

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN TILA
KRIISIN JÄLKEEN**

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Tammikuu 2011
Ohjaaja: Marja Eriksson

Virpi Majamäki

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto

Tekijä:

MAJAMÄKI, VIRPI

Tutkielman nimi:

Psykologisen sopimuksen tila kriisin jälkeen

Pro gradu -tutkielma:

94 sivua, 8 liitesivua

Aika:

Tammikuu 2011

Avainsanat:

Psykologinen sopimus, luottamus, kriisi, muutos, narratiivinen tutkimusote, diskurssianalyysi

Tämän kvalitatiivisen pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, miten kohdeorganisaatiota koskettanut vakava kriisi on vaikuttanut työyhteisön psykologisiin sopimuksiin. Tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä, millaisia odotuksia työyhteisön jäsenillä on tulevaisuuden suhteen. Empiirisen tutkimuksen kohdeorganisaatio on Nokian Renkaat Oyj:n Nokian tehdas. Tarkastelu rajoittuu tehtaan johtoon, esimiehiin ja luottamushenkilöihin. Tutkimusaineisto kerättiin tekemällä 5 fokusryhmähaastattelua ja 8 yksilöhaastattelua. Keväällä 2010 toteutettuihin haastatteluihin osallistui yhteensä 24 henkilöä. Lisäksi aineistoa kerättiin osallistuvalla havainnoinnilla, lehtikirjoitteluun tutustumalla sekä julkisiin että yrityksen sisäisiin tiedotteisiin ja dokumentteihin tutustumalla. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty diskurssianalyysia ja narratiivista konstruktivistista tutkimusotetta.

Tutkielman kirjallisuusosio koostuu kahdesta aihealueesta: psykologisesta sopimuksesta ja luottamuksesta sen osana. Niiden välistä suhdetta on tutkittu suhteellisen vähän. Tutkimuskirjallisuuteen tutustuminen auttaa osaltaan vastaamaan tutkimuskysymykseen *Miten kriisi on vaikuttanut työyhteisön psykologisiin sopimuksiin?* Aikaisempi tutkimus antaa vastauksia siihen, mitä psykologiset sopimukset ovat, millaisia psykologisia sopimuksia voi olla ja mitä niiden rikkoutumisesta voi seurata.

Tutkimus on ajankohtainen, sillä koko maailmaa koskettaneen talouskriisin vuoksi useat suomalaiset organisaatiot ovat joutuneet sopeuttamaan toimintojaan ja irtisanomaan ja lomauttamaan henkilöstöään. Samaan aikaan suomalainen työelämä käy läpi suurta murrosvaihetta, johon taloudellinen taantuma on yksi osasyllinen. Tutkimus ottaa osaa keskusteluun uuden psykologisen sopimuksen muotoutumisesta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaation eri ryhmien väliset psykologiset sopimukset ovat murtuneet. Narratiivisen tutkimusotteen avulla aineistosta tunnistetaan asioita, joiden varaan uutta psykologista sopimusta voidaan alkaa rakentaa.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen ja aihevalinnan tausta.....	1
1.2 Nokian Tyres Future Leadership Project	7
1.3 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	10
1.4 Tutkimusmetodologia	11
1.5 Tutkimuksen kulku ja tutkimusraportin sisältö.....	11
2 PSYKOLOGINEN SOPIMUS JA LUOTTAMUS SEN KULMAKIVENÄ.....	13
2.1 Konteksti: organisaation kokema kriisi	13
2.2 Psykologinen sopimus	15
2.2.1 Psykologisen sopimuksen käsite.....	16
2.2.2 Transaktionaalinen ja relationaalinen psykologinen sopimus	18
2.2.3 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen.....	19
2.3 Luottamus psykologisen sopimuksen kulmakivenä.....	21
2.3.1 Luottamuksen määrittelyä.....	21
2.3.2 Kognitiivinen ja affektiivinen luottamus psykologisissa sopimuksissa.....	24
2.3.3 Luottamus psykologisen sopimuksen mallissa	25
2.4 Uusi psykologinen sopimus	26
2.5 Yhteenveto	30
3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
3.1 Aineiston keruu	32
3.2 Aineiston käsittely ja analysointi	42
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	49
4.1 Kohdeyrityksenä Nokian Renkaat Oyj	49
4.2 Kolme tarinaa ahdistuksesta ja ilosta.....	57
4.2.1 Esimiesten tarina	57
4.2.2 Ahdistuksen aiheuttajat ja ilon aiheet esimiesten tarinassa	64
4.2.3 Luottamushenkilöiden tarina	67
4.2.4 Ahdistuksen aiheuttajat ja ilon aiheet luottamushenkilöiden tarinassa.....	74
4.2.5 Johdon tarina.....	76
4.2.6 Ahdistuksen aiheuttajat ja ilon aiheet johdon tarinassa	78
5 LOPUKSI.....	80
5.1 Johtopäätökset.....	80

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	85
5.3 Tutkimuksen kontribuutiot ja jatkotutkimusehdotukset	88
LÄHTEET.....	90
LIITTEET	95
LIITE 1: Yksilöhaastattelujen kysymysrunko	95
LIITE 2: Aineiston keruu	97
LIITE 3: Haastattelukysymykset I kierros	98
LIITE 4: Muokatut haastattelukysymykset I kierros	99
LIITE 5: Haastattelukysymykset II kierros.....	100
LIITE 6: Kuvia aineistonkäsittelystä	102

KUVIOT

Kuvio 1 Työttömyysasteen kehitys kuukausittain, % (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 24.)	1
Kuvio 2 Epäluottamuksen dynamiikka (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47)	6
Kuvio 3 Projektin rakenne ja osaprojektit (Projektimateriaaleja).....	8
Kuvio 4 Projektin aikataulu	9
Kuvio 5 Luottamuksen määritelmän elementit (A thematic map of trust definition in business relationship research. Castaldo ym. 2010, 664.)	23
Kuvio 6 Psykologisen sopimuksen malli (A framework for applying the psychological contract to the employment relationship. Guest 2004, 550)	26
Kuvio 7 Aineiston käsittely- ja analyysiprosessi	48
Kuvio 8 Johtamiskulttuurin kehitys Nokian Renkailla (Development of leadership culture. Kujala, Lehtimäki & Hagman 2010)	51
Kuvio 9 Nokian Renkaat Oyj:n organisaatorakenne	52
Kuvio 10 Pelkistetty Nokian yksikön organisaatiomalli	53
Kuvio 11 Psykologisten sopimusten murtuminen	81

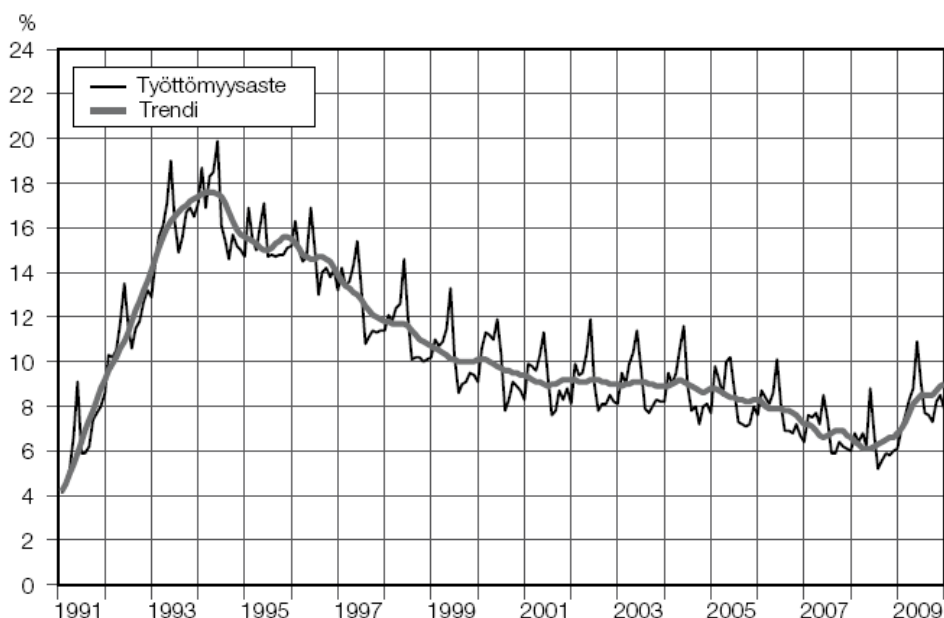
TAULUKOT

Taulukko 1 Organisaation köyhtymisen seurauksia (Dysfunctional Consequences of Organizational Decline. Cameron ym. 1987, 128)	14
Taulukko 2 Kooste sopeuttamistoimiin liittyvistä tapahtumista.....	56
Taulukko 3 Ahdistus esimiesten tarinassa	64
Taulukko 4 Ilo esimiesten tarinassa	66
Taulukko 5 Ahdistus luottamushenkilöiden tarinassa	74
Taulukko 6 Ilo luottamushenkilöiden tarinassa	75
Taulukko 7 Ahdistus johdon tarinassa	78
Taulukko 8 Ilo johdon tarinassa.....	79
Taulukko 9 Köyhtyville yrityksille tyypilliset piirteet verrattuna kohdeyritykseen	83

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen ja aihevalinnan tausta

Koko maailmaa koskettanut taluskriisi aiheutti myös suomalaisessa teollisuudessa tarpeen sopeuttaa toimintoja kysyntää vastaaviksi. Tämän tutkimuksen kannalta on kiinnostavaa tarkastella sitä, miten globaali taluskriisi vaikutti suomalaisiin yrityksiin ja sitä kautta työllisyyteen Suomessa. Kuviossa 1 on havainnollistettu työttömyysasteen kehitystä Suomessa viimeisen kymmenen vuoden ajalta.



Kuvio 1 Työttömyysasteen kehitys kuukausittain, % (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 24.)

Työllisyyden kasvu oli Suomessa vahvaa vuoden 2008 loppupuolelle saakka. Globaalin taluskriisin vaikutukset näkyivät kuitenkin vuoden 2008 lopun työttömyystilastoissa selvästi, ja työttömyyden suotuisan kehityksen voidaan katsoa päättyneen vuoteen 2008 (ks. kuvio 1). Tilastokeskuksen mukaan työttömiä oli vuonna 2008 keskimäärin 172 000 henkilöä, jolloin työttömyysaste oli 6,4 %. Piilotyöttömiä oli 77 000. Piilotyöttömät

ovat työttömiä, jotka eivät ole aktiivisesti neljän viikon aikana hakeneet työtä, mutta ovat muuten työhön käytettävissä.¹

Taloudellisten suhdanteiden heikkeneminen näkyi vuoden 2008 aikana työttömyyttä enemmän lomautusten määrän kehityksessä. Työnantajat turvautuivat mieluummin lomautuksiin kuin irtisanomisiin, ja lomautusten määrä kasvoi voimakkaasti vuoden loppua kohti. Lomautettuja oli työ- ja elinkeinotoimistojen asiakkaina joulukuun lopussa yhteensä 23 700, mikä oli lähes kaksinkertainen määrä verrattuna edellisen vuoden joulukuuhun. Lisäksi ryhmälomautettuina oli 36 000 henkilöä.²

Koska Suomen talous on erittäin riippuvainen viennistä ja kansainvälisistä suhdanteista, oli talouskasvun pudotus vuoden 2008 lopulla ja vuoden 2009 alussa erittäin nopea ja jyrkkä. Vuoden 2009 alussa työttömyys alkoi kasvaa erittäin voimakkaasti, kuten myös lomautettujen määrä, joka pysyi koko vuoden noin 70 000–80 000 henkilön tasolla. Loppuvuodesta vienti kääntyi jo kasvuun, mutta työllisyys reagoi tuotannon muutoksiin viiveellä.³

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2009 työttömiä oli keskimäärin 221 000 henkilöä, eli 49 000 henkilöä enemmän kuin edellisellä vuonna. Työttömyysaste oli 8,2 % eli 1,9 prosenttiyksikköä edellisvuotista suurempi. Työttömien lisäksi piilotyöttömiä oli 94 000. Eniten työttömien työnhakijoiden määrä lisääntyi rakennus ja kaivannaistoiminnassa (+37 %), teollisuuden töissä (+32 %), kuljetus, ja liikennealalla (+28 %) ja kaupallisen alan ammateissa (+19 %).⁴

Taloudellinen taantuma ja sen seurauksena toteutetut sopeuttamistoimenpiteet aiheuttavat organisaatioissa aina kriisin, jonka vaikutuksia työyhteisön ihmisten välisiin suhteisiin tarkastellaan tässä tutkielmassa. Organisaation kriisiytynyt tilanne suuntaa henkilöstön energiaa muuhun kuin organisaation perustehtävään, ja pitkittynyt kriisitilanne lisää henkilöstön epävarmuutta ja suhtautumista tulevaisuuteen. Nämä ovat

¹ Työllisyyskertomus vuodelta 2008. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 18/2009, 11;23–25. <http://www.tem.fi/files/22246/TEM18_09.pdf>

² Ks. edellinen.

³ Työllisyyskertomus vuodelta 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20/2010, 11;23–25. <http://www.tem.fi/files/26505/TEM_20_2010_netti.pdf>

⁴ Ks. edellinen.

tyypillisiä kriisiytyneen organisaation oireita ja haittaavat muutosten läpiviemistä. (Ranki 2000.)

Samaan aikaan suomalainen työelämä käy läpi suurta murrosvaihetta, johon taloudellinen taantuma on yksi osasyylinen. Sopimus- ja sosiaaliturvajärjestelmämme on rakennettu kokoaikaisten ja toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden varaan, joita on perinteisesti pidetty standardeina ja jotka ovat määränneet ihmisten normaalin arjen muotoutumista. Lainsäädäntö ja sosiaalinen järjestelmä elävät yhä tuota aikaa, vaikka muut työaikamuodot ja työn teettämisen tavat ovat olleet varsin yleisiä jo 1990-luvun alusta lähtien. Työntekijän asema työmarkkinoilla on muuttunut siten, että taustalla olevat työehtosopimukset ja sosiaaliturvalainsäädännön logiikka eivät enää pysty tarjoamaan turvaa, ja vakituisesta työntekijästä ptkätyöläiseen kokemus on sama: työpaikka tuntuu olevan jatkuvasti vaarassa. (Suoranta & Anttila 2010.)

Murrosvaihe aiheuttaa painetta työmarkkinajärjestelmän osapuoliin. Osapuolten tavoitteet ovat ristiriitaisia: työnantajat haluavat lisää joustavuutta, notkeampia rakenteita ja valtaa sopimuskumppanina, kun taas työntekijät toivovat ennakoivaa, turvallista ja toimeentulon takaavaa työelämää. Työntekijöistä näyttää ja tuntuu siltä, että työnantajat yksipuolisesti muuttavat pelin sääntöjä. Jotta eriävät tavoitteet voitaisiin yhdistää, tarvitaan uudenlaisia sekä kirjallisia että psykologisia sopimuksia. (Suoranta & Anttila 2010.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan psykologisen sopimuksen olemassaoloa, rikkoutumista ja uudelleenrakentamisen mahdollisuuksia suomalaisessa teollisuusyrityksessä tilanteessa, jossa organisaatio on globaalin talouskriisin vaikutuksesta joutunut sopeuttamaan toimintojaan ja irtisanomaan ja lomauttamaan henkilöstöään. Organisaation voidaan todeta olleen kriisissä ja käyneen läpi suuria muutoksia, joiden seurauksesta luottamus eri toimijoiden välillä on tilanteesta johtuen kärsinyt. Useat suomalaiset organisaatiot painivat saman ongelman kanssa, minkä vuoksi tätä tutkimusta voidaan pitää tärkeänä ja ajankohtaisena.

Tarkastelen kriisin aiheuttamaa epäluottamusta psykologisen sopimuksen käsitteen avulla. Käsitteellä tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan odotuksia toisiltaan sekä velvollisuuksia, joita osapuolet odottavat toisensa noudattavan. Psykologinen sopimus

määrää osapuolten välisen suhteen dynamiikkaa ja koostuu useista pienistä, kirjoittamattomista ja määrittelemättömistä säännöistä. (Parzefall 2009, 20.) Tässä tutkielmassa psykologinen sopimus ymmärretään moniulotteiseksi ja monimutkaiseksi suhteiden kokonaisuudeksi (Marks 2001). Organisaatiossa ihmisten ja ryhmien välillä voi olla useita, sisällöltään erilaisia psykologisia sopimuksia (Marks 2001). Tilanteessa, jossa osapuolet eivät täytä velvollisuuksiaan ja luottamus petetään, voi psykologinen sopimus murtua ja pahimmassa tapauksessa johtaa koko suhteen tuhoutumiseen (Robinson ym. 1994, 140–141).

Ymmärtämällä psykologisen sopimuksen dynamiikkaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sen seurauksia, voi yritysjohto ymmärtää jotakin oleellista työsuhteista, toimijoiden odotuksista, ihmisten sitoutumisesta ja motivaatiosta. Erityisesti muutostilanteissa, kuten talouskriisissä, joka pakottaa organisaatiot uudelleenorganisoimaan ja sopeuttamaan toimintaansa, tulisi yritysjohtoon kiinnittää erityistä huomiota psykologisten sopimusten säilyttämiseen ja hallittuun muokkaamiseen. Mikäli toimijoiden odotuksia ei täytetä, voi seurauksena olla luottamuksen menettäminen ja psykologisen sopimuksen murtuminen. Luottamuksen palauttaminen vaatii aikaa, tahtoa ja sitoutumista, jotta se olisi mahdollista (Lewicki & Bunker 1996). Esitän tässä tutkielmassa, että luottamus on psykologisen sopimuksen kivijalka, ja luottamuksen pettäminen voi johtaa psykologisen sopimuksen murtumiseen.

Tilanteessa, jossa psykologinen sopimus on murtunut ja uutta sopimusta aletaan luoda, korostuu HRM:n rooli oikeanlaisten ratkaisujen, mallien, järjestelmien ja käytäntöjen luojana. Siinä missä kirjallisten työ sopimusten muotoilemiseen käytetään yrityksissä aikaa, tulee psykologisten sopimusten muotoilemiseen käyttää vähintään yhtä paljon, ellei jopa tuplasti enemmän aikaa. Psykologisen sopimuksen merkitys työntekijän sitoutumiseen, motivaatioon ja siten organisaation menestykseen on merkittävä (Alasoini 2010).

Tämä tutkimus on tärkeä ja mielenkiintoinen monesta syystä. Ensimmäinen syy juontuu edellä esitetystä työttömyyden kehityksestä Suomessa. Taantuman vaikutukset organisaatioon eivät rajoitu vain tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioon, vaan jokaisessa suomalaisessa yrityksessä, jossa on jouduttu turvautumaan sopeutustoimiin,

saatetaan törmätä samankaltaisiin ongelmiin. Toiminnan jatkumisen turvaaminen ja katseen tulevaisuuteen kohdistaminen ovat äärimmäisen tärkeitä taantumasta toipumisen edellytyksiä.

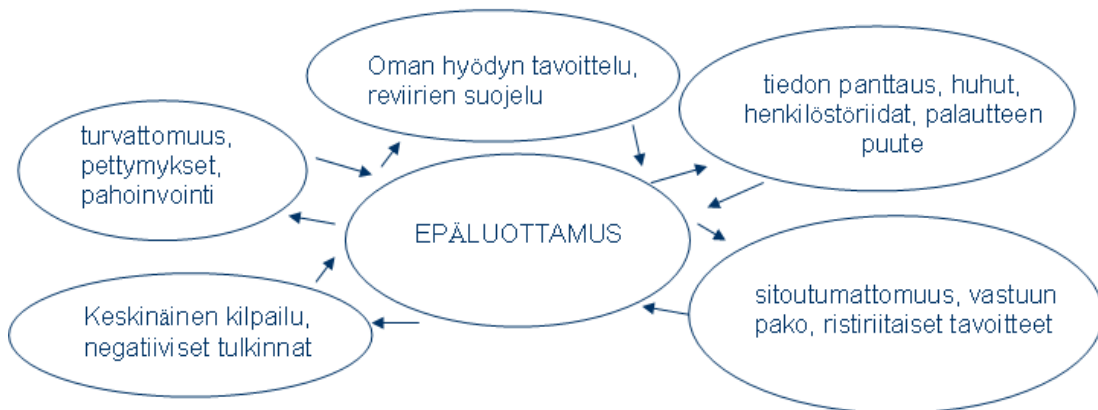
Tutkimuksesta tekee mielenkiintoisen se, että tämän tutkimuksen kohdeyrityksenä oleva pirkanmaalainen yli satavuotinen savupiipputeollisuuden organisaatio elää murrosvaihetta, jota tutkimuskirjallisuudessa kutsutaan ”uuden psykologisen sopimuksen muotoutumiseksi”. Yritys on pitkän historiansa vuoksi oivallinen esimerkki siitä, miten perinteinen, paternalistinen psykologinen sopimus murtuu ja tilalle tarvitaan uusi ja tasapainoinen psykologinen sopimus.

Tämä tutkimus ottaa osaa keskusteluun sekä luottamuksesta, psykologisesta sopimuksesta että kriisi- ja muutosjohtajuudesta. Tutkimuskysymys edellyttää monitieteellistä lähestymistapaa, jossa lähtökohtana on johtamistieteet yhdistettynä psykologiaan. Tutkimuksellinen lähestymistapa on menetelmätriangulaatio ja aineiston analyysi nojaa diskurssianalyttiseen ja narratiiviseen konstruktivistiseen tutkimusotteeseen.

Tämä pro gradu -tutkielma on osa laajempaa johtamisen tutkimusprojektia. Nokian Tyres Future Leadership Project on johtamisen kehittämistutkimus, jonka Tampereen yliopisto toteuttaa yhteistyössä Nokian Renkaiden kanssa. Tutkimusprojektin rahoittaa osittain Tekes, joka tarjoaa rahoitusta haastaviin ja pitkäjänteisiin liiketoiminnan uudistumisen tutkimus- ja kehittämisprojekteihin, jotka luovat pohjaa liiketoiminnan uudistumiselle. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on kehittää organisaation johtamiskulttuuria niin, että organisaatio pystyisi paremmin vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Kiinnostukseni tämän pro gradu -tutkielman aihetta kohtaan heräsi projektissa työskentelyn aikana. Selvitettyäni yrityksen historiaa ja koetun kriisin taustoja, sekä haastateltuani organisaation jäseniä ymmärsin, että sopeuttamistoimilla on täytynyt olla merkittävä vaikutus organisaation sisäiseen dynamiikkaan ja ihmisten välisiin suhteisiin. Mitä pidemmälle tutkimuksessa edettiin, sitä varmemmaksi tulin siitä, että organisaatio ei voinut hyvin.

Tutustuessani luottamuksesta kertovaan kirjallisuuteen törmäsin Marja Mäkipeskan ja Terttu Niemelän (2005) kirjaan *Haasteena luottamus –Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Huomioni kiinnittyi kirjassa esitettyyn kuvioon epäluottamuksen dynamiikasta (kuvio 2). Kuviossa esitetty epäluottamuksen itseään vahvistava prosessi tuntui osuvan vahvasti yksiin sen kanssa, millaisen vaikutelman olin saanut organisaation ilmapiiristä ja vallitsevasta kulttuurista.



Kuvio 2 Epäluottamuksen dynamiikka (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47)

Uskon, että tämän tutkimuksen tulokset voivat auttaa yritysjohtoa ohjaamaan organisaation pois epäluottamuksen kierteestä ja keskittymään tulevaisuuden rakennustyöhön.

Tämän tutkimuksen tulokset esitetään tarinoina, joissa haastateltavat kertovat menneestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Tunnistan tarinoista asioita, jotka tuottavat haastateltaville ahdistusta ja iloa. Ahdistus kertoo muun muassa ihmisten ja ryhmien välisestä epäluottamuksesta. Ilon aiheet kuvaavat haastateltavien tavoitteita, päämääriä, tulevaisuudenvisioita ja keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan. Tämä tutkimus käsittelee sitä, miten ahdistuksen tarinoiden muuttaminen ilon tarinoiksi voi auttaa organisaatiota tunnistamaan omat, yhteiset tavoitteensa ja löytää keinot, joiden avulla tavoitteisiin voidaan päästä. Ilon tarinoiden avulla nostetaan esiin asioita, joiden varaan uusi psykologinen sopimus voidaan rakentaa.

1.2 Nokian Tyres Future Leadership Project

Tutkielma on osa tutkimusprojektia, jonka Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitos toteuttaa yhteistyössä Nokian Renkaiden kanssa. Työsuhteeni projektissa kesti helmikuusta elokuuhun 2010. Tutkimusryhmää johti kaksi johtamistieteiden laitoksen professoria: Johanna Kujala ja Hanna Lehtimäki. Muut ryhmän jäsenet olivat väitöskirjatutkijat Katja Karintaus ja Miia Pennanen, sekä itseni lisäksi kaksi muuta pro gradu -tutkijaa: Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina.

Tutkimusprojektin tavoitteena on uudistaa ja kehittää Nokian Renkaiden organisaatio- ja johtamiskulttuuria siten, että organisaatio voisi paremmin vastata tulevaisuuden ja kansainvälistymisen asettamiin haasteisiin. Tutkimuksen tavoitteena on määrittellä, kuinka johtamisen kautta voidaan varmistaa Nokian Renkaiden menestys tulevaisuudessa. Määrittelyn pohjalta rakennetaan malli uudelle johtamistavalle ja sen implementoinnille globaalisti koko Nokian Renkaiden organisaatiossa. Projektin avulla kehitetään johtamisen tapoja ja esimiestyöskentelyä Nokian Renkaiden organisaatiossa.

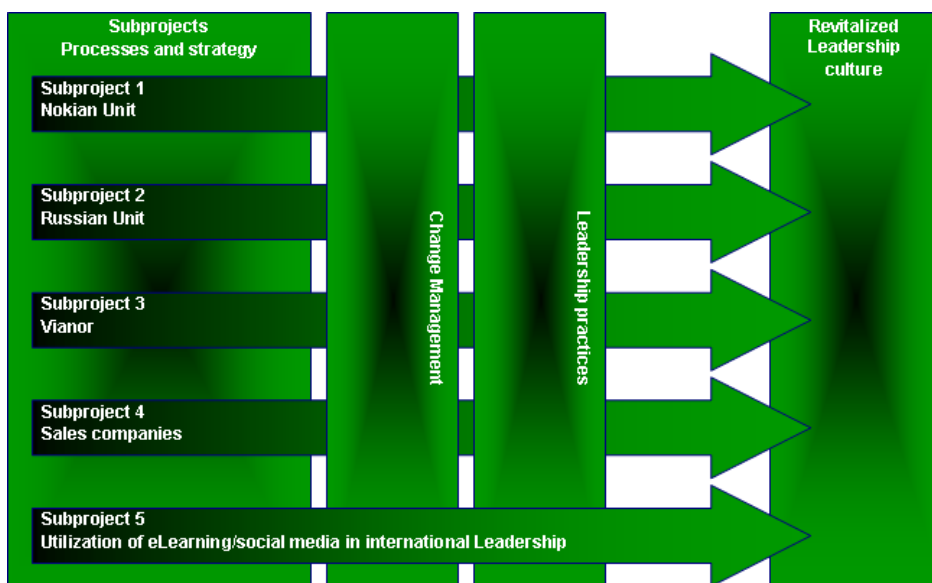
Projektin tutkimusstrategia noudatti toimintatutkimuksen periaatteita. Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen suuntaus, jonka avulla pyritään kehittämään tutkittavaa kohdetta tai ratkaisemaan ongelma yhdessä kohteen kanssa. Toimintatutkimuksessa tutkijan, tai tässä tapauksessa seitsemän tutkijan, tiivis yhteistyö kohteen kanssa ja osallistuminen ongelmanratkaisuun ovat osa tutkimusprosessia. Tutkimusstrategiana toimintatutkimus sopii erityisen hyvin tutkimuskysymykseen, jossa on kyseessä muutosprosessi, organisaation kehittäminen, tietyn asian parantaminen tai ongelman ratkaiseminen. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Tutkimus aloitettiin siten, että tutkijat tutustuivat organisaatioon ja keräsivät siitä tietoa eri lähteistä, kuten Internetistä ja organisaation sisäisistä materiaaleista. Kävimme kohdeorganisaation kanssa keskustelua tutkimuksen tavoitteista ja osallistuimme uusien työntekijöiden perehdytystilaisuuksiin. Esiymmärryksen muodostamista seurasi kirjallisuuteen perehtyminen ja tutkimuskysymysten muodostaminen. Kävimme keskustelua tutkimuskohteen kanssa valituista tutkimusmenetelmistä ja tutkimuskohde auttoi haastateltavien valinnassa.

Kuten toimintatutkimukselle on tyypillistä, käytiin alustavista tutkimustuloksista keskustelua tutkimuskohteen kanssa ja saimme palautetta niistä (Eriksson & Kovalainen 2008). Analyysin pohjalta tehtiin toimintasuunnitelma yhdessä kohdeorganisaation yhdyshenkilöiden kanssa. Tutkimusprojektissa toimintasuunnitelma kiteytetään johtamisen kehittämisohjelman muotoon.

Toimintatutkimuksessa suunnittelu, toiminta, seuranta ja reflektointi kulkevat syklissä ja ovat osittain päällekkäisiä ja usein toistuvia vaiheita. Tutkijan ja kohteen välillä on tiivis vuorovaikutus, minkä vuoksi validiteettiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Vuorovaikutusta edesauttoi se, että työskentelimme Nokian Renkaiden tiloissa noin kaksi päivää viikossa.

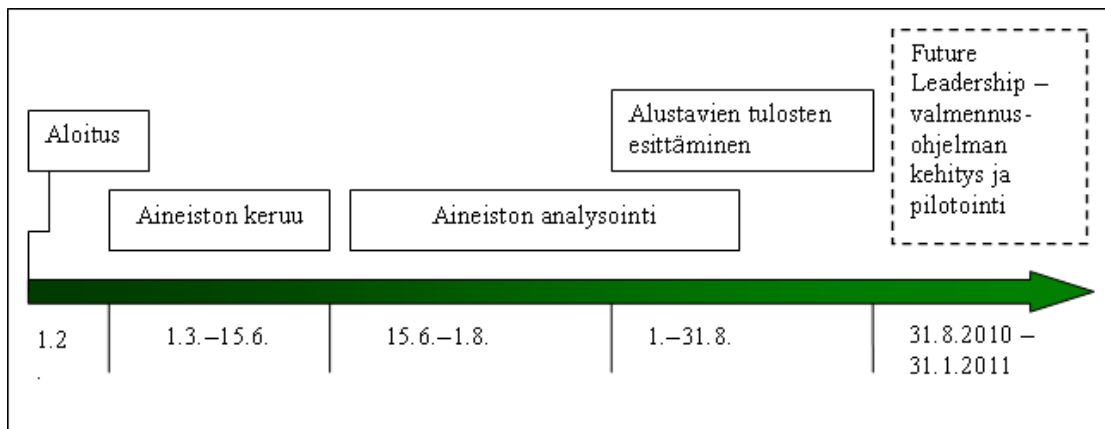
Koko konsernia koskeva projekti jaettiin neljään osaprojektiin ja kuhunkin osaprojektiin nimettiin vastuuhenkilö. Miia Pennanen vastasi Vianor Oy:stä, Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina vastasivat Nokian Renkaiden Venäjän yksiköstä, Katja Karintaus vastasi myyntiyhtiöistä ja minä vastasin Nokian yksiköstä. Projektin toteutukseen osallistuu myös Tampereen teknillisen yliopiston hypermedialaitoksen asiantuntijoita. (Ks. kuvio 3.) Laajan projektin jakaminen osaprojekteihin antoi tutkijoille mahdollisuuden keskittyä omiin osaprojekteihinsa ja hankkia syvällistä tietoa tutkimuskohteesta.



Kuvio 3 Projektin rakenne ja osaprojektit (Projektimateriaaleja)

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin helmikuussa 2010 yhteistyössä Nokian Renkaiden avainhenkilöiden kanssa. Osaprojektit käynnistettiin maaliskuussa ja aineiston keruu aloitettiin välittömästi. Aineistoa kerättiin useita metodeja käyttämällä: haastattelemalla, havainnoimalla, seuraamalla uutisointia, lukemalla yrityksen dokumentteja ja toteuttamalla verkostokysely. Nokian yksikön osalta tavoitteenani tutkimusprojektissa oli kartoittaa organisaation nykytilanne ja aineistolähtöisesti selvittää, millainen johtamiskulttuuri organisaatiossa vallitsi kriisin jälkeisissä olosuhteissa.

Projektin aikataulu on kuvattu kuviossa 4. Projektin tavoitteena on tuottaa sisältö ja aiheet johtamisen kehittämisohjelmaan, jonka kehittäminen on jatkunut syksyllä 2010 ja talvella 2011. Kuvasin tätä vaihetta katkoviivalla siksi, koska en ole enää tässä vaiheessa mukana työntekijänä.



Kuvio 4 Projektin aikataulu

Projektin puitteissa toteutettiin merkittävä määrä haastatteluja, joista osa oli fokusryhmähaastatteluja ja osa yksilöhaastatteluja. Nokian yksikössä haastateltiin 24 henkilöä, Venäjän yksikössä 48 henkilöä, Vianorissa 23 henkilöä ja myyntiyhtiöissä 6 henkilöä. Myyntiyhtiöissä toteutettiin lisäksi verkostokysely, johon vastasi 105 henkilöä. Verkostokyselyssä selvitettiin yhteistyön luonnetta eri toimijoiden välillä.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Nokian Tyres Future Leadership -projektin tavoitteena oli kartoittaa organisaation johtamiskulttuurin tilanne sopeuttamistoimien jälkeen ja etsiä ratkaisuja siihen, miten johtamista tulisi kehittää yrityksen kansainvälistä kasvua mahdollistavaksi ja tukevaksi. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, miten organisaatiota koskettanut vakava kriisi on vaikuttanut ihmisten välisiin suhteisiin työyhteisössä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten organisaation jäsenet näkevät tulevaisuuden, millaisia tavoitteita heillä on ja miten tavoitteet voidaan saavuttaa.

Muotoilen tutkimusongelman kysymykseksi:

Miten kriisi on vaikuttanut työyhteisön psykologisiin sopimuksiin?

Alaongelmina on kartoittaa organisaation nykytila ja työyhteisön jäsenten odotukset tulevaisuuden suhteen.

Tutkimuksen lähtökohtana on käsitys psykologisesta sopimuksesta monimuotoisena suhteiden kokonaisuutena, mikä poikkeaa klassisesta psykologisen sopimuksen määritelmästä, jossa psykologinen sopimus on ainoastaan työnantajan ja työntekijän välinen. Yksilöillä ja ryhmillä voi olla useita, erilaisia odotuksia ja velvollisuuksia sisältäviä psykologisia sopimuksia keskenään. (Marks 2001.) Tutkimuksessa ei varsinaisesti olla kiinnostuneita selvittämään yksityiskohtaisesti psykologisten sopimusten sisältöjä, eli osapuolten odotuksia ja velvollisuuksia, vaan tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten kriisi on vaikuttanut psykologisten sopimusten tilaan ja olemassaoloon. Termillä psykologisen sopimuksen tila viitataan tilanteeseen, jossa velvollisuuksien täyttämistä tai vaihtoehtoisesti täyttämättä jättämisestä seuraa luottamusta tai epäluottamusta toista sopimusosapuolia kohtaan. Tutkimuksessa ei myöskään tutkita sitä, mitä seurauksia psykologisella sopimuksella voi olla työntekijän käytökseen, kuten sitoutumiseen tai tuloksellisuuteen.

Tarkastelu rajoittuu kansainvälisen pörssiyhtiön, Nokian Renkaat Oyj:n, Nokian tehtaan johtoon, esimiehiin ja luottamushenkilöihin. Henkilöstö on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

1.4 Tutkimusmetodologia

Pro gradu -tutkielmani on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkimuksen kohteena on johtaminen Nokian Renkaiden Nokian tehtaalla. Case- eli tapaustutkimus on perinteinen tutkimusstrategia, jossa valitaan pieni joukko tai yksittäinen tapaus ja pyritään saamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa siitä (Hirsjärvi ym. 2008). Lähestymistapa sopii hyvin tähän tutkimukseen, koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ihmisten kokemuksista eikä niinkään siitä, mitä on faktisesti tapahtunut.

Kuten tapaustutkimukselle on tyypillistä, käytetään tässä tutkimuksessa useita aineistonkeruumetodeja rinnakkain (Hirsjärvi ym. 2008). Syy useamman menetelmän valintaan on se, että aineistot täydentävät toisiaan ja tuovat siten laajempaa ja syvempää tietoa yrityksestä ja sen johtamiskulttuurista. Tarkoituksena on saada mahdollisimman tarkka ja totuudenmukainen kuva ilmiöstä. Usean aineiston käyttö rinnakkain tekee tutkimuksesta monipuolisemman (Alkula ym. 1995, 50). Kerron aineistonkeruusta ja valituista metodeista tarkemmin luvussa 3.1.

Metodologisesti tutkimukseni hyödyntää sekä diskursiivisia että narratiivisia tulkintakehyksiä. Huomio kohdistuu tarinoihin ja kielenkäyttöön todellisuuden välittäjänä, tuottajana ja rakentajana. Puhutaan sosiaalisesta konstruktionismista. (Heikkinen 2000, Jokinen ym. 1993, 9; Suoninen 1997.) Kerron metodologisista valinnoistani, aineiston käsittelystä ja analyysistä tarkemmin luvussa 3.2.

1.5 Tutkimuksen kulku ja tutkimusraportin sisältö

Tutkimusprojektissa mukana oleminen tarkoitti tiivistä työskentelyä projektin parissa yli puolen vuoden ajan. Tämän pro gradun kirjoittaminen alkoi projektin alkaessa, mutta pääsi kunnolla vauhtiin vasta työsuhteeni päätyttyä. Helmikuussa 2010 perehdyin Nokian Renkasiin yhtiönä ja selvitin huolellisesti, mitä Nokian renkailla on tapahtunut viimeisten puolentoista–kahden vuoden aikana. Pyrin selvittämään tapahtumien kulkua mahdollisimman monesta tulokulmasta. Selvitystyössä käytin aineistona Nokian

Renkaiden Internet-sivustoa, yrityksestä saatua aineistoa ja vuosikertomuksia vuosilta 2008 ja 2009. Perehdyin talousalan lehdissä ja Aamulehdessä Nokian Renkaista kirjoitettuihin uutisjuttuihin sekä seurasin nettikeskusteluita. Tutustuin tutkimuksen alkuvaiheessa muun muassa muutosjohtajuudesta kertovaan kirjallisuuteen.

Maaliskuussa pääsimme osallistumaan yhtiön uusille työntekijöille suunnattuihin perehdytystilaisuuksiin sekä havainnoimaan palavereita ja muita tilaisuuksia. Kaikki tutkimushaastattelut toteutettiin huhti- ja toukokuun aikana. Aineistoa käsiteltiin ja analysoitiin kesän aikana ja elokuun lopulla aineistosta esitettiin alustavia tuloksia Nokian Renkailla.

Aineistonkeruun ja alustavan analyysin jälkeen syyskuussa 2010 hallussani oli suuri määrä aineistoa ja useita mahdollisia teoreettisia näkökulmia, joiden kautta työtä olisi voinut lähestyä. Valitsin pro gradu -tutkielmani teoreettiseksi viitekehyyksi psykologisen sopimuksen sekä luottamuksen, ja perehdyin niistä kertovaan kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen. Kirjoitin työn teoreettisen osuuden ja kokosin aineiston pohjalta ahdistuksen ja ilon tarinat. Tutkimukseni eteni analyysin jälkeen tulosten ja johtopäätösten kirjoittamiseen.

Tämä tutkimusraportti antaa selvityksen siitä, miten tutkimus on toteutettu. Johdannossa, eli raportin ensimmäisessä luvussa olen kertonut tutkimuksen taustasta ja tarkoituksesta, sekä tutkimuksen metodologisista valinnoista. Raportin toisessa luvussa esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen. Kolmannessa luvussa kerron yksityiskohtaisemmin aineiston keruusta sekä aineiston käsittelystä ja analyysistä. Raportin neljännessä luvussa esittelen kohdeorganisaation ja tutkimuksen tulokset ahdistuksen aiheuttajista ja ilon aiheista kertovien tarinoiden muodossa. Raportin päättää viides luku, jossa esitän johtopäätökset.

2 PSYKOLOGINEN SOPIMUS JA LUOTTAMUS SEN KULMAKIVENÄ

2.1 Konteksti: organisaation kokema kriisi

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on käynyt läpi vakavan kriisin, jonka taustalla on saneeraus- ja muita sopeuttamistoimenpiteitä. Irtisanominen tai lomauttaminen ei ole vain irtisanotun henkilökohtainen kriisi, vaan koko työyhteisöä koskettava kriisi (Parzefall 2009). Kriisi voi näkyä työyhteisössä pelkona ja huolena, ja voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen, luottamukseen, motivaatioon, luovuuteen, ilmapiiriin ja lopulta myös työn tuloksellisuuteen. Tästä syystä irtisanomisista koituvaa kriisiä pidetään kirjallisuudessa suurimpana syynä siihen, että tulos ei aina johdon odotuksista huolimatta parane, vaan uudelleenorganisointi epäonnistuu. (Parzefall 2009.)

Tutkimuskohde tunnisti läpikäyneensä kriisin ja havaitsi sen aiheuttaneen muutoksia organisaation ilmapiirissä ja johtamiskulttuurissa. Nokian Renkaat kokivat johtamiskulttuurin muuttuneen kriisin vaikutuksesta tayloristiseksi, millä he viittasivat käskevään ja valvovaan johtamistyyliin, ja ajattelun ja suorittamisen erottamiseen (ks. esim. Seeck 2008). Nykyinen johtamiskulttuuri ei toiminut, sillä se tukahdutti yhteistyön ja innovatiivisuuden työyhteisössä. Tarve ja tilaus tutkimukselle tuli halusta selvittää, mitkä ovat johtamisen ongelma-alueet ja mikä on organisaation nykytila. Halu palata innovatiiviseen organisaatiokulttuuriin ja kehittämisen ja tekemisen meininkiin oli kova.

Kun toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, tulee organisaation viimeistään sopeutua muutokseen, jos muutokset eivät ole olleet ennakoitavissa. Organisaation kyky muuttua ja kehittyä saattaa heikentyä organisaation elinkaaren aikana ja tästä seuraa organisaation köyhtyminen (decline). (Ranki 2000.) Cameron, Whetten & Myung (1987) ovat koonneet aikaisemmista tutkimuksista köyhtyvälle organisaatioille tyypillisiä piirteitä, jotka esitän suomennettuna taulukossa 1.

Taulukko 1 Organisaation köyhtymisen seurauksia (Dysfunctional Consequences of Organizational Decline. Cameron ym. 1987, 128)

keskittynyt päätöksentekovalta	suuret päätökset tehdään keskitetysti yrityksen johdossa, osallistuminen päätöksentekoon vähenee, kontrollin määrä lisääntyy
lyhytjännitteisyys	kriisien hoito ja lyhyen tähtäimen tarpeet vievät kaiken ajan ja huomion, pitkäjännitteinen strateginen suunnittelu puuttuu
innovatiivisuus hiipuu	ei halukkuutta kokeiluihin ja riskien ottoon, skeptinen suhtautuminen muihin kuin ydintoimintoihin
syntipukkien etsiminen	johtoa ja muita sopivia kohteita syytetään kaikesta, kuten huonosta ilmapiiristä ja epävarmuudesta
muutosvastarinta	totutusta tavasta toimia ja omasta reviiristä pidetään kiinni ja torjutaan uudet, vaihtoehtoiset tavat toimia
vaihtuvuus	kyvykkäimmät lähtevät
heikko työmoraali	valtataistelut hallitsevat, vastuu työstä ja tehtävistä heikkenee
ei liikkumavaraa, väljyyttä	ennakoimattomiin kuluihin ym. ei ole varaa, resurssit suunnataan käyttökustannuksiin
eri ryhmät ajavat eri tavoitteita	tietyt intressiryhmät organisoituvat ja tulevat äänekkäiksi
luottamuspula	johto menettää uskottavuutensa ja luottamuksen alaisten silmissä
tasaiset leikkaukset	ikäviä leikkauksia pyritään tekemään tasaisesti joka puolella jotta välttytään konflikteilta, asioita ei kyetä priorisoimaan
konfliktit	kilpailu ja valtataistelut lisääntyvät, kun resurssit ovat niukat

Osa taulukon piirteistä kuvaa toiminnan laatua ja osa tapahtumia. Esimerkkeinä ensimmäisestä voidaan mainita lyhytjännitteisyys ja luottamuspula ja jälkimmäisestä tasaiset leikkaukset ja ihmisten väliset konfliktit. (Ranki 2000, 49.) Esitän myöhemmin luvussa neljä, miten kohdeyrityksen piirteet vastaavat tässä taulukossa lueteltuja köyhtyneen organisaation piirteitä.

Seuraavissa luvuissa 2.2. ja 2.3. kerron psykologisesta sopimuksesta ja luottamuksesta sen osana. Tutkielman kirjallisuusosio koostuu siis selkeästi kahdesta aihealueesta. Niiden välistä suhdetta on tutkittu suhteellisen vähän, vaikka suhdetta ymmärtämällä voitaisiin paremmin ymmärtää organisaatioiden dynamiikkaa ja mahdollisesti vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin työpaikoilla ja siten organisaatioiden kilpailukykyyn (Atkinson 2007).

2.2 Psykologinen sopimus

Sopimuksia tehdään vapaasta tahdosta. Valinnanvapaus ja halu tehdä sopimuksia ovat sopimuksen synnyn edellytys ja tae sille, että sovitusta asioista halutaan pitää kiinni. Sopimukseen sitoutuminen merkitsee sitä, että osapuolet suostuvat luopumaan tietyistä vapauksistaan, mutta saavuttavat sopimuksen myötä jotakin, mitä muuten eivät voisi saada. Täten sopimuksen tehneet osapuolet voivat asettaa toisilleen odotuksia sopimuksen täyttämistä ja luottaa siihen, että toinen tulee toimimaan sovitulla tavalla. (Rousseau 1995.)

Sopimukset ovat vapaaehtoisia sitoumuksia. Irtisanomiset ovat kuitenkin tilanne, johon organisaation henkilöstö joutuu tahtomattaan. Yt-neuvottelujen tulokseen ovat harvoin molemmat sopijapuolet täysin tyytyväisiä. Tilanteiden vaihtuminen ja ihmisten rajallinen kyky huomioida kaikki sopimukseen vaikuttavat tekijät aiheuttaa sen, että sopimukset ovat harvoin – jos koskaan – täydellisiä. Organisaatiot tarvitsevat sitoutunutta työvoimaa, mutta samalla mahdollisuuden muuttaa sopimuksia tilanteiden niin vaatiessa. Sopimusta on kuitenkin hyvin vaikeaa muuttaa sen jälkeen, kun se on muodostettu. (Rousseau 1995, 1.) Työsopimukseen voidaan kirjata osapuolten velvollisuudet ja oikeudet yleisemmällä tasolla, kun taas psykologinen sopimus ohjaa arjen toimintaa ja perustuu luottamukseen. Osapuolet voivat luottaa toisiinsa niin, että työn tekeminen sujuu arjessa ilman tarvetta neuvotella kaikista asioista erikseen. (Parzefall 2009, 20.)

Psykologinen sopimus on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena jo noin 50 vuotta. Tutkijoiden kiinnostus on vaihdellut käsitteen määrittelystä sen selvittämiseen, mikä on psykologisen sopimuksen sisältö ja tarkoitus, keiden välille sopimus muodostuu ja miten siitä kommunikoidaan (ks. Guest & Conway 2002). Yksi suurimmista kiinnostuksen kohteista on ollut selvittää, millaisia seurauksia psykologisella sopimuksella voi olla, kuten sen vaikutus organisaation tulokseen, työntekijöiden sitoutumiseen (ks. Milward & Hopkins 1998) ja työtyytyväisyyteen (ks. esim. Robinson & Rousseau 1994). Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita myös siitä, mitä tapahtuu, kun psykologista sopimusta rikotaan (ks. esim. Robinson & Rousseau 1994). (Marks 2001, 458, ks. Cullinane & Dundon 2006.)

2.2.1 Psykologisen sopimuksen käsite

Psykologisen sopimuksen käsite on peräisin 1960-luvulta organisaatiotieteilijä Chris Argyrisin (1960) määrittelemänä, ja myöhemmin myös Levinsonin ym. (1962) ja Scheinin (1965) määrittelemänä (Coyle-Shapiro & Kessler 2000, 904–905; Culliane & Dundon 2006, 114; Marks 2001, 455). Sittemmin käsitteen kehitykseen on ehkä eniten vaikuttanut psykologian professori Denise Rousseau'n työ 1980-luvun lopulta lähtien (Guest, 2004, 544; Roehling 1997, 213).

Psykologiselle sopimukselle on olemassa kaksi laajimmin käytössä olevaa, toisistaan poikkeavaa, määritelmää. Herriot ja Pemberton (1995) kuvailevat ”klassisen” määritelmän muotoutuvan Argyriksen (1960) ja Scheinin (1978) tutkimustyön pohjalta. (Marks 2001, 455.) Tällä klassisella määritelmällä viitataan työntekijän ja työnantajan jakamaan käsitykseen toistensa velvollisuuksista työsuhteessa. Yhteinen ymmärrys molemminpuolisista velvollisuuksista voi syntyä sekä virallisten sopimusten, että epävirallisten, joskus täysin julkilausumattomien sopimusten avulla. Tämän määritelmän mukaan on mahdollista, että osapuolille syntyy toisistaan poikkeavat käsitykset toistensa velvollisuuksista työsuhteessa. (Herriot, Manning & Kidd 1997, 151.)

Toinen käytössä oleva määritelmä pohjautuu Rousseau'n (1995) tutkimustyölle (Marks 2001, 455). Rousseau'n määritelmän mukaan psykologinen sopimus syntyy vain työntekijän mielessä ja on yksilön käsitys työsuhteen luonteesta, kuten osapuolten velvollisuuksista työsuhteessa. Organisaatio voi muokata yksilöiden henkilökohtaisia käsityksiä (Rousseau 1995, 9). Rousseau'n määritelmää voisi kuvailla ”yksisuuntaiseksi”, sillä huomio on pääosin vain työsuhteen toisessa osapuolella: työntekijässä. Tutkimuskirjallisuudessa on kiinnitetty melko vähän huomiota työnantajan näkökulmaan psykologisen sopimuksen toisena osapuolena (Guest 2004, 546).

Psykologisen sopimuksen käsitteellä viitataan työntekijän uskomuksiin siitä, mitä velvollisuuksia hänellä on työsuhteessaan ja vastavuoroisesti miten hän voi odottaa organisaation toimivan (Roehling 1997, 204). Suurin osa tutkijoista käsittää psykologisen sopimuksen kuitenkin olevan kaksisuuntainen: se kattaa molempien

osapuolten – organisaation ja työntekijän – käsitykset molemminpuolisista velvollisuuksista ja annetuista lupauksista työsuhteessa (Guest & Conway 2002, 22). Parzefall (2009, 20) kuvailee psykologisen sopimuksen käsitteellä tarkoitettavan työntekijän ja työnantajan odotuksia toisiltaan sekä velvollisuuksia, joita osapuolet odottavat toisensa noudattavan. Psykologinen sopimus määrää suhteen dynamiikkaa ja koostuu useista pienistä, kirjoittamattomista ja määrittelemättömistä säännöistä. Osapuolten välillä vallitsee julkilausumaton ymmärrys osapuolten rooleista ja tavoista toimia.

Tutkimuskirjallisuudessa psykologinen sopimus on käsitetty vain työnantajan ja työntekijän väliseksi sopimukseksi (Marks 2001, 456). Marks (2001) laajentaa Herriotin ja Pembertonin (1995) klassista määritelmää ja esittää, että psykologisia sopimuksia on yhtä paljon kuin organisaatiossa on suhteita. Marksin mukaan psykologiset sopimukset ovat moniulotteisia ja monimutkaisia ilmiöitä. Yksilöillä tai ryhmillä voi olla useita, merkitykseltään ja tärkeydeltään erilaisia psykologisia sopimuksia keskenään. Sopimusten määrä ja luonne riippuu organisaation rakenteesta ja työprosessin luonteesta. (Marks 2001.)

Perinteisessä psykologisen sopimuksen käsitteen määrittelyssä työnantaja on sopimussuhteen toinen osapuoli ja ajatellaan, että työnantaja on yksi kokonaisuus. Tämä on Marksin (2001) mukaan ongelmallista, sillä työnantajan edustajat voivat viestiä työntekijän kanssa eri tavalla ja asettaa suhteelle toisistaan poikkeavia vaatimuksia ja odotuksia. Työntekijät voivat yksilöinä tai ryhminä solmia erilaisia psykologisia sopimuksia organisaation edustajien kanssa, ja organisaation eri edustajilla voi olla erilaisia käsityksiä työntekijän ja työnantajan välisestä psykologisesta sopimuksesta. (Marks 2001, 458–459.)

Tässä tutkielmassa hyödynnetään pääosin Marksin (2001) psykologisen sopimuksen määritelmää, jossa psykologinen sopimus ymmärretään moniulotteiseksi ja monimutkaiseksi suhteiden kokonaisuudeksi. Työntekijät voivat luoda sisällöltään erilaisia psykologisia sopimuksia eri ihmisten ja ryhmien kanssa. Tällöin psykologisen sopimuksen rikkoutuminen voi toisen toimijan kanssa olla mahdollista samaan aikaan kuin toisen toimijan kanssa se säilyy (Marks 2001).

Vaikka psykologisen sopimuksen käyttö teoreettisena viitekehyksenä ja käsitteenä on lisääntynyt huomattavan paljon 1990- ja 2000-luvuilla, ei käsitteellä edelleenkään ole yhtä yleisesti tunnustettua määritelmää (Culliane & Dundon 2006; ks. Guest 1998; ks. Roehling 1997). Jo käsitteen ensimmäisistä määrittelyistä lähtien sitä on käytetty kuvaamaan monenlaisia toisistaan poikkeavia ilmiöitä. Perinteisesti tutkijat ovat ottaneet käyttöön itselleen sopivan määritelmän monien joukosta ja jättäneet kilpailevat määritelmät huomiotta. (Roehling 1997, 214.) Käsitteen määrittelyä hämmentää lisäksi muiden rinnakkaisten käsitteiden käyttö: psykologisen, moraalisen, implisiittisen ja sosiaalisen sopimuksen käsitteitä käytetään kuvaamaan samaa ilmiötä (Järvensivu 2006, 125). Käsitteitä psykologinen ja moraalinen sopimus voidaan pitää sisällöllisesti rinnakkaisina, mutta moraalisen sopimuksen käsitteen avulla voidaan painottaa työntekijän ja työnantajapuolen suhteen moraalista ulottuvuutta (Lindén 2010, 90–91) tai sopimuksen arvopohjaisuutta (Järvensivu 2006, 125).

2.2.2 Transaktionaalinen ja relationaalinen psykologinen sopimus

Psykologiset sopimukset voidaan MacNeilin (1985) mukaan jakaa transaktionaalisiin ja relationaalisiin psykologisiin sopimuksiin (Robinson ym. 1994, 138–139). Transaktionaaliset sopimukset perustuvat mitattavissa olevaan taloudelliseen vaihdantaan työnantajan ja työntekijän välillä. Transaktionaalinen psykologinen sopimus on luonteeltaan lyhytkestoinen, joustamaton ja ehdoiltaan yksiselitteinen. (Rousseau 1995, 91.) Transaktionaalisen psykologisen sopimuksen elementtejä ovat joko suoraan tai epäsuoraan taloudellisilla arvoilla mitattavissa olevia palkkioita kuten palkka, luontaisedut ja etenemismahdollisuudet (Alasoini 2006, 24).

Relationaalinen sopimus perustuu osapuolten keskinäiseen riippuvuuteen ja oletukseen sopimussuhteen jatkuvuudesta. Relationaalisten sopimusten ehtoja ei ole määritelty tarkasti, vaan suhde perustuu osapuolten väliseen avoimuuteen, luottamukseen ja arvostukseen. Sopimus on joustava ja sitä voidaan muokata suhteen aikana. Relationaalinen sopimus on subjektiivinen ja implisiittinen, minkä vuoksi sopimussuhteen ulkopuolisen henkilön on vaikeampi hahmottaa relationaalisen sopimuksen ehtoja kuin transaktionaalisen sopimuksen ehtoja. (Parzefall 2009, 21; Robinson ym. 1994, 139; Rousseau 1995, 91–93.)

Jako puhtaasti transaktionaalisiin ja relationaalisiin psykologisiin sopimuksiin on ongelmallinen, sillä työsuhteessa on elementtejä, joista on vaikeaa sanoa, kumpaan sopimustyyppiin ne kuuluvat. Tällaisista elementeistä mainittakoon esimerkkinä työntekijän koulutus, joka on rinnastettavissa työntekijän palkitsemiseen. Tällöin koulutus on selkeästi transaktionaalisen sopimustyyppin elementti. Työntekijän kouluttaminen voi myös olla viesti työntekijän sitouttamisesta ja työpaikan säilymisestä, mitkä ovat selkeitä relationaalisen sopimustyyppin elementtejä. (Arnold 1996, 513.) Jako transaktionaalisiin ja relationaalisiin psykologisiin sopimuksiin on karkea, ja voidaankin ajatella, että ne ovat kuin saman janan ääripäät (Rousseau 1995, 91). Sopimukset sisältävät kuitenkin usein sekä transaktionaalisen että relationaalisen sopimuksen elementtejä (Atkinson 2007, 228; Robinson ym. 1994, 139; Rousseau 1995, 91–93; ks. Millward & Hopkins 1998.)

2.2.3 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

Psykologista sopimusta on rikottu, kun työntekijä havaitsee ristiriidan työnantajan toimien ja annettujen lupauksen välillä. Työntekijä kokee, että työnantaja ei ole täyttänyt sopimuksen mukaisia velvollisuuksiaan eikä ole toiminut työntekijän odotusten mukaisesti. (Rousseau 1995.) Yleisemmin voisi sanoa, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen viittaa velvollisuuksien täyttämisen epäonnistumiseen – olkoon kyseessä kumpi tahansa suhteen osapuolista (Atkinson 2007, 229; Robinson ym. 1998, 140). Sopimuksen rikkoutumisessa voi olla kyse epäluottamuksen tunteesta koko toista osapuolta koskevaa suhdetta kohtaan (Alasoini 2007, 111). Käytän tässä tutkielmassa termejä psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ja murtuminen rinnakkain.

Psykologisen sopimuksen rikkoutumista on tutkittu suurimmaksi osaksi työntekijän näkökulmasta (Guest 1998, 657). Joitakin tutkimuksia on kuitenkin tehty, joissa molemmat näkökulmat otetaan huomioon (ks. esim. Atkinson 2007). Kun jompikumpi suhteen osapuolista ei täytä velvollisuuksiaan, vaikuttaa se psykologiseen sopimukseen suhdetta heikentävästi. Jos työnantaja ei täytä velvollisuuksiaan, kokee työntekijä, että hänelle ollaan velkaa, mutta samalla sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa työntekijän halukkuuteen pitää omat lupauksensa. (Robinson ym. 1994, 140.) Robinsonin ym.

(1994) tutkimus osoittaa, että osapuolten suhtautumistapa sopimusrikkomukseen riippuu suhteen laadusta eli siitä, onko kyseessä transaktionaalinen vai relationaalinen psykologinen sopimus.

Transaktionaalisen psykologisen sopimuksen rikkoutuessa työntekijä ei kärsi vain taloudellista tappiota, vaan voi kokea kohtelun epäreiluksi ja itsensä petetyksi. Relationaalisen psykologisen sopimuksen rikkoutuminen puolestaan voi muuttaa koko suhteen luonnetta ja heikentää sen arvoa. Pettymyksen kokenut osapuoli menettää uskonsa ja luottamuksensa sopimusikumppaniinsa. Petetty työntekijä ei enää halua rakentaa pitkäaikaista suhdetta työnantajaansa eikä koe enää olevansa velvoitettu olemaan lojaali tai yrittämään enempää kuin virallinen työsopimus velvoittaa. Relationaalisen psykologisen sopimuksen rikkoutuminen voi olla peruuttamatonta ja siten pahimmassa tapauksessa tuhota koko suhteen. (Robinson ym. 1994, 140–141.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijän ja työnantajan psykologinen sopimus vaikuttaa työn tulokseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (ks. esim. Coyle-Shapiro ja Kessler 2000; Deery, Iverson & Walsh 2006). Coyle-Shapiro & Kessler (2000) osoittavat tutkimuksellaan yhteyden psykologisen sopimuksen ja yksilön käyttäytymisen välillä. Psykologinen sopimus vaikuttaa yksilön sitoutumiseen organisaatioon ja halukkuuteen käyttäytyä organisaation edun mukaisesti. Kun organisaatio ei täytä velvollisuuksiaan, kokee työntekijä, että häntä eri arvosteta riittävästi. Kun työntekijä saa riittävän usein tällaisia negatiivisia viestejä, alkaa työntekijä uskoa, että organisaatio ei ole sitoutunut työntekijään. Kokemus epäreilusta kohtelusta ja sitoutumisen puutteesta aiheuttaa sen, että työntekijä vähentää sitoutumistaan organisaatioon. (Coyle-Shapiro & Kessler 2000.)

Irtisanominen on tilanne, jossa työnantaja rikkoo psykologisen sopimuksen ja aiheuttaa siten sekä yksittäiselle työntekijälle että työyhteisölle vakavan kriisin, jonka syvyyttä ja luonnetta ei organisaatioissa aina välttämättä ymmärretä. Kriisi näkyy työyhteisössä pelkona ja huolena tulevaisuudesta, ja psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden sitoutumiseen, luottamukseen, motivaatioon ja luovuuteen. Työyhteisölle irtisanomiset näyttävät yleisenä työntekijöiden oikeuksien rikkomisena ja työnantajan velvollisuuksien välttämisenä. Työnsä säilyttävät saattavat kokea epäoikeudenmukaisuuden ja pelon lisäksi myös syyllisyyttä siitä, että ovat

saaneet säilyttää työnsä. Työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus kärsii ja motivaatio laskee. (Parzefall 2009.)

Psykologisen sopimuksen loukkaaminen vähentää luottamusta (Robinson & Rousseau 1994). Kun työnantaja rikkoo työsuhteen sääntöjä vastaan ja siten pettää työntekijän hyväuskoisuuden pelaamalla vastoin ”reilun pelin” sääntöjä, osapuolten välinen luottamus alenee. Epäluottamus kasvaa helposti itseään vahvistavana kierteenä niin, että luottamuksen alenemista on vaikeaa katkaista. (Robinson & Rousseau 1994, 247–249.)

Psykologisen sopimuksen loukkaaminen tai rikkominen irtisanomistilanteessa johtaa työntekijän epäluottamukseen työnantajaa kohtaan, mutta vaikuttaa myös työntekijän luottamukseen uutta työnantajaa kohtaan. Työntekijä voi aikaisempien kokemustensa vuoksi suhtautua uuteen työntekijään kyynisesti, jolloin luottamussuhteen rakentaminen voi olla haasteellista. (Pugh, Skarlicki & Passell 2003.)

2.3 Luottamus psykologisen sopimuksen kulmakivenä

Osapuolten välinen luottamus on olennainen osa psykologista sopimusta jo pelkästään siitä syystä, että ilman luottamusta psykologista sopimusta ei synny. Syntyvän psykologisen sopimuksen luonteeseen vaikuttaa se, mihin luottamus perustuu eli onko kyseessä kognitiivinen vai affektiivinen luottamus. (Atkinson 2007.) Tässä luvussa kerron luottamuksen käsitteestä ja luottamuksesta osana psykologisen sopimuksen teoreettista viitekehystä.

2.3.1 Luottamuksen määrittelyä

Luottamus on tärkeä osa ihmisten välistä kanssakäymistä. Ihmiset ovat kyvyttömiä suunnittelemaan toimintojaan täysin rationaalisesti ottaen huomioon kaikki vaihtoehtoiset toimiensa seuraukset. Aika ja resurssit eivät yksinkertaisesti riitä. Luottamus helpottaa monimutkaisten valintojen tekemistä ja nopeuttaa sosiaalista kanssakäymistä. Voidaan ajatella, että luottamuksen tärkein tehtävä on sosiaalinen, sillä

ihmisillä ei ole tarvetta luottamukseen muuten kuin suhteessa muihin ihmisiin. (Lewis & Weigert 1985, 968–969.)

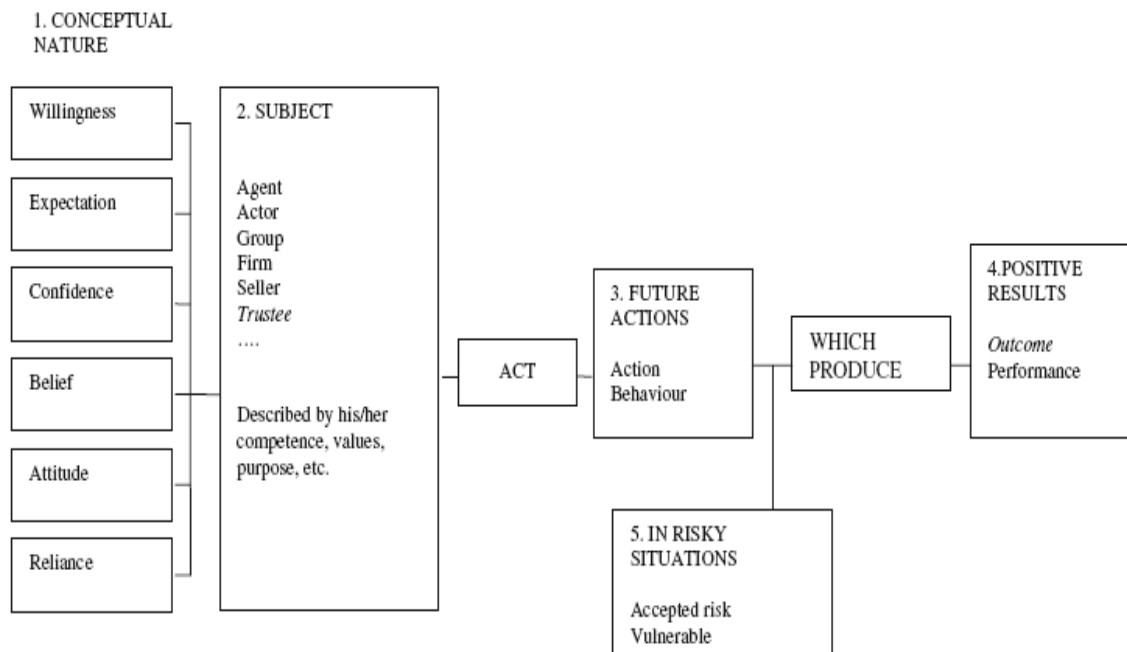
Tutkijat ovat pyrkineet selvittämään luottamuksen merkitystä erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa ja sitä, millaiset olosuhteet ovat otollisia luottamuksen syntymiselle. Luottamus nähdään osapuolten välisenä uskona ja varmuutena siitä, että toinen osapuoli ei vahingoita tai saata toista osapuolta riskeille alttiiksi. Osapuolten välillä vallitsee jonkinlainen vaihdantasuhde. Luottamus on varmuutta siitä, että kumpikaan osapuolista ei käytä hyväkseen toistensa haavoittuvaisuutta. (Jones & George 1998.)

Castaldo, Premazzi ja Zerbini (2010) ovat keränneet tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä ja käytettyjä luottamuksen määritelmiä 50 viime vuoden ajalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia määritelmiä on käytössä sekä rakentaa kattava analyttinen malli, johon on koottu kaikki luottamuksen käsitteen elementit. Kuvio 5 havainnollistaa käsitteen määrittelyssä käytettyjä elementtejä, jotka ovat:

1. Luottamuksen käsitteellinen luonne. Luottamus ymmärretään monella tavalla: turvautumisena, uskomuksena, halukkuutena, odotuksina, varmuutena ja asenteena.
2. Toimijat eli luottaja (trustor) ja luottamuksen kohde (trustee). Toimijoita voivat olla yksilöt, ryhmät, yritykset ja organisaatiot. Toimijoilla on tiettyjä ominaisuuksia, kuten pätevyys, taito, rehellisyys, omanarvontunto ja hyväntahtoisuus. Nämä ominaisuudet määrittävät pitkälti luottamuksen syntymistä.
3. Luottamuksen kohdistuminen: luottaja (trustor) päättää luottaa ja käyttäytyä sen mukaisesti. Luottamuksen kohde (trustee) haluaa käyttäytyä niin kuin olettaa luottajan toivovan. Tämä on luottamuksen behavioristinen dimensio.
4. Luottamuksen tulokset (positiiviset tai ei-negatiiviset) luottajan (trustor) kannalta. Luottaja (trustor) olettaa, että toisen osapuolen käytös on ennakoitavissa tai ainakin tulee olemaan positiivista luottajan kannalta. Toisen

osapuolen käytöksen ennakoitavuus ja se, että käytös tulee olemaan luottajan kannalta positiivista, ovat kaksi luottamuksen tyypillistä tulosta.

5. Tilanteen luonne (epävarmuus, riski ja haavoittuvaisuus). Luottamus syntyy vain tilanteissa, joihin sisältyy riski ja epävarmuutta. Luottamalla toiseen osapuoleen luottaja vapaaehtoisesti asettaa itsensä haavoittuvaiseksi ja riskille alttiiksi.



Kuvio 5 Luottamuksen määritelmän elementit (A thematic map of trust definition in business relationship research. Castaldo ym. 2010, 664.)

Castaldo ym. (2010, 665–666) ovat tutkimuksensa pohjalta kehittäneet kattavan määritelmän, joka pitää sisällään edellä esitellyt elementit. Luottamus on

- a. oletus (tai uskomus, varmuus tms.) siitä, että
- b. tiettyjä ominaisuuksia (rehellisyys, hyvántahtoisuus, kompetenssi tms.) omaava kohde
- c. tulee käyttäytymään siten, että se tuottaa
- d. positiivisia tuloksia luottajalle
- e. tilanteissa, joihin liittyy epävarmuutta.

Luottamus rakentuu siis monesta elementistä, mistä voidaan päätellä, että se on ilmiönä varsin kompleksi. Luottamus ja psykologinen sopimus ovat siinä mielessä

samankaltaisia ilmiöitä, että niihin kumpaankin liittyy vahvasti odotukset suhteen toisen osapuolen käytöksestä. Osapuolten välinen julkilausumaton psykologinen sopimus ja siihen oleellisesti liittyvä luottamus tekevät arjen toimista sujuvia, kun kaikista yksityiskohdista ei tarvitse aina neuvotella erikseen.

2.3.2 Kognitiivinen ja affektiivinen luottamus psykologisissa sopimuksissa

Luottamuksen perusta voidaan jakaa kognitiiviseen eli järkipäiseen ja affektiiviseen eli tunneperäiseen luottamukseen (Lewis & Weigert 1985, 967–972). Kognitiivinen luottamus on laskelmoivaa ja rationaalista, ja perustuu siihen, miten osapuolet arvioivat voivansa hyötyä suhteesta. Luottamus perustuu taloudelliseen vaihdantaan (Tyler & Kramer 1996). Affektiivisessä luottamuksessa suhteen osapuolten välillä on tunneperäinen side, ja suhteen osapuolet välittävät toisistaan ja kunnioittavat toisiaan. Tällaisessa tunneperäisessä suhteessa luottamuksen pettäminen heikentää koko suhteen perustaa. Kaikissa luottamussuhteissa on olemassa emotionaalinen elementti, mutta läheisissä ihmissuhteissa emotionaalisuus korostuu voimakkaimmin. (Lewis & Weigert 1985, 971.) Tunneperäinen luottamussuhde perustuu sosiaaliseen vaihdantaan (McAllister 1995, 26).

Carol Atkinsonin (2007) kolmessa case-yrityksessä tekemä tutkimus osoittaa, että kognitiivisella luottamuksella ja transaktionaalisella psykologisella sopimuksella on kiinteä yhteys, kuten myös affektiivisella luottamuksella ja relationaalisella psykologisella sopimuksella. Ensimmäiset perustuvat taloudelliseen vaihdantaan ja jälkimmäiset perustuvat sosiaaliseen vaihdantaan (Atkinson 2007, 228). Transaktionaalisten velvollisuuksien laiminlyönti johtaa kognitiivisen luottamuksen alenemiseen, kun taas affektiivisen luottamuksen pettäminen johtaa vihan ja raivon tunteisiin ja saattaa muuttaa suhteen luonnetta niin, että työntekijät alkavat keskittyä vain transaktionaalisiin velvollisuuksiin (Atkinson 2007, 240–241).

Kognitiivisen luottamuksen pettäminen johtaa tyytymättömyyteen, mutta sen vaikutus suhteen luonteeseen on huomattavasti vähäisempi kuin tilanteessa, jossa affektiivinen luottamus petetään. Tässä on selvä yhteys transaktionaaliseen ja relationaaliseen psykologiseen sopimukseen. Kuten edellä on esitelty, voi transaktionaalisen

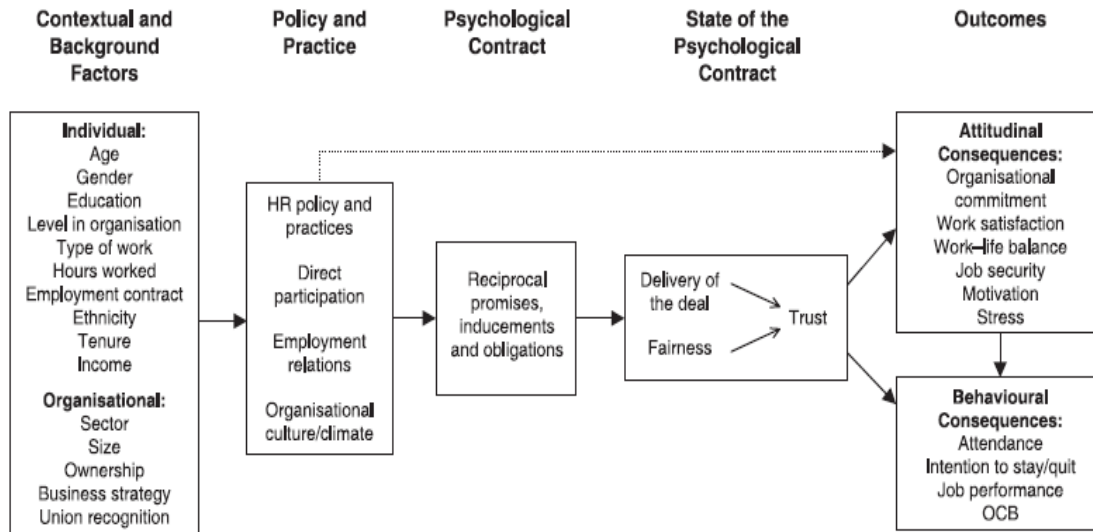
sopimuksen rikkominen johtaa siihen, että työntekijä kokee itsensä petetyksi. Relationaalisen sopimuksen rikkoutuminen puolestaan voi pahimmassa tapauksessa johtaa jopa koko suhteen tuhoutumiseen. (Atkinson 2007, 229–230.)

Kaikkiin psykologisiin sopimuksiin liittyy olennaisella tavalla luottamus, olkoon se luonteeltaan joko affektiivista tai kognitiivista. Psykologiset sopimukset ovat luonteeltaan erilaisia kuten myös niihin liittyvä luottamus. Affektiivista luottamusta voidaan rakentaa vasta sitten, kun kognitiivinen luottamus on saavutettu. Affektiivisen luottamuksen kehityttyä vahvaksi siteeksi osapuolten välille, voi luottamus säilyä vaikka kognitiivinen luottamus petettäisiinkin. Relationaalinen psykologinen sopimus on työnantajan ja työntekijän välinen vahva suhde, jota ei pienet rikkomukset horjuta. Mikäli affektiivinen luottamus kuitenkin menetetään, saattaa suhteen luonne muuttua ja huomio keskittyä ainoastaan kognitiivisten velvollisuuksien hoitamiseen. (Atkinson 2007, 241–243.)

2.3.3 Luottamus psykologisen sopimuksen mallissa

Tutkimuskirjallisuudessa reiluus ja oikeudenmukaisuus on vaihtelevasti ymmärretty psykologisen sopimuksen panoksena, yhtenä sen dimensiona tai sopimuksen tuloksena. Myös luottamus on ymmärretty monin eri tavoin, mutta tyypillisesti sitä on pidetty sopimuksen tuloksena. Guestin (2004, 549) mukaan tutkimukset osoittavat, että luottamus toimii ratkaisevana tekijänä siinä, miten osapuolet käyttäytyvät sopimuksen täyttymisen tai vaihtoehtoisesti rikkomisen jälkeen. Luottamuksella ja psykologisella sopimuksella on siten kiinteä yhteys.

Guest ehdottaa, että psykologisen sopimuksen malliin lisätään psykologisen sopimuksen tila (state). Sillä viitataan tilanteeseen, jossa osapuolten odotukset ja velvollisuudet on täytetty, ne ovat olleet oikeudenmukaisia ja reiluja, ja niistä on seurannut luottamus toiseen osapuoleen. Kuvio 6 selventää, miten psykologisen sopimuksen osatekijät ovat yhteydessä psykologisen sopimuksen tilan syntymiseen ja mitä seurauksia sillä on työntekijän asenteeseen ja käyttäytymiseen.



Kuvio 6 Psykologisen sopimuksen malli (A framework for applying the psychological contract to the employment relationship. Guest 2004, 550)

Malli kuvaa selkeästi sen, miten psykologisen sopimuksen täyttämisestä tai täyttämättä jättämisestä seuraava luottamus tai epäluottamus vaikuttaa suoraan työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen, kuten motivaatioon, sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen.

2.4 Uusi psykologinen sopimus

Psykologisen sopimuksen käsite on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena noin 50 vuotta. Työn ja työsuhteiden luonne on muuttunut vuosikymmenten aikana, ja siten psykologisen sopimuksenkin on täytynyt muuttua. 1990-luvulla Herriot ja Pemberton (1995) kuvailivat ”vanhan” psykologisen sopimuksen olleen oikea suhde, jossa suhteen osapuolet oppivat luottamaan toisiinsa ja täyttämään toistensa odotukset. Suhde kasvoi ja vahvistui ajan myötä. Herriot ja Pemberton (1995) esittivät, että tilalle tulisi ”uusi” puhtaasti transaktionaalinen psykologinen sopimus, jossa osapuolten panokset ja siitä saadut palkkiot olisivat tarkkaan mitattavissa. Uuteen suhteeseen ei heidän mukaan liittyisi lojaalisuutta tai kiintymystä. (Marks, 2001, 455–456.)

Uudenlaiset työaikamuodot ovat lisääntyneet, mikä on ollut merkittävä muutos työelämässä. Muutosten taustalla on organisaatioiden tavoite laskea henkilöstökustannuksia ja tehdä henkilöstöstä joustavampi resurssi. Muutokset

työsuhteessa aiheuttavat automaattisesti muutoksia myös psykologisiin sopimuksiin, jolloin ”perinteinen” psykologinen sopimus ei enää päde sellaisenaan (Marks 2001, 462.)

Guest (2004, 542–544) luettelee kuusi syytä sille, miksi perinteiset työsuhteet ovat muuttumassa:

1. Työntekijöiden määrä yrityksissä pienenee, mistä seuraa se, että ammattijärjestöjen on vaikeampaa yhdistää työntekijöitä yhtenäiseksi joukoksi. Esimiehet voivat muodostaa henkilökohtaisempia suhteita työntekijöiden kanssa, jolloin paikallinen sopiminen helpottuu eikä ammattijärjestön edustusta enää kaivata.
2. Uudenlaiset työjärjestelyt tekevät työvoimasta joustavan resurssin. Erilaiset työaikamuodot, määräaikaiset sopimukset ja mahdollisuus tehdä työtä ajasta ja paikasta riippumatta vaikeuttavat reiluuden ja tasavertaisen kohtelun arvioimista. Käsitys yhtenäisestä työyhteisöstä murtuu.
3. Muutos on jatkuvaa, äkkinäistä ja vaikuttaa kaikkeen. Kilpailukykyyn vaikuttaa oleellisesti kyky reagoida muutoksiin nopeasti ja joustavasti. Organisaatioilla ei ole mahdollisuutta käyttää aikaa pitkiin neuvotteluprosesseihin, joten niiden täytyy kehittää uusia työnteon malleja, joissa muutoksiin sopeutuminen tapahtuu nopeasti ja tehokkaasti.
4. Työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vaatii uusia työmuotoja, joissa joustavasti huomioidaan yksilöiden ja perheiden tarpeet. Organisaatioiden on huomioitava tämä seikka houkutellessaan parhaita työntekijöitä palvelukseensa.
5. Paikallinen sopiminen lisääntyy ja uudenlaisia työsopimuksia kehitetään.
6. Individualismi korostuu ja yhteisöllisyyden tunne menettää merkitystään.

Kilpailuolot muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla ja siksi tuotannon sopeuttaminen, kustannusleikkaukset ja toimintojen uudelleenjärjestelyt ovat yritysten arkipäivää. On muututtava ja sopeuduttava, jotta pysyy mukana pelissä. Muutosten myötä myös psykologisen sopimuksen voidaan nähdä muuttuvan. (Alasoini 2007, 113.)

Suomalaista työelämää tutkinut Tuomo Alasoini (2007) pitää Suomea luottamusyhteiskuntana, jossa relationaalisilla elementeillä on ollut suuri merkitys palkansaajien psykologisissa sopimuksissa. Globalisoituminen ja uudenlainen johtamisajattelu ovat kuitenkin murentamassa vastavuoroisen sitoutumisen perustaa, johon psykologinen sopimus on perustunut. Tutkimusten osoittama työntekijöiden kokema työnteon mielekkyyden aleneminen kertoo Alasoinin (2007) mukaan siitä, että palkansaajat kokevat huolta sellaisten toimintamallien ja käytäntöjen yleistymisestä, jotka uhkaavat paternalistisen psykologisen sopimuksen perustaa. Alasoinin (2007, 112) mukaan paternalistinen psykologinen sopimus perustuu kahteen uskomukseen:

1. Kelvollisesti tehty työ ja uskollisuus työnantajalle riittävät ja ne palkitaan turvallisuudella ja luottamuksella.
2. Työnantajan hyvä taloudellinen menestys palkitsee myös palkansaajaa erityisesti lisäämällä työnantajan palkanmaksuvaraa ja varmuutta työsuhteen jatkuvuudesta.

Uskomukset ovat kärsineet kolhuja, ja palkansaajat kokevat, että työpaikat ovat rajujen ja sattumanvaraisempien muutosten kohteena riippumatta työpaikan taloudellisesta tilanteesta. Paternalistinen psykologinen sopimus, jonka etuna olivat pelisääntöjen selkeys ja ennustettavuus, on murtumassa. (Alasoini 2007, 112–113.)

Alasoinin (2007, 113) mukaan organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa on esiintynyt kahdenlaisia näkemyksiä siitä, mitä kilpailuolosten muutos ja siten muuttunut johtamisajattelu tarkoittavat työntekijöiden psykologisten sopimusten kannalta:

1. Psykologiset sopimukset ovat rakentumassa aiempaa pelkistetympin transaktionaalisten elementtien varaan kuin relationaalisten elementtien varaan.

2. Dynaamisilla aloilla, joille on ominaista toimintojen tietovaltaisuuden lisääntyminen, yrityksissä tulisi saada aikaan uudentyyppeisiä tasapainotettuja sopimuksia, joissa transaktionaaliset ja relationaaliset elementit yhdistyisivät uudella tavalla. Tällaisten psykologisten sopimusten tulisi taata osapuolten keskinäinen luottamus ja turvallisuus niin, että työsuorituksen ja palkkioiden välistä suhdetta olisi mahdollista kehittää jatkuvasti.

Alasoini painottaa, että mikäli psykologiset sopimukset rakentuisivat pääosin transaktionaalisten elementtien varaan, merkitsisi se oleellista työkuulttuurista muutosta, jolla olisi vaikutusta myös luottamusyhteiskuntaan. Työntekijät keskittyisivät maksimoimaan omaa hyötyään ja sitoutuminen nykyisiin työpaikkoihin tunnetasolla heikkenisi. (Alasoini 2007, 113–114.)

Uudenlaisten, tasapainotettujen psykologisten sopimusten myötä voitaisiin löytää suhde, joka olisi aiempaa joustavampi, mutta tarjoaisi työntekijälle samalla mahdollisuuden sitoutua työnantajaan myös emotionaalisesti. Työnantaja pyrkisi johtamisen ja työn organisoinnin avulla takaamaan työntekijöille entistä parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön ja jatkuvaan kehittymiseen. Työnantaja pyrkisi siten huolehtimaan työntekijöiden työllistettävyydestä aikana, jossa varmaa työpaikkaa on mahdotonta luvata. Paternalistisen psykologisen sopimuksen vahvistaminen ja ylläpitäminen olisi epärealistista aikana, jolloin kilpailuolot voivat muuttua äkkinäisesti. (Alasoini 2007, 113–114.)

Uudenlainen psykologinen sopimus edellyttää palkkioita koskevaa läpinäkyvyyttä, selkeitä yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, johdon ja työntekijöiden välistä luottamusta sekä systemaattista ja strategista otetta ihmisvoimavarojen johtamiseen ja kehittämiseen (Alasoini 2007; Guest 2004). Luottamuksen rooli korostuu uuden psykologisen sopimuksen rakentamisessa. Jos luottamus on vahva ja sen perusta affektiivinen, on työntekijällä korkea kynnys tulkita työnantajan toimia loukkaukseksi psykologista sopimusta kohtaan. Mikäli kipukynnys ylittyy ja työntekijä kokee työnantajan toimet loukkauksena sopimusta kohtaan, voivat seuraukset olla tuhoisia.

2.5 Yhteenveto

Tämä luku käsitteli psykologista sopimusta ja luottamusta sen kulmakivenä. Aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen nojaten voidaan todeta, että luottamus on oleellinen osa psykologista sopimusta riippumatta psykologisen sopimuksen luonteesta. Sopimuskumppanien välillä tulee olla jonkinlaista luottamusta, jotta psykologinen sopimus voisi ylipäättään rakentua osapuolten välille (Atkinson 2007). Psykologisen sopimuksen täyttämisestä tai täyttämättä jättämisestä seuraava luottamus tai epäluottamus, eli psykologisen sopimuksen tila, vaikuttaa suoraan työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen, kuten motivaatioon, sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen (Guest 2004). Luottamuksen kasvaessa ja muuttuessa kognitiivisesta luottamuksesta affektiiviseen luottamukseen voi osapuolten välinen suhde muuttua ja syventyä relationaaliseksi psykologiseksi sopimukseksi, jota pienet kolhut eivät horjuta (Atkinson 2007). Luottamuksen menettäminen voi kuitenkin muuttaa psykologisen sopimuksen luonnetta oleellisesti ja pahimmassa tapauksessa tuhota sen kokonaan (Atkinson 2007). Luottamuksen voidaan siis nähdä olevan psykologisen sopimuksen panos, yksi sen dimensio ja sopimuksen tulos (Guest 2004). Psykologisen sopimuksen ja luottamuksen välisen dynamiikan ymmärtäminen on oleellisen tärkeää organisaatioiden kannalta, sillä vankalle pohjalle rakennettu psykologinen sopimus mahdollistaa muutosten toteuttamisen ilman työntekijöiden kokemusta sopimuksen rikkoutumisesta (Alasoini 2007).

Tuotannon sopeuttamistoimet, kuten irtisanomiset ja lomautukset, aiheuttavat aina koko työyhteisöä koskevan kriisin, jonka syvyyttä ja vaikutuksia ei koskaan voida täysin ennustaa (Parzefall 2009). Riskinä on, että psykologinen sopimus murtuu, kun työntekijöiden kokemuksen mukaan organisaation johto ei toimi odotusten mukaisesti (Rousseau 1995). Paternalistinen psykologinen sopimus perustuu uskomukseen siitä, että menestyvä työnantaja palkitsee hyvin tehdystä työstä turvallisuudella ja varmuudella työsuhteen jatkuvuudesta. Sopimus murtuu, kun työnantaja pelaa reilun pelin vastaisesti ja turvautuu sopeuttamistoimiin (Alasoini 2007). Epäluottamus kasvaa helposti itseään vahvistavana kierteenä, jota on vaikeaa katkaista (Robinson & Rousseau 1994). Ratkaisun kestävämpään tilanteeseen voisivat tarjota uudet, tasapainotetut psykologiset sopimukset, joilla työnantaja pyrkisi johtamisen ja työn

organisoinnin avulla takaamaan työntekijöille entistä parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön ja jatkuvaan kehittymiseen (Alasoini 2007).

Käytän tässä tutkielmassa Marks (2001) psykologisen sopimuksen määritelmää, joka pohjaa Herriotin ja Pembertonin (1995) klassiseen psykologisen sopimuksen määritelmään. Organisaatiossa voi olla useita psykologisia sopimuksia eri ihmisten ja ryhmien välillä. Kukin psykologinen sopimus pitää sisällään erilaisia osapuolten välisiä odotuksia ja velvollisuuksia. (Marks 2001.) Määritelmän mukaan organisaatiossa voi syntyä erilaisia psykologisia sopimuksia esimerkiksi esimiesten ja johdon välille, luottamushenkilöiden ja esimiesten välille, ja johdon ja luottamushenkilöiden välille. Täten yhden sopimuksen murtuminen voi olla mahdollista samaan aikaan kun toinen sopimus säilyy (Marks 2001).

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Aineiston keruu

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tutkimuskohteena on johtaminen kansainvälisen pörssiyhtiön yhdessä tuotantolaitoksessa. Tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiseen käytettiin useaa aineistonkeruumenetelmää rinnakkain, kuten kvalitatiiviselle tapaustutkimukselle on tyypillistä (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131; Yin 2009, 18.) Tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat: fokusryhmähaastattelu, teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, yrityksen dokumentit ja henkilöstölehdet, ja sanomalehtien, Internet-uutisten sekä keskustelupalstojen seuraaminen. Usean aineiston käyttö rinnakkain tekee tutkimuksesta monipuolisemman ja lisää tutkimuksen validiteettia (Alkula ym. 1995, 50).

Liitteessä 2 on taulukot tehdyistä haastatteluista sekä organisaation tiloissa toteutetusta havainnoinnista. Taulukoista käy ilmi myös aineiston keruun ajankohdat ja kestot. Seuraavaksi kerron yksityiskohtaisemmin aineiston keruusta ja valituista menetelmistä.

Haastattelujen toteutus

Tutkimusta varten haastateltiin 24 henkilöä huhti- ja toukokuun aikana vuonna 2010. Osa haastatteluista toteutettiin fokusryhmähaastatteluina ja osa yksilöhaastatteluina. Fokusryhmähaastatteluita järjestettiin kaikkiaan viisi, joiden kestot olivat hieman alle kaksi tuntia. Fokusryhmissä haastateltavia oli yhteensä 16 henkilöä, joista 5 oli verstpäälliköitä, 8 osastoinsinööriä ja 3 vuorotyönjohtajia. Haastattelimme verstpäälliköitä ja osastoinsinööriä kahdesti ja vuoropäälliköitä kerran. Peruimme vuoropäälliköiden toisen haastattelukerran, sillä totesimme, että ensimmäisellä kerralla kävimme läpi aihealueet, joita olisi ollut tarkoitus käydä läpi myös toisella kerralla. Katsoimme siis, että toista haastattelukertaa ei ollut tarpeen järjestää. Tein kaikki fokusryhmähaastattelut yhdessä professori Hanna Lehtimäen kanssa.

Yksilöhaastatteluja tehtiin yhteensä 8. Haastattelimme yhden tuotantoyksikön henkilöstöpäällikköä ja tehtaanjohtajaa, joka on yhtiön tekninen johtaja ja johtoryhmän jäsen. Heidän lisäksi haastattelimme kuutta luottamushenkilöä: työsuojeluvaltuutettua, ammattiosaston puheenjohtajaa, toimihenkilöiden luottamushenkilöä, ylempien toimihenkilöiden luottamushenkilöä ja kahden eri tulosyksikön pääluottamushenkilöitä. Yksilöhaastatteluista tein suurimman osan Hanna Lehtimäen kanssa. Johanna Kujala oli mukana yhdessä haastattelussa ja yhden haastattelun tein kaksin pro gradu -tutkija Riikka Niemisen kanssa. Liitteessä 1 on yksilöhaastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko.

Fokusryhmien haastateltavien valinta tehtiin huolellisesti. Tutkimuksen tarkoitus huomioon ottaen pyysimme yhtiön henkilöstöpäällikköä valitsemaan haastateltavia kolmelta esimiestasolta. Haastateltavien valinnassa toteutui osittain lumipallomenetelmä, jolloin esimiehet ylemmältä tasolta ehdottivat haastateltavia seuraavalta esimiestasolta. Valinnassa suoritettiin periaatetta, jonka mukaan haastateltavat olivat eri tulosyksiköistä mahdollisimman monen näkökulman esiintuomiseksi.

Yksilöhaastatteluihin valittiin tarkoituksenmukaisesti eri henkilöstöryhmien luottamushenkilöitä sekä johdon edustaja. Haastateltavien valinta tehtiin harkiten, jotta haastattelujen avulla saataisiin mahdollisimman monta näkökulmaa esille. Tavoitteena oli saada rikas ja moniääninen kuvaus tapahtuneesta ja yhtiön tilanteesta.

Kaikki haastattelut tehtiin Nokian Renkaiden tiloissa Nokialla. Fokusryhmähaastattelut toteutettiin tehdasalueella sijaitsevassa kerho- ja saunatilassa. Tila oli omiaan luomaan rennon tunnelman fokusryhmähaastatteluihin, ja tila oli riittävät tilava, mikä helpotti käytännön toteutusta kun teimme kuvakollaasiharjoituksia. Yksilöhaastattelut tehtiin yhtiön neuvottelutiloissa.

Haastateltavat kutsuttiin haastatteluihin Nokian Renkaiden yhteyshenkilön toimesta. Haastateltavat olivat tietoisia siitä, että Tampereen Yliopiston tutkimusryhmä on tekemässä tutkimusta Nokian Renkaiden tiloissa. Osalle haastateltavista oli kuitenkin epäselvää se, mitä tutkimuksella tavoiteltiin. Haastattelujen alussa kerroimme projektin

tavoitteista ja annoimme haastateltaville mahdollisuuden esittää kysymyksiä projektiin liittyen.

Fokusryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tähän tutkimukseen valittiin yhdeksi aineistonkeruumenetodiksi fokusryhmähaastattelu, joka on suosittu metodi erityisesti toimintatutkimuksessa, jossa haetaan ratkaisua tai muutosta. Menetelmää on perinteisesti käytetty taloustieteissä erityisesti kuluttajakäyttäytymisen tutkimuksessa, jossa on haluttu tietoa asenteista, tarpeista ja valinnoista. Menetelmää on käytetty myös henkilöstöhallinnon kehittämiseen ja työpaikkatutkimuksissa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 174.)

Fokusryhmä koostuu valituista henkilöistä, jotka keskustelevat tutkijoiden valitsemista teemoista omien kokemustensa pohjalta. Ryhmän jäsenet vievät keskustelua eteenpäin ja tutkijan huomio on erityisesti keskustelijoiden reaktioissa. Kiinnostavaa on se, miten keskustelijat rakentavat siltoja asioiden välillä ja miten yhteistä ymmärrystä asioista rakennetaan keskustelun edetessä. Keskustelu antaa tutkijalle tietoa siitä, miten henkilöt vaikuttavat toisiinsa ja miten kulttuurin sisäiset, jaetut käsitykset ja narratiivit keskustelijoiden arjesta rakentuvat keskustelussa. Tutkija on kiinnostunut siitä, miten aiheesta puhutaan, jolloin tunteet, jännitteet, ryhmän jäsenten välinen dynamiikka ja ruumiinkieli antavat merkityksiä. Hiljaisuudellakin on oma merkityksensä ja kiinnostavaa on tarkkailla sitä, mitä jätetään sanomatta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 175.) Tämän tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön liittyy oleellisesti kokemuksellisuus ja organisaation eri toimijoiden jakamat käsitykset siitä, mikä on totta. Fokusryhmähaastattelu oli siten erinomaisesti tähän tutkimukseen soveltuva aineistonkeruumenetelmä. Ryhmät kertoivat yhteisiä tarinoita ja antoivat kollektiivisesti merkityksiä asioille.

Fokusryhmähaastatteluja järjestettiin kaikkiaan kuusi. Haastatteluja varten muodostettiin kolme ryhmää, jotka edustavat eri esimiestasoja. Esimiestasot ovat: verstpäälliköt, osastoinsinöörit ja vuorotyönjohtajat. Verstpäälliköt vastaavat laajemmasta kokonaisuudesta, ja johtamisen ja suunnittelun aikajänne on viikko ja siitä ylöspäin. Osastoinsinöörit vastaavat toiminnasta yhden vuorokauden aikajänteellä, ja vuorotyönjohtajat vastaavat esimiestyöstä yhden vuoron ajan kerrallaan.

Haastattelut nauhoitettiin, ja jokaisen haastattelun jälkeen keskustelin toisen haastattelijan kanssa ja pohdimme tapahtunutta. Heti haastatteluiden jälkeen kirjoitin muistiin tekemiäni havaintoja haastattelusta. Kiinnitin huomiota haastattelun tunnelmaan, keskustelijoiden asenteisiin, omiin kokemuksiini ja keskustelussa tärkeiksi nousseisiin teemoihin.

Fokusryhmähaastattelujen avulla saatiin paljon tietoa siitä, mitä organisaatiossa oli tapahtunut, sillä haastateltavat muistelivat yhdessä tapahtunutta ja täydensivät toistensa tarinoita. Hetkittäin ryhmän jäsenet innostuivat kertomaan tarinaa, johon jokainen täydensi omat kokemuksensa ja kertoi asioita omasta näkökulmastaan. Ryhmistä muodostettiin tarkoituksella homogeenisiä siten, että ryhmän jäsenet olivat samalta esimiestasolta, jolloin keskustelujen aihealueet koskettivat kaikkia ryhmän jäseniä (Eskola & Suoranta 1998, 95).

Fokusryhmähaastatteluissa keskusteluteemoja käsiteltiin monipuolisesti ja ryhmän jäsenet veivät keskustelua eteenpäin. Tutkijoiden rooli oli enemminkin kannustaa keskusteluun kuin esittää suoria, ennalta valmisteltuja kysymyksiä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 173; Eskola & Suoranta 1998, 98.) Tutkijat esittivät käsiteltävät keskusteluteemat ja kannustivat tarkentavien kysymysten avulla ryhmää jatkamaan keskusteluaan.

Fokusryhmähaastattelun haaste on se, että ryhmä saattaa estää ryhmän jäseniä tuomasta haastattelussa esiin arkoja tai ryhmän kannalta kielteisiä asioita. Myös ryhmän sisäinen valtdynamiikka voi määrätä sitä, kuka on enemmän äänessä ja kuka saa puhua tietyistä asioista. Otimme nämä mahdolliset haasteet huomioon haastatteluja suunnitellessamme. Keskustelu muuttui haastattelutilanteissa vaisummaksi erityisesti silloin, kun keskusteltavat aiheet olivat arkoja. Ulkopuolisen on kuitenkin vaikeaa tunnistaa ja ymmärtää ryhmän sisäistä dynamiikkaa niin, että siihen voisi haastattelutilanteessa vaikuttaa. Myös ryhmän koko voi tulla haasteeksi silloin, jos ryhmässä on liikaa jäseniä, koska silloin hiljaisemmat ryhmän jäsenet saattavat jäädä kokonaan taka-alalle. Tämä ongelma pyrittiin ratkaisemaan siten, että ryhmistä tehtiin pieniä ja kaikkia keskustelijoita kannustettiin haastattelussa kertomaan oma mielipiteensä. (Eskola & Suoranta 1998, 97–99; Hirsjärvi ym. 2009, 211.)

Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen toinen haastattelujen toteutustapa oli teemahaastattelu. Johdon jäseniä ja luottamushenkilöitä päätettiin haastatella yksilöhaastatteluina käyttämällä apuna teemahaastattelurunkoa, jossa haastattelun aihepiirit oli etukäteen suunniteltu, mutta kysymysten esitysjärjestys ja muoto rakentuivat haastattelun edetessä (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsjärvi ym. 2009, 208). Aineistonkeruumenetelmän valintaa perustelen sillä, että keskusteltavat aiheet olivat arkoja ja haastateltavien asema ja organisaation tilanne huomioon ottaen halusimme varmistaa, että haastateltava koki olonsa turvalliseksi ja halusi vastata esitettyihin kysymyksiin. Turvallisuuden kokemus on edellytys onnistuneelle haastattelulle (Yin 2009, 106–107), ja siksi tiettyjen henkilöstöryhmien kohdalla aineistonkeruumenetelmäksi valittiin yksilöhaastattelu.

Teemahaastatteluissa pääpaino oli etukäteen suunnitelluissa aihepiireissä, mutta esitimme myös runsaasti täydentäviä kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli saada haastateltava kertomaan aiheesta laajemmin. Haasteellista oli yrittää esittää haastattelukysymykset oikeassa muodossa niin, että haastateltava oli halukas vastaamaan kysymyksiin avoimesti. Toinen suuri haaste haastattelutilanteissa oli antaa haastateltavan kertoa oma tarinansa kaikessa rauhassa. Muutaman haastattelun jälkeen asioista oli jo muodostunut ennakko-oletuksia, jotka oli tiedostettava ja yritettävä estää niitä vaikuttamasta käsillä olevaan haastattelutilanteeseen. (Yin 2009, 106–107.) Tutkimuksessa on aina olemassa riski, että tutkija jää vain yhden tai muutaman tietolähteen varaan, mikä ei välttämättä riitä oikean ja kattavan kuvan saamiseen tutkittavasta ilmiöstä (Yin 2009, 107). Tässä tutkimuksessa asia on huomioitu haastattelemalla henkilöitä useasta eri henkilöstöryhmästä, ja kukin haastateltava kertoi asioista omasta näkökulmastaan.

Haastattelujen teema-alueet

Kaikki tämän tutkimuksen haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Fokusryhmien haastattelukysymykset ovat liitteissä 3, 4 ja 5. Ensimmäisen fokusryhmähaastattelun jälkeen muokkasinkin haastattelukysymyksiä niin, että lisäsin keskustelua synnyttäviä lisäkysymyksiä lähinnä haastattelijoiden tehtävää helpottaakseni. Teema-alueet pysyivät samana.

Ensimmäisen fokusryhmäkerran teemana oli ”Missä nyt ollaan?”, eli tarkoitus oli keskustella siitä, mitä yrityksessä on tapahtunut lähimenneisyydessä ja millaiseksi yhtiön tilanne koetaan tällä hetkellä. Fokusryhmähaastattelut etenivät noudattaen pääpiirteissään seuraavia teema-alueita:

- Esittelykierros ja oman työn kuvaus
- Tyypillisen työpäivän kuvailu
- Lähimenneisyyden tapahtumat
- Muutosten vaikutukset omaan työhön
- Strategian vaikutus omaan työhön
- Tulevaisuuden tärkeimmät tehtävät ja tavoitteet

Toisen haastattelukerran teemana oli ”Missä ollaan tulevaisuudessa?”, eli tarkoitus oli selvittää, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia haastateltavat uskovat tulevaisuuden tuovan tullessaan ja millä keinoilla niihin voidaan vastata. Haastattelurunko on liitteessä 5. Toisella haastattelukerralla käytössä oli myös projisointimenetelmänä kuvakollaasiharjoitus, jossa haastateltavat valitsivat kymmenien kuvien joukosta yhden tai kaksi kuvaa, jotka hänen mielestään kuvaavat parhaiten tilannetta viiden vuoden kuluttua, jolloin ”Nokian Renkaat on erittäin menestynyt”. Eläytymällä tulevaisuuteen haastateltavat pystyivät paremmin irtautumaan menneestä ja nykyhetkestä. Projisointimenetelmän avulla voidaan analysoida sitä, miten haastateltava näkee tulevaisuuden suhteessa nykypäivään. Haastatteluissa käytiin läpi seuraavat teema-alueet:

- Mitä ensimmäisestä haastattelukerrasta jäi mieleen
- Lähitulevaisuuden tärkeimmät esimiestyöhön liittyvät tehtävät ja tavoitteet
- Kuvakollaasiharjoitus, eläytyminen ja tulevaisuudenvision luominen
- Keinot, joiden avulla päästään visioituun tulevaisuuteen
- Koulutuksen sisältö ja toteutustapa

Tämä toinen haastattelukerta tehtiin kahden fokusryhmän kanssa. Molemmissa keskusteluissa käytiin jonkin verran läpi samoja aiheita, joista oli puhuttu ensimmäisellä haastattelukerralla. Tutkimusprojektin tavoitteet huomioon ottaen kysyimme haastateltavien mielipiteitä siitä, minkälaista esimieskoulutusta he tarvitsisivat ja miten koulutus olisi paras toteuttaa. Tärkeäksi teemaksi nousi kuitenkin keskustelu tulevaisuuden haasteista. Projisointimenetelmä toimi erittäin hyvin niin, että haastateltavat kuvailivat tulevaisuudenvisioitaan ja sitä kautta kertoivat myös siitä, miten asiat nyt ovat ja miten niiden täytyy muuttua, jotta tulevaisuudenvision on mahdollista toteuttaa.

Haastattelujen nauhoitus ja litterointi

Haastattelujen aluksi pyysimme kaikilta haastateltavilta luvan haastattelun nauhoittamiseen. Nauhoituksen käyttäminen tässä tutkimuksessa oli tarpeellista ja perusteltua, sillä kaikki nauhoitetut haastattelut oli tarkoitus litteroida (ks. Yin 2009, 109). Kaksi haastateltavaa kielsi nauhoituksen käyttämisen ja yksi haastateltava kielsi nauhoituksen aluksi, mutta antoi luvan nauhoitukseen noin viiden minuutin jälkeen. Haastatteluissa, joissa nauhoitusta ei tehty, molemmat haastateltavat kirjoittivat muistiinpanoja ja suoria lainauksia ylös ja kokosivat muistiinpanot yhteen haastattelujen jälkeen.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin, eli purettiin kirjalliseen muotoon. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ilman täytesanoja ja fokusryhmähaastattelujen puhujat pyrittiin identifioimaan. Osan haastatteluista litteroin itse ja osan litteroi avustaja Heta Näppilä. Osa fokusryhmähaastatteluista lähetettiin ulkopuoliselle palveluntarjoajalle litteroitavaksi. Näiden litterointien laatu ei ollut riittävä hyvä, joten oikoluin ja kuuntelin kyseiset haastattelut uudelleen ja tein niihin korjauksia.

Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi ryhmähaastatteluista 181 sivua ja yksilöhaastatteluista 84 sivua, eli yhteensä 265 sivua. Haastattelujen kesto on ryhmähaastattelujen osalta yhteensä noin 9 tuntia ja 15 minuuttia, ja yksilöhaastattelujen osalta yli 8 tuntia ja 15 minuuttia. Yhteensä haastattelujen kesto oli siis noin 17 ja puoli tuntia. (Ks. liite 2.)

Haasteena luottamuksen rakentaminen

Luottamuksen rakentaminen haastattelutilanteessa on haastattelun onnistumisen kannalta erittäin tärkeää, sillä ilman luottamusta haastateltavat eivät ole valmiita kertomaan avoimesti kokemuksistaan ja vaikeista asioista (Eskola & Suoranta 1998, 94). Joissakin haastatteluissa luottamuksen rakentaminen osoittautui haasteelliseksi tehtäväksi. Eniten kysymyksiä herättivät tutkimuksen tarkoitus ja nauhurin käyttö.

Haastattelujen alussa esittelimme itsemme ja kerroimme lyhyesti tekeillä olevasta projektista ja haastattelun tarkoituksesta. Katsoimme tärkeäksi painottaa sitä, että olemme tutkijoita Tampereen yliopistosta ja että haastattelu tehdään tutkimuksellisista lähtökohdista. Useita haastateltavia kiinnosti, miten projekti on käynnistynyt ja kenen toimeksiannosta teemme työtä projektin parissa.

Haastattelujen aluksi pyysimme lupaa käyttää nauhuria. Kerroimme haastateltaville syyt nauhoituksen käyttämiseen ja nauhojen käyttötarkoituksesta. Painotimme ehdotonta luottamuksellisuutta ja tutkijan etiikkaa. Luottamuksen rakentamisen haastattelutilanteessa teki haasteelliseksi se, että haastateltavat sanoivat nauhoja käytetyn joskus aikaisemmin heitä itseään vastaan. Haastateltavat eivät siis uskaltaneet puhua avoimesti nauhalle, koska pelkäsivät siitä aiheutuvia seurauksia. Haastateltavista kaksi kielsi nauhurin käyttämisen kokonaan. Osa heistä, jotka antoivat luvan nauhoittaa haastattelun, olivat selkeästi varovaisia puheissaan eivätkä maininneet puheissaan henkilöiden nimiä. Näissä tilanteissa oli vaikeaa arvioida, oliko nauhoituksen käyttämisestä enemmän haittaa kuin hyötyä (ks. Yin 2009, 109). Osalle nauhurin käyttäminen oli luonnollista eivätkä he kieltäneet tai edes kyseenalaistaneet sen käyttöä. Fokusryhmähaastatteluissa kukaan ei kieltänyt nauhurin käyttämistä. Fokusryhmissä avoimuus lisääntyi sitä mukaa, kun keskustelu eteni. Ryhmä ikään kuin itse määritteli keskustelun aikana, mikä on sopiva avoimuuden aste.

Osallistuva havainnointi aineistonkeruumenetelmänä

Havainnointi on yleisesti eri tieteenaloilla tunnustettu ja laajalti käytetty aineistonkeruumenetodi (Hirsjärvi ym. 2009, 213). Osallistuvaa havainnointia on käytetty useimmin antropologisissa tutkimuksissa, mutta aineistonkeruumenetodinä se soveltuu

mainiosti myös organisaatioiden tutkimiseen (Yin 2009, 112). Havainnoinnin tavoitteena on yhteisön toimintaan osallistumalla ja ihmisiä havainnoimalla kerätä tutkimusaineistoa ja yrittää ymmärtää yhteisön kulttuuria (Eriksson & Kovalainen 2008; Eskola & Suoranta 1998, 99; Yin 2009, 111–113). Havainnointi on tässä tutkimuksessa tärkeä aineistonkeruumenetelmä, sillä sen avulla sain tulkintaa avustavaa välitöntä ja intuitiivista tietoa.

Havainnointi soveltuu erinomaisesti kvalitatiivisen tutkimuksen metodiksi. Se on työläs ja aikaa vievä metodi, mutta sen edut ovat kiistattomat, sillä havainnoinnin avulla voidaan saada ”välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä” (Hirsjärvi ym. 2009, 213). Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija ei ole vain passiivisen tarkkailijan roolissa, vaan osallistuu aktiivisesti tutkittavien maailmaan (Yin 2009, 111). Aineistonkeruu on tällöin subjektiivista toimintaa, ja tutkijan ennakko-odotukset vaikuttavat havaintoihin ja niistä tehtyihin tulkintoihin. Tutkija havainnoi valikoiden, vaikkei tekisikään sitä tietoisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 103; Hirsjärvi ym. 2009, 213; Yin 2009, 113.) Osallistuvassa havainnoinnissa on myös aina olemassa se riski, että tutkijan läsnäolo vaikuttaa havainnoinnin kohteena olevien ihmisten käyttäytymiseen (Hirsjärvi ym. 2007, 2008).

Tässä tutkimuksessa havainnoinnin tavoitteena oli saada käsitystä siitä, millainen organisaatio Nokian Renkaat on. Jokainen työpäivä Nokian Renkaiden tiloissa ja lukuisat perehdytystilaisuudet ja palaverit, joihin sain osallistua, tarjosivat mahdollisuuden havaintojen tekemiseen. Työskentelin Nokian Renkailla 2-3 päivää viikossa maaliskuu-kesäkuussa, sekä elokuussa 2010. Havainnoinnissa kiinnitin tilojen ja muiden artefaktien lisäksi huomiota ihmisten käyttäytymiseen ja heidän väliseen kommunikointiin sekä siihen, miten organisaatiossa tapahtuneista asioista puhuttiin. Merkitsin tekemäni havainnot muistiin kenttäpäiväkirjaan.

Huhtikuussa 2010 seurasin yhden verstpäällikön työpäivää. Havainnoinnin avulla oli tarkoitus saavuttaa ymmärrys siitä, minkälaista esimiehen työ on Nokian Renkailla. Tarkemmin sanottuna huomioni kiinnittyi muun muassa seuraavanlaisiin asioihin: minkälaisista asioista ja tehtävistä esimiehen työpäivä koostui, minkälaisessa ympäristössä ja minkälaisissa tiloissa esimies toimi, keitä hän työpