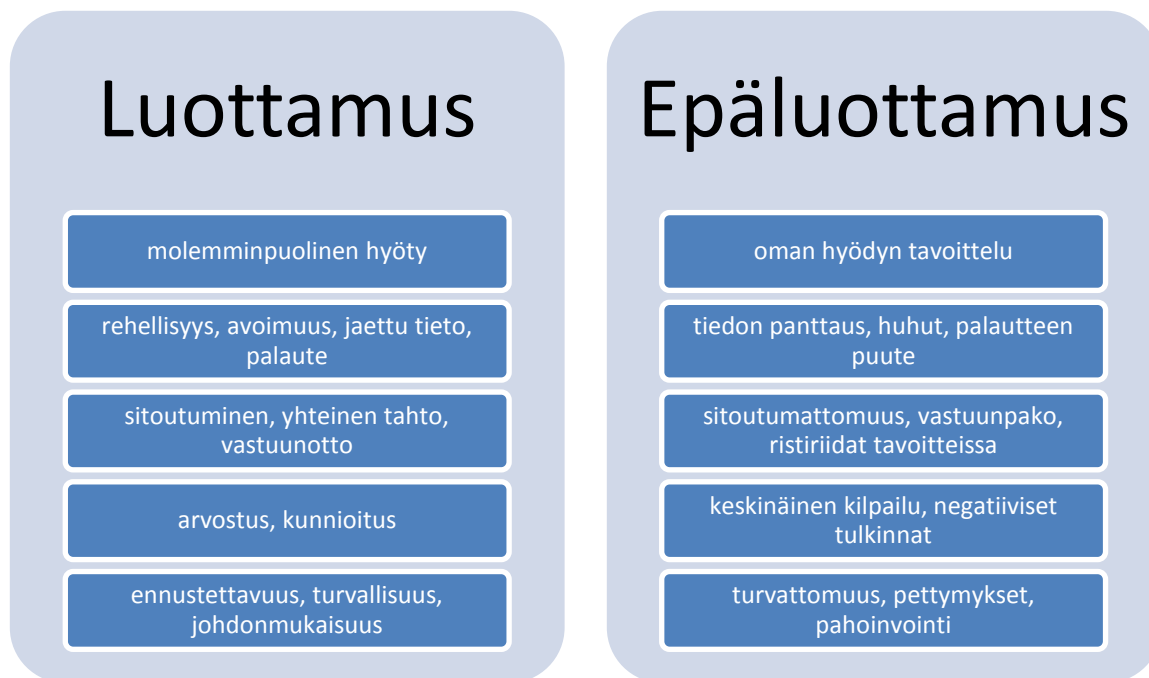
### *Epäluottamus vs. luottamus*

Luottamus on energisoiva pääoma, kun taas epäluottamus kuluttaa energiaa (Harisalo 2001, 3854; Mäkipeska ym. 2005, 27). Harisalon ym. (2000, 143) mukaan luottamus ei ole itsestään selvyys, vaan sen eteen on tehtävä jatkuvasti töitä. Luottamus pystytään tuhoamaan hetkessä, mutta sen palauttaminen kestää pitkään (Harisalo ym. 2000, 143). Sitä kuinka kauan palauttaminen kestää, on vaikea määrittellä tai mitata. Savolainen (2011, 130) on ottanut esille, että luottamuksen murentuessa epäluottamuksen ilmapiiri saa sijaa. Näin voi tapahtua, jos johtajaa ei koeta luottamuksen arvoiseksi. Tämä saattaa ilmetä puhumattomuutena ja vähäisenä kanssakäyntinä. Myös erimielisyyksiä ja konflikteja voi esiintyä, ja ilmapiiri on sulkeutunut ja jännittynyt. (Savolainen 2011, 130.)

Epäluottamusta ja luottamusta voi ilmetä yhtäaikaaisesti, mutta niitä luovat ja ylläpitävät eri tekijät (Harisalo ym. 2010, 46). Harisalo ym. (2010, 47) tarkoittaa yleisellä epäluottamuksella sitä, että ihmiset eivät luota kehenkään eivätkä mihinkään. Mäkipeska ym. (2005, 27) puolestaan puhuvat perusluottamuksen puutteesta, joka ilmenee epävarmuutena, ahdistuksena ja pelkona. Yleinen epäluottamus ja luottamuksen puute käsitetään samankaltaisina. Sitä mistä nämä kumpuavat, voi olla vaikea määrittellä. Kyse voi olla aiemmista kokemuksista. Keskinäinen luottamus voi muuttua tahattomaksi epäluottamukseksi, jolloin epäluottamukseen ei ole ollut tarkoitus pyrkiä, mutta erilaiset arvostukset, tulkinnat ja pyrkimykset ovat aiheuttaneet sen. (Harisalo ym. 2010, 48.)

Lewicki, McAllister ja Bies (1998, 439) ovat huomioineet, että luottamus ja epäluottamus ovat toistensa vastakohtia. Molemmat voidaan ymmärtää käyttäytymistermeinä, jotka antavat kuitenkin hiukan huomiota luotettavuudelle, tarkoituksille ja motiiveille, jotka edistävät luottamista tai epäluottamista ja luottamuksenarvoista tai ei-luottamuksenarvoista käytöstä. He ovat määritelleet luottamuksen olevan suhteessa luottavaiseen ja positiivisiin odotuksiin, mitä tulee toisen käyttäytymiseen. Epäluottamuksen he taas ovat ajatelleet olevan luottavaisuutta negatiivisiin

odotuksiin toisen käyttäytymisestä. Toisen käyttäytymisellä tarkoitetaan sanoja, toimintaa ja päätöksiä. ”Mitä toinen sanoo ja tekee ja miten hän tekee päätöksiä” (Lewicki ym. 1998, 439).



Kuvio 3 Luottamuksen ja epäluottamuksen dynamiikka (Mäkipeska ym. 2005)

Luottamus on epäluottamuksen vastakohta ja niiden aiheuttajat ja seuraukset voidaan myös ajatella toistensa vastakohtina, kuten kuviossa kolme. Luottamuksen vallitessa haetaan molemminpuolista hyötyä, kun taas epäluottamuksessa tavoitellaan omaa hyötyä tai luottamuksessa ollaan sitoutuneita, mutta epäluottamuksessa taas sitoutumattomia. Lewicki ym. (1998, 439) väittävät, että luottamus koskee toivottujen asioiden odottamista ja epäluottamus puolesta koskee pelättyjen asioiden odottamista. He myös esittävät, että luottamusta ja epäluottamusta ei tulisi nähdä erillisinä, vaan ennemminkin toisiinsa linkittyneinä dimensioina. Heidän ehdotuksensa on, että näitä kahta käsitettä ei nähtäisi toistensa vastakohtina vaan yhtenä loppujatkumona. On elementtejä, jotka edistävät luottamuksen kasvua tai laskua. On myös elementtejä, jotka edistävät epäluottamuksen laskua tai kasvua. Luottamus ja epäluottamus antavat molemmat kokemuksia eri näkökulmista kompleksisissa ihmisten välisissä suhteissa. (Lewicki ym. 1998, 439–440.)

Lewicki ym. (1998, 442) ovat kritisoineet, että luottamus ja epäluottamus nähdään toistensa poissulkevinä asioina. He näkevät ne ennemminkin asioina, jotka voivat ilmetä samassa moninkertaisessa suhteessa. Jokainen suhde rakentuu omalla tavalla ja siihen vaikuttavatkin



erilaiset kohtaamiset, eri konteksteissa ja eri tarkoituksella. Nämä taas lopulta johtavat siihen, että näillä on eri seuraukset. Nämä kohtaamiset keräävät ja vuorovaikuttavat siihen kuinka rikas kokemustuntuma saadaan luotua. Ajan myötä toisen oppii tuntemaan riittävän hyvin tietääkseen hänen vahvuutensa ja mahdolliset heikkoutensa. Ermisch ym. (2009, 763) korostavat, että mitä enemmän kokemuksia, sen paremmin ne tukevat luottamusta, varsinkin kun kokemukset ovat pääsääntöisesti positiivisia. Ruokonen ja Mäkelä (2005, 30) näkevät luottamuksen ja epäluottamuksen vahvistavan itse itseään. Heidän mielestään luottamuksenpuute ei implikoi epäluottamusta eikä epäluottamuksenpuute luottamusta. Voi olla tilanne, että ihminen ei luota, mutta on kuitenkin neutraali luottamuksen suhteen.

Sztompkan mukaan luottamuksen (trust) negatiivinen peilikuva on epäluottamus (distrust) ja siihen liittyy odotuksia toisia ihmisiä kohtaan, esimerkiksi ihmisten pahuuteen, ilkeyteen sekä vahingollisuuteen toista kohtaan. Se taas aiheuttaa negatiivisia ja puolustuksellisia kannanottoja, kuten esimerkiksi välttämistä, karkaamista, toisista etäännyttä ja ottamalla suojautuva arviointi niitä kohtaan, joihin ei luota (Sztompka 1999, 26). Neutraalimmasta tilanteesta voidaan epäluottamuksesta käyttää sanaa *mistrust*. Tällöin luottamuksen ja epäluottamuksen välillä on jännitettä. Tilanteessa on puutetta selkeistä odotuksista ja epäröintiä sitoutumiseen. Kyseessä on kuitenkin väliaikainen tilanne, ja voidaan jopa puhua ajasta jolloin luottamusta vasta rakennetaan. (Sztompka 1999, 26).

Colemanin (1988, 106) mukaan yksilö nähdään potentiaalisesti epäluotettavana toimijana, joka tavoittelee omaa etua. Yksilön käyttäytymistä yhteisölle suosiollisella tavalla pyritään ohjaamaan normeilla, säännöillä (Luhmann 1979, 48) ja sanktioilla ja niiden tarkoituksena on osoittaa, että oman edun tavoittelu johtaa epäsuotuisiin vaikutuksiin. Sosiaalinen yhteisö asettaa sanktiot, joita tulee normien noudattamasta jättämisestä (Coleman 1988, 106). Epäluottamus käsitteenä on negatiivinen, kuten sen seurauksetkin. Epäluottamus vie ihmiset pois toistensa luota ja vaikuttaa negatiivisesti heidän yhteistyöhönsä. Ihmiset epäilevät toisiaan, vähättelevät ja pahimmassa tapauksessa vahingoittavat toisiaan. (Harisalo, Karma & Wägar 2006c).

Fox (1974) on jakanut teoksessaan työpaikat vahvan (high-trust) ja heikon (low-trust) työpaikkoihin. Luottamudynamiikalla hän tarkoittaa sitä, että luottamus muuttuu epäluottamukseksi tai epäluottamus muuttuu vastavuoroisesti luottamukseksi. Vahvan luottamuksen työpaikoissa työntekijöillä on päätäntävaltaa omaan työhönsä, organisointi on joustavaa ja epämuodollista ja työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita työpaikkaansa. Heikon luottamuksen

työpaikoissa taas päätäntävalta ja vaikutusmahdolliset omaan työhön on vähäisiä, byrokratia on näissä organisaatioissa vahvasti esillä ja työpaikkaan sitoutuminen heikkoa. (Fox 1974, 120–125).

Fox (1974) on myös erotellut luottamuksen horisontaaliseen ja vertikaaliseen. Horisontaalisella luottamuksella Fox (1974) tarkoittaa luottamusta työkavereihin tai verrattavissa oleviin, jotka ovat samantyyppisessä työtilanteessa. Vertikaalinen luottamus taas tarkoittaa luottamusta johtoon, esimieheen tai organisaatioon.

Harisalo ym. (2000, 144) eivät suoranaisesti puhu epäluottamuksen esiin tulosta, vaan myrkyistä, jotka murentavat luottamusta. Heidän mukaansa näitä myrkyjä ovat likinäköisyys, privilegit ja kannibalismi. Likinäköisyydellä tarkoitetaan sitä, että asioita katsotaan vain lyhyellä tähtämellä. Privilegioilla tarkoitetaan etuoikeutta, joka on yksilöllä tai ryhmällä. Muilla tätä oikeutta ei ole, ja privilegioiden tunnistaminen onkin vaikeaa, koska ne ovat huomaamattomia. Privilegit aiheuttavat vastakkainasettelua, kuppikuntaisuutta sekä ristiriitoja. Kannibalismilla tarkoitetaan taas kilpailijoiden ”syömistä” tai työntekijöiden kalvamista yrityksen sisällä. Kannibalismi tuhoaa luottamuksen, koska siinä toisten toimien tekemistä vaikeutetaan ja toista vainotaan. Tämä voi esiintyä esimerkiksi panetteluna, kiusaamisena, pelotteluna ja simputtamisena. Tätä voidaan kutsua myös henkiseksi väkivallaksi. Konflikteiksi tätä ei kuitenkaan voida kutsua. (Harisalo ym. 2000, 147–149). Koivumäen (2008, 237, 246) tutkimuksessa tuli ilmi, että henkilö, joka on joskus joutunut esimiehensä kiusaamaksi, ei kovin helposti kykene luottamaan esimieheen ja hänen ammattitaitoonsa. Myös henkilön, joka on kokenut työkavereiden kiusaamista, on vaikea luottaa muihin työkavereihin.

Luottamus on monivivahteinen ilmiö ja sen muotoutuminen vie oman aikansa. Keskeisenä kuitenkin luottamuksessa on sen rakentuminen ihmisten välille. Huotarin ym. (2004, 33) mukaan luottamus lisää luottamusta, vaikka kyseessä on hänen mielestään hidas prosessi. Vastavuoroisesti epäluottamus saattaa lisätä epäluottamusta, ja tämä taas voi tapahtua nopeastikin. Luottamuksen rakentaminen ei ole helppoa, koska yrityksen tuottaessa lisää luottamusta se sisältää vaihtoehtoja ja riskinottoa, joka voi aiheuttaa jo olemassa olevan luottamuksen häviämisen. Luottamuksen rakentaminen onkin haaste ja strategiseen ajatteluun liitettäessä tulisi miettiä mitä tarkoitetaan, kun tarkastellaan luottamusta eteenpäin, taaksepäin, yläpuolelta, alapuolelta, rinnalla, jonkin lisäksi ja lävitse. (Huotari ym. 2004, 35.)

## 2.3 Luottamuksen rakentuminen

Luottamuksen rakentuminen voidaan käsittää tilannesidonnaisena. Koivumäki (2008, 113) on havainnut, että rekrytoitujen työntekijän ikä ja sukupuoli saattavat vaikuttaa siihen, keneen hän samaistuu ja luottaa. Seligman (1997) on todennut, että luottamuksen ja sen rakentumiseen vaikuttaa tuttuus. Käsitteen mukaan tuttuus ilmenee esimerkiksi yhteisestä historiasta tai tekijöistä, joihin on helppo samaistua. (Seligman 1997; Schoorman & Mayer & Davis 2007, 346) korostavat, että luottamukseen liittyy riskinottaminen. Schoorman ym. (2007, 346) ovatkin todenneet, että ”luottamus on halukkuutta olla haavoittuvainen”. Tästä voi olla ajatella, että tuomalla haavoittuvaisuutensa esille myös odotukset toista kohtaan kasvavat. Schoorman ym. (2007, 347) mukaan henkilö A voi luottaa henkilöön B, mutta se ei vielä tarkoita, että henkilö B luottaisi henkilöön A. Vaikka luottamuksen sanotaan rakentuvan vuorovaikutuksessa, se ei välttämättä ole molemminpuolista. Ilmonen (2005, 58) on kritisoinut Giddensin (1990) määritelmää sokeasta luottamuksesta. Hänen mukaansa koko sokeaa luottamusta ei voi olla, koska ihminen punnitsee luottamista ja siihen liittyviä riskejä ja niiden suuruutta oman haavoittuvuutensa valossa. Sinervo, Elovainio, Pekkarinen ja Heponiemi (2005, 142) ovat havainneet luottamuksen syntymisen helpottavan ja tehostavan organisaation toimintaa monella eri tasolla.

Luottamuksen rakentamiseen liittyy myös esteitä, koska kyseessä on ihmisten välinen vuorovaikutusprosessi ja erilaisia tulkintoja esiintyy ihmisestä riippuen. Six (2005, 4-5) on koonnut keskeisiä luottamuksen rakentamista haittaavia esteitä. Ensimmäinen on henkilöiden käsitys siitä, mitä luottamus on. Tähän voi liittyä väärinymmärryksiä ja sekaannuksia. Toiseksi ihmisten välinen luottamuksen rakentaminen on vuorovaikutusprosessi, johon tarvitaan vähintään kahta yksilöä oppimaan toistensa luotettavuudesta. Yksipuolinen luottamuksen rakentaminen on vaikeaa, joten ainakin kahta yksilöä tarvitaan. Samoin tarvitaan myös toimintaa, josta pystytään luottamusta määrittämään. Luottamusta ei voida ikään kuin asentaa ihmissuhteisiin, vaan se tulee tapahtua toiminnan kautta. Kolmanneksi luottamus on monimutkainen ja epäsymmetrinen ilmiö. Luottamusta ja epäluottamusta esiintyy eri tilanteissa, ja ne ovat tarttuvia. Neljänneksi ei ole mitään varmuutta, miten luottamusta ylipäättään kunnioitetaan. (Emt., 4-5.) Burke ym. (2007, 621) ovat havainneet, että negatiivisilla kokemuksilla on suurempi merkitys luottamuksen kehittämisessä ja rakentumisessa, kuin positiivisilla tapahtumilla. Luottamusta rikkova käytös jää alaisten muistiin paremmin kuin luottamusta rakentava (Lapidot 2007, 26).

Six (2005, 29) näkee luottamuksen rakentumisen ihmisten välille mahdolliseksi, kun toimintaa

ohjaavat vakaat normatiiviset kehykset. Hänen mukaansa epäluottamusta aiheuttavat tilanteet ja asiat olisi kyettävä poistamaan ja turvautua ennemminkin vakiintuneihin järjestelyihin, joista on apua luottamuksen rakentumisessa. Molempien osapuolten tulisi tasapuolisesti tuoda esille positiivisia signaaleja, kun taas negatiivisia signaaleja tulisi välttää. Signaalit voivat olla positiivisia, neutraaleja ja negatiivisia. Ne voivat olla verbaalisia tai non-verbaalisia ja niihin sisältyy keskeisesti tulkinnallisuus. Signaalin antaja voi tarkoittaa toista, miten taas signaalin vastaanottaja on kokenut asian. (Emt., 29.) Luottamus rakentuu jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissa ja oikeudenmukaisuus onkin keskeinen tekijä. Vuorovaikutustilanteissa muodostuu käsitys organisaation kulttuurista, eli toimintatavoista, säännöistä ja arvoista. Käsitystä voidaan sanoa kuvan muodostumiseksi organisaation toiminnasta. (Sinervo, Elovainio, Pekkarinen & Heponiemi 2005, 133–134.)

Henkilöiden välisen luottamuksen rakentamisessa keskeisessä asemassa on palautteenanto, vaikutusvallan jakaminen, delegointi sekä molemminpuolisten odotusten hallintaa. Positiivisen palautteen antaminen lisää tyytyväisyyttä toista kohtaan, ja luottamuksen rakentuminen voidaan sanoa perustuvan positiiviselle palautteelle. Kriittinen palaute on myös tärkeää, koska se auttaa toista kehittymään eteenpäin, mutta sen antaminen on vaikeampaa. Kriittinen palaute tulisi antaa rakentavasti osoittamalla kunnioitusta henkilöä kohtaan ja niin, että palautteesta ilmenee halu auttaa toista. Delegoinnilla taas tarkoitetaan tehtävien antamista toiselle. (Six 2005, 15, 83.)

Organisaatiotasolla luottamuksen rakentamisessa keskeisessä asemassa ovat institutionaaliset järjestelyt, joita ovat normit ja arvot, sosialisatio, kontrolli, henkilöstöhallinnon käytännöt ja keskinäinen riippuvuus. Normeilla kuvastetaan, mikä on oikea ja väärä, kun taas arvoilla kuvastetaan, mikä on hyvä ja paha. Sosialisatioprosessi on luottamuksen rakentamisen kannalta tärkeä, ja sillä tarkoitetaan uuden työntekijän tutustuttamista ihmisiin sekä työntehtäviin. Tässä yhteydessä voidaan miettiä, miten luottamus rakennetaan uuden työntekijän kohdalla. Kontrolli on tärkeä myös luottamuksen rakentamisessa. Kontrolli voi olla esimerkiksi byrokraattinen kontrolli tai normatiivinen kontrolli. Kontrollimallit rakentuvat eri tavalla: normatiiviseen kontrolliin kuuluvat esimerkiksi organisatoriset normit, arvot ja kulttuuri. Henkilöstöhallinnon käytännöt liittyvät mahdollisuuteen saada lisäansiota. Kyse on palkkioista ja bonuksista, joita maksetaan esimerkiksi sen mukaan, miten henkilö kehittyy työssään tai hankkii lisäkoulutusta. Keskinäinen riippuvuus kuvastaa riippuvuussuhteita, joissa katsotaan henkilöiden tarvitsevan toisiaan selviytyäkseen. Yhdessä henkilöt saavat enemmän aikaa, kuin mitä saisivat yksin. Tässä yhteydessä riippuvuussuhde on esimiehen ja alaisen välillä. (Six 2005, 43–48.)

## 2.4 Luottamus esimiesalaissuhteessa

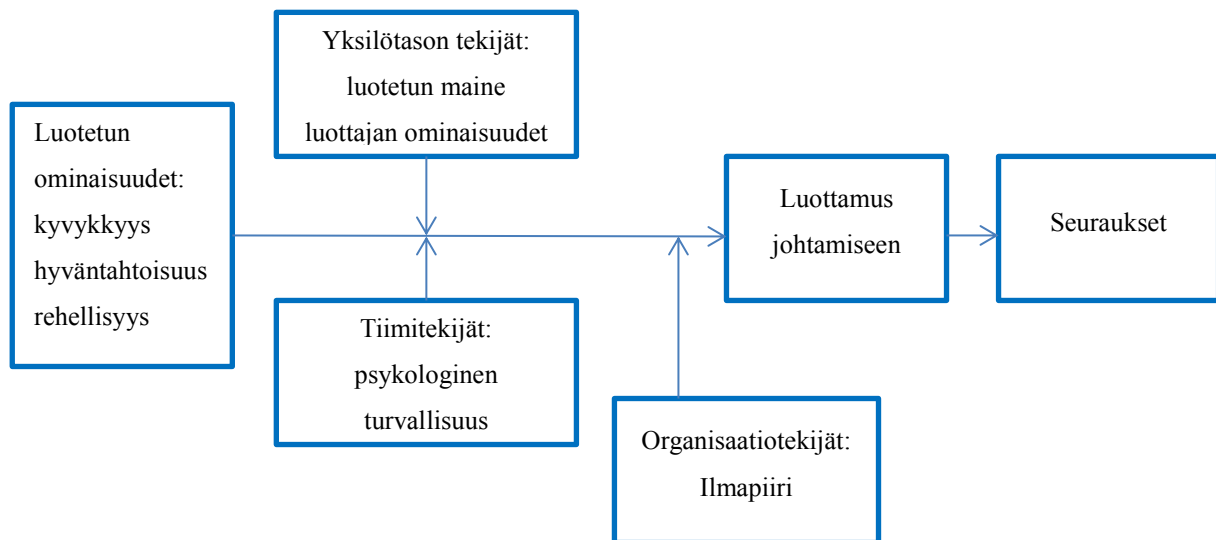
Huotarin ym. (2004) mukaan luottamus on erityisen kriittinen tilanteissa, joissa henkilöt ovat riippuvaisia toisistaan. Kriittisempää luottamus on kahden kumppanin välillä kuin kahden tuntemattoman välillä. Voidaan sanoa, että suhde kumppanien välillä on merkittävämpi ja näin ollen herkempi kuin taas tuntemattomien välillä. Merkitys myös korostuu pidemmissä suhteissa, kun taas lyhyissä se ei ole niin merkityksellinen. (Emt., 8.) Esimiehen ja alaisen suhde voidaan tulkita Huotarin ym. (2004) esille ottamaksi riippuvuussuhteeksi. Alainen on riippuvainen esimerkiksi esimiehensä antamista työnjaoista ja esimies taas riippuvainen alaisensa tekemästä työpanoksesta.

Luottamus on vuorovaikutussuhde (Harisalo ym. 2010, 23), ja se on yksilössä syntyvä piirre, joka esiintyy myös työyhteisön toiminnassa esiintyvänä kollektiivisena ominaisuutena (Mäkipeska & Niemelä 2005, 26). Huotarin ja Iivosen (2004, 8) mukaan luottamus kehittyy vuorovaikutuksen kautta, kun ihmiset oppivat ymmärtämään toistensa odotukset. Luhmann (1979) ja Giddens (1990) ovat määritelleet luottamus käsitteen niin, että se kuvaa luottamusta (trust), joka kohdistuu henkilöihin ja luottavaisuus (confidence) taas abstrakteihin systeemeihin. Samanlaisia termejä on myös ”faith”, jolla on eri tarkoitusperä ja Seligman’n (1997, 16) mukaan se liittyykin enemmän uskomiseen tai toivomiseen toista henkilöä kohtaan ja hänelle luotuja odotuksia. Ruuskasen (2003, 223) mukaan luottamuksen rakentumisessa keskeisessä asemassa ovat toimijat eli henkilöt ja henkilösuhteet sekä rakenteet, joilla hän tarkoittaa henkilöiden vuorovaikutusrooleja sekä roolien välisiä suhteita.

Harisalon ja Miettisen (2000, 22) mukaan luottamus on kaikkien käytettävissä, niin pienen kuin suuren tai köyhän kuin rikkaan ja kahden välinen luottamus ei ole keneltäkään toiselta pois. Myös Savolaisen (2011, 125) mukaan työyhteisössä luottamus kuuluu kaikille ja kaikilla on yhtäläiset oikeudet siihen sekä velvollisuus rakentaa sitä. Luottamussuhteessa olevia voidaan kutsua Schoorman’n (2007) mukaan luotetuksi (trustee) ja luottajaksi (trustor).

Burke ym. (2007, 613) ovat mallintaneet tekijöitä, jotka vaikuttavat esimieheen luottamiseen (ks. kuvio 4). Burke ym. (2007, 613) ovat jäsentäneet, että luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ovat luotetun piirteet, yksilötason tekijät, tiimitekijät ja organisaatiotekijät.

Tässä tutkimuksessa onkin mielenkiinnon kohteena juuri luottamuksesta aiheutuvat vaikutukset ja seuraukset. Organisaation luottamuskulttuuriin voidaan sisältää yksilötason tekijät, tiimitekijät, organisaatiotekijät ja näiden kautta luottamus koko johtamiseen. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on kontekstina ja siitä aiheutuvaa seurausta psykologista sopimusta tarkastellaan, mihin vaikuttavat ominaisuudet ja piirteet sekä yksilötason tekijät. Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin todettu, luottamusta on tutkittu verkostoissa sekä muutostilanteissa. Tässä tutkimuksessa luottamusta ei tarkastella muutoksen kautta, vaan ennemminkin lähdetään oletuksesta, että nykypäivän epävarmassa tilanteessa luottamus esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa tuottaa hedelmää kummallekin osapuolelle.



Kuvio 4 Esimieheen luottamiseen vaikuttavat tekijät pääpiirteissään (mukailen Burke ym. 2007, 613)

Esimeheen kohdistuvaa luottamusta lisää työn autonomia, työnjaon selkeys sekä esimieheltä saatu tuki. Innostavaksi koettuun esimieheen luotetaan sekä sellaiseen, joka luottaa alaisiinsa ja on toiminnassaan reilu. Valvontaa, joka kohdistuu työn tuloksiin ja laatuun, pidetään myös luottamusta lisäävänä, koska esimiehen ajatellaan osoittavan kiinnostusta ja arvostusta alaisensa tekemää työtä kohtaa. Työn autonomia taas lisää sen vuoksi luottamusta, että esimiehen ajatellaan luottavan tällöin alaiseensa ja tämän tekemään työhön. Alaisten kokema luottamus myös koetaan ikään kuin

suojakilveksi ulkopuolelta tulevia uhkia kohtaan (Koivumäki 2008, 237, 241, 244 ja 246) ja Harisalo (2001) korostaakin, että puolustautumiseen käytetyt voimavarat voidaan vapauttaa kehittämiseen.

Organisaatioissa, joissa johtajat ovat luotettuja, saavat aikaan inhimillisesti ja taloudellisesti kannattavampia tuloksia ja organisaatiossa, jossa vahva luottamus, on normaalia, että toimitaan tuottavasti ja innovatiivisesti (Harisalo 2001). Burke ym. (2007, 606) korostavat, että johtajan kykyyn olla tehokas vaikuttaa ympäristö, eli miten alaiset ja työkaverit luottavat häneen. Esimies toimii myös päätöksentekijänä tai ainakin osallisena siinä. Sinervo ym. (2005, 139) ovatkin havainneet, että päätöksiä arvioidaan sen perusteella, onko päätöksentekijä koettu luotettavaksi. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa työntekijöille negatiivinen tai epäedullinen päätös tuodaan julki. Päätöksen vastaanotto on huomattavasti neutraalimpi, kun päätöksentekijään luotetaan ja päätöksentekoprosessi koetaan oikeudenmukaiseksi. Kyse ei välttämättä ole yksittäisen esimiehen yksittäisestä päätöksestä ja työntekijät useimmiten pystyvät erottamaan organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin liittyvät asiat ja lähityöyhteisön toiminnan. Yksittäinen esimies voi toimia hyvinkin oikeudenmukaisesti ja organisaatiotasolla tehdään päätös sen kummemmin kuuntelematta työntekijöitä, perustelematta päätöksiä tai ottamatta huomioon työntekijöiden oikeuksia. (Sinervo ym. 2005, 142.)

Oikeudenmukaisuus on keskeinen luottamuksen rakentamisessa ja esimiehen oikeudenmukaisen toiminnan voidaan nähdä heijastuvan hänen suhteisiin alaisia kohtaan. Ihmisten käyttäytymistä voidaan arvioida sääntöjen rikkomisen näkökulmasta, ja se nähdään epäoikeudenmukaisena toimintana. Työntekijä on esimiehen nähden alisteisessa asemassa, ja useimmiten esimiehen toimintaa arvioidaan hyvin kriittisesti oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Oikeudenmukaisesti kohdeltu työntekijä toimii joustavammin ja työntekijä nähdään luottavaisemmaksi esimerkiksi osaamisensa luovuttamisessa muiden käyttöön, vaikka siitä ei olisikaan hänelle hyötyä. (Sinervo ym. 2005, 135, 139.) Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden suhde nähdään kaksisuuntaisena. Luottamusta syntyy, kun kohdellaan oikeudenmukaisesti ja näistä kokemuksista tehdään yleistys sekä muiden kertomusten perusteella voidaan tehdä myös yleistyksiä.

Luottamuksen voidaan sanoa olevan tarttuva ilmiö. Burken ym. (2007, 627) mukaan luottamusasenne voi suoraan vaikuttaa epävirallisissa keskusteluissa tiimin jäsenten välillä koskien tapauksia ja menettelytapoja, eli miten esimies on toiminut. Jaettu luottamus voi kehittää taas muiden luottamusta esimiestä kohtaan. Tästä voidaan tulkita, että luottamus voi vahvistua muilta

kuulemien luottamustarinoiden ja omien havaintojen perusteella. Burke ym. (2007, 627) ovatkin ottaneet esimerkin, jos esimiehen havainnoidaan käyttäytyvän toisia tiimin jäseniä kohtaan rehellisyydellä ja hyväntahtoisuudella, tiimin jäsen voi kehittää positiivisempia luottamusasenteita esimiestä kohtaan, ilman että olisi itse vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa.

Luottajan ja luotetun välisen suhteen luonne voi olla sopimuksenmukainen, riippuvainen, hyväksikäyttävä ja molemminpuolinen (Barbalet 2009, 368). Sopimuksenmukaisella oletettavasti tarkoitetaan työsopimusta, joka on solmittu työntekijän ja työnantajan välille. Esimies toimiikin työnantajan edustajana suhteessaan alaiseen. Esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen liittyy myös valta. Luhmann (1979) näkee luottamuksen ja vallan käyttäytyvän samalla tavalla. Hän näkee vallan olevan kommunikointiväline, joka takaa vallan haltijalle eli tässä tapauksessa esimiehelle, ja kohteelle, eli tässä tapauksessa alaiselle, mahdollisuuden koordinoida odotuksiaan ja toimintaansa. Ilmonen ym. (1998, 50) näkevät kuitenkin vallan ja luottamuksen välillä selkeitä eroja. Keskeisimmäksi eroksi he nostavat sen, että luottamussuhteessa keskinäiset oletukset ovat myönteisiä, kun taas vallankäytössä taas riskit yritetään minimoida, ja lähtökohtana voi olla toisesta lähtevät negatiiviset oletukset. Vallankäytössä oletus voi lähteä vaikka siitä, että ihmiset ovat luonnostaan laiskoja ja työtä vieroksuvia, kun valvova silmä välttää. Valtaa ei tulisi kuitenkaan ajatella pakkokeinona. (Ilmonen ym. 1998, 50.)

Vallankäytöllä luottamussuhteessa on havaittu olevan kytköksiä lahjatalouteen. Lahjojen antaminen ei tapahdu yleensä anteliaisuudesta, vaan odotuksena on vastalahja. Tämän vuoksi valta-aspektia ei tulisikaan aliarvioida. Valta käytettynä luottamussuhteissa voi olla myös pahantahtoista, jonka tarkoituksena on vahingoittaa luottajaa. Aiemmin esille otetut luottamukseen liittyvät riski ja haavoittuvaisuus tulevat mitatuiksi. Mitä suuremman riskin on ottanut luottaessaan, sitä haavoittuvampi on vahingoittuessaan. (Ilmonen 2005, 57.) Mayer ja Gavin (2005, 874) ovat esittäneet, että työntekijän luottaessa esimieheensä hän on myös halukas sallimaan virheitä. Luottamuksen todellisuus tulee vasta esille, kun tulee tilanne, jossa virhe sallitaan. Sitä aiemmin ei voida puhua heidän mukaansa riskinottamisesta.

### *Rooliodotukset*

Rooliodotuksia asetetaan tietyille instituution edustajille ja Harré (1999) onkin lukenut siihen kuuluviksi esimerkiksi poliisit ja lääkärit. Hänen mukaansa kyse on annetusta luottamuksesta, joka syntyy roolin kautta. Toisena luottamuksen muotona hän näkee ansaitun luottamuksen, joka on



muodostunut henkilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta. (Emt., 256–257.) Luottamus on rationaalista asennoitumista, joka muodostuu tai jää muodostumatta toisten tekojen perusteella. Koivumäen väitöskirjassa (2008, 179) tuleekin ilmi, että luottamus tulee ansaita. Harisalo ym. (2010, 31) puolestaan korostavat, että luottamusta ei voi ottaa vastaan annettuna ja sillä tarkoitetaan, että monet eri tekijät voivat muuttua ihmisten välisessä kanssakäymisessä.

Rooliodotuksiin liittyy Seligman'n (1997) mukaan sosiaalinen kontrolli sekä sanktiomekanismi, joka varmistaa suorituksen ja toiminnan oikeellisuuden. Fukuyaman (1995, 26) mukaan eri rooleihin sisältyy odotuksia, esimerkiksi rehellisyys, yhteistyökykyisyys ja yleisesti jaettu norma. Normit voivat sisältää syvällistä arvokeskustelua, kuten Jumalan olemusta tai oikeudenmukaisuutta. Normeihin saattaa myös kuulua professioon liittyvät standardit ja käyttäytymiskoodit. Fukuyama (1995, 26) on ottanut myös esille lääkäriä kohtaan koetuista odotuksista. Lääkäriin oletetaan toimivan hippokrateen valan mukaisesti ja noudattavan lääketieteen profession alaisia standardeja. Näin ollen lääkäriin ei uskota vahingoittavan potilaitaan.

Esimiehen tehtävään sisältyy myös tietynlaisia rooliodotuksia. Odotukset tulevat niin organisaation johdolta kuin alaisilta. Johdolta tulevat odotukset liittyvät useimmiten tuloksellisuuteen ja panokseen organisaatiota kohtaan, kun taas alhaalta tulevat odotukset liittyvät alaisten kohtelemiseen oikeudenmukaisesti, tuen antamiseen ja tehtävien tasapuoliseen jakamiseen. Voidaankin sanoa, että esimies on puun ja kuoren välissä.

### *Ominaisuudet ja käyttäytyminen*

Ihmisten henkilökohtaisten ominaisuuksien ja käyttäytymisen on ajateltu olevan kytköksissä luottamukseen. Jotkut ominaisuudet ja käyttäytyminen vahvistavat ansaittua luottamusta, kun taas jotkut heikentävät sitä ja tällöin luottamus voi myös muuttua epäluottamukseksi. (Harisalo ym. 2010, 32.)

Eri kirjoittajat ovat jaotelleet luottamusta synnyttäviä ominaisuuksia ja käyttäytymispiirteitä:

- rehellisyys (Harisalo 2010, 33; Mayer ym. 1995, 717)
- hyväntahtoisuus (Mayer ym. 1995, 717; Six 2005, 25; Blomqvist & Ståhle 2004, 173–174)
- kyvykkyys (Harisalo 2010, 33; Mayer ym. 1995, 717; Six 2005, 25; Blomqvist ym. 2004, 173-174)
- usko tulevaisuuteen (Harisalo 2010, 33)

- innostavuus (Harisalo 2010, 33)
- omistautuminen (Six 2005, 25)
- normien hyväksyntä (Six 2005, 25)
- toiminta (Blomqvist ym. 2004, 173–174)

Kyvykkyydellä Six (2005, 25) on tarkoittanut luotettavan osoittamia kykyjä, pätevyyttä ja kokemusta. Joillakin alueilla luotettava henkilö voi olla luottamuksen arvoinen kykyjensä puolesta, mutta toisella osa-alueella hänellä ei välttämättä ole tietoa ja kokemusta. Hyväntahtoisuuden ideana on, että luotettavan uskotaan haluavan hyvää luottajalleen. Hyväntahtoisuus näyttäytykin relevanttina, kun luotettavalle annetaan mahdollisuus opportunistiseen käyttäytymiseen. Omistautumisella puolestaan tarkoitetaan, että luotettavan uskotaan ponnistelevan saavuttaakseen luottajansa odotukset. Tämä näyttäytyy myös sitoutumisena, täsmällisyytenä, ponnistelujen tekona ja luotettavuutena. Normien hyväksyntä taas kuvastaa sitä, että toimii ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. (Six 2005, 25–26.)

Yllä on tarkasteltu luotetun eli tässä yhteydessä esimiehen ominaisuuksia ja käyttäytymistä. Barbalet (2009, 368) on tuonut esille, että myös luottamuksen antajan, eli tässä yhteydessä alaisen luonnetta voidaan määritellä. Hän näkeekin luonteenpiirteinä esimerkiksi affektiivisen, laskelmoivan, moraalisen ja käytännöllisen. Giddens (1990) korostaa luottamuksen sisältävän tulevaisuuden satunnaisuuden, ja asenne ja taipumus kytkeytyvät siihen. Asenteella ja taipumuksella katetaan tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus, joka saa ihmiset uskomaan, että kaikki on hallinnassa. Asennetta voi mitata siten, kuinka kauan ihmiset käyttävät aikaansa muiden ihmisten ja instituutioiden luotettavuuden pohtimiseen, vai pystyvätkö he huolettomasti jatkamaan elämäänsä kuten aiemminkin. (Giddens, 1990.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan psykologista sopimusta, jonka voidaan nähdä sisältyvän organisaation luottamuskulttuuriin. Luottamuksen näkökulmasta esimies on luotetun roolista, kun taas työntekijä on luottajan roolissa. Luottamus on esimiehen sanoihin ja toimiin kohdistuvia odotuksia sekä asettumista asemaan, jossa otetaan riskejä ja jossa toisen teot voivat haavoittaa luottajaa. Eri tutkijat ovat jakaneet luottamuksen henkilöiden väliseen ja instituutioon kohdistuvaksi. Tässä tutkimuksessa luottamuskulttuuri sisältää sekä henkilöiden välisen että organisaatioon kohdistuvan luottamuksen. Esimiehiin kohdistuvassa luottamuksessa on mukana henkilökohtaista sekä organisaatioon kohdistuvaa luottamusta. Esimies on organisaation edustaja ja näin ollen hänen tehtäviinsä kuuluu tukea ja vahvistaa alaisen luottamuskuvaa organisaatiosta.

Luottamus ymmärretään osana vuorovaikutusta ja luottamus nähdään kehittyvänä ja ajassa muuttuvana tilana, kuten siitä aiheutuva psykologinen sopimus.

## 3 PSYKOLOGINEN SOPIMUS

### 3.1 Psykologinen sopimus käsitteenä

Psykologinen sopimus näyttäytyy tutkimuksissa, joiden tarkastelu on ajoittunut muutostilanteeseen, kuten luottamukseenkin liittyvät tutkimukset. Hanna Vakkalan vuonna 2012 valmistunut väitöskirja käsittelee psykologista tilaa esimiehen ja alaisen näkökulmasta kuntauudistuksessa. Hänen tutkimuksensa osoittaa, että kuntafuusioiden yhteydessä psykologisen sopimuksen puutteellinen ja rikkonaisen psykologisen sopimuksen päivitys ei ole onnistunut riittäväällä tavalla muutoksen aikana. Rousseau (1998, 670) onkin nostanut psykologisen sopimuksen mielenkiintoisimmaksi näkökulmaksi kohdata muutos yksilöllisesti työntekijöiden kokemuksesta.

Psykologisen sopimuksen voidaan sanoa olevan epävirallinen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä. Sopimuksille tyypillistä on tehdä ne kirjalliseen muotoon, mutta käsityksen mukaan psykologista sopimusta ei tehdä, vaan kyseessä on ennemminkin ”hiljainen” sopimus. Robinsonin (1996, 574) mukaan psykologisessa sopimuksessa on kyse määrittelystä, mitä työntekijä ja työnantaja ovat ikään kuin velkaa toisilleen. Velan ajatellaan olevan odotuksia ja sitoumuksia toista kohtaan. Sims (1994, 375) onkin määritellyt psykologisen sopimuksen sisältävän yksilön ja organisaation odotukset siitä, mitä he antavat ja saavat toisiltaan työsuhteessa. Rousseau (2004, 120) on määritellyt, että psykologinen sopimus motivoi työntekijää täyttämään sitoumuksensa työnantajalle ja olemaan varma siitä, että työnantaja antaa työntekijälle vastalahjan. Jokaisella yksilöllä on omanlaisensa odotukset. Rousseau ja Tijoriwala (1998, 688) ovat käyttäneet esimerkkeinä kahta yksilöä, jotka odottavat tiettyä palkkamäärää, toinen sen vuoksi, että työskennellyt pitkään organisaatiossa ja toinen tekemänsä myyntituloksen vuoksi. Järvensivun (2013, 7) mukaan odotukset ja uskomukset viittaavat siihen, että psykologisen sopimuksen käsite on vahvasti kokemuksellinen. Alasoini (2007, 111) on puolestaan korostanut uskomusten olevan pääasiassa julkilausumattomia.

Alun perin psykologisen sopimuksen ovat määritelleet Argyris 1960, Levinson 1960 ja Schein

1980. Määrittely pohjautui yksilön uskomuksiin ja tulkintoihin työnantajan ja työntekijän välisestä sitoumussopimuksesta. Argyris'n teoksessa *Understanding Organizational Behavior* ei varsinaisesti ole psykologiseen sopimukseen viittaava tutkimus, mutta siinä on psykologinen sopimus nostettu esille. Argyris on käyttänyt sopimuksesta nimeä ”psychological work contract”. Argyris korostaa tutkimuksessaan psykologisen työsopimuksen olevan esimiehen luottamista alaiseen niin, että antaa heidän työskennellä rauhassa, ilman jatkuvaa läsnäoloa ja valvontaa. Vastavuoroisesti työntekijälle tulee taata palkanmaksu sekä turvata työn pysyvyys. Argyris'n tekemä tutkimus on tapaustutkimus ja psykologisen sopimuksen määrittely tulee empirian kautta. (Argyris 1960, 96.) Perustaltaan psykologisen sopimuksen käsite on pysynyt samana kuin Argyris sen on määritellyt, mutta näkökulmat ovat muokanneet siitä uudella tavalla.

Psykologisen sopimuksen tutkijoista huomattavan työn on tehnyt organisaatiokäyttäytymisen ja julkisen politiikan professori Denise M. Rousseau. Hän on kirjoittanut yli 90 artikkelia ja kirjaa. Pääpaino hänen tutkimuksissaan on ollut muuttuvat työsuhteet ja psykologinen sopimus.

Työsuhteeseen ja liiketoimintaan liittyy vahvasti sopimuksellisuus. Sopimuksille keskeistä on sopimusvapaus ja sopimuksen sitovuus. Sopimusvapaudella tarkoitetaan sitä, että osapuolilla on vapaus valita sopimuskuppaninsa ja valinnanvapauteen sopimuksissa vaikuttaa henkilön motivaatioon lupauksen pitämisessä. Sitoutuessaan sopimukseen, henkilö luopuu samalla oikeudestaan toimia täysin vapaasti. (Rousseau 1995, 5.) Työsopimus on virallinen sopimus, jolla työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alla palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Viralliseen työsopimukseen sovelletaan työsopimuslakia, ja työsopimus voi olla tehty sähköiseen, kirjalliseen tai suulliseen muotoon. Työsopimuksessa sovitaan työsuhteen ehdoista ja yleisin muoto on kirjallinen. Työsuhteen ehtoja ovat esimerkiksi työaika, palkka, tehtävä ja niin edelleen. (TSL 2001/55.)

Rousseau (2001, 267) on tehnyt ero standardisopimuksen, työtehtäväkohtaisen ja erikoislaatuisen sopimuksen välillä. Standardisopimuksella hän tarkoittaa suurinta osaa työntekijöitä koskevaa sopimusta, joissa tyypillisesti työntekijää koskevat oikeudet on neuvoteltu kollektiivisilla sopimuksilla. Työtehtäväkohtaiset sopimukset voivat olla johtajakohtaisia, ei kuitenkaan kaikkia henkilöitä koskevia. Idiosynkraattiset eli erikoislaatuiset sopimukset ovat yksilökohtaisia, ja ne on neuvoteltu yksilöpohjalta, joko organisaation tullessa tai myöhemmässä vaiheessa. Tämä sopimustyyppi on kasvanut työntekijöiden keskuudessa ja voidaan sanoa, että jokaisella työntekijällä oma sopimuksensa työnantajan kanssa. Psykologinen sopimus viittaa yksilöllisiin

uskomuksiin suhteen vaihdoksista heidän ja organisaation välillä. Jokaisella yksilöllä on oma subjektiivinen kokemus työsuhteestaan. Voi olla niin, että kaksi henkilöä tekevät näennäisesti samanlaista tehtävää, mutta molemmilla on erilaiset perspektiivit siinä. Työnantaja saattaa kohdella kahta henkilöä samalla tavalla, mutta yksilön vastaanottamat asiat poikkeavat siitä mitä toinen taas puolestaan saa. Rousseau on käyttänyt esimerkkiä työntekijästä, joka välillä työskenteli pidempään ja tuli näin luotetuimmaksi ja esimies pystyi turvautumaan häneen. Vastineeksi hän sai suuremman vapauden ja joustavuuden, kuin mitä hän pyysi. Idiosynkraattisesta sopimuksesta on kyse, kun työntekijä on itse neuvotellut erilaisen kohtelun työnantajalta suhteessa siihen, millaiset sopimukset muilla on. Idiosynkraattiset sopimukset voivat jopa vaikuttaa siihen, että samasta tehtävästä voidaan maksaa eri tavalla palkkaa. Palkkaukseen liittyvät asiat ovat salassa pidettäviä, koska niihin kohdistuu usein vihaa ja mielipahaa. Idiosynkraattinen voi myös tarkoittaa sitä, että näennäisesti samassa tehtävissä olevien henkilöiden työ käsittää erilaisia tehtäviä ja vastuita. (Rousseau 2001, 261–262.)

Idiosynkraattiset sopimukset ovat arkisempia seuraavissa tapauksissa: pienissä yrityksissä tai vasta aloittelevissa yrityksissä ja tietämykseen orientoituneissa yrityksissä tai niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka ovat halukkaita neuvottelemaan tai jotka käyvät kovasti kauppaa. (Rousseau 2001, 265.)

Psykologisen sopimuksen täyttymisen positiiviset vaikutukset näkyvät:

- työhön sitoutumisena (Parzefall & Hakanen, 2010, 11)
- voimakastunteisena sitoutumisena (Parzefall ym. 2010, 11)
- organisaatioon sitoutumisena (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, 922)
- organisaation tukemisena (Coyle-Shapiro ym. 2000, 922)
- työyhteisötaitoina (Coyle-Shapiro & ym. 2000, 922)
- hyvänä mielenterveytenä (Parzefall ym. 2010, 11)

Parzefall ym. (2010, 11) ovat havainneet, että psykologisen sopimuksen odotusten täyttyminen vähentää tai ei tuo esiin lähtemisaikkeitä. Psykologisen sopimuksen täyttyminen vaikuttaa tunteisiin ja näin ollen työntekijät, jotka tuntevat olonsa hyväksi saavat aikaan tehokkuutta, halukkuutta yrittää ja tehdä enemmän. He ovat myös tyytyväisiä ja motivoituneita työssään.

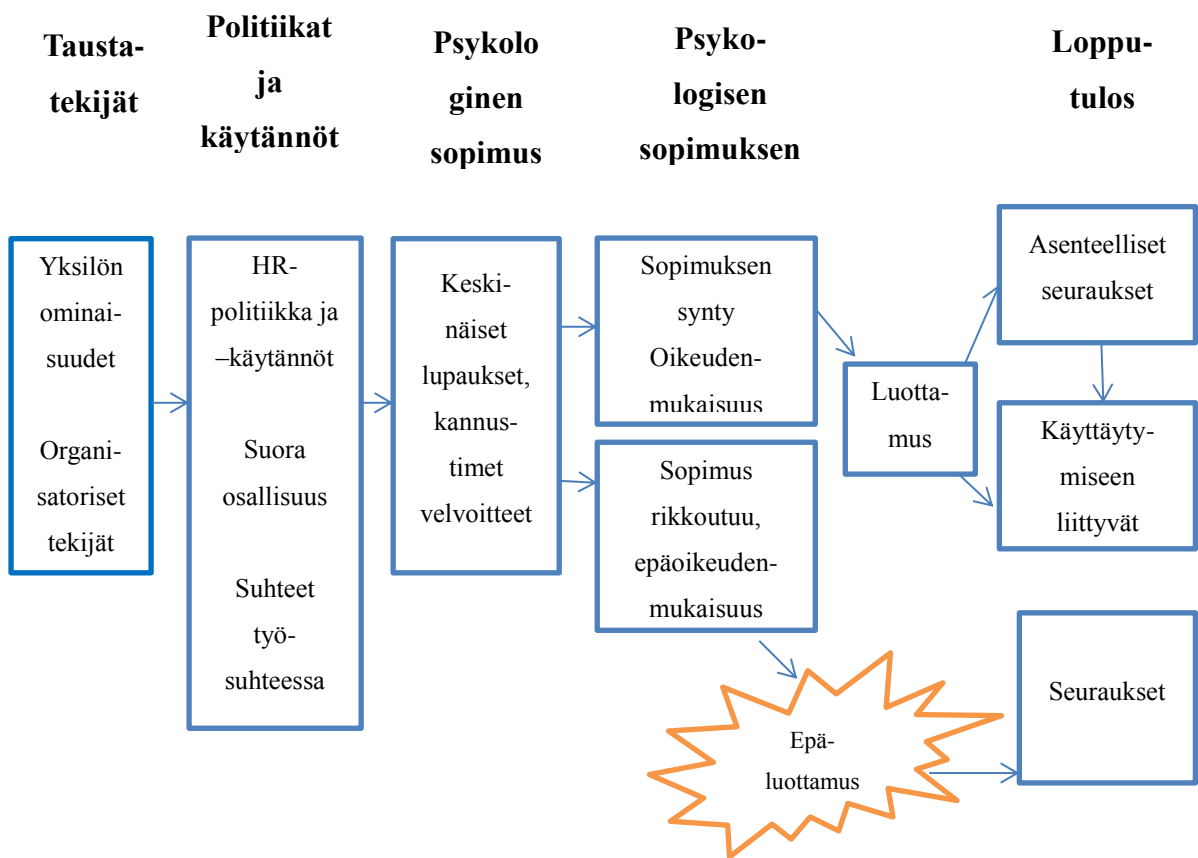
Aikaisemmissa tutkimuksissa näkökulmina näyttäytyvät sekä työntekijän että työnantajan näkemykset. Coyle-Shapiro ym. (2000, 922) ovat tarkastelleet psykologista sopimusta molemmista

näkökulmista ja ovat havainneet, että työntekijän ja työnantajan näkemykset ovat huomiota herättävän samanlaiset. Johtajat tosin arvioivat velvollisuuksiensa täyttämistä positiivisemmin ja merkittävä eroavaisuus tuleekin siinä mitä työntekijät osoittavat todeksi kokemustensa perusteella. Johtajat voivat ajatella, että organisaationlaajuiset tavat ja käytännöt antavat yksittäisille johtajille itsenäisyyden ja harkintavallan täyttää työntekijöiden odotukset. Keskitason johtajat voivat kuitenkin ajatella, että heillä ei ole riittävää itsenäisyyttä toimia täyttääkseen työntekijöiden odotukset. Coyle-Shapiro ym. (2000, 922) ovatkin ottaneet esille, että tulevaisuudessa tutkimukset kannattaisi kohdistaa siihen, miten johtajat voivat kontrolloida vaihtosuhdetta.

Hiltropin (1996, 36) näkökulmasta psykologinen sopimus toteuttaa kahta tehtävää: se auttaa ennustamaan, millaisia panoksia työnantaja saa työntekijältä ja auttaa ennustamaan, millaisia palkkioita työntekijä vuorostaan saa työnantajalta antaessaan aikaansa ja ponnistuksiaan organisaatiolle. Psykologinen sopimus on ominaisuudeltaan vapaaehtoinen, subjektiivinen, dynaaminen ja epävirallinen (Hiltrop 1996, 36) sekä uskomukseltaan molemminpuolinen, keskeneräinen, monen tietolähteen sopimus ja työsuhteen henkinen malli (Rousseau 2004, 121–122).

Rousseau (2004, 123) on nostanut esille, että psykologisen sopimuksen merkittävä piirre on, että yksilöllä voi olla vahva uskomus siihen, että sopimus on molemminpuolinen. Monen tietolähteen sopimuksella Rousseau (2004, 121) tarkoittaa sitä, että signaaleja psykologisesta sopimuksesta voi tulla ylemmältä johtajalta, henkilöstöhallinnon edustajalta tai omalta esimieheltä. Henkilöstöhallinnon käytännöt voi joku kokea niin, että ne antavat signaaleja luvattuihin etuihin. Rousseau (2004, 121) nostaakin esille, että esimiehen rooli signaalien antajana voidaan kokea tärkeimpänä.

Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin todettu, psykologiseen sopimukseen liittyvät odotukset. Sims'n (1994, 375–376) mukaan ongelmana kuitenkin on, että työntekijä ei osaa määritellä mitä haluaa ja miten kykenevät auttamaan organisaatiota. Sama ongelma näyttäytyy myös organisaatioiden puolella: organisaatio ei tiedä, mitä työntekijöiltä odotetaan. Tämä voi johtua yhteensopimattomuudesta, ja se saattaa johtua vahingosta tai välinpitämättömyydestä.



Kuvio 5 Mukaillen Guest'n (2004, 550) psykologisen sopimuksen malli.

Guest'n (2004, 550) luomassa mallissa taustatekijöitä yksilön kohdalla ovat ikä, koulutus, työsuhteen muoto, organisaatiotasolle sijoittuminen, tulot ja tehtävä. Organisatorisia taustatekijöitä taas ovat ala, koko, omistussuhde ja liikestrategia. Mallista voidaan tulkita, mitä seurauksia työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen tulee, kun psykologinen sopimus ja luottamus toteutuvat, vaikutukset näkyvät motivaatiossa, sitoutumisessa ja työssä suoriutumisessa. (Guest 2004, 550). Guest'n luomaan malliin on vielä lisätty epäluottamus, joka voi syntyä sopimuksen rikkoutuessa tai tilanteessa, jossa tunnetaan epäoikeudenmukaisuutta. Epäluottamuksen kohdalla seurauksien ajatellaan olevan päinvastaiset kuin luottamuksen kohdalla. Guest (2004, 549) näkee oikeudenmukaisuuden panoksena, jonka seurauksena on psykologinen sopimus ja luottamuksen hän näkee ennemminkin tuloksena.

Maguire (2002, 170) on Australiassa tehdyssä tapaustutkimuksessa jakanut psykologisen sopimuksen 3-portaiseen pyramidimalliin. Alin porras käsittää liiketoiminnallisen näkökulman,

jossa työntekijän panoksena on tehty työmäärä, tunnit, autonomia ja vastuullisuus. Työnantajan panoksena taas on palkanmaksu, työolosuhteiden ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen. Keskimäinen porras käsittää uraan liittyvän näkökulman, jossa työntekijän panoksena on sitoutuminen työhön ja alaan, kun taas työnantajan panoksena on urapolkujen luominen ja kouluttamisen kautta tuleva työllistävyyden lisääminen. Ylimpänä portaana on suhdenäkökulma, jossa työntekijän panoksena luotettavuus ja luottamus johtamiseen. Työnantajan panoksena vuorostaan on ammattitaitoinen johtaminen ja palautteen mahdollisuus. (Maguire 2002, 170.)

Guest ja Conway (2002, 35) ovat havainneet työnantajan näkökulmasta tehdyssä tutkimuksessaan, että tiedottamisella on erityinen rooli psykologisen sopimuksen johtamisessa ja saman havainnon ovat tehneet Lester, Claire ja Kickul (2001, 10) työntekijöille tehdyssä tutkimuksessaan. Conway ym. (2002, 297) tutkimuksen tulokset vahvistavat, että eksplisiittisempi sopimus lisää oikeudenmukaisuutta ja luottamusta. He olettavat, että laajempi ja tehokkaampi tiedottaminen edesauttavat positiivisia etuja molemmille työnantajalle sekä työntekijälle. Samoin myös laaja ja tehokas tiedottaminen vähentää psykologisen sopimuksen rikkoutumista. Tiedottaminen on tässä yhteydessä jaettu työhön kuuluvaksi tiedottamiseksi, rekrytointiperusteiseksi tiedottamiseksi sekä ylhäältä alas tiedottamiseksi. Työhön kuuluvalla ja rekrytointiperusteisella tiedottamisella on tärkeämpi vaikutus tehokkaaseen psykologisen sopimuksen johtamiseen, mitä taas ylhäältä alas tapahtuvalla tiedottamisella. Ylhäältä alas tiedottaminen käsitetään yksi ääniseksi tiedottamiseksi ja Guest ym. (2002, 35) ovatkin havainneet tutkimuksessaan johtajien olevan selvillä ylhäältä alas - tiedottamisen rajoituksista. Lester ym. (2001, 10) ovat havainneet, että työnantajat ovat tehneet töitä täyttääkseen psykologisen sopimuksen osat työntekijöiden eniten arvostamilla asioilla (esimerkiksi avoin ja rehellinen tiedottaminen).

Psykologinen sopimus saa osaltaan kritiikkiä sen sisällöllisen löysyyden vuoksi. Heikkouksiksi voidaan myös lukea tulkinnanvaraisuus, koska varsinaista sopimusta ei ole solmittu eikä hyväksytty. Näin ollen ei voida tietää toisen osapuolen käsityksistä ja oletuksista. (Järvensivu 2013, 7).

### *Psykologisen sopimuksen kannustimet ja palkkiot*

Psykologista sopimusta voidaan tarkastella erilaisten kannustimien kautta. Nikolaou, Tomprou ja Vakola (2007, 654–655) ovat jakaneet kannustimet ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisiksi kannustimiksi he ovat ottaneet esille: eläke-edut, terveydenhoitoedut, työn turvallisuus, hyvin määritellyt vastuut,



tarkoituksenmukainen työmäärä ja turvallinen työympäristö. Sisäisiksi eduiksi he ovat puolestaan lukeneet haastavan ja mielenkiintoisen työn, mielekkään työn, päätöksentekoon osallistumisen, vapauden olla luova, autonomialla ja kontrollilla varustetun työ, jatkuvan ammatillisen kouluttamisen, työuran opastuksen ja mentoroinnin sekä korvauksen koulutuksesta. Tässä tutkimuksessa psykologista sopimusta tarkastellaan sisäisten tekijöiden näkökulmasta, ja ulkoiset edut, kuten palkkaan liittyvät asiat pyritään jättämään tutkimuksen ulkopuolelle. Sisäisistä tekijöistä keskeisimmäksi nousee tässä tutkimuksessa esimiehen ja alaisen välinen suhde.

### *Psykologisen sopimuksen ulottuvuudet ja sopimustyytit*

Psykologinen sopimus sisältää erilaisia vaihdon ulottuvuuksia ja dimensioita. Bal, Jansen, van der Velde, de Lange ja Rousseau (2010, 475) ja Morrison ja Robinson (1997, 229) sekä Järvensivu ja Piirainen (2012, 106) ovat jaotelleet psykologisen sopimuksen relationaaliseen ja transaktionaaliseen ulottuvuuksiin. Relationaalinen sisältää lojaaliuden, turvallisuuden, luottamuksen ja arvostuksen, kun taas transaktionaalinen sisältää palkan, erilaiset palkanlisät, luontaisedut ja kehittymismahdollisuudet.

Jaottelu voidaan myös tehdä kolmijaoksi, jossa voidaan erottaa taloudellinen, sosiaalis-emotionaalinen ja kehittymiseen liittyvä dimensio. Työntekijät odottavat oikeudenmukaista palkkaa, sosiaalis-emotionaalista tukea ja huolenpitoa, turvallisuudentunteita ja yhteisöllisyyden kokemuksia. He myös odottavat, että heidän kehittymistarpeensa täytetään. (Bal ym. 2010, 475.)

### *Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen*

Psykologisen sopimuksen olemassaolo huomioidaan yleensä vasta tilanteessa, kun koetaan sen rikkoutuvan tai menevän särölle. Aiemmista tutkimuksista on käynytkin ilmi, että psykologisen sopimukseen rikkomukset aiheuttavat negatiivisen lopputuloksen. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on subjektiivinen ilmiö, johon liittyy vahvasti yksilön oma tulkinta. Robinson'n (1996, 576) on jakanut psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kahteen psykologiseen dynamiikkaan: täyttymättömät odotukset ja luottamuksen puute. Tilanteessa, jossa työntekijä ei saavuta odottamaansa, hän voi kokea todellisuushokin, ja se saattaa aiheuttaa sen, että tilanteeseen ollaan tyytymättömiä ja se koetaan epäjohdonmukaiseksi. Todellisuuden tullessa työntekijälle ilmi, se saattaa näyttäytyä alhaisena työpanoksena ja joissakin tilanteissa jopa vaihtuvuutena. Robinson (1996, 579) on tuonut esille, että lupausten rikkoutuessa, luottamuksen sirpaloituessa ja suhteen

hajotessa työntekijä työntäytyy pois ja on haluton investoimaan psykologiseen suhteeseen ja toimimaan niin, että ylläpitäisi sitä.

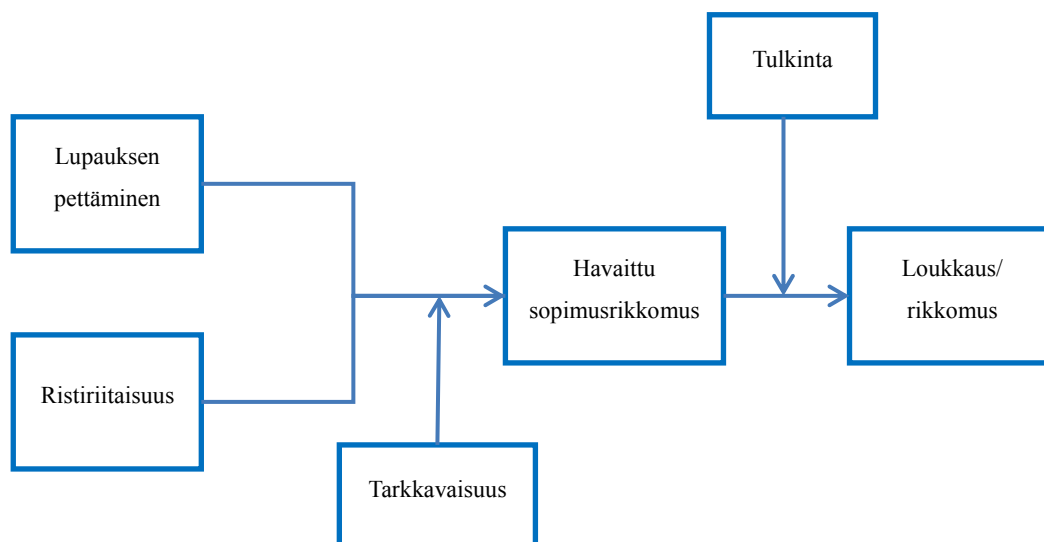
Sopimuksen rikkoutumisen voidaan sanoa olevan tulkinnallinen. Robinson ja Morrison (2000, 526) ovat antaneet esimerkin, jossa työntekijä oli tulkinnut rekrytoijan puheista, että organisaatiossa työntekijä tullaan ylentämään kolmen vuoden sisällä. Rekrytoija on mahdollisesti antanut epäselvän lausunnon, jossa sanonut esimerkiksi, että organisaatiolla on tapana ylentää henkilö kolmen vuoden sisään. Työntekijä on saattanut ottaa tällaiset puheet lupauksina, ja jos lupausta ei lunasteta, työntekijä kokee psykologisen sopimuksensa rikotuksi ja, että häntä on tarkoituksellisesti johdettu harhaan.

Parzefall ja Coyle-Shapiro (2011) ovat tarkastelleet psykologisen sopimuksen rikkoutumista työntekijän näkökulmasta. He ovat tarkastelleet, miten työntekijät ymmärtävät psykologisen sopimuksen rikkomukset sekä miten he selittävät oman vastuunsa rikkomuksissa. Weick (1995) on tunnistanut avainominaisuuksia, joilla rikkomusta ymmärretään (Parzefall ym. 2011, 14). Ominaisuuksilla pystytään selittämään, miten työntekijät kokevat ja selittävät työntekijän laiminlyönnit velvoitteiden täyttämistä. Ymmärtäessään ja selittäessään tapahtumia itselleen, työntekijä pyrkii johdonmukaisesti ylläpitämään itseidentiteettiä suojellakseen itseään. Tapahtumien tarkastelu on yleensä menneisyyteen suuntautuvaa ja työntekijä katsookin taaksepäin yrittäessään ymmärtää, mitä on tapahtunut ja miksi. Ymmärrystä haetaan myös toiminnan ja muiden työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Muiden työntekijöiden kanssa keskustelu painottuu omiin havaintoihin ja niille haetaan sosiaalista ja järkevää selitystä. (Parzefall ym. 2011, 14–15.)

Parzefall ym. (2011, 16–17) ovat havainneet, että psykologisen sopimuksen rikkomukseen laukaisevat tapaukset voidaan jakaa neljään kategoriaan: tarkoin määriteltyyn velvoitteeseen liittyvä rikkomus (yksittäinen tapaus), rikkomusten ketju (yhteydessä olevat tapaukset), toissijaiset rikkomukset (toissijaiset tapaukset) ja jokapäiväiset rikkomukset (vähäpätöiset tapaukset). Tarkoin määritellyn velvoitteen rikkomisen kohdalla Parzefall ym. (2011, 17) havainnoivat, että työntekijät useimmiten kävivät keskustelua ja neuvottelua työnantajan kanssa, kun olivat havainneet eroavaisuuden tapahtuneen ja odotustensa välillä yksittäisen tapauksen kohdalla. Tähän kategoriaan voidaan liittää palkkaan, etuihin työsopimukseen ja tilapäiseen lomauttamiseen liittyvät asiat. Yhteydessä olevien, toissijaisten ja vähäpätöisten tapausten kohdalla yleensä on kyseessä pienistä rikkeistä, jotka kasautuessaan saavat aikaan psykologisen rikkomuksen tunteen. Esimerkiksi

jokapäiväisten tai lähes jokapäiväisten rikkomusten (vähäpätöisten tapausten) kohdalla työntekijä saattaa jossakin kohtaa havaita asian, kun negatiiviset tapahtumat toistuvat ja kasaantuvat. Tällöin voidaan sanoa niiden olleen korsi, joka katkaisi kamelin selän. (Parzefall ym. 2011, 17–18.)

Parzefall ym. (2011, 18) toivat ilmi, että tyypillisesti työntekijät kuvailivat ensimmäistä reaktiotaan rikkomusten kohdalla niin, että kyseessä olisi vain väärinymmärrys tai tilanne olisi tulkittu väärin. Usein vastuulliseksi rikkomuksiin työntekijät nimesivät lähiesimiehensä, vaikka paine asioista olisi tullut ylempää. Tästä saattaa herätä ajatus, että lähiesimiehen olisi pitänyt pitää alaisten puolia, eikä miettiä omaa etuaan. Syyllisen tai vastuullisen määrittely voi olla hankalaa, mutta useimmiten se voikin hankaluuden vuoksi kasautua juuri lähiesimiehen kontolle. (Parzefall ym. 2011, 18–19.) Montes ja Irving (2008, 1375) ovat havainneet, että psykologisen sopimuksen rikkomuksen voi käsitteellistää sekä sopimuksen termien yli- tai alitäyttämisenä.



Kuvio 6 Ennuste psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta (mukaillen Robinson & Morrison 2000, 527; Morrison & Robinson 1997, 232)

Kuviossa 6 on Robinsonin ja Morrisonin (2000) näkemys mitkä asiat ennustavat psykologisen sopimuksen rikkoutumista. Lupauksen pettämiseen he liittävät työntekijän ja organisatorisen suorituskyvyn. Ristiriitaisuudella puolestaan tarkoitetaan sosialisatioprosessia, lupauksen implisiittisyyttä ja ennen rekrytointia tapahtunutta vuorovaikutusta. Tarkkavaisuuteen vaikuttavat organisaationmuutokset, aiemmissa työpaikoissa koetut pettymykset sekä työsuhteen vaihtoehdot, eli onko muita työsuhteita ollut näköpiirissä ja miten luottamus on koettu työsuhteessa. Tulkintaan

vaikuttavat koetut syyt sekä havaittu oikeudenmukaisuus. (Robinson ym. 2000 & Morrison ym. 1997.)

Kuten Robinson ym. (2000, 540) ennustivat organisaation heikosti suoriutuessa, voivat työntekijät myös kokea suorituksensa olevan matala. Jos he eivät kokeneet sosialisatioprosessin olleen virallinen ja riittävä. Vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa on ollut vähäistä, voidaan ajatella, että sidettä organisaatioon ei tapahtunut, jos sosialisatioprosessi on ollut vajavainen monelta osalta. Robinson ym. (2000, 541) ovat myös havainneet, että aiemmat kokemukset psykologisten sopimusten rikkomuksista vaikuttavat ja myös se, että rekrytoinnin aikoihin työntekijällä olisi ollut muitakin vaihtoehtoja minne mennä töihin. Robinson ym. (2000, 542) näkevät myös, että työntekijöiden ja organisaation toimijoiden välillä saattaa olla yhteensopimattomuutta ja tämäkin saattaa vaikuttaa tunteeseen, että sopimusta on rikottu. Näihin löydöksiin voikin varautua virallisella sosialisatiolla sekä ennen työsuhdetta tapahtuvalla vuorovaikutuksella. Niillä molemmilla pystytään pienentämään aukkoa työntekijöiden odotusten väliltä. Organisaatioiden tulisi myös olla varovaisia, mitä lupaavat. Esimerkiksi tilanteet, joissa organisaatio on ajautunut alamäkeen, on varsin herkkiä tilanteita työntekijöille. Vaikka lupaukset olisi tehty hyvässä toivossa, huonon tilanteen vuoksi organisaatio voi olla kyvytön täyttämään lupauksia. Vihan tai petetyksi tulleen tuntemuksia pystytään vähentämään antamalla työntekijöille rehellinen ja pätevä vastaus sekä käyttäytyä työntekijöitä kohtaan oikeudenmukaisesti, rehellisesti sekä kunnioittaen. (Robinson ym. 2000, 543.)

Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin todettu, Rousseau (2004, 121) on korostanut esimiehen olevan tärkeässä roolissa psykologisessa sopimuksessa ja näin ollen esimiehen lähtiessä pois organisaatiosta, työntekijä voi kokea psykologisen sopimuksen rikkoutuneen koko organisaatiota kohtaan. Vakkala (2012, 199) on tuonut esille, että esimiehen vaihtuessa, uuden psykologisen sopimuksen rakentaminen nähdään usein ongelmalliseksi ja hitaaksi. Hänen mukaansa rikkonaisuutta esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa aiheuttavat juuri epävarmuus, vuorovaikutuksen ja luottamuksen puute.

Turnley ja Feldman (2000, 38–40) ovat havainneet, että psykologisen sopimuksen rikkomisesta aiheutuu työntekijän käytöksen muuttuminen. Työntekijä yrittää selviytyä kokemastaan takaiskusta etsimällä uutta työtä, vähentämällä lisätöiden tekemistä sekä laiminlyömällä häneltä vaadittuja tehtäviä. Tämä voi tapahtua niin hienovaraisesti, että työnantaja ei välttämättä edes huomaa tapahtunutta muutosta ja työntekijän hakeutumista muualle. Psykologisen sopimuksen

rikkoutuminen vaikuttaa sekä asenteeseen että käyttäytymiseen ja työntekijän on hankala asettua alaisen rooliin ja kehittää omaa rooliaan siinä. Rikkoutumisen jälkeen työntekijällä on loukkaantunut ja pettynyt olo. Vaikutukset saattavat myös näkyä organisaation tehokkuudessa. (Turnley & Feldman 2000, 38–40.) Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on vahvasti kognitiivinen ilmiö, joka perustuu vahvaan emotionaaliseen kokemukseen. Uhri voi kokea tulleen petetyksi ja tunteet vaihtelevat vihasta katkeraan mieleen. (Morrison & Robinson 1997, 230.)

Morrison ym. (1997, 250) korostavat, että psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen liittyvät tutkimukset kannattaisi tehdä niin, että yritettäisiin mitata todellisia tunteita rikkomuksesta eikä pelkästään ymmärrettäisi sopimuksen rikkoutumista. Heidän mielestään laadullisilla tekniikoilla, kuten esimerkiksi syvälle luotaavien haastattelujen avulla tavoitteeseen voidaan päästä tai voidaan arvioida verbaalisia protokollia.

Morrison ym. (1997, 251) ovat kirjoittaneet, että organisaation toimijat kuten esimies ja hr-johtaja on kriittisessä roolissa psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kohdalla. Toimijat pystyvät minimoimaan rikkomuksen ja sitä seuraavat vihan tunteet tarjoamalla rehellisen ja asianmukaisen selityksen tapahtuneelle.

### 3.2 Psykologisen sopimuksen muutos

Ajan myötä psykologinen sopimus on muuttunut ja Robinson (1996, 574) on ottanut esille, että globalisaatio, rakennemuutokset ja tilanteet, joissa työntekijöitä on jouduttu vähentämään, ovat muokanneet psykologista sopimusta. Sims (1994, 374) on havainnut, että aiemmin työntekijät ja heidän lapsensa ovat työskennelleet samassa työpaikassa koko työelämänsä ja tuloksena tästä työntekijät ja johtajat uskovat ”kehdestä-hautaan” psykologiseen sopimukseen, jossa kovalla työnteolla ja lojaaliudella ansaitaan työn pysyvyys sekä vakaat tulot. Alasoini (2007, 112–113) on tulkinnut paternalistisen psykologisen sopimuksen sisältävän kaksi eri uskomusta. Ensimmäinen kuvaa sitä, että työnantajalle tehty kelvollinen työ ja uskollisuus riittävät ja niistä palkitaan turvallisuudella ja luottamuksella. Toinen uskomus kuvaa sitä, että työntekijän menestyessä taloudellisesti hyvin, myös työntekijä saa siitä osansa palkanmaksuvaran lisääntyessä ja työsuhteen varmuuden jatkuvuudesta. Nämä uskomukset ovat kuitenkin kokeneet kolauksen.

Hiltrop (1996, 39) keräsi johtajien työpajassa eroja uuden ja vanhan psykologisen sopimuksen

välillä. Johtajien esille tuomista asioista avainsanoiksi nousivat vanhan kohdalla vakaus, pysyvyys, ennustettavuus, oikeudenmukaisuus, perinne ja molemminpuolinen kunnioitus, kun taas uuden kohdalla avainsanoiksi nousivat lyhyen ajan suhteet, joustavuus, itsenäisyys ja välittömät tulokset. (Hiltrop 1996, 39.)

Kissler (1994, 337–338) on määritellyt eroavaisuuksia vanhan ja uuden psykologisen sopimuksen välille. Vanhassa sopimuksessa organisaatio nähtiin vanhempana ja työntekijä lapsena, kun taas uudessa mallissa molemmat nähdään aikuisina. Vanhassa mallissa organisaatio on määritellyt työntekijän identiteetin ja arvon, kun taas uudessa sopimuksessa työntekijä määrittelee ne itse. Organisaatioon jääviä henkilöitä on vanhassa mallissa pidetty hyvinä ja lojaaleina työntekijöinä, kun taas organisaatiosta lähtevät ovat pahoja ja ei-lojaaleja. Uudessa mallissa taas säännöllinen vaihtuvuus nähdään hyvänä ja terveenä asiana. Vanhassa mallissa on tyypillistä, että työskennellään eläkeikään asti samassa työpaikassa ja eteneminen tapahtuu ylennyksillä. Uudessa mallissa taas ei haluta luoda pitkiä työsuhteita ja yksilön kasvu ja kehittyminen nähdään saavutuksena. (Kissler 1994, 337–338.)

Hiltrop'n (1996, 42) mukaan työntekijät eivät ole automaattisesti lojaaleja organisaatiota kohtaan, kun taas aiemmin he ovat olleet. Nykyisellään ammattilaisten tavoin siirretään uudenlaista lojaaliutta omien sääntöjen ja taitojen mukaisesti. Työntekijät välittävät enemmän omasta kehittymisestään ja panostavat siihen, että taidot ovat siirrettävissä tehtävien ja organisaatioiden välillä. Osaamista ei ole näin ollen rakennettu ainoastaan yhtä organisaatiota silmällä pitäen. Voidaankin korostaa, että muutos on tapahtunut Argyris'n työn pysyvyydestä tai turvaamisesta tämän päivän termiin, joka on työllisyyden turvaaminen. Työllisyyden turvaamisessa työntekijän taidot korostuvat ja pääsy uusiin tehtäviin halutaan muodostaa. (Hiltrop 1996, 42–43). Maguire (2001, 177) on kritisoinut koko psykologisen sopimuksen olemassaoloa. Nykyään organisaatiot nähdään jatkuvan kouluttautumisen mahdollistajina, mikä lisää työllistymistä ja työntekijöiden velvollisuutena taas on näyttää riittävää suorituskykyä. Maguiren (2001, 177) mukaan nämä asiat ovat tavallaan jo työsopimuksella, joten mikä rooli psykologisella sopimuksella enää on?

Henkilöstöhallinnon käytännöt, henkilöstöpolitiikka sekä sosiaaliset muutokset ovat tukeneet arvojen ja odotusten muuttumista, ne kertovat siitä työntekijät nykyisin haluavat. Hiltrop (1996, 43) on listannut asioita, joita työntekijät haluavat:

- tietää enemmän organisaation asioista
- ymmärtää miksi johtajat tekevät päätöksiä

- tuoda omia ideoita ja haluavat vaikuttaa päätöksentekoon
- itsenäisen ja merkityksellisen työkokemuksen
- tuntea arvoa ja olla henkilöinä huomattuja onnistumisissaan

Johtamiskäytännöillä yllä olevia haluja ja tarpeita pystytään tyydyttämään. Esimerkkejä tavoista Hiltrop (1996, 43) on ottanut esille tiimityön, voimistamisen ja desentralisoinnin. Hiltrop (1996, 43) painottaa myös läpi organisaation kulkevaa avointa viestintää.

Työntekijät ovat havainneet, että työhön panostaminen ei välttämättä ole tae työn pysyvyydelle ja Sims (1994, 374) on ottanut esille, että työntekijöiden odotukset ovat erilaisia. Odotukset liittyvät ennemminkin siihen, että halutaan saada moninkertaisia uria. Työntekijät ovat vastuullisempia määritellesään ja luodessaan uraansa. Onnistumiset on myös määritelty uudestaan ja nykyisin työntekijät korostavat elinikäistä oppimista ja välttävät taitojen vanhentumisen. (Sims 1994, 374.) Baruch (2001) mukaan työnantaja-työntekijä suhde ei enää tuota turvallisuuden tunnetta työntekijälle, sitoutumisen ja lojaaliuden nähdään jäävän yksipuoliseksi. Pahimmillaan uutta työntekijän ja työnantajan välistä vaihtosuhdetta on väitetty pidettävän yllä pelon avulla (Järvensivu 2013, 12.)

Lester ym. (2001, 11) ovat havainneet, että nykyisin työntekijä valitaan ja rekrytoidaan organisaatioon erityisten taitojen ja kykyjen perusteella. Organisaatiot odottavat näin ollen saavansa korkealaatuisia suorituksia vastineeksi, erityisesti lyhyellä ajanjaksolla. Kilpailu parhaista osaajista onkin lisääntynyt ja johtajien, hr-johtajien sekä rekrytoijien on ollut tarvetta luoda oikea yhdistelmä kannustimia houkutellakseen nämä yksilöt organisaatioon. Työntekijä voi mieltää, että hänelle on luvattu kilpailukykyinen palkka, erilaisia mahdollisuuksia uralla, työharjoittelua sekä merkityksellistä työtä luvataan. Työntekijä puolestaan lupautuu antamaan organisaatiolle energiaansa, aikaansa, teknistä osaamista sekä sitoutumista.

### **3.3 Psykologinen sopimus esimiesalaissuhteessa**

Vakkalan (2012, 158) mukaan esimiestyössä ja johtamisessa korostuvat psykologisen sopimuksen merkitys, ja hän näkeekin jokapäiväisen esimiestyön ja johtamisen psykologisen sopimuksen rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvinä tärkeinä tekijöinä. Psykologisen sopimuksen rakentumisessa ja päivityksessä painotus on esimiehen ja alaisen välisissä vuorovaikutus- ja keskustelutilanteissa,

joita ovat kehityskeskustelut ja työtehtäviin liittyvä suunnittelu ja ohjaus. (Vakkala 2012, 200–201.)

Voidaan tulkita, että psykologisen sopimukseen eteen on tehtävä jatkuvasti töitä myös stabiilissa tilanteessa, mutta erityisesti muutostilanteessa päivittäminen on keskeisessä asemassa. Vakkala (2012, 199) korostaakin psykologisen sopimuksen eheyttämisen toimenpiteitä vuorovaikutusta, tuen antoa sekä läsnä olevaa johtajuutta. Eheyttämisessä hän nostaa myös esille tasapuolisen ja oikeudenmukaisen johtajuuden.

Ning Li ja Hoon Tan (2012, 408) ovat lähestyneet psykologista lopputulosta luottamuksena esimieheen yhdistäen suhteellisuus-, käyttäytymis- ja motivaationäkökulman ja he ovat samalla miettineet miten luottamus näyttäytyy yksilön suorituksessa. Ning Li ym. (2012) ovat käyttäneet Kahnin käyttäneet tutkimuksessaan Kahnin mallia psykologisesta tilasta. Kahnin (1990, 703) mukaan psykologiseen tilaan sisältyy psykologinen tarkoituksenmukaisuus, psykologinen turvallisuus ja psykologinen saatavuus. Psykologisella tarkoituksenmukaisuudella Kahn (1990, 703–704) on tarkoittanut tunnetta siitä, että vastaanottaa tekemälleen sijoitukselle fyysistä, kognitiivista tai emotionaalista energiaa. Ihmiset tuntevat tällöin olevansa hyödyllisiä, tarpeellisia ja arvokkaita. Psykologisella turvallisuudella Kahn (1990, 708) on tarkoittanut, että ei tarvitse tuntea pelkoa negatiivisista seurauksista omakuvaan, statukseen tai uraan. Psykologisella saatavuudella Kahn (1990, 710) on tarkoittanut yksilön tuntemuksia viedessään fyysisiä, luovuutta vaativia ja tunteeseen perustuvia energioita roolisuoritukseensa.

Ning Li ym. (2012) tutkimuksen mukaan esimieheen luottaminen vaikuttaa alaisten suoritukseen kahdella tavalla: se edistää psykologista saatavuutta sekä psykologista turvallisuutta. He myös havaitsivat, että luottamus esimieheen vähensi huolta sosiaalisesta epävarmuudesta ja ihmisten välisestä riskistä, mikä puolestaan mahdollistaa työn tehokkuuteen ja suorituskykyyn. Luottamus esimieheen lisää myös tilaa itsensä toteuttamiselle. Se edellyttää suhdetta, joka sallii itsensä ilmaisemisen turvallisesti sekä parantaa itseluottamusta suorituskykyä myöten. (Ning Li ym. 2012, 420–421.) Ning Lin ym. (2012, 421) havainnon mukaan esimiehen panostaminen henkilöiden väliseen luottamukseen alaisen kanssa ylläpitää harmonista työsuhdetta. Luottamus lisää arvoa organisaatiolle suhteessa tuottavaan merkitykseen ja vahvaan liikevoimaan, mikä taas ajaa työntekijät työn tuloksiin.



### 3.4 Yhteenveto

Teoreettisessa viitekehityksessä on tarkasteltu luottamusta sekä psykologista sopimusta käsitteinä. Molemmat käsitteet voidaan kuvata ilmiöiksi, jotka ovat vahvasti subjektiivisia ja ajan myötä kehittyviä ja muuttuvia. Molemmissa käsitteissä näyttäytyy rationaalisuus, mutta affektiivisuus ja emotionaalisuus näyttäytyvät myös vahvasti. Eri tutkijat ovat käyneet molempien käsitteiden yhteydessä kriittistä keskustelua siitä, ovatko käsitteet molemminpuolisia. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimiehen ja alaisen välistä suhdetta alaisen eli työntekijän näkökulmasta. Tarkastelu perustuu työntekijän kokemuksiin, ja mielenkiintoista onkin, miten molemminpuolisuus näyttäytyy kokemuksissa.

Guestin (2004, 549) mukaan luottamus toimii ratkaisevana tekijänä osapuolten käyttäytymisessä psykologisen sopimuksen täyttymisen tai sen rikkomisen jälkeen. Luottamuksella ja psykologisella sopimuksella on näin ollen yhteys toisiinsa. Tyypillisesti luottamus ymmärretään psykologisen sopimuksen tuloksena, mutta Guest (2004) näkee sen myös olevan panoksena ja yhtenä sen dimensiona. Luottamus sekä psykologinen sopimus molempiin käsitteisiin liittyy vahvasti odotuksellisuus toista henkilöä kohtaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden odotuksia esimiestä kohtaan. Millaisia odotuksia työntekijöillä on ja miten ne ovat toteutuneet?

Keskinen (2005, 44) on havainnut, että psykologisen sopimuksen pitävyyden ja pysyvyys luo luottamusta. Niihin vaikuttaakin se, että miten työsuhteen alussa on keskusteltu työhön liittyvistä asioista virallisen työsopimuksen ympärillä. Psykologisen sopimuksen pitävyyteen vaikuttavat yksilön ja organisaation intressien yhtäpitävyys. Yhtäpitävyys näyttäytyy siinä, että intressit kasvavat samaan suuntaan ajan kuluessa.

Työkokemuksen kertyessä, työntekijä saattaa kaivata muutosta ja vaihtelua työhönsä. Samanaikaisesti organisaation tilanne voi muuttua ja työntekijälle on mahdollisuus tarjota uudenlaista tehtävää. Tilanne voidaan nähdä niin, että psykologinen sopimus pysyy voimassa, toisin sanoen molemminpuolinen luottamus säilyy, vaikka alkuperäisestä sopimuksesta onkin siirrytty toiseen tilanteeseen. Psykologisen sopimuksen pysyvyyden arvioinnissa olennaista onkin, että mitä pysyvämpi ja pitävämpi sopimus on, sitä suurempi luottamus voi esiintyä osapuolien välillä. (Keskinen 2005, 44.)

Atkinson (2007) on havainnut, että sopimuskumppanien välillä tulee olla jonkinlaista luottamusta,

jotta psykologinen sopimus voi ensinnäkään muotoutua osapuolien välille. Luottamuksen menettäminen voi oleellisesti muuttaa psykologisen sopimuksen luonnetta ja pahimmassa tapauksessa se voi tuhoutua kokonaan. Alasoini (2007) onkin huomionut, että organisaatioissa tulisi huomioida ja ymmärtää psykologisen sopimuksen ja luottamuksen välinen dynamiikka, koska vankalle pohjalle rakentunut psykologinen sopimus edesauttaa muutosten läpiviemistä ilman työntekijöiden kokemusta sopimuksen rikkoontumisesta.

Luottamus voidaan jakaa instituutioihin tai henkilöihin kohdistuvaksi ja psykologisen sopimuksen kohdalla myös esimiehen rooli näyttäytyy keskeisessä ja kriittisessä asemassa, vaikka psykologisen sopimuksen voidaan sanoa olevan organisaatiota kohtaan koettua asia, joka kuitenkin näyttäytyy esimiestä kohtaan olevien odotusten ja niiden täyttymisen perusteella. Tämän vuoksi onkin mielekästä ja perusteltua tutkia näitä käsitteitä yhdessä.

Aiemmissa tutkimuksissa on myös noussut esille, että tilanteessa, jossa kahden henkilön välillä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, tilaa voidaan kutsua psykologiseksi tilaksi tai psykologiseksi sopimukseksi. Tästä voi tehdä sen johtopäätöksen, että psykologisen sopimuksen syntyminen vaatii luottamuksen. Asiasta on käyty keskustelua jo aiemmin: näyttäytyykö luottamus jo ennen psykologisen sopimuksen syntymistä ja sen jälkeen? Eli vahvistuuko luottamus entisestään odotusten täyttymisestä. Erityisen kriittisenä tekijänä toimii luottamuksen rakentaminen ja sen vuoksi onkin perusteltua käsitellä erityisesti sitä osa-aluetta luottamuksen kohdalla. Luottamuksen ylläpitämiseen liittyviä asioita ei voida täysin sivuuttaa. Organisaation luottamuskulttuuriin voidaan sisällyttää organisaatiota kohtaan tunnettu luottamus sekä ihmisten välisessä kanssakäymisessä ilmenevä luottamus.

Psykologisen sopimuksen nykytila on saanut kritiikkiä osakseen. Pohditaan myös, onko sitä ollenkaan olemassa. Mielenkiintoista onkin, miten psykologisen sopimuksen tila näyttäytyy tapausorganisaatiossa.

## **4 NORILSK NICKEL HARJAVALTA OY**

Tässä tapaustutkimuksessa kohdeyrityksenä on Norilsk Nickel Harjavalta Oy, jonka nikkelitehtaan Outokumpu on rakentanut yli 50 vuotta sitten Harjavaltaan. Vuonna 2000 Outokumpu päätti luopua kokonaan nikkelibisneksestä ja myi Harjavallan tehtaan amerikkalaiselle OM Groupille. Uuden

yrittäjän nimeksi tuli OMG Harjavalta Nickel Oy. OM Groupin omistusaikana Harjavaltaan investoitiin rakentamalla uusi kemikaalitehdas, mutta vuonna 2007 OM Group kuitenkin myi Harjavallan tehtaan venäläiselle Norilsk Nickel-konsernille. Vuonna 2008 ja 2009 Norilsk Nickel Harjavalta investoi uusiin liuotus- ja liuospuhdistuslinjoihin. Samaan aikaan rakentui uusi toimistorakennus Harjavaltaan. (<http://www.nornik.fi>, 28.2.2014.)

Outokummulla on ollut vakaan työntäjän leima. Yrityskauppojen ja investointien myötä työntekijöiden keskuudessa on saattanut nousta epävarmuutta ja odotuksia yritystä kohtaan. Sopeutuminen ulkomaalaiseen omistukseen on myös tuonut omia haasteitaan. Norilsk Nickel Harjavalta Oy:lla on pieni vaihtuvuus ja pitkiä työuria. Vuosittain yrityksestä eläkkeelle jää muutamia henkilöitä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä 30–40 vuotta. Voidaan siis ajatella, että joillekin työpaikka on voinut olla ainoa koko työuran ajan.

Tämä ja viime vuosi ovat olleet säästövuosia yrityksessä. Henkilöstöä ei ole irtisanottu, eikä lomautettu, vaan esimerkiksi eläkkeelle jäämiset on pyritty järjestämään sisäisin järjestelyin. Säästö on vaikuttanut siihen, että kesätyöntekijöitä ei ole rekrytoitu samaa määrää, mitä aiemmin ja muista kuluista on karsittu, esimerkiksi koulutuksesta, tarjoilusta ja niin edelleen. Konserni on tuonut julkisuuteen sen, että aikoo syksyyn mennessä päättää, mikä Harjavallan tehtaiden kohtalo on. Vaihtoehtoina on myynti, investointi tai toiminnan pitäminen sellaisenaan. Tulevaisuuden avoimuus ja epävarmuus saattaa näyttäytyä työntekijöissä.

Kohdeyrityksessä on henkilöstöä tällä hetkellä noin 250. Työntekijät ovat sijoittuneet 4 eri tuotanto-osastolle ja toimihenkilöt puolestaan toimivat erilaisissa työnjohto- ja asiantuntijatehtävissä. Suurin osa työntekijöistä työskentelee vuorotyössä, koska tuotantoa tehdään ympärivuorokautisesti.

## **5 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY**

### **5.1 Aineiston keruu**

Tutkimusta aloittaessa tulisi miettiä, mikä menettely tuo parhaiten selvyden tutkittavaan ongelmaan (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 133). Tutkimusaineiston keruumenetelmän

valintaan voi hakea vakuuttuneisuutta aiempia tutkimuksia tarkastellessa. Aiemmissa psykologisen sopimuksen tutkimuksissa korostuu tilastollisten menetelmien käyttö. Tutkimusmenetelmää valitessa kiinnitin tähän erityisesti huomiota, mutta päädyin kuitenkin laadulliseen tutkimukseen ja haastatteluun, koska haastattelun edut nousivat esille sekä se, että kyseessä on tapaustutkimus eikä tarkoituksena ollut tutkimustulosten siirrettävyys. Tavoitteena oli kerätä mahdollisimman yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta painottaen ilmiön kuvailua. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.)

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen yksi päämenetelmistä ja myös käytetyimmistä menetelmistä. Haastattelulla aineistonkeruumenetelmänä on etuja sekä haittoja. Selkeä etu on sen joustavuus aineistoa kerättäessä. Haastattelun aikana vastauksia voi selventää lisäkysymyksillä tai muuten syventymällä aiheeseen. Haastattelu ja kysymykset tulee suunnitella hyvin etukäteen, jotta haastatteluista tulleesta aineistosta saadaan kaikki mahdollinen irti. Haastattelu on sopiva aineiston keräysmuoto, kun halutaan saada tietoa henkilöiden asenteista, mielipiteistä, kokemuksista ja havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201.) Luottamus sekä psykologinen sopimus ovat molemmat subjektiivisia ja perustuvat yksilön tulkintaan. Molemmista ilmiöistä käy ilmi tietynlainen herkkyys ja tämä myös vaikutti aineiston keruumenetelmän valintaan. Tässä tutkimuksessa haluttiinkin korostaa sitä, että ihminen on subjekti ja hänen on annettava tuoda itseään koskevat asiat esille mahdollisimman vapaasti (Hirsjärvi ym. 2007, 200).

Haastattelutapoja on useita, ja näistä tavallisin on yksilöhaastattelu (Hirsjärvi ym. 2011, 61). Haastattelutapaa valitessani punnitsin kuitenkin eri vaihtoehtoja. Ryhmähaastattelun hyvinä puolina näen sen perustumisen keskusteluun ja sitä kautta vapaamuotoisuuteen. Ryhmähaastattelussa haastateltavat osallistuvat ryhmänä spontaanisti ja tuottavat monipuolista tietoa ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2011, 61.) Esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen ja siinä olevaan luottamukseen saattaa sisältyä tietynlainen herkkyys ja kokemuksellisuus, jota ei välttämättä haluta tuoda muiden tietoisuuteen. Ryhmähaastattelut olisivat voineet sopia paremmin, jos tutkimuksen konteksti olisi ollut joku muu kuin esimiesalaissuhde. Haastattelutavaksi muotoutui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelussa edetään etukäteen määriteltyjen teemojen ja niiden tueksi määriteltyjen tarkentavien kysymysten varassa (Hirsjärvi ym. 2009, 203; Tuomi ym. 2009, 75).

Teemahaastattelussa lähdetään oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tulkita tällä menetelmällä. Teemahaastattelua käytettäessä oletuksena on myös, että kaikki haastateltavat olisivat kokeneet tietyn tilanteen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48.) Tutkimuksen kaikilla haastateltavilla on esimies ja heillä on oma kokemuksensa ja näkemyksensä siitä, millainen psykologinen sopimus on, miten he sen kokevat ja millainen luottamuskulttuuri organisaatiossa on.

Teemahaastattelun avulla halutaan tutkia arkoja aiheita, ja tässä tutkijoilla on eriäviä mielipiteitä. Jotkut ovat sitä mieltä, että kyselylomake olisi sopivampi aineiston keruumuoto, koska tällöin tutkittava voisi jäädä anonyymiksi ja etäiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35.) Tutkijan tärkeänä tehtävänä on kuitenkin se, että huolehtii haastateltavien anonymiteetistä. Analysoinnissa tulee toimia niin, että vastauksien perusteella haastateltavaa ei pystytä henkilöimään.

Hirsjärven ym. (2009, 48) mukaan tässä haastattelumuodossa otetaan huomioon se, että ihmisten tulkinnat asioille ja heidän antamansa merkitykset asioille ovat keskeisiä. Samoin otetaan huomioon, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelua haluttiin käyttää tutkimusaineiston keruussa juuri vuorovaikutteisuuden vuoksi sekä sen, että asioita pystyi täydentämään sekä syventämään haastattelun myötä.

Haastattelussa voidaan säädellä aiheiden järjestystä ja haastateltavalla on haastattelussa enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä, se on menetelmänä joustava ja sallii täsmennykset. Haastattelu on oiva tapa saada kuvaavia esimerkkejä (Hirsjärvi ym. 2009, 36), ja tämän vuoksi olikin tutkimuksen kannalta mielekästä hankkia aineisto haastattelun avulla. Tämän haastattelumallin luonteeseen kuuluu, että molemmat tutkija ja tutkittava voivat tehdä tarvittaessa tarkennuksia (Hirsjärvi ym. 2011, 66).

### *Haastattelujen suunnittelu*

Haastattelujen suunnittelu aloitettiin teorian hankinnan ja kirjoittamisen yhteydessä. Teoriasta nostettiin keskeisiä asioita haastattelurunkoon, joka muokkautui ajan myötä. Haastattelurunko tehtiin valmiiksi ja tema-alueet asetettiin siinä kohtaan, kun teoriasta alkoi olla riittävästi tietoa (Hirsjärvi ym. 2011, 66). Haastattelutilanteessa tarkennukset tema-alueisiin tehdään kysymyksillä.

Teema-alueiden tulisi olla riittävän väljiä, jotta ilmiö tulisi todellisena esille, mahdollisimman hyvin ja rikkaasti. (Hirsjärvi ym. 2011, 67.) Haastattelurungon laatiminen pyrittiin suunnittelemaan mahdollisimman hyvin niin, että teemat olisivat riittävän avoimia ja samaa runkoa pystyttäisiin hyödyntämään kaikissa haastatteluissa. Haastattelurunkoon sain ohjaajalta apua. Haastattelujen suunnitteluun liittyi oleellisesti haastateltavien valinta sekä haastattelujen toteutukseen liittyvät olosuhdetekijät.

### *Haastateltavien valinta*

Haastatteluihin ja tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen sekä anonymiteettiin. Teemahaastatteluun valittiin tarkoin määritelty ja tarkoituksenmukainen kohdejoukko. Haastateltaviin otin yhteyttä puhelimitse, jotta pystyisin paremmin kertomaan mielenkiintoni tutkimusta kohtaan ja kerroin puhelun yhteydessä miksi olen heidät valinnut. Haastateltavien valintaa korostin myös haastattelujen alussa. Kaikki haastateltavat suostuivat osallistumaan ja olivat kiinnostuneita aiheestani, enkä joutunut suostuttelemaan. Lähetin vielä sähköpostitse haastateltaville haastattelun ajankohdan ja paikan. Kohdejoukko voidaan määritellä harkinnanvaraiseksi näytteeksi. Hirsjärvi ym. (2011, 60) on korostanut, että harkinnanvarainen näyte sisältää kritiikkiä siitä, että se on liian harhainen. Se sisältää myös kysymyksen siitä, onko aineisto riittävän edustava. Holstein ja Gubrium (1995) ovat kehitelleet aktiivisen haastattelumallin, jonka painotus on haastateltavien valinnassa. Heidän mukaansa haastattelun tarkoituksena on saada aikaan kertomuksia ja narratiiveja, ja näiden vuoksi he nostavatkin haastateltavien kyvyn tärkeämmäksi kuin heidän edustavuutensa. (Hirsjärvi ym. 2011, 60.)

Aineiston edustavuutta ei voi mielestäni sivuuttaa ja siksi olenkin käyttänyt tarkkaa harkintaa haastateltavia valitessa ja pyrkinyt siihen, että he edustaisivat tapausorganisaation toimihenkilöitä parhaalla mahdollisella tavalla. Haastateltavia on yhteensä kahdeksan ja he edustavat organisaation väliporrasta ja kaikki heistä työskentelevät asiantuntijatehtävissä. Osa on myös itse esimiesasemassa, mutta tarkastelu tapahtuu silti työntekijän näkökulmasta. Esimiestaustaisia haluttiin myös ottaa mukaan, jotta aineistoa voisi rikastuttaa sen avulla, että onko esimiesasemassa olevien kokemuksissa eroavaisuuksia pelkästään työntekijän asemassa oleviin. Haastateltavien joukossa on sekä miehiä että naisia. Neljä haastateltavista työskentelee tuotanto-osastoilla ja neljä tuotannon tukitoiminnoissa. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän uriensa pituus. Haastateltavista kaikki ovat työskennelleet melkein viisi vuotta tai yli sen. Kohdejoukkoon haluttiin valita henkilöitä, jotka ovat olleet samassa tehtävässä saman esimiehen alaisuudessa, sekä sellaisia

joiden tehtävä on vaihtunut ja joissakin tapauksissa myös esimies on vaihtunut.

### *Haastattelujen toteutus*

Haastattelut tein työpaikallani ja henkilöt olivat minulle entuudestaan tuttuja useamman vuoden yhteisen työkaveruuden vuoksi. Tästä syystä minun oli kiinnitettävä tarkasti huomiota siihen, että olen tutkija, enkä heidän työkaverinsa. Uskon, että tässä punnitaan juuri sopivuus haastattelijaksi. Aiempaa kokemusta olen kerryttänyt kandidaatin tutkielman teossa, jossa myös aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla sekä erinäisten koulutehtävien kautta olen kerryttänyt haastattelukokemusta. Haastattelussa on tärkeää luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri (Hirsjärvi ym. 2011, 69). Luottamuksellisuuden ja avoimuuden kautta haastateltavat saadaan syventämään kertomuksiaan.

Haastattelut pidettiin maaliskuun lopun ja huhtikuun alun aikana. Paikaksi valittiin johtoryhmän neuvotteluhuone, joka on muihin neuvotteluhuoneisiin verrattuna rauhallinen ja äänieristetty. Tilan valinnalla halusin vaikuttaa siihen, että ulkopuolisia häiriöitä ei tulisi ja haastatteluun pystyttäisiin kunnolla keskittymään. Kahdessa haastattelussa kävi niin, että ulkopuolinen henkilö tuli neuvotteluhuoneeseen kesken haastattelun. Toinen oli yrityksen työntekijä, joka oli erehtynyt neuvotteluhuoneesta ja toinen oli siivooja. Tilanteet olivat kuitenkin nopeasti ohi, eivätkä ne näyttäneet haittaavan haastateltavia.

Haastattelujen yhteydessä toin vielä esille, että haastateltavilla on täysi anonymiteetti ja aineistoa ei tulla käyttämään muuhun tarkoitukseen kuin tähän tutkimukseen. Toin myös esille, että nauhoitettu aineisto poistetaan välittömästi, kun litterointi on tehty. Haastattelujen alussa kerroin, että kerään aineiston graduani varten. Painotin myös, että työ on täysin minusta lähtöisin, ei työnantajan asettama. Korostin myös sitä, että organisaatiossa ei tiedetä, ketä olen valinnut haastateltaviksi. Painotin myös asemaani tutkijana ja pyysin jättämään työroolini sivummalle.

Haastattelujen aluksi näytin kuviota tutkimuksen viitekehystä (ks. sivu 9). Kerroin psykologisesta sopimuksesta keskeisiä piirteitä, kuten esimerkiksi sen molemminpuolisuuden. Sekä työntekijällä että työnantajalla kummallakin on odotuksia ja velvollisuuksia toista osapuolta kohtaan. Korostin myös, että käsite on vahvasti tutkimuksellinen eikä pahemmin näyttäydä arkikeskusteluissa. Psykologinen sopimus on myös yksilöllinen ja vahvasti tulkinnallinen. Otin myös esille, että psykologinen sopimus voidaan jakaa kahteen tekijään: sisäisiin tekijöihin

(esimiestyö, vaikutusmahdollisuudet, koulutusmahdollisuudet, uralla eteneminen, vuorovaikutus ja luottamus) ja ulkoisiin tekijöihin (palkka, edut). Toin haastateltaville esille, että keskitytään pelkästään sisäisiin tekijöihin eli jätetään ulkoiset tekijät ulkopuolelle. Haastatteluissa tuli palkkaa ja etuja sivuavia asioita esille, mutta pääsääntöisesti keskittyminen pysyi sisäisissä tekijöissä.

Haastattelujen alussa näytetty kuvio sekä lyhyt kuvaus psykologisesta sopimuksesta oli hyödyllinen, koska kaikille haastateltaville psykologinen sopimus ei ollut ennestään tuttu. Näin he pystyivät paremmin ajattelemaan kokemuksiaan ja kuvio oli heillä koko haastattelun ajan, joten he pystyivät pitkin haastattelua palamaan siihen ja se toimi heille tukena.

Pyysin heitä myös tarkastelemaan psykologista sopimusta työntekijän näkökulmasta. Vaikka mukana oli esimiestehtävissä olevia henkilöitä, painotin työntekijän näkökulmaa. Haastatteluissa edettiin teemojen mukaan (ks. LIITE 1). Ensin haastateltavat kertoivat taustatietojaan, eli ikänsä, koulutuksensa, aiemmat työpaikat ja uran. Taustatiedoissa keskusteltiin myös haastateltavien käsityksistä työpaikan luottamuksesta. Pyysin, että haastateltavat tarkastelisivat asiaa sekä omassa esimiehen välisessä suhteessa sekä koko organisaatiota ajatellen. Psykologista sopimusta tarkasteltiin siten, että mitä se haastateltavien mielestä on, mitä siihen sisältyy, mitä odotuksia siihen liittyy ja millaisia kokemuksia heillä on. Tarkastelu kohdistui myös siihen miten heidän odotuksensa ovat täyttyneet ja millaisia odotuksia he ajattelevat heidän esimiehellään olevan. Pyysin myös kuvailemaan suhdetta esimieheen ja millaisia odotuksia haastateltavat uskovat, että heidän esimiehillä on heitä kohtaan. Esimiestaustaisten haastatteluissa ilmeni, että he lähtivät helposti kertomaan miten itse toimisivat ja ajattelivat itseään esimiesasemassa ennemminkin kuin työntekijän asemassa. Tähän puutuinkin joitakin kertoja palauttaessani heidät takaisin ajattelemaan niitä kokemuksia ja tunteita työntekijän näkökulmasta.

Haastatteluissa tuli ilmi luottamuksellista tietoa ja sen purkamiseen analysoinnin yhteydessä oli kiinnitettävä huomiota, jotta haastateltavan anonymiteetti säilyy. Muutaman haastattelun kohdalla jäin miettimään, että oliko havaittavissa tietynlaista liiallista positiivista asennoitumista ja yleisesti hyväksytyjen vastausten antamista. Uskon kuitenkin, että kaikissa haastatteluissa vallitsi avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri, ja haastateltavat olivat valmiita vastaamaan kysymyksiin. Haastateltavilta sain kiitosta tutkimuksen tärkeydestä ja mielenkiintoisuudesta. Haastattelurunkoa ei tarvinnut muuttaa haastattelujen edetessä ja tutkijana pyrin olemaan johdattelematta haastateltavia, vaikka aineistoa oli litteroitu haastattelujen välillä. Aineiston analysointi aloitettiin vasta siinä vaiheessa, kun kaikki haastattelut oli pidetty ja litteroitu.



## 5.2 Aineiston analyysi

Tutkimuksen ydin muodostuu kerätyn aineiston analyysistä, tulkinnasta sekä johtopäätösten teosta. Empiirisen tutkimuksen ollessa kyseessä päätelmiä päästään tekemään yleensä vasta esitöiden jälkeen. Aineiston luonti ja tarkistus voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: tietojen tarkistus, tietojen täydentäminen ja aineiston järjestäminen. Haastatteluilla kerätty aineisto on tarkoituksenmukaista tallentaa, jotta siihen voidaan jälkikäteen palata ja analysoida. Tallennuksen puhtaaksi kirjoittamista nimitetään litteroinniksi, ja se voidaan toteuttaa joko valikoiden osasta aineistoa tai koko aineisto voidaan litteroida sanasta sanaan. Ennen litterointia onkin tiedettävä, minkälaista analyysia halutaan käyttää. (Hirsjärvi ym. 2009, 216–217.) Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla.

Sisällönanalyysissä tutkimuksen aineiston tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin tehtävänä onkin luoda mahdollisimman selkeä ja sanallinen kuvaus siitä. Aineisto on tarkoitus jäsentää tiiviiseen muotoon, kuitenkin kadottamatta informaatiota. Analyysin tarkoituksena voidaan sanoa olevan informaation lisääminen luomalla hajallaan olevasta aineistosta selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä ilmiöstä. Sisällönanalyysin idea perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja luodaan uudelleen eheämmäksi kokonaisuudeksi. (Tuomi ym. 2009, 110.)

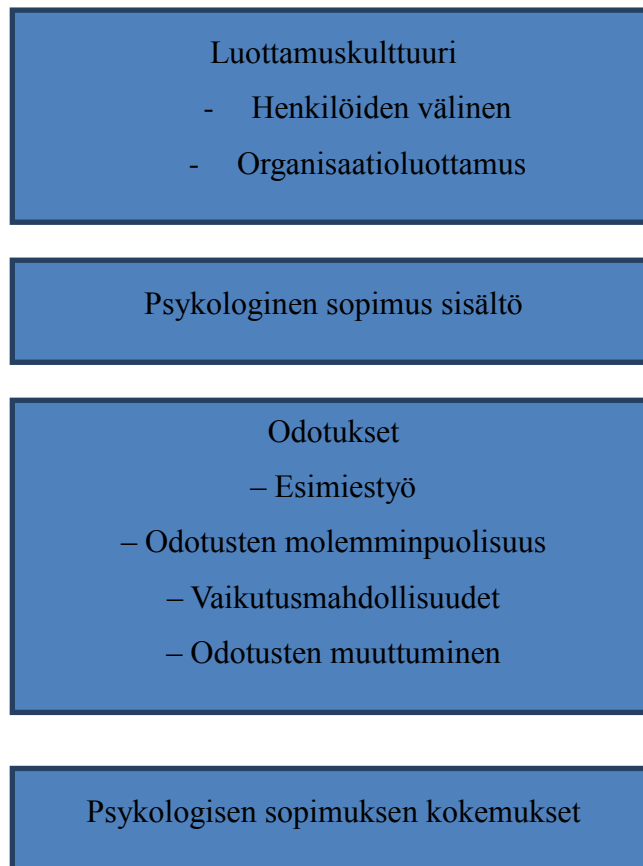
Miles ja Huberman (1994) ovat kuvanneet aineistolähtöisen analyysin kolmivaiheiseksi: pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen (Hirsjärvi ym. 2009, 108). Tämän tutkimuksen aineisto on kuunneltu haastattelujen jälkeen useaan kertaan ja kirjoitettu puhtaaksi eli litteroitu. Litterointi on suoritettu hyvin pitkälti sanasanasaisesti, mutta haastateltavan kysymykset ja täyteilmauksia on karsittu pois. Litteroinnit on tehty haastattelu kerrallaan, mutta aineisto on haastateltavakohtaisesti jaettu teemoittain. Aineistoon on merkitty, mikäli haastateltava on tehnyt tarkentavia kysymyksiä.

Haastatteluista pisin oli kestoltaan vähän reilun tunnin ja lyhyin 27 minuuttia. Keskimääräinen haastattelu-aika oli 40 minuuttia. Litteroinnin jälkeen haastattelut luettiin useampaan kertaan ja sisältöön perehdyttiin. Litteroidusta materiaalista on haettu pelkistettyjä ilmauksia ja ne on alleviivattu. Lopuksi pelkistyksistä on tehty lista teemoittain. Pelkistämisen voidaan käsittää olevan tiedon pilkkomista tai informaation tiivistämistä. Pelkistämisen jälkeen tehtiin ryhmittely. Ryhmittelylle käytetään myös nimitystä aineiston klusterointi, ja siinä on tarkoitus etsiä

samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Ryhmittelyn jälkeen seuraa aineiston abstrahointi, eli aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, ja niiden avulla muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 109–111.)

Ryhmittely on samankaltainen kuin teemoittelu. Teemoittelulla tarkoitetaan analyysivaiheessa aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle. Yleensä ne voivat pohjautua teemahaastattelun teemojen mukaisesti ja niin tässäkin tutkimuksessa tehtiin. Lisäksi saattaa nousta esille lähtöteemoja kiinnostavampia teemoja, ja ne on myös nostettu esille. (Hirsjärvi ym. 2011, 173.) Alasuutari (2011, 43) on korostanut, että analyysissä tärkeitä ovat erot haastateltavien välillä, koska ne antavat johtolankoja mistä jotkut asiat johtuvat ja tekevät ne ymmärrettäväksi. Jokainen haastateltava on ainutkertainen, mutta liiallinen moninaisuuteen keskittyminen tekee sen, että ilmiöstä on hankala saada otetta. Liiallisten erottelujen ja tyypittelyjen tekoon kannattaa suhtautua varovaisesti. (Alasuutari 2011, 43.) Aineistosta tarkasteltiin samankaltaisuuksia ja usean haastateltavan kohdalla ilmenneitä asioita sekä vastakkaisia asioita.

Aineiston analyysin lähtökohtana oli aineistolähtöisyys eli induktiivisuus. Laadullisessa tutkimuksessa onkin usein tyypillistä, että edetään induktiivisesti yksityisestä kohti yleisempää tulkintaa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31.) Empiriaa tarkasteltiin aineistolähtöisesti, mutta analysoinnin loppuvaiheessa tukena oli teoreettinen tieto (Tuomi ym. 2011, 98).



#### Kuviossa 7 Analyysirunko

Litterointien yhteydessä aineistosta nousi asioita, joista on tehty analyysirunko, kuten kuviossa 7. Luottamuskulttuurista oli havaittavissa, että se sisälsi henkilöiden välisen luottamuksen eli työntekijän ja esimiehen sekä työyhteisön luottamuksen ja organisaatioluottamuksen. Mitä psykologinen sopimus on tapausorganisaatiossa, ja mikä on psykologisen sopimuksen sisältö - teemat yhdistettiin, koska ne olivat sisällöltään hyvin samanlaisia. Odotukset nousivat vahvasti esiin aineistosta ja odotukset-teema jaettiin pienempiin osa-alueisiin. Odotuksista keskeisin oli esimiestyö. Odotusten molemminpuolisuus, vaikutusmahdollisuudet ja odotusten muuttuminen nousivat myös keskeisiksi. Viimeisenä teemana oli psykologisen sopimuksen kokemukset.

Ennen varsinaista johtopäätösten tekemistä on hyvä tarkastella ja arvioida tutkimusta. Tutkimuksessa on tarkoitus pyrkiä välttämään virheitä, mutta luotettavuus ja pätevyys voivat silti vaihdella (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Tutkimuksen arvioinnissa tuleekin ottaa huomioon tutkimuksen laatu, luotettavuus ja eettisyys.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan samaa kuin tutkimusprosessin luotettavuudella (Eskola & Suoranta 1998, 210.) Tutkimuksen luotettavuutta korostaa tutkijan mahdollisimman tarkka kuvaus siitä, mitä on tehty. Tarkka kuvaus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston keruun yhteydessä olevat olosuhdetekijät tulisi selvittää mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Olosuhdetekijöitä ovat tutkimuksen paikka, siihen käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastatteluissa sekä tutkijan oma arvio tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 227).

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu hyvin pitkälti sen laadusta. Aineiston laatuun vaikuttaa äänitettyjen tallenteiden kuuluvuus ja siihen, miten litterointi on tehty. (Hirsjärvi ym. 2009, 185). Tallenteet olivat laadullisesti hyviä ja litteroinnin tarkkuutta perustelen sillä, että tarkoituksena ei ollut tutkia kieltä, vaan ymmärtää ilmiötä. Sen vuoksi olenkin jättänyt täytesanoja pois sekä omat kysymykset, mikäli haastattelu on edennyt haastattelurungon ja teemojen mukaisesti. Perinteisesti ymmärrettyinä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisenaan ole laadullisen tutkimuksen perusteita, koska tutkija itse on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Se tulisikin tunnistaa ja myöntää, jotta voi parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan tulisi arvioida omaa toimintaansa kriittisesti. (Eskola ym. 1998, 210–211.) Tämän määrittelyn mukaan onkin tärkeää tuoda esille kaikki asiaan liittyvät tiedot ja ennakoasetelmat, joiden voidaan nähdä vaikuttavan tutkijan toimintaan ja valintoihin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteereiksi nousevat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuuden käsitteet. (Eskola ym. 1998, 211–212.)

Luotettavuutta saattaa heikentää se, että yleisesti haastateltavilla on taipumus antaa yleisiä ja sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava voi antaa sellaisesta asiasta tietoa, mitä ei välttämättä edes kysytä. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.) Haastattelun konteksti- ja tilannesidonnaisuuden ongelma on se, että haastateltava saattaa toisessa yhteydessä puhua toisin, kuin mitä puhuu haastattelutilanteessa (Hirsjärvi ym. 2009, 202).

Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen pääkäsitteitä luottamusta ja psykologista sopimusta tukevat teoreettiset käsitteet perustuvat aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Teoreettinen viitekehys on muotoutunut aikaisemman tutkimuksen perusteella. Luottamus ja psykologinen sopimus ovat aihealueina laajoja, ja niistä on paljon tutkimuskirjallisuutta. Lähteiden käytössä on käytetty harkintaa sekä hyvää

tieteellistä viittaustapaa. Tutkimusaineiston hankinta- ja analyysivaiheita on pyritty kuvailemaan mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on myös otettava huomioon puolueettomuus. Puolueettomuus nousee esille silloin, jos tutkija pyrkii ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavien kertomuksia itsenään tai suodattaen haastateltavien kertomuksia oman kehyksen läpi. (Tuomi ym. 2011, 135–136.) Haastateltavat sekä heidän esimiehensä ovat minulle tuttuja useamman vuoden työuran vuoksi. Olen ollut syyskuusta 2013 lähtien opintovapaalla, joten en ole lähiaikoina ollut haastateltavien kanssa tekemisissä. Ketään haastateltavista ei työskentele aivan lähipiirissä, enkä voi sanoa tuntevani heistä ketään henkilökohtaisesti. Haastateltavat on valittu mahdollisimman laajasti eri organisaation osa-alueilta ja kaikki haastateltavat edustavat eri osastoa. Näin haluttiin saada mahdollisimman laaja ja kattava kuva koko organisaatiosta.

Laadullisen tutkimuksen aineiston määrä on hyvin pitkälle tutkimuskohtainen. Vastauksia tarvitaan juuri niin paljon kuin aiheen kannalta on välttämätöntä (Eskola ym. 1998, 62–63). Alun perin ajatuksena oli haastatella kahdeksaa henkilöä ja tarkastella tilannetta sen jälkeen, että tarvitseeko mahdollisia lisähaastatteluja. Kahdeksannen haastattelun jälkeen oli havaittavissa, että useampi asia toistui eri haastatteluissa ja voidaan sanoa, että aineisto kylläntyi, eli saturaatio kohdattiin.

Tutkimustulosten esittämisessä on käytetty haastateltavien suoria lainauksia. Tällä on pyritty siihen, että haastateltavien antamia merkityksiä pystyttäisiin mahdollisimman hyvin havainnollistamaan ja näin antamaan lukijalle mahdollisuuden arvioida tehtyjä tulkintoja ja tekemään omia näkemyksiä tutkimuksesta. Haastattelujen käsittelyssä on pyritty siihen, että haastattelulainauksista on poistettu kytkökset osastoon tai esimieheen. Muutamissa kohdissa esimiehen nimi on mainittu ja nimen kohdalle on laitettu sulkuihin esimies. Haastattelulainauksia on muutenkin pyritty käyttämään niin, että haastateltavat henkilöt eivät ole niistä tunnistettavissa. Haastattelulainauksen yhteydessä haastateltavista on käytetty lyhennettä H1-H8.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös käytännön kautta. Voidaan myös tarkastella, pystytäänkö siitä havaitsemaan asioita, joista olisi organisaatiolle hyötyä. Tämä tutkimus kosketti toimihenkilöiden kokemuksia. Työntekijöihin verrattuna toimihenkilöiden työ on paljon itsenäisempää ja toimihenkilötehtävissä voi olla enemmän vastuuta. Toimihenkilöiden kokemuksista ei voi mielestäni tehdä koko organisaatiota koskevaa yleistystä.

## *Reliabiliteetti ja validiteetti*

Reliabiliteetti ja validiteetti käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Hirsjärvi ym. 2009, 186). Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että toisella kerralla saadaan sama tulos, kun tutkimus toistetaan samalla henkilöllä (Hirsjärvi ym. 2009, 186.) Ilmiö ja ihmistutkimus ovat ajan ja kokemuksen myötä muokkautuvia (Hirsjärvi ym. 2009, 17), joten toistettavuus samalla henkilöllä esimerkiksi puolen vuoden kuluttua voi antaa eri tuloksen. Saman henkilön olosuhteet voivat muuttua, hän voi lähteä organisaatiosta, esimies ja/tai tehtävä voi muuttua. Monta tekijää, jotka voivat tähän vaikuttaa.

Reliabiliteettia voidaan tarkastella myös siltä kannalta, että tulisiko toinen tutkija samaan tulokseen. Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä, jokainen yksilö tekee oman tulkintansa tietystä kohteesta oman kokemuksensa perusteella. On hyvin epätodennäköistä, että kaksi tutkijaa päätyy täysin samaan tulkintaan kolmannen osapuolen sanomasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 186.)

## **6 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI**

### **6.1 Luottamuskulttuuri**

Haastattelujen aluksi haastateltavilta kysyttiin taustatietojen yhteydessä, että millainen käsitys heillä on työpaikan luottamuksesta. Haastateltavia pyydettiin tarkastelemaan itsensä ja esimiehen välistä luottamusta sekä yleisesti luottamuksen ilmenemistä organisaatiossa. Aineistoa analysoidessa esimiehen ja työntekijän sekä organisaation luottamuksen lisäksi osa haastateltavista toi esiin myös työyhteisöön liittyvän luottamuksen. Tämän vuoksi analysointi onkin jaettu henkilöiden väliseen luottamukseen sekä organisaatioluottamukseen.

#### **6.1.1 Henkilöiden välinen luottamus**

Henkilöiden välinen luottamus on jaettu esimiehen ja työntekijän väliseen luottamukseen sekä luottamukseen työyhteisön jäsenten kesken. Haastatteluissa esimiehen ja työntekijän välinen luottamus nousi hyvin keskeiseksi ja se näyttäytyi muidenkin teemojen kohdalla. Henkilöt kertoivat esimerkiksi näkemyksiään siitä, mitkä ovat omiaan vahvistamaan tai rikkomaan luottamusta.

Jokaisen haastateltavan kohdalla ilmeni, että heillä on hyvä luottamus esimiehen kanssa. Osa toi myös sen esille, että luottamus olisi molemminpuolista.

Työntekijä koki olevansa luotettu, koska saa tehdä itsenäisesti töitä eikä kokoajan katsota perään ja valvota. Vaikka luottamusta oli kaikissa esimiehen ja työntekijän välisissä suhteissa, niin haastatteluista oli havaittavissa, että suhteet olivat eritasoisia. Eritasoisella tarkoitetaan sitä, että toiset suhteet olivat läheisempiä ja muutaman haastateltavan kohdalla kävi ilmi, että suhde oli etäinen tai, että esimies haluaa tarkoituksella pysyä etäisenä. Etäisyys tuli ilmi siten, että esimies ei puhu esimerkiksi henkilökohtaisista asioistaan tai esimiehen ja työntekijän kanssakäyminen oli hyvin vähäistä. Pääsääntöisesti kanssakäyminen oli kuitenkin lähes päivittäistä. Esimiehen läsnäolo on koettu niin, että yhteistyö on ollut tiiviimpää.

*”Esimiesalaissuhteessa sellainen etäisyys on ihan tervettä. Ainakin tietyn verran voi kavereita tuolla työn ulkopuolella, ei se sitä estä ja itse asiassa kyllä se varmaan auttaa sen luottamussuhteen kehittymistä, jos tuntee myös työn ulkopuolelta henkilöä.” (H3)*

*”Kyllä meillä on mun mielestä hyvä luottamus puolin ja toisin. Aika itsenäisesti saadaan tehdä töitä ja luotetaan siihen, että ne tulee tehtyä. Hyvinkin itsenäistä, ei oo sellaista et vahdittais et tuleeko joku homma tehtyä ja hoidak sää sen.” (H2)*

Luottamuksen rakentuminen näyttäytyi myös haastatteluissa. Toisen tunteminen ja tuttuus vaikuttivat luottamuksen tasoon, sen rakentumiseen ja vahvistumiseen. Luottamukseen vaikutti myös se, että esimiehen kanssa voitiin jakaa muitakin kuin työasioita. Muutamat haastateltavat näkivät, että henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneet muutokset ja ikävät asiat saattaisivat vaikuttaa työhön ja näistä voitiin esimiehen kanssa keskustella. Se koettiin luottamusta lisääväksi ja osin se näyttäytyi molemminpuolisena, eli esimieskin oli kertonut koettelemuksistaan henkilökohtaisessa elämässä. Tällä tavalla työntekijän kynnys kertoa esimiehelleen oli matalampi. Seligman (1997) on myös havainnut, että luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa tuttuus.

*”Eli se on kans sellainen et kun päästään, ensimmäisten kivien kääntäminen on varmaan se kaikkein hankalin. Sitten kun siitä alkuvaiheesta päästään eteenpäin ja elikkä isoimmat epäilykset saatu karistettua niin se luottamuksen taso lähtee kasvamaan entistä nopeammin.” (H6)*

*”Se on varmaan semmonen vapautunut ilmapiiri missä kummatkin tuntee toisensa ja osaa vähän*

*ennakoida mitä toinen tekee, sitä se luottamus on työpaikalla” (H3)*

Luottamukseen liittyvän riskin ottaminen oli myös havaittavissa. H6 puhui epäilyksistä ja yhdessä haastattelussa tuli ilmi, että esimies tai ylempi taho voi tehdä asiat hankalaksi halutessaan, mutta näin ei kuitenkaan ollut käynyt. Kuten aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta on havaittavissa, luottamukseen liitty riskin ottaminen (ks. Seligman 1997; Schoorman ym. 2007) ja ”luottamus on halukkuutta olla haavoittuvainen” (Schoorman ym. 2007, 346).

Erityisesti esimiehen ja työntekijän välisestä suhteesta nousi esille, että luottamukseen liittyy se, että asioista pystytään keskustelemaan hyvässä hengessä, olivat asiat sitten negatiivisia tai positiivisia. Virheistäkin pystyttiin puhumaan, eikä niitä tarvinnut pelätä. Menneisyyttä tarkastellessa nousi esille, että jossakin kohtaa organisaatiossa tietyllä osastolla on ollut pelolla johtamisesta. Pelolla johtamista ei koettu missään muotoa hyväksi, koska se lisää epävarmuutta ja pelkoa siitä, että tekee virheitä. Pelko tavallaan toimii lamaannuttavana ja yksi haastateltavista toi ilmi, että epävarmassa tilanteessa joutuu olemaan vähän varpaillaan. Epäluottamuksen ilmeneminen voi tapahtua myös pelkona (Harisalo ym. 2000, 147–149; Mäkipeska ym. 2005, 27). Pelätään toisen aiheuttavan pahaa ja pelko toimii lamaannuttavana, tällöin yritetään peitellä mahdollisia virheitä ja suoritustaso kärsii. Lapidot (2007, 26) on havainnut, että luottamusta rikkova toiminta jää paremmin alaisen mieleen. Näin ollen voi olla hankalaa rakentaa luottamusta uudelleen ja kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin mainittu, luottamuksen voi menettää hetkessä, mutta uudelleen rakentamiseen voi mennä pitkä aika.

*”Luottamuksessa yksi tärkeä asia on, et osataan, ja uskalletaan puhua niin kun negatiivisista asioista suoraan eikä minkään välikäden kautta” (H1)*

*”En koe et (esimiehen) täytyy olla samaa mieltä kuin mä, mut asioista pitää aina pystyä keskustelemaan” (H1)*

*”Mulle itelle on hirveen tärkeitä niinku luottamus sen tyyppinen, et kaikista asioista pitää pystyä puhumaan asioiden oikeilla merkityksillä ja lähtökohta on se, että asioita ei tarte pistää paperille.” (H8)*

Luottamukseen vaikuttaa myös henkilöiden välinen kemia, joka korostui muutamassa haastattelussa. Kemian lisäksi esimiehen ja työntekijän luottamussuhteeseen vaikutti sen



mutkattomuus ja se, että esimies oli helposti lähestyttävissä. Neuvotteluhenkisyyttä sekä joustoa korostettiin ja myös se otettiin esille, että luottamus lisää luottamusta. Eli luottamukseen liittyvät kokemukset entisestään kasvattavat luottamusta.

*”...,mut tosi paljon henkilöiden välisestä kemiasta kiinni. varmasti hyvin erilaisia luottamussuhteita löytyy” (H3)*

*”Henkilökemia se vaan pelaa jonkun kanssa ja jonkun kanssa ei.” (H7)*

*”Jos ajattelee lähintä esimiestä. Meillä on ollut hyvä tiimi.” (H8)*

*”Ylipäätään sitten täytyy olla neuvotteluhenkinen ja mä oon sitä mieltä, et semmonen tietynlainen kärkevä ehdottomuus on huono asia. Ei pysty yhtään taipumaan ja nojaamaan suuntaan jos toiseen. Niin se on vähän huono asia. Täytyy olla se joustovara ja se lisää luottamusta. Plus sitten se, et luottamuksella on se ominaisuus, et luottamus ruokkii luottamusta.” (H6)*

Esimiehen ja työntekijän välisessä luottamuksessa näyttäytyi vuorovaikutteisuus. Tilanteet, joissa esimiehen kanssa oltiin yhteydessä, olivat pääsääntöisesti jokapäiväisiä ja kasvokkain tapahtuvia. Nopeista asioista voitiin puhelimitse sopia ja sähköpostilla sai tarkempia ohjeita ja sääntöjä. Vuorovaikutustilanteet koskivat yleensä työasioita, mutta myös vapaamuotoisia tilanteita oli. Useat haastateltavat nostivat esiin kahvipöytäkeskustelut.

*”Kahvillahan me ollaan joka päivä ja jutellaan niitä näitä” (H3)*

*”Ylipäätään toi normaali kevyt keskusteluyhteys, normaalit kahvipöytäkeskustelut” (H6)*

*”Suurimmaksi osaksi on sitä työasiaa. kuitenkin sillee et vakamielisesti mut vähän köykäisemminkin. on niinku ihan hyvä fiilis itelläki. ei oo sellaista et tarttis vältellä.” (H7)*

Toiseen ihmiseen luottamiseen nähtiin vaikuttavan myös se, miten toimii muiden ihmisten kanssa. Jos toiminta on epäluotettavaa ja siihen sisältyy valehtelua ja toisen pettämistä, voidaan ajatella, että sopivan hetken tullen itse joutuisi kokemaan saman. Six (2005, 5) on havainnut luottamuksen ja epäluottamuksen olevan tarttuvia ilmiöitä. Tähän vaikuttaa se miten luotettu toimii toisten kanssa.

*”Hirveän oleellisesti se liittyy, et näkee miten ihminen toimii toisten kanssa. Jos mä näen, et henkilö on epäluotettava jonkun toisen henkilön kanssa. Kyllä mä näen sen, et se tekee samanlaisesti mulle tarvittaessa. Voi olettaa et toimii samanlaisesti mun kanssa.” (H8)*

### *Luottamus työyhteisössä*

Luottamuksen taso nähtiin niin, että mitä ylempänä henkilö työskentelee, sen vahvempaa luottamuksen tulee olla. Työyhteisöissä luottamus näyttäytyi positiivisena, mutta myös kateutta ilmeni toisen saamiin etuihin. Työyhteisön luottamus ilmeni niin, että tarvittaessa autettiin toisia heidän työnteossaan ja annettiin tukea. Töitä pystyttiin itsenäisesti jakamaan sekä lomista sopimaan. Käytännössä esimiehelle vaan ilmoitettiin milloin ketäkin pitää lomansa. Sijaisjärjestelyt oli hoidettu hyvin, joten työntekijät pystyivät keskenään sopimaan vuosilomansa. Työyhteisön luottamuksessa oli myös havaittavissa se, että toisilta osapuolilta odotettiin sääntöjen tuntemusta sekä myös niiden noudattamista. Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus voi osaltaan myös vahvistaa esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta ja siinä ilmenevää luottamusta (Ferris ym. 2009, 1384). Työntekijöiden toisilleen kertomat myönteiset kokemukset kanssakäymisestä esimiehen kanssa voivat olla vaikuttavia tekijöitä työntekijän tekemään arvioon esimiehen hyväntahtoisuudesta.

Osa koki, että osaamista ja apua voitiin jakaa. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että osaamisen ja tiedon jakamista voisi enenevässä määrin kasvattaa. Tästä voi tulkita, että eri osastojen kesken on eroavaisuuksia toimintatavoissa ja esimies kannustaa eri tavalla näihin asioihin.

*”Riittää, että kaikki tuntee työpaikan pelisäännöt ja sitä kautta muodostuu se riittävä luottamustaso, et pystytään tekemään töitä yhdessä.” (H3)*

Kokemuksia löytyi myös siitä, että aina työyhteisössä kanssakäyminen ei ole mennyt hyvin. Yhteistyö on koettu hankalaksi ja tällöin on tullut myös organisaatiosta lähtemisaikeita mieleen. Harisalo ym. (2010, 48) ovatkin havainneet, että luottamus voi muuttua tahattomaksi epäluottamukseksi, kun asiat on arvostettu ja tulkittu erilailla, vaikka tarkoituksena ei olisi ollut pyrkiä epäluottamukseen.

## 6.1.2 Organisaatioluottamus

Organisaatioluottamuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä yleisesti organisaatiota kohtaan koettua luottamusta sekä erityisesti luottamusta johtoryhmään. Taantuma ja taloustilanne nousivat useammassa haastattelussa esille. Organisaatiossa ei ole tehty radikaaleja päätöksiä, kuten lomautuksia tai vastaavia. Osaltaan tilanteen vuoksi on kuitenkin jouduttu tekemään päätöksiä, kuten rekrytointikieltoa ja erilaisia työaikajärjestelyjä. Myös kesätyöntekijöiden määrää on huomattavasti vähennetty. Erityisesti nämä ovat näyttäytyneet työntekijöistä koostuvassa henkilöstöryhmässä. Ei niinkään välttämättä tutkimuksen kohderyhmänä olevan toimihenkilöistä koostuvan henkilöstöryhmän kohdalla.

*”Koko firmaa ajatellen koen, et tässä on nyt joku pieni luottamuspuola. Johtuen jonkinnäköisestä, en tiedä mistä se johtuu, mut työntekijöiden ja työnantajan välillä on mun mielestä on joku pieni klikki luottamuksessa. Se ilmenee niinku siten, et tosiaan haluttomuutena ymmärtää toistensa lähtökohtia.” (H1)*

Johdon tiedottaminen nousi esille ja toiveena oli, että keskeneräisistä asioista voisi myös viestiä. Tiedottamiseen toivottiin avoimuutta. Yksi haastateltavista toi esille, että aiemman käytännön, jonka mukaan asioista olisi puhuttu etukäteen. Haastateltava myös pohdiskeli, että ennakkoon tiedottamatta jättämisellä saattaa olla monia syitä: yleisesti päätetty politiikka tai vallankäytön väline. Haastateltava toi esille, ettei asia häntä kovin vaivaa, mutta nykyään ihmiset haluavat enemmän tietoa ja ovat kiinnostuneita heidän ympärillä olevista asioista. Tämä vahvistaa Hiltropin (1996, 43) näkemystä, että työntekijät haluavat nykyisin olla tietoisempia organisaatiota koskevista asioista.

*”Jos siitä yleisestä puolesta aloitetaan siinä on varmaan koko yrityksen tasolla parannettavaa. Luottamustasossa. Mun mielestä johdolta ei tule ihan kaikkea tietoa mitä sieltä vois tulla.” (H6)*

*”Ymmärrän kyllä sen, et keskeneräisistä asioista ei välttämättä kauheasti tiedotella. Mut jotenkin tuntumaa se, et asiat tulee ihmisten tietoon ennen kuin johto siitä virallisesti tiedottaa. Et ennen vanhaan täällä on käytäntö, et ruvetaan puhumaan jo ennakkoon.” (H6)*

*”Ehkä ei oo niin avointa, jos ajattelee kokonaisuutta. Mikä vois tuoda sellaisen luottamuksen tunteen ainakin mulle. Ihmisistä se on kiinni, siitä vuorovaikutuksesta. Joka suuntaa ei pelkäästään*

*johdon suuntaan. Ehkä se vähän on parantunutkin. Kerrotais niin ku asioita avoimesti joka suuntaan. ” (H7)*

Luottamusta on lisännyt se, että toimitusjohtajalta on tullut selvä viesti: yt-neuvottelut ja lomautukset pyritään välttämään viimeiseen asti. Toimitusjohtajan rooli on nähty tässä keskeisessä asemassa, vaikka tilanne johtaisi vaikeisiin ratkaisuihin. Haastatteluissa tuli ilmi, ettei voida puhua luottamuksen pettämisestä, vaan että on tultu sellaiseen tilanteeseen. Tavallaan ymmärrystä löytyy siihen, että asioita ei tehdä ilkkurisuuttaan tai tarkoituksena pahoittaa kenenkään mieltä. Naisten aseman on myös nähty parantuneen vuosien aikana, ja tämä on edesauttanut luottamusta johdon suuntaan ja tasavertaisuuden kokemuksiä.

*”Yleisfiiilis ja toimitusjohtajalla on iso rooli. Miten toimittu. On niin kuin viimeiseen saakka pyritty välttämään yt-neuvottelut. Tehnyt kaikkensa sen eteen. Toki se on luonut sellaista luottamusta siihen suuntaan. Täällä halutaan välttää sellaisia toimenpiteitä. Kyl mä niinkun yleisellä tasolla pystyn muihin organisaatioissa oleviin pystyn luottamaan. Ei ole kertaakaan tullut tilannetta, et olis sovittu eikä olis pidetty.” (H8)*

*”Miettii koko taloa ni kyllähän tää on siitä luotettava, et tääl ei niit lomauksii ollut ainakaan vielä, ja kaikki maksetaan lain mukaan. Eli isos talos on ison talon edut.” (H5)*

## **6.2 Psykologinen sopimus**

Haastateltavat kokivat psykologisen sopimuksen vaikeaksi määriteltäväksi. Yritin olla johdattelematta ja pyrin siihen, että vastaukset tulevat suoraan haastateltavilta. Kerroin, että tutkimuskirjallisuudessa psykologinen sopimus näyttäytyy esimiehen ja työntekijän välillä. Esimies nähdään vahvimpana signaalien antajana. Odotusten kautta haastateltavien oli helpompi ajatella psykologista sopimusta, ja odotukset näyttäytyivätkin lähes joka haastattelussa. Psykologisen sopimuksen määrittelyssä nostettiin sekä omat, että esimiehen odotukset. Voidaan sanoa, että psykologinen sopimus näyttäytyi molemminpuolisena ja vastavuoroisena. Molemmat toimivat sen mukaisesti, mitä on sovittu.

*”Esimiehellä on odotuksia alaisensa tekemisestä ja suoriutumisesta ja alainen toivoo saavansa vastuuta sopivassa määrin ja kehitysmahdollisuuksia, etenemismahdollisuuksia jossain vaiheessa.”*  
(H6)

*”Mun mielestä sen psykologisen sopimuksen perusedellytys on, et kumpikin niin kuin olettaa, et tai ainakin mä oletan, et esimies olettaa minun et mä teen niinku parhaani sen yrityksen eteen, ja niinku tavoitteiden eteen, mitä mä oon saanut esimieheltä”* (H1)

Alla olevassa haastateltavan lainauksessa tuli hyvin ilmi psykologisen sopimuksen perimmäinen ajatus, että henkilöiden välillä on sanaton sopimus. Työntekijä tietää ilman sanomatta, mitä esimies odottaa. Haastateltava on puhunut heidän välillään olevasta yhteydestä.

*”Hoidan ne hommat tietysti ja hoidan ne itsenäisesti, et ei tartte potkii tai kysellä. Sillee, että se luottaa, et mä teen ne. Vois puhua melkein sellaista, et on yhteys et ei tarttekaan sanoo, mä tiedän mitä se niinku odottaa. Must ainakin ittestä tuntuu siltä. Ei tartte niinko jäsenellä. Mä tiedän mitä se haluaa ja millai se haluaa, et mä hoidan ne.”* (H7)

Useammassa haastattelussa tuli ilmi, että esimiehen odotuksiin haluttiin vastata tekemällä työt mahdollisimman hyvin ja parhaansa mukaan. Myös esimiehen ja työntekijän asettamat tavoitteet ja niiden eteen työskenteleminen tulivat esille. Tästä voidaan ymmärtää, että psykologinen sopimus motivoi työntekijää täyttämään sitoumuksensa ja odottaa esimieheltään jotain vastineeksi (Rousseau 2004, 120).

*”kaikki tehtävät mä oon tietysti tehnyt niin hyvin kuin mä pystyn.”* (H5)

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että aina kaikki ei mene sovitusti tai tavoitteen mukaan, mutta taustalla yleensä on järkevä selitys, eikä poikkeamista sovitusta ole tehty tieten tahtoen. Tästä voi tulkita sen, että luotetaan siihen, että toinen tekee parhaansa. Tilanteessa ei auta sormella osoittelu. Asiaa pitäisi miettiä siltä kannalta, oliko tavoite liian tiukka tai mikä oli onnistumisen esteenä.

Psykologisen sopimuksen nähtiin syntyvän ja muotoutuvan ajan myötä. Työsuhteen alku, esimiehen vaihtuessa tai työtehtävien vaihtuessa alku nähtiin tunnusteluna puolin ja toisin siihen, miten kuuluisi toimia. Toisen arvostus ja samanlaiset arvot tulivat haastatteluissa esille: ne edesauttavat psykologisessa sopimuksessa. Työsuhteen alussa olevat odotukset nähtiin myös realisoituvan

työsuhteen edetessä.

*”Se varmaan muodostuu vähitellen ajan myötä, koska se on niinku sanaton sopimus. Kai siinä aluksi tunnustellaan puolin ja toisin, että miten tehtävät kuuluis tehdä ja sitten kun huomataan et hommat sujuu, niin sitä luottamusta tulee vähitellen puolin ja toisin.” (H2)*

*”Vuosien varrella muokkautuu. mut lähtökohtaisesti siihen varmaan vaikuttaa esimiehen ja alaisen arvot. Kummallakin samat arvot, siit sopimuksest ollaan silloin samaa mielt.” (H5)*

*”osaan arvostaa esimiestä paljon ja esimiehellä on hyvin samanlaisia arvoja.” (H3)*

Tyypillisesti haastateltavilla ei ollut kovin pitkää työkokemusta muista työnantajista ennen kyseessä olevaan organisaatioon tuloa. Aiemmat työkokemukset muodostuivat lähinnä kesätöistä tai alle viiden vuoden työsuhteista muualla. Muutama haastateltava muodostikin käsitystään psykologisesta sopimuksesta vertailemalla aiempia työnantajia. Näistä esille tuli organisaation vakaus ja se, että kyseessä on tyypillinen tehdasympäristö, jossa on havaittavissa tietynlaista hierarkiaa ja byrokratiaa. Organisaation vakaus nähtiin alustana, jonne psykologinen sopimus vakiintuu nopeasti.

Psykologiseen sopimukseen nähtiin myös kuuluvan vapaus tehdä itsenäisesti töitä. Tästä syntyi keskustelua, kenen etu on, että työntekijä tekee itsenäisesti töitä. Lopputulokseksi voidaan tulkita, että se on kaikkien etu. Esimies voi luottaa siihen, että työt tulee tehtyä ja työntekijä tietää, miten tehtävät pitää hoitaa ja mitä häneltä odotetaan. Haastateltavat toivat esille, että he mieltävät heidän ja esimiehen välisen keskustelun ja avoimesti puhumisen myös osaksi psykologista sopimusta.

*”Kyl mä nyt ajattelen, et se on oman esimiehen kanssa käytyä keskustelua ja kehityskeskusteluja, missä mietitään näit yhdessä ja avoimesti puhutaan.” (H7)*

*”On tiettyjä semmosia olettamuksia odotuksia. Sen miten mä sen mielsin. On olemassa työsopimus mikä on kirjallinen ja se on niin ku faktaa. Ja se että toivottavasti kummatkin sen ymmärtää samalla tavalla. Sit on kaikki nää keskustelut mitä käydään ja puhutaan. Ei mitään kirjallista.” (H8)*

Psykologiseen sopimukseen katsottiin myös kuuluvan ohjeiden ja sääntöjen noudattamisen. Tavallaan kaikesta ei edes välttämättä tarvitse olla kirjallista ohjetta, vaan toimitaan sen mukaan miten pitäisi toimia.

*”sellaista kaikkea mitä ei voi paperille kirjoittaa. et noudattaa kaikkii sääntöi ja ohjeit.” (H5)*

Haastattelussa sitoutuminen liitettiin itsestänsä kehittämiseen ja arveltiin, ettei se ole pelkästään työntekijän tehtävä. Myös esimiehen koettiin voivan vaikuttaa asiaan ja tuoda esille työntekijän tarve kehittyä. Tässäkin tuli myös esille, että sitä ei ole kirjattu mihinkään, vaan näin toimitaan ja se on molempien yhteinen asia.

*”Jos ajatellaan ihan noin ammatilliselta kannalta. Ni vois olla sitä, et esimies ja alainen sitoutuu siihen, et alainen kehittää, ensinnäkin hoitaa työtehtävänsä ja kehittää ammattitaitoaan. Eli se ei oo pelkästään sen alaisen hommaa huolehtia kehittymisestään ja se on myös osittain esimiehen vastuulla. Ainakin siinä määrin et hän voi ohjata tai tönäistä oikeaan suuntaan. Vaikka tätä ei kirjoiteta mihinkään ylös, mut tää olis sellainen yhteinen asia.” (H6)*

## 6.3 Odotukset

Kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa on mainittu, teemahaastatteluissa tuotiin esille, että psykologiseen sopimukseen liittyy odotuksia. Suurimmat odotukset näyttäytyivät esimiestyössä, joka jo tämän tutkimuksen kontekstina oli odotettavissa. Esimieheltä odotettiin palautetta, tukea, puolien pitämistä sekä mahdollisuuksia vaikuttamiseen sekä kouluttautumiseen. Odotukset-teema jaettiin esimiestyöhön, odotusten molemminpuolisuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin.

### 6.3.1 Esimiestyö

Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin mainittu, niin työntekijän ja esimiehen luottamussuhde koettiin hyväksi. Odotuksena esimestä kohtaan nousi esille luottamus ja se, että esimies kykenisi toiminnallaan näyttämään olevansa luottamuksen arvoinen. Osa työntekijän ja esimiehen välisistä suhteista olivat hyvin läheisiä, kun taas joidenkin haastateltavien kohdalla suhde oli etäinen. Suhteen etäisyyttä ei kuitenkaan koettu kovin huonoksi asiaksi. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että apua ja tukea saatiin, jos tarvittiin, mutta esimies ei ehkä ollut niin oma-aloitteinen keskustelun aloittaja, mitä ehkä toivottiin.

*”Esimies on riittävän usein saatavilla sillon ku apua tarvitaan. Se on ehkä semmonen psykologinen seikka, et siihen voi luottaa, et esimies on saatavilla ja sillä on jotain niinku annettavaa*

*kulloiseenkin dilemmaan.” (H1)*

Tuen saaminen näyttäytyi useamman haastateltavan kohdalla. Tuen saamiseen voidaan tulkita kuuluvan perusohjeistuksen saaminen, puolien pitäminen, esimiehen saatavuus tai tavoitettavuus sekä takana oleminen. Puolien pitämällä tarkoitettiin toimimista eri foorumeissa ja sitä, että esimies seisoo työntekijän selän takana, ja pitää tämän puolia tarvittaessa. Esille tuotiin kuitenkin, että esimiehen ja työntekijän ei tarvitse olla samaa mieltä asioista, mutta niistä kuitenkin voidaan ja pystytään keskustelemaan avoimesti hyvässä ja rakentavassa hengessä. Perustelua kaivattiin, mikäli esimies on eri mieltä.

*”..jos itse ajattelee esimiestä kohtaa et siitä esimiehestä on tarvittaessa tukea et jos on niinku jotain epäselvää. hän paneutuu sitten asiaan kuitenkin.” (H2)*

*”Semmonen että on tietyissä tilanteissa sellainen henkilö joka on siellä takana. aina on läsnä, mutta tota keneen voi tavallaan joissakin tilanteissa tukeutua ja saa tietoa.” (H4)*

*”Kyl mä tietysti odotan sitä et mun esimies pitää mun puoliani tai sit ainakin pystyy perustelevaan mulle jos on jostain eri mieltä.” (H5)*

*”Kuitenkin et saa tukea. Kans ettei jää niihin oman duunin murheisiin yksin, vaan voi niinku keskustella niistäkin.” (H7)*

Useamman haastateltavan kohdalla tuli esille, että työntekijät odottivat esimiehensä olevan kiinnostunut siitä, mitä he tekevät. Tämä nähtiin jopa motivaatiotekijänä ja huomioon ottamisena sekä myös toiveena, että esimies käyttäisi enemmän aikaa työntekijän lähellä oleviin asioihin. Useampi haastateltava sanoi, että heillä on vapaus tehdä itsenäisesti töitä, mutta silti toiveena on, että esimies olisi kiinnostunut siitä mitä he tekevät. Sen, että esimies on kiinnostunut tehtävästä, nähtiin lisäävän oman työn arvostusta.

*”ehkä semmonen, et hän on edes jollakin tasolla kiinnostunut mitä mä teen. Sillä ollaan huonossa tilanteessa, jos ei oo esimieheen mitään kontaktia muutamaan kuukauteen esimerkiksi. tai en mä tiedä, oon mä sellaisessakin tilanteessa ollut ja ei se mua oo kauheasti haitannut. Antaa tietysti vapauksia. mut jos muutaman kuukauden päästä tullaan kysymään, et miksi oot tehnyt näin, niin ei sekään oo kovin järkevää. Siinä kohtaan vähän niinku luottamusta petetään tai se menee niinku*



*esimieheen.” (H1)*

*”Mä kyllä odotan, et mun esimies käyttäis enemmän aikaa mua lähellä oleviin asioihin.” (H3)*

*”Ehkä mä vaan ite joskus kaipaan, et mua joskus kuunneltais, et mitä me niinku tehdään, et oltais edes kiinnostuneit.” (H5)*

Huomioonottamisessa ja työntekijän työstä kiinnostuneisuudessa korostui työnsä kokeminen merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Toivottiin myös tunnustusta tehdystä työstä. Toivomuksena ei ollut niinkään palkkio, vaan se että työ näkyisi eikä olisi vain esimiehen takana tehtyä työtä. Vaikka työtä osaltaan tehdään esimiehen takana, niin oma palkkio on tunne siitä, että on onnistunut työssään. Tämä tuli myös yleisesti esille, ei pelkästään esimiestä koskevasti. Toivottiin, että tunnustus ja kiitokset annettaisiin sellaiselle ihmiselle kenelle ne kuuluvat, eikä esimerkiksi vaihdettaisi tehtyihin tiedostoihin omaa nimeä, jos ne on tehnyt joku muu.

*”Odotukset on sitä, että minut otetaan huomioon. Totta kai. Kuka siitä nyt ei tykkäis, et kokee työnsä merkitykselliseksi ja tärkeeksi.” (H6)*

Esimieheltä odotettiin myös, että hän antaisi vastuuta. Missään haastattelussa ei tullut ilmi, että vastuuta ei haluttaisi. Vastuun saamisessa negatiiviseksi kuitenkin osittain koettiin se, että vastuuta sai, mutta siihen tarvittavaa valtaa ei kuitenkaan annettu. Valtaa käsitteellistettiin niin, että ylempää haluttiin pysyä vielä naruissa kiinni, että pystyttiin edes jonkin verran kontrolloimaan sitä. Vastuun antamiseen sisällytettiin myös se, että esimies antaa uusia tehtäviä ja luottaa siihen, että työntekijä pystyy selviytymään niistä. Vastuu näyttäytyy myös siinä, että työntekijät saavat hoitaa itsenäisesti tehtävät ilman jatkuvaa valvontaa ja ohjeistamista. Kuten jo aiemmin onkin mainittu, niin haastatteluissa tuli vahvasti ilmi, että töitä sai tehdä itsenäisesti.

*”Antaa vastuuta, voi tehdä jotain tehtäviä mitä ei ole aiemmin tehnyt. Luottaa siihen, et osaa hoitaa tehtäviä erilaisiakin ja saa vietyä niitä eteenpäin.” (H2)*

Haastateltava puhui esimiehen pelisilmästä, että osaisi sopivassa määrin katsoa työntekijän työkuormaa. Vastuuta ja lisätehtäviä voisi lisätä työntekijän kapasiteetin mukaan ja tarvittaessa niitä voisi keventää, jos tilanne sitä vaatii.

*”Se on ainakin mulla se odotus, et esimiehen tulisi pysyä kartalla kuormituksen suhteen ja alaisen toiveiden suhteen. Voisko ottaa kenties lisää vastuuta. Yksi tärkeimmistä.” (H6)*

Esimieheltä odotettiin myös palautetta, niin negatiivista kuin positiivistakin. Osa haastateltavista mainitsi, että he saavat palautetta, heitä kannustetaan ja innostetaan. Palautteen antamisesta nousi esille ainakin se, että haastateltavat ajattelivat, että hiljaisuuden merkki on se, että asiat ovat hyvin ja tehtävät tehdään odotetusti.

*”Palaute on lähinnä sellaista, kun huomataan joku virhe tai jotain korjattavaa, mut se positiivinen puoli jää.” (H2)*

*”Totta kai sitä niinku odottaa esimieheltään tällaisia normaaleja, et hänellä on kyky ja rohkeus antaa negatiivista ja positiivista palautetta, ja hänellä on kyky ohjata eteenpäin.” (H8)*

Avoimen kanssakäymisen lisäksi esimieheltä odotettiin, että kohtelu olisi tasa-arvoista ja oikeudenmukaista. Esimiehen toiminnan odotettiin myös olevan johdonmukaista eikä poikkeavan ainakaan aiemmasta linjauksesta.

*”...odotus että esimies tekee niin kuin aina ennenkin. johdonmukainen toiminta.” (H3)*

Esimiehen ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä sivuttiin jonkin verran haastatteluissa. Esimiehen odotettiin olevan rehellinen ja reilu. Tukeen ja apuun liittyen esimieheltä odotettiin myös ammattitaitoa, jotta hän pystyisi auttamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Haastatteluista oli tulkittavissa, että esimiehet ovat erilaisia, jotkut sosiaalisempia kuin toiset. Esimiehen luonteiden analysointi tuntui auttavan haastateltavia ymmärtämään paremmin esimiestään ja tämän toimintaa.

*”Reilu, avoin, rehti suhde pitäis olla.” (H8)*

*”...rehellisyys ja avoimuus on tärkeitä.” (H7)*

Odotuksena myös ilmeni, että esimiehen odotettiin pitävän työntekijän ajan tasalla työtä koskevissa asioissa. Esimiehen tulisi taata työntekijälle perusedellytykset työntekoa varten. Perusedellytyksiksi voidaan lukea tarvittavat työvälineet ja osaaminen tehtävään. Osaamisen päivittämistä ja kehittämistä voidaan hakea kouluttautumalla. Esimieheltä odotettiin, että hänkin tarjoaisi

koulutusmahdollisuuksia ja kehittymismahdollisuuksia, jos sellaisia oli näköpiirissä.

*”Se, et se tekee mun asemani selväksi koko organisaatiolle. On ne valtuudet toimia, ja sit tietysti kaikki perustyövälineet, ja pääsee koulutuksiin. Pystyy kehittymään siinä työssä.” (H5)*

Muutama haastateltava otti myös esille arvot ja kokemuksena oli, että olisi hyvä, jos esimiehen kanssa oli samanlaiset arvot. Pohdintaa oli siitä, pitäisivätkö arvot olla linjassa organisaation arvojen kanssa tai pitäisikö ainakin pyrkiä siihen suuntaan. Voidaan tulkita, että jos arvot ovat kovinkin erilaisia, työsuhteessa voi olla ristiriitaisuutta esimiehen tai koko organisaation suuntaan.

*”Töissä pitäisi lähteä siitä, et me kaikki tavoitellaan täällä niit yhtiön arvoja, mut kyllä siellä väkisinkin vaikuttaa ne omat arvot.” (H5)*

Vakkala (2012, 164) on havainnut, että odotukset heijastuvat arvoihin, yhteisöllisyyteen ja toimintaperiaatteisiin. Nämä antavatkin psykologiselle sopimuksella syvemmän ulottuvuuden.

### **6.3.2 Odotusten molemminpuolisuus**

Lähes kaikista haastatteluista tuli jollakin tasolla ilmi, että psykologinen sopimus koettiin molemminpuoliseksi. Haastatteluissa keskusteltiin, millaisia odotuksia työntekijät uskovat heidän esimiehellään olevan. Työntekijät kokivat, että heiltä odotettiin tehtävien hoitamista parhaalla mahdollisella tavalla ja kyvyllä huomioiden esimerkiksi tuotantosuunnitelmat ja talouden. Työskentely olisi taloudellista, eikä käyttöhyödykkeitä ja tarveaineita tuhlatasi turhaan. Toimenkuvan kautta tulevat odotukset tulisi myös täyttyä. Mikäli työ on aikatauluista riippuvaa, niin esimiehen oletettiin odottavan, että työ tulee hoidettua aikataulussa.

*”Esimies odottaa, et tehtävät tulee hoidettua oikein ja oikeeseen aikaan.” (H2)*

*”Se on varmaan se kirjoittamaton sopimus, joka tavallaan niinku toimenkautta tulee.” (H1)*

Tehtävien hoitamisen lisäksi työntekijät olettivat, että heiltä odotetaan itsenäistä tehtävien hoitamista, mutta kuitenkin esimiehelle kerrottaisiin rehellisesti, jos jotain ongelmia ilmenisi. Muutama haastateltava toi myös esille, että esimies odottaa heidän työyhteisössä toimivan hyvässä yhteistyössä niin, että he pystyvät itsenäisesti hoitamaan tiettyjä asioita. Odotuksena voitiin nähdä

myös se, että esimiehestä ei puhuta pahaa selän takana. Esimies voi luottaa siihen, että hän saisi myös palautetta kasvokkain, eikä häntä haukuta selän takana.

*”Ilmeisesti odottaa, et aika itsenäisesti saa hoitaa. Et luulis, et puuttuis enemmän tekemisiin, jos haluis sitä jotenkin ohjata. Kai hän sit siihen luottaa, et mä käyn kertomassa, jos on jotain meneillään.” (H5)*

Esimiehen uskottiin myös odottavan, että työntekijä kehittyy tehtävässä sekä kehittää omaa työtään. Alla olevasta otteesta voidaan tulkita molemminpuolisuus. Työntekijän hoitaessa annetut tehtävät, olemalla luottamuksenarvoinen ja kehittyessä tehtävässään voidaan olettaa näiden olevan oikea tapa osoittaa, että on valmis ottamaan lisävastuuta.

*”Varmasti tosiaan samoin mitä sanoin esimiehestä et hoitaa tehtävänsä ja on luottamuksenarvoinen plus kehittyminen tehtävässä. Se on varmaan oikea tapa millä mä voin saada lisävastuuta, kun osoitan kehittyneeni.” (H6)*

Molemminpuolisuus on nähtävissä aiemmissa tutkimuksissa luottamuksen, luottamuksen rakentamisen sekä psykologisen sopimuksen kohdalla. Luottamuksen rakentumisen kohdalla Six (2005, 15) on havainnut, että molemminpuolinen odotusten hallinta on keskeisessä asemassa. Mäkipeska ym. (2005) ovat puolestaan huomioineet, että luottamuksessa korostuu molemminpuolinen hyöty, kun taas epäluottamuksessa korostuu oman hyödyn tavoittelu.

### **6.3.3 Vaikutusmahdollisuudet**

Vaikutusmahdollisuudet nousivat myös haastatteluissa esille. Vaikutusmahdollisuudet nähtiin niin, että joihinkin asioihin pystyi vaikuttamaan ja joihinkin taas ei. Osa haastateltavista myös koki, ettei esimieskään pysty kaikkeen vaikuttamaan. Omaa työtä koskeviin asioihin pystyttiin hyvin vaikuttamaan, esimerkiksi miten tehtävät tehdään ja priorisoidaan. Osan haastateltavien tehtävissä oli sen verran tilaa, että aikaa jäi oman työn ja toiminnon kehittämiseksi.

Erityisesti päätöksiin haluttiin vaikuttaa ja päätöksiltä toivottiin perustelua. Työtä ja työnjakoja koskeviin asioihin haluttiin vaikuttaa. Päätösten perustelua kaivattiin sen vuoksi, että ihmiset hyväksyvät tilanteen paremmin, kun asiaa perustellaan. Päätös on tällöin helpommin nieltävissä. Esille tuotiin myös se, että jos käsky on tullut konsernin suunnalta, asiaa ei tietenkään pystytä

perustelemaan tarkemmin. Päätöksenteon inhimillisuus tuli myös esille: asioista voisi viestiä niin, että päätös on hankala, mutta se on jouduttu tekemään kaikkien parhaaksi.

*”Aika tärkeä asia mun nähdäkseni, et mitä mä odotan esimieheltä, et jos jotain asiaa muutetaan, ni sillä on hyvä peruste, ja se esitetään mulle, et miks näin tehtiin. Esimies tietysti päättää lopullisesti mitä tehdään tai mitä ei tehdä.” (H1)*

Haastatteluista oli havaittavissa, että työntekijöiltä löytyy ymmärrystä siihen, että esimies on se, joka lopulta päättää: esimieheltä tai häntä ylempänä olevalta henkilöltä löytyy valta päätöksentekoon. Luottamuksen ja vallan voidaan nähdä käyttäytyvän samalla tavalla (ks. Luhmann 1979). Valta on kommunikointiväline, joka takaa vallan haltijalle ja vallan kohteelle mahdollisuuden koordinoita odotuksia ja toimintaa. Organisaatioissa päätöksiä tarkastellaan siltä kannalta, onko päätöksentekijä luotettava (ks. Sinervo 2005). Näin on erityisesti sellaisten päätösten kohdalla, jotka ovat epäedullisia työntekijöille.

## 6.4 Psykologisen sopimuksen kokemukset

Kaikki haastateltavat nostivat esille, että heillä on hyvä luottamussuhde esimiehensä kanssa. Palautetta haluttiin ja sitä myös pääsääntöisesti saatiin. Muutama haastateltava mainitsi kaipaavansa enemmän palautetta, ja ettei palaute tulisi aina asiasta, joka on tehty väärin. Myös positiivista palautetta haluttiin saada.

*”On toiminut hyvin ja kun ajattelee, et sen pohjana on keskinäinen luottamus. Vaikka esimiehellä on puutteita ja itsessä on puutteita, niin sillä tasolla homma pelaa, jos ajatellaan psykologisesti.” (H2)*

*”Nyt on semmonen esimies mistä mä todella pidän. Esimiehenä ja henkilönä muutenkin.” (H7)*

Esimiehen ja työntekijän suhde koettiin aika avoimeksi, toivomisen varaa avoimuuteen oli johdon suuntaan. Avoimuutta voisi parantaa esimerkiksi viestimällä enemmän, vaikka asiat olisivat vielä kesken. Jonkinlaista ennakkotietoa haluttiin saada.

Haastatteluista oli tulkittavissa esimiesten ominaisuuksia ja piirteitä. Ihmiset tietysti ovat erilaisia ja

toimivat eri tavalla. Jotkut ovat sosiaalisempia kuin toiset ja ovat eri tavalla esillä organisaation toiminnassa. Haastatteluista oli tulkittavissa työntekijöiden asennoituminen, kunnioitus ja arvostus omaa esimiestä kohtaan. Kunnioitus ja arvostus näyttäytyivät myös molemminpuolisena. Tämän voi tulkita siitä, että työntekijät saavat tehdä rauhassa työnsä ja heitä ohjattiin ja opastettiin tarvittaessa. Kaikilla esimiehillä ei ollut havaittavissa oma-aloitteisuutta työntekijän tukemiseen, mutta tämän voi ajatella myös niin, että esimies odottaa työntekijän tulevan tarvittaessa kysymään ja keskustelemaan.

Tutkimuskirjallisuudessa esimiehen ominaisuuksia on jaettu seuraavasti:

- rehellisyys (Harisalo 2010, 33; Mayer ym. 1995, 717)
- hyväntahtoisuus (Mayer ym. 1995, 717; Six 2005, 25; Blomqvist & Ståhle 2004, 173–174)
- kyvykkyys (Harisalo 2010, 33; Mayer ym. 1995, 717; Six 2005, 25; Blomqvist ym. 2004, 173-174)

Haastatteluissa tuli ilmi, että työntekijöillä ei ollut kokemuksia, että esimies oli toiminut epärehellisesti, vaan suhteet olivat hyvinkin avoimet. Organisaatiosta tai sen kulttuurista ei löytynyt juurikaan epärehellistä toimintaa. Epärehellisellä toiminnalla voidaan tarkoittaa valehtelua, selän takana puhumista ja enemmänkin oman edun tavoittelua. Lapidotin ym. (2007, 30) mukaan esimiehen rehellisyydellä tarkoitetaan työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua, suoraan puhumista ja lupauksen pitämistä. Haastatteluissa ei tullut ilmi, että esimiehet olisivat puhuneet selän takana tai lupauksia olisi rikottu. Esimiehen ja työntekijän välinen suhde nähtiin ennemminkin avoimena: erilaisista asioista pystyttiin puhumaan.

Esimiehen hyväntahtoisuus korostui myös haastatteluissa. Vaikka esimies olisi toiminut ei-toivotulla tavalla, työntekijä kuitenkin luotti siihen, että esimies ei ollut toiminut ilkikurisuuttaan. Koettiin, että teon tai tekemättä jättämisen taustalla saattoi olla puhdas erehdys tai unohtaminen. Tämä kertoo myös työntekijän asennoitumisesta: halutaan uskoa esimiehestä hyvää ja ettei esimies tahallaan halua pahoittaa työntekijän mieltä tai rikkoa heidän välistä luottamusta. Lapidot ym. (2007, 18) ovat määritelleet hyväntahtoisuuden niin, että luottamuksen kohde haluaa tehdä luottajalleen hyvää eikä tavoitella omaa etua. Hyväntahtoisuudesta nousee myös esille esimerkiksi esimiehen läheisyys ja avoimuus henkilökohtaisissa asioissa, työntekijöiden kannustaminen ja avun antaminen sekä uskon osoittaminen työntekijän osaamiseen ja kyvykkyyteen (Lapidot ym. 2007, 30.)

Burke ym. (2007, 615–617) ovat tulkinneet, että hyväntahtoiseksi esimieheksi voidaan ajatella henkilö, joka tarjoaa osaamisen kehittämistä ja koulutuksella tukee työntekijöiden osaamista. Autonomia ja vaikutusmahdollisuudet tukevat myös toimintaa, ja nämä liitetään käsitykseen hyväntahtoisuudesta. Myös esimiehen johdonmukainen ja oikeudenmukainen käytös korostaa hänen hyväntahtoisuuttaan.

Esimiesten kunnioittaminen näyttäytyi siinä, että heille kerrottiin rehellisesti miten asiat ovat. Tehdyistä virheistään pystyttiin kertomaan ja erilaiset mielipiteet pystyttiin ilmaisemaan. Kuitenkin työntekijät kunnioittivat sitä, että esimies lopulta tekee päätöksen.

Esimiehen kyvykkyyden voidaan ajatella olevan esimerkiksi ammatillista osaamista, taitoja ja pätevyyttä ja ne antavatkin esimiehille asiantuntijuuteen perustuvaa vaikutusvaltaa (Lapidot ym. 2007, 30.) Suurin osa toi esille, että esimiehellä on valtava osaaminen ja sitä kautta esimieheltä sai apua ja tukea. Osalla taas esimiehen tehtäväkenttä oli niin laaja, että joka osa-alueelta esimiehellä ei ollut kovin syvää näkemystä. Työntekijät kuitenkin asennoituivat siihen niin, että ehkä esimiehen ei tulekaan hallita pieniä palasia, vaan tärkeää on, että esimies hallitsee kokonaisuuden. Burke ym. (2007, 614) näkee, että esimiehen kyvykkyys voidaan kohdistaa myös tehtävässä toimimiseen ja toiminnalle vakuuttavan suunnan näyttämiseen sekä tavoitteiden asettamiseen.

*”Nykyisessä tietenkin vaikuttaa se, et hänen tietämys tosta prosessista on niin huikea, et se on sitäkin kautta erilaista. Siitä saa sen tuen. Ei ehkä edellisistä oo saanut sellaista ammatillista tukea.” (H7)*

Esimiehen nähtiin myös omalla olemuksellaan ruokkivan hyvää ilmapiiriä ympärilleen.

*”Mut se on niin rauhallinen. millais pystyy olemaan sellainen. Mä oikeastaan ihailen sen semmosta viilipyttymäisyyttä. joka asiaan. En oo montaa kertaa vihaisena nähnyt, hän ei ainakaan ruoki sellaista ilmapiiriä töissä.” (H7)*

Haastatteluista oli tulkittavissa, että koulutusmahdollisuudet olivat kaikille yhtäläiset. Epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia koulutuksiin pääsemisestä ei koettu, vaan työntekijät pääsivät kaikkiin tarvitsemiinsa koulutuksiin. Useimmat haastateltavat toivat esille, että esimieskin tarkasteli erilaisia koulutusmahdollisuuksia ja ehdotti niitä työntekijöille, jos näki ne alaisensa työnteon kannalta tarpeellisiksi. Työvälineet ja edellytykset työn tekemisille oli haastattelujen mukaan kunnossa.

*”Hyvinä asioina oon kokenut sen, et tietokoneet pelaa. Ongelmat ratkee hyvin. Pääsee vaikuttamaan kyllä.” (H3)*

Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia tarkasteltiin kehityskeskusteluissa ja muutenkin jokapäiväisissä keskusteluissa. Tästä oli tulkittavissa, että esimiesten kanssa käytiin keskustelua siitä, mihin kannattaisi painottaa ja suunnitelmat sijoittuivat pidemmälle aikavälille. Osa koki, että tarkastelua ei käyty suunnitelmallisesti tulevaisuutta ajatellen, vaan tarkastelu sijoittui tähän hetkeen. Muutamassa haastattelussa tuli ilmi, että uuden oppimisella voisi valmistautua tulevaisuuden muutoksia varten. Tässä myös huomioitiin se, että asioilla täytyy kuitenkin olla selvä tarkoitus. Oppimisen kannalta koettiin tärkeäksi, että joku asia annetaan suoraan työntekijän vastuulle. Tällöin työntekijä olisi motivoituneempi opettelemaan uutta asiaa ja selvittämään sitä tarkemmin. Odotukset liittyvät useimmiten viestintään, vuorovaikutteisuuteen, vastavuoroisuuteen sekä kompensaatioon ja sitoutumiseen (ks. Rousseau 2004; Conway & Briner 2005). Kompensaatio ei käsitä pelkästään palkkaa, vaan siihen liittyy myös työn sisäiset merkitykset, kuten esimerkiksi haastava ja merkityksellinen työ, urasuunnittelu ja koulutusmahdollisuudet (Nikolaou ym. 2007).

Uralla etenemisen kohdalla kokemukset olivat vastakkaisia. Osa koki ilmaisseensa halunsa kehittyä ja mennä eteenpäin. Näihin toiveisiin oli vastattu. Sellaisiakin kokemuksia tuli ilmi menneisyydestä, että työntekijä oli odottanut, että hyvä työ ja kouluttautuminen palkittaisiin etenemisellä. Asiaa ei ollut sanallisesti luvattu, mutta asioiden järjestelyistä ja vastapuolen signaaleista ja toiminnasta oli tulkittavissa, että uralla eteneminen sopivan paikan tullen olisi mahdollista. Tästä on aiheutunut epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia sekä tuntemuksia, että ei olisi toimittu tasapuolisesti. Odotusten täyttymisen osalta voidaan puhua psykologisen sopimuksen rikkomisesta, vaikka se ei ollutkaan aiheuttanut työntekijässä organisaatiosta pois lähtemisen aikeita. Se kuitenkin murensi luottamusta ja ajatusta siitä, että hyvä työ palkitaan.

Haastatteluissa nousi esille, että työkuulttuuri tapausorganisaatiossa on muuttunut paljon vuosien saatossa. Työkuulttuurista on tullut paljon tasavertaisempi. Tasavertaisuus näkyy siinä, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet saada esimerkiksi samanlaiset työtakit, kypärät ja kynät. Lomien pitämisestä neuvotellaan ja sovitaan yhteisesti, eikä kenellekään ole etuoikeutta. Aiemmin johtajilla, työnjohtajilla ja työntekijöillä on ollut eriväriset kypärät ja erottelua alempien ja ylempien henkilöiden kesken on tehty esimerkiksi kahvihuoneen istumajärjestyksellä. Nykyään ei ole havaittavissa, että tietty kahvipöytä olisi johtajien käytössä ja toinen kahvipöytä olisi puolestaan



muiden käytössä.

Läpi organisaation sisäistetty turvallisuuskulttuuri nähtiin osaksi psykologista sopimusta.

*”Turvallisuuskulttuuri on ainakin tosi hyvällä tasolla, et se on hyvin pitkälti sanatonta sopimusta, et se on sisäistetty oikeinkin hyvin” (H1)*

Turvallisuutta koskien on ohjeita olemassa, mutta monien vuosien ansiokkaalla työllä asenteisiin on saatu vaikutettua ja säännöt ovat iskostuneet selkärankaan, vaikka niiden sisältöä ei sanallisesti muistettaisikaan.

### 6.4.1 Odotusten täytyminen

Pääsääntöisesti voidaan tulkita, että lähes kaikkien odotukset ovat jollakin tasolla täyttyneet. Haastatteluista kävi myös ilmi, että jotkut ovat kokeneet odotusten jopa ylittyneen verrattaessa siihen, mitä ne olivat organisaatioon tullessa. Perehdyttäminen tehtävään ja organisaatioon on koettu onnistuneeksi, kun haastateltava on kokenut puitteiden olevan hyvät ja oppinut sen, minkä on halunnut ja työtehtävien kannalta tarvinnut.

*”Sanoisin, et täällä on ollut hirveän hyvät puitteet siihen tuntuu, että on omaksunut ja oppinut niitä asioita mitä on halunnutkin.” (H3)*

Luottamussuhteelta odotettiin molemminpuolisuutta ja kokemuksena oli, että myös esimies luottaa työntekijään. Esimiehen luottaminen koettiin niin, että sai tehdä rauhassa töitä. Esille tuli kääntöpuolena se, että aika yksin oli tehtävänsä kanssa. Tämä herätti ajatuksen, onko esimies edes kiinnostuneita siitä, mitä työntekijä tekee.

*”Et kyl mä pystyn (esimieheen) luottamaan ja kyl mä uskon, et hän luottaa myös minuun. Siinä mielessä vastaa odotuksia.” (H8)*

*”...et toinen olisi edes kiinnostunut niistä mitä tehdään. Välillä on ihan sellainen olo, et on ihan yksin. On se kääntöpuoli, et on luottamusta, mut sit et kiinnostaako ketään mitä tekee tai mitä tulee tehtyä. Tykkään siitä, että palautetta sais enemmän.” (H2)*

Vaikka odotukset olisivat suurimmalta osin täyttyneet, odotuksena kuitenkin olisi, että esimies delegoisi ja antaisi työntekijälle vastuuta enemmän. Näin esimies pystyisi myös edistämään

alaisensa kehittymistä. Tämä nähtiin myös esimiehen hyötynä: hän voisi keventää omaa työtaakkaansa.

*”Niin se, että välillä sitä toivoo, et esimies vois delegoida hiukan enemmän töitä. Koska se sitten keventää hänen on omaa kuormaa, kun sitä on muutenkin riittävästi ja sit edistää alaisen kehittämistä.” (H6)*

Aiemmista tutkimuksista on havaittavissa, että odotusten täyttymisestä syntyi psykologinen sopimus. Guest (2004, 549) on korostanut oikeudenmukaisuuden olevan panos, jonka seurauksena syntyy luottamusta ja psykologinen sopimus.

#### **6.4.2 Odotusten muuttuminen**

Haastateltavat olivat huomanneet, että heidän odotuksensa olivat muuttuneet uran myötä. Nuorempana saattoi olla hyvinkin kirkas ja positiivinen kuva esimerkiksi uralla etenemisen suhteen, mutta uran myötä odotukset ovat realisoituneet. Tulkittavissa oli, että jonkin verran ympäristö on vaikuttanut, mutta sitten taas selkeästi haastateltavat toivat esille, että ympäristö ei ole vaikuttanut. Kokemuksen kautta odotusten on myös ajateltu muuttuvan. Voidaan ajatella, että mitä enemmän kokemusta, sitä enemmän aukeaisi mahdollisuuksia ja asioita tarkastelee eri tavalla.

*”On tullut ikää, ni silloin nuorena, kun tietää kaiken ja on täydellinen. Ni silloin ne odotukset siitä etenemisestä on vähän erilaiset.” (H5)*

*”Totta kai ne varmaan on muuttunut, mutta se johtuu siitä, et on tullut ikää lisää ja kasvanut ihmisenä. Mut ei siinä mielessä, et tämä ympäristö tai esimiehet olis muuttanut minuu” (H6)*

*”Mitä itte odottaa siltä työltä ja ylipäättään kaikki odotukset. Ihminen niinko kasvaa siihen ja kokemus tuo sitä perspektiiviä. Sitä kautta mä sanoisin, katsoo erilailta tietysti.” (H7)*

*”Odotukset ovat realisoituneet. Eli täytyy tyytyä siihen mitä on.” (H8)*

Tulokset eivät ole vielä valmiita, kun aineisto on analysoitu. Pelkkä analysointi ei riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista tulisi laatia synteesejä. Synteisien tarkoituksena on koota yhteen pääseikat ja antaa vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi 2009, 224–225.)

Seuraavaksi on tarkoitus tehdä analyysin perusteella tulkinta tutkimuksen tuloksista ja muodostaa johtopäätökset. Alasuutari (2011, 44) onkin nimittänyt tämän vaiheen arvoituksen ratkaisemiseksi, jossa johtolankojen ja vihjeiden avulla tehdään tulkinta tutkittavasta ilmiöstä.

## 7 LOPUKSI

### 7.1 Johtopäätökset

Tässä tapaustutkimuksessa tarkasteltiin psykologista sopimusta osana Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n luottamuskulttuuria. Tarkastelu tapahtui työntekijän näkökulmasta ja mielenkiinnon kohteena oli psykologisen sopimuksen sisältö, siihen liittyvät odotukset sekä kokemukset.

Tutkimusta tutkittiin seuraavien kysymysten mukaisesti:

1. Millainen psykologinen sopimus tapausorganisaatiossa on?
2. Miten psykologinen sopimus ymmärretään?
3. Miten psykologinen sopimus edistää luottamuskulttuuria?

Teoreettisessa viitekehyksessä ja aineiston analyysissä käsittely on lähtenyt luottamuskulttuurista ja siihen liittyvästä luottamuksesta sekä sen sisällä olevasta psykologisesta sopimuksesta. Kysymykset on asetettu kuitenkin päinvastaisessa järjestyksessä ja johtopäätöksissä tarkastelu tapahtuu kysymysten mukaisesti. Ensin tarkastellaan psykologista sopimusta ja sen kokemuksia tapausorganisaatiossa ja sen jälkeen tarkastellaan miten psykologinen sopimus edistää ja linkittyy luottamuskulttuuriin.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen on vastattu luvuissa 6.2 ja 6.3 kuvaamalla, millainen työntekijöiden mukaan psykologinen sopimus on tapausorganisaatiossa ja millaisia odotuksia työntekijöillä on. Tyypillistä tapausorganisaatiossa on, että se on työntekijöiden ensimmäinen vakituinen työpaikka. Aiemmat työkokemukset olivat lyhytaikaisia ja ei välttämättä omaan alaan liittyviä. Työntekijät pitivät organisaatiota vakaana ja hyvänä työpaikkana.

Tämän tutkimuksen mukaan psykologisen sopimuksen olemassa ja voimassa olo oli havaittavissa

tapausorganisaatiossa. Psykologinen sopimus näyttäytyi molemminpuolisena. Tarkastelu oli työntekijän näkökulmasta, joten esimiehen odotuksista työntekijää kohtaan ei täysin tiedetä. Työntekijöillä oli kuitenkin oletuksia, että esimies myös puolestaan odottaa heiltä tietynlaista toimintaa. Työnantajan odotukset heijastuivat virallisen työsopimuksen sekä tehtäväkuvan kautta. Työntekijät toimivat parhaan mahdollisen mukaan, jotta täyttäsivät heidän työsopimuksessaan sekä työnkuvassaan määritellyt tehtävät ja samoin myös heidän esimiehensä kautta tulevat odotukset. Tutkimuksen mukaan psykologinen sopimus sisältää myös sen, että toimitaan sovitusti ja noudatetaan olemassa olevia sääntöjä. Tämän voidaan nähdä koskevan koko työyhteisöä, ei pelkästään esimiestä, vaan myös työyhteisön muita jäseniä. Esimiestyön kohdalla nähtiin psykologiseen sopimukseen kuuluviksi tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen toiminnan.

Työntekijöiden ja esimiehen välinen luottamussuhde näyttäytyi hyvänä, mikä luo hyvän maaperän psykologisen sopimuksen syntymiselle ja muotoutumiselle. Työntekijät asennoituvat esimiestään kohtaan hyvin inhimillisesti ja pientä luottamusta rikkovien virheiden ei kuitenkaan koettu rikkovan koko luottamusta ja psykologista sopimusta. Työntekijöiden kokemuksista oli havaittavissa, että esimiehen ei uskottu tehneen sitä tarkoituksella. Mayer ym. (2005, 874) ovatkin todenneet, että työntekijän luottaessa esimieheen myös virheitä sallitaan. Luottamukseen liittyvä riski tulee punnittua vasta virheen tekemisen kohdalla. Esimieheen kohdistuva luottamus näyttäytyi ansaittuna luottamuksena. Kuten Harré (1999) on jakanut luottamuksen annettuun ja ansaittuun, niin työntekijöiden luottamuksesta esimiestään kohtaan oli havaittavissa, että luottamus oli ansaittu esimiehen tekojen perusteella (Koivumäki 2008, 178).

Luottamuksen sanotaan muodostuvan vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen mukaan kuitenkin kaikissa esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa ei ollut jatkuvaa ja säännöllistä vuorovaikutteisuutta ja silti heidän välillään oli luottamus havaittavissa. Aineisto herättikin kysymyksen, että riittääkö vähäinen vuorovaikutus, mutta kuitenkin niin, että luottamukseen liittyvät odotukset on selvästi ilmaistu toiselle osapuolelle.

Psykologiseen sopimukseen liittyy vahvasti odotuksia toista osapuolta kohtaan ja työntekijöiden odotukset näyttäytyivät esimiestyössä, vaikutusmahdollisuuksina sekä koulutusmahdollisuuksina. Työntekijät saavat tehdä työtään itsenäisesti ja saavat vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijät haluavat kehittyä työssään, saada lisää vastuuta sekä kehittää omaa osaamistaan. Työntekijät toivoivat myös, että heidän tekemisistään oltaisiin kiinnostuneita ja näin he saisivat tunteen, että he tekevät merkityksellistä työtä ja heidän työnsä on tärkeää. Nämä tukevat Hiltropin (1996, 43)

näkemyksiä, että työntekijät haluavat tuoda omia ideoitaan esille ja haluavat vaikuttaa päätöksentekoon sekä työntekijät haluavat saada itsenäisen ja merkityksellisen työkokemuksen.

Tässä tutkimuksessa vahvimpana esimiehiin ja esimiestyöhön kohdistuvina odotuksina näkyi esimieheltä saatu palaute ja tuki. Etäisiksi koetuilta esimiehiltä ei saanut samalla tavalla tukea ja palautetta, mitä taas puolestaan sai läheisemmiltä esimiehiltä. Esimieheltä saatu tuki piti sisällään ammatillisen tukemisen, puolien pitämisen eri foorumeissa sekä selän takana seisomisen. Etäisiin esimiehiin oli myös liitettävissä piirre, että heitä ei nähty ammatillisesti niin kyvykkäinä kuin taas läheisempiä esimiehiä. Mitä ylempänä henkilö työskentelee, sen enemmän voidaan ajatella hänen olevan kyvykäs tekemään suuria linjoja, eikä niinkään olevan tietoinen kaikista pikkutarkoista tehtävistä ja niiden vaatimuksissa ammatillisesti kyvykäs. Tutkimuksessa oli myös havaittavissa, että esimiehen odotetaan olevan johdonmukainen ja toimivan kuten ennenkin.

Hiltrop (1996, 43) on havainnut, että rehellinen ja avoin viestintä läpi koko organisaation tuo mukanaan parempaa sitoutumista. Tässä tutkimuksessa oli havaittavissa, että esimiehen ja työntekijän välinen suhde ja siihen liittyvä vuorovaikutus ja viestintä olivat avointa, mutta johdon suunnasta tulevaa viestintää ei koettu niin avoimeksi. Vakkala (2012, 165) on tehnyt mielenkiintoisen havainnon, että tiedottaminen on usein osa-alue, jota kritisoidaan. Hänen mielestään pitäisikin tarkastella tarkemmin, onko kyse tiedottamisen puutteesta vai vähäisestä mahdollisuudesta keskustella tilanteesta, koska tiedon ja keskustelun vähäisyys johtaa huhuihin, jotka tekevät ilmapiiristä sekavan ja herättävät vastustavia reaktioita.

Toiseen tutkimuskysymykseen miten psykologinen sopimus ymmärretään, on vastattu luvussa 6.4 kuvaamalla psykologisen sopimuksen kokemuksia tapausorganisaatiossa ja miten odotukset ovat täyttyneet ja muuttuneet vuosien varrella.

Tyypillistä työntekijöiden kokemuksille oli, että psykologinen sopimus oli voimassa, eikä sitä oltu rikottu. Psykologisen sopimuksen voimassaolo oli tulkittavissa siitä, että esimiehen ja työntekijän välillä oli hyvä luottamussuhde ja molemminpuolisesti vastattiin toisen odotuksiin. Pieniä viitteitä kuitenkin psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen näyttäytyi ja ne tulivat esille odotusten täyttymättömyytenä. Erityisesti odotusten täyttymättömyyttä oli havaittavissa uralla etenemisen kohdalla. Rikkoutumisesta oli havaittavissa loukkaantunut ja pettynyt olo (Turnley ym. 2000, 38). Samalla tilanne koettiin epäoikeudenmukaiseksi ja tilanteessa oli havaittavissa työntekijöiden tarkkaavaisuus (Robinson ym. 2000, 527). Tarkkaavaisuudella tarkoitetaan sitä, että esimiehen

toimintaa tarkastellaan entistä kriittisemmin ja pyritään havaitsemaan siinä luottamusta rikkovaa toimintaa.

Osa koki, että vastuuta ei saanut riittävästi ja kehittymistä estettiin. Myös sellaista oli havaittavissa, että vastuuta sai, mutta siihen tarvittava valta jäi saamatta. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on tapahtunut menneisyydessä ja tämän hetken tilanne näyttäytyi kuitenkin psykologisen sopimuksen voimassaolona. Odotusten muuttumiseen nähtiin myös vaikuttavan sen, että työntekijä on itse kasvanut ihmisenä ja saanut kokemusta. Kokemuksen saamisen myötä myös odotukset olivat muuttuneet ja osiltaan myös oli havaittavissa, että odotukset olivat realisoituneet siihen nähden mitä ne olivat organisaatioon tullessa.

Tämä tutkimus vahvistaa työntekijöiden asenteellisia ja käyttäytymiseen liittyviä seurauksia psykologisen sopimuksen toteutuessa. Guest (2004, 550) on määritellyt psykologisen sopimuksen tilan niin, että mikäli odotukset täyttyvät ja työntekijä kokee oikeudenmukaisuutta ja sitä kautta muodostuu luottamusta. Tämä taas puolestaan aiheuttaa työntekijässä asenteellisia seurauksia, kuten sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Käyttäytymiseen liittyviä seurauksia puolestaan on esimerkiksi työyhteisötaidot. Työyhteisötaidot kulkevat tutkimuskirjallisuudessa myös nimellä alaistaidot. Näillä taidoilla tarkoitetaan sitä miten työntekijä tekee työnsä, ja miten hän toimii osana työyhteisöä. Tässä tutkimuksessa ilmenikin, että työntekijät halusivat täyttää esimiehen odotukset, ja tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Coyle-Shapiro ym. (2000, 924) korostavat, että työntekijöiden sitoutuminen ja työyhteisötaidot ovat tärkeitä tekijöitä, koska ne vaikuttavat organisaation selviytymiseen, kyvykkyyteen ja hyvinvointiin. Tämän vuoksi työnantajien tulisikin ottaa askel lähemmäs työntekijöitä ja yrittää ymmärtää heidän näkemyksiään psykologisesta sopimuksesta, jotta työnantaja ja työntekijät voisivat yhdistää odotuksensa, tai ainakin ymmärtää toistensa odotuksia paremmin.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen on vastattu luvussa 6.1 kuvaamalla organisaatiossa ilmennyttä luottamusta niin henkilöiden välillä kuin organisaatioluottamuksena. Tutkimus osoittaa, että kulttuurin muuttuminen tasavertaisemmaksi nähdään edistävän psykologisen sopimuksen kautta luottamuskulttuuria. Esimiestyö on keskeisessä asemassa luottamuskulttuurin edistämisen kannalta. Esimiestyön kautta tuleva tuki, palaute, itsensä kehittäminen, vastuun saaminen ja itsenäisen työn mahdollisuus vahvistavat esimiehen ja alaisen välillä olevaa luottamusta. Laine (2008, 140) on esittänyt, että luottamuksessa keskeisiä elementtejä ovat kulttuurin avoimuus ja kritiikin salliminen, työyhteisössä saatu tuki ja esimiehen ja alaisen välinen avoin suhde. Esimieheen kohdistuva

luottamus mahdollistaa työntekijän keskittymisen oman työnsä tekemiseen ja näin ollen lisää työhön sitoutumista. Tällä on puolestaan vaikutuksia organisaation suorituskykyyn, kun virheitä ei tarvitse peitellä esimieheltä epäluottamuksen pelossa. (Koivumäki 2008, 179–180.)

Avoimemman kulttuurin luominen sekä päätöksenteon perustelu ja henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon voisivat olla tekijöitä, joilla luottamuskulttuuria voitaisiin entisestään vahvistaa. Guest ym. (2002, 35; Lester ym. 2001, 10) ovat havainneet tiedottamisen avoimuuden edesauttavan psykologisen sopimuksen syntymistä. Kuten jo Vakkala (2012) todennut tiedottamista useimmiten kritisoidaan, ja sen on nähty olevan esteenä avoimemman kulttuurin luomisessa. Selvittämisen arvoista onkin, että miten tiedottaminen koetaan ja miten se vastaisi enemmän henkilöstön tarpeita. Vai voiko kyseessä olla keskustelun puute ajankohtaisista ja yleensäkin erilaisista asioista.

Tämä tutkimus vahvistaa aiempia tutkimuksia. Aineiston analyysissä ja johtopäätöksissä omia havaintoja on pyritty vahvistamaan aiemmilla tutkimuksilla. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että psykologisen sopimuksen ja luottamuksen olemassaolo on tärkeä organisaatioille varsinkin tässä taloustilanteessa. Psykologisen sopimuksen erityispiirteet tulisikin tunnistaa. Esimiestyö on avainasemassa, mutta muidenkin osa-alueiden tärkeys tulisi havainnoida. Esimiestyössä tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että esimiehen ja työntekijän välillä on keskusteluyhteys. Keskustelemalla avoimesti saadaan selvitettyä toisen osapuolen odotuksia, ja näin ollen niihin pystytään paremmin vastaamaan.

## 7.2 Jatkotutkimus

Tutkimuksessa oli havaittavissa, että esimiesten ja alaisten vuorovaikutussuhteet olivat erilaiset laaduiltaan. Osa suhteista oli läheisempiä, kun osa taas oli etäisiä. Mielenkiintoista olisikin tarkastella, miten esimiehen ja alaisen välinen läheisyys tai etäisyys vaikuttaa psykologisen sopimuksen syntymiseen ja muotoutumiseen. Herää myös kysymys, että voidaan läheisyys ja etäisyys linkittyvät LMX-teoriaan, jossa nimenomaan tarkastellaan esimiehen ja alaisen välistä suhdetta ja sen laatua, eikä niinkään esimiehen ominaisuuksia, kuten useimmissa tarkasteluissa on ollut. LMX-teorian mukaisesti esimies jakaa työntekijät sisä- ja ulkopiiriin, joten näiden yhteyttä psykologiseen sopimukseen olisi myös mielenkiintoista tarkastella.

Toisena jatkotutkimuksena nousivat työyhteisötaidot. Esimiestyötä korostava kulttuuri on ollut

vahvaa, ja työyhteisötaitojen (alaistaitojen) huomioon on alettu kiinnittää huomiota 2000-luvulla. Tässä tutkimuksessa oli havaittavissa, että työntekijät asennoituivat hyvin esimiestyötä kohtaan, Olisikin mielenkiintoista tutkia tarkemmin työyhteisötaitojen kautta, miten työntekijät ymmärtävät oman roolinsa työyhteisössä ja miten sen vaikutukset ovat nähtävissä psykologisessa sopimuksessa.



## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Alasoini, Tuomo. 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä. Teoksessa: Työ murroksessa. toim. (Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna). Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Alasoini, Tuomo. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa: Työhyvinvointi ja organisaation menestys. (toim. Pyöriä, Pasi). sivut: 99–118. Helsinki: Hakapaino.

Alasuutari, Pertti. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Argyris, Chris. 1960. Understanding Organizational behavior. Illinois: The Dorsey Press, Inc. Homewood. Lainattu 13.2.2014  
Saatavissa: <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015001648545;view=1up;seq=112>

Atkinson, Carol. 2007. Trust and the psychological contract. *Employee Relations* 29 (3), 227-246.

Bal, Matthijs P. & Jansen, Paul G.W. & van der Velde, Mandy E.G. & de Lange, Annet H. & Rousseau, Denise M. 2010. The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior* 76, 474-486

Barbalet, Jack. 2009. A Characterization of Trust, and Its Consequences. *Theory and Society*. Vol 38, No. 4. Special Issue: Emotion and Rationality in Economic Life. pp. 367-382.

Blomqvist, Kirsimarja & Stähle, Pirjo. 2004. Trust in Technology Partnership. Teoksessa: Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations. (toim. Huotari, Maija-Leena & Iivonen, Marja) sivut 173–199. London: Idea Group Publishing.

Brower, Holly H. & Schoorman, David F. & Hoon Tan, Hwee. 2000. A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-member exchange. *Leadership Quarterly* 11(2), 227-250.

Burke, Shawn C. & Sims, Dana & Lazzara, Elizabeth H. & Salas, Eduardo. 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly* 18, 606-632.

Coleman, James S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 94, 95-120. Supplement: Organizations and institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure. The University of Chicago Press.

Conway, Neil & Briner, Rob B. 2002. A Daily Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises. *Journal of Organizational Behavior* 23(3), 287-302.

Conway, Neil & Briner, Rob B. 2005. Understanding psychological contract at work: a critical evaluation of theory and research. Oxford: Oxford University Press.

- Coyle-Shapiro, Jackie & Kessler, Ian. 2000. Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies* 37(7).
- Dirks, Kurt T & Ferrin, Donald L. 2001. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science* 12(4), 450-467.
- Ermisch, John & Gambetta, Diego & Laurie, Heather & Siedler, Thomas & Uhrig, Noah S.C. 2009. Measuring people's trust. *Journal of Royal Statistical Society*. vol. 172, no. 4, pp. 749-769.
- Eskola, Juha & Suoranta Jari. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fairholm, Gilbert, W. 1994. Leadership and the Culture of Trust. Westport: Praeger Publishers.
- Ferris, Gerald. R., Liden, Robert. C. Munyon, Timothy. P., Summers, James.K. Basik, Kevin. J. & Buckley, M. Ronald. 2009. Relationships at work: toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management* 35 (6), 1379-1403.
- Fox, Alain. 1974. Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. New York: Faber & Faber.
- Fukuyama, Francis. 1995. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. USA: Free Press.
- Giddens, Anthony. 1990. The Consequences of Modernity. Cambridge: Polity.
- Guest, David E. 1998. Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior* 19, 649-664.
- Guest, David E. 2004. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review* 53(4), 541-555.
- Guest, David E. & Conway, Neil. 2002. Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal* 12(2), 22-38.
- Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio. 2000. Luottamus pääoma – yrittäjyyden kolmas voima. 6. painos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Harisalo, Risto. 2001. Luottamus julkisiin instituutioihin. *Suomen lääkirilehti* 56(38), 3853
- Harisalo, Risto, Karma, Pekka & Wägar, Gustav. 2006a. Hus luottamusta vahvistamassa ja epäluottamusta vähentämässä 1. osa: Käsitteistö, aineisto ja menetelmä. *Suomen lääkirilehti* 44, 4611-4614.
- Harisalo, Risto, Karma, Pekka & Wägar, Gustav. 2006b. Hus luottamusta vahvistamassa ja epäluottamusta vähentämässä 2. osa: Luottamusta johtamisella. *Suomen lääkirilehti* 45, 4729-4732.
- Harisalo, Risto, Karma, Pekka & Wägar, Gustav. 2006c. Hus luottamusta vahvistamassa ja epäluottamusta vähentämässä 3. osa: Epäluottamus terveydenhuollossa. *Suomen lääkirilehti* 46, 4849-4853.

- Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio. 2010. Luottamus –pääomien pääoma. TampereenYliopistopaino Oy. Tampere: Juvenes Print.
- Harré, R. 1999. Trust and its surrogates: Psychological foundations of political process. Teoksessa: Warren, Mark. (toim.) Democracy and Trust. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hiltrop, Jean M. 1996. Managing the changing psychological contract. Employee Relations 1, 36-49. MCB University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Painopaikka Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huotari, Maija-Leena & Iivonen, Marja. 2004. Managing Knowledge-Based Organizations Through Truth. Teoksessa: Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations. (toim. Huotari, Maija-Leena & Iivonen, Marja) sivut 1-29. London: Idea Group Publishing.
- Ilmonen, Kaj. 2005. Luottamuksen operationalisoinnista. Teoksessa: Sosiaalisen pääoman kentät. Toim. Jokivuori, Pekka. Jyväskylä: Kopijyvä.
- Ilmonen, Kaj & Jokivuori, Pentti & Liikanen, Hanna & Kevätsalo, Hanna & Juuti, Pauli. 1998. Luottamuksesta kiinni – ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky. Jyväskylä: Jyväskylän kirjapaino.
- Järvensivu, Anu & Piirainen, Tatu. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa: Työhyvinvointi ja organisaation menestys. (toim. Pyöriä, Pasi). sivut: 80-88. Helsinki: Hakapaino.
- Järvensivu, Anu. 2013. Voiko työllisyyslupaukseen luottaa? Työpoliittinen Aikakauskirja 2, 6-20.
- Kahn, William A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal 33(4), 692-724.
- Keskinen, Soili. 2005. Tutkimus alaitaidoista kunnissa. Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 49.  
Saatavilla: <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2049.pdf>
- Kissler, Gary D. 1994. The New Employment Contract. Human Resource Management 33(3), 335-352.
- Koivumäki, Jaakko. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. Elektroninen aineisto.
- Koskinen, Ilpo. & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

- Laine, Nina. 2008. Trust is Superior-Subordinate Relationship –an empirical study in the context of learning. Acta Universitatis Tamperensis: 1338. Tampere: Tampere University Press.
- Lapidot, Yael & Ronit, Kark & Boas, Shamir. 2007. The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *Leadership Quarterly* 18(1), 16-34.
- Lester, Scott W. Claire, Eau & Kickul, Jill. 2001. Psychological Contracts in the 21<sup>st</sup> Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations. *Human Resource Planning* 24, 10-21.
- Lewicki, Roy J. & McAllister, Daniel J. & Bies, Robert J. 1998. Trust and Distrust: New Relationships and realities. *Academy of Management Review* 23(3), 438-458.
- Luhmann, Niklas. 1979. Trust; and power. Great Britain: Pitman Press, Avon.
- Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula & Antola, Juha. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Maguire, Heather. 2002. Psychological contracts: are they still relevant? *Career Development International* 7(3), 167-180.
- Mayer, Roger C. & Gavin, Mark B. 2005. Trust in Management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal* 48(5), 874-888.
- Mayer, Roger C. & Davis, James H. & Schoorman, David F. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 20(3), 709-734.
- McAllister, Daniel J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38 (1), 24-59.
- Montes, Samantha D. & Irving, Cregory P. 2008. Disentangling the Effect of Promised and Delivered Inducements: Relational and Transactional Contract Elements and the Mediating Role of Trust. *Journal of Applied Psychology* 93(6), 1367-1381.
- Morrison, Elizabeth Wolfe & Robinson, Sandra L. 1997. When Employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review* 22(1), 226-256.
- Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nikolaou, Ioannis & Tomprou, Maria & Vakola, Maria. 2007. Individuals' inducements and the role of personality: implications for psychology contracts. *Journal of Managerial Psychology* 22(7), 649-663.
- Ning Li Alex & Hoon Tan Hwee. 2012. What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior* 34, 407-425.
- Parzefall, Marjo-Riitta & Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. 2011. Making sense of psychological

contract breach. *Journal of Managerial Psychology* 26(1), 12-27.

Parzefall, Marja-Liisa & Hakanen, Jari. 2010. Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology* 25(1), 4-21.

Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.

Puusa, Anu & Eerikäinen, Mari 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Toim. Puusa, Anu & Reijonen, Helen. Painettu EU:ssa: Unipress Oy, sivut: 43-62.

Robinson, Sandra L. & Morrison, Elizabeth Wolfe. 2000. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* 21(5), 525-546.

Robinson, Sandra L. 1996. Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly* 41, 574-599. Sage Publications, Inc.

Rousseau, Denise M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications. Thousand Oaks. CA .

Rousseau, Denise M. 1998. The 'Problem' of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior* 19, 665-671.

Rousseau, Denise M. & Tijoriwala, Snehal A. 1998. Assessing Psychological Contract: Issues, Alternatives and Measures. *Journal of Organizational Behavior* 19, 679-695.

Rousseau, Denise M. 2000. Psychological Contract Inventory Technical Report.  
< [http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/PCI.pdf/](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf/) >. Viitattu 25.2.2014.

Rousseau, Denise M. 2001. The Idiosyncratic Deal: Flexibility versus Fairness? *Organizational Dynamics* 29(4), 260-271.

Rousseau, Denise M. 2004. Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive* 18(1), 120-127.

Ruokonen, Floora & Mäkelä, Pekka. 2005. Luottamus sosiaalisen pääoman teorioiden ydinkäsitteenä. Teoksessa: Sosiaalisen pääoman kentät. (Toim.) Jokivuori, Pekka. Jyväskylä: Kopijyvä. sivut: 21-44.

Ruuskanen, Petri. 2003. *Verkostotalous ja luottamus*. Jyväskylä: Paino Kopijyvä Oy.

Savolainen, Taina. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. (Toim.) Puusa, Anu & Reijonen, Helen. Painettu EU:ssa: Unipress Oy, sivut: 117-141.

Schoorman, David F. & Mayer, Roger C. & Davis, James H. 2007. An Integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review* 32(2), 344-354.

- Seligman, Adam. B. 1997. *The Problem of trust*. New Jersey: Princeton University Press.
- Sims, Ronald R. 1994. Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract. *Human Resource Management* 33(3), 373-382.
- Sinervo, Timo & Elovainio, Marko & Pekkarinen, Laura & Heponiemi, Tarja. 2005. Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa: Sosiaalisen pääoman kentät. Toim. Jokivuori, Pekka. Jyväskylä: Kopijyvä. sivut: 133-146.
- Six, Frédérique. 2005. *The Trouble with trust*. Cornwall: MPG Books Ltd, Bodmin.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sztompka, Piotr. 1999. *Trust: a social theory*. Cambridge, UK: Cambridge University Press: New York.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Turnley, William H & Feldman, Daniel C. 2000. Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behavior* 21(1), 25-42.
- Vakkala, Hanna. 2012. *Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Acta-väitöskirja. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari. 2009. *Reflektio, luottamus ja tieto muutosprosessissa*. Kunnallistieteen aikakauskirja. sivut: 27-37.
- Muut lähteet
- TSL 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n www-sivusto. < <http://www.nornik.fi/> >. 28.2.2014.

# LIITE 1

## Taustatiedot

- ikä, koulutus
- ura; aiemmat työpaikat
- käsitys työpaikan luottamuksesta

## Psykologinen sopimus

- sisältö
- koostumus
- odotukset
- kokemukset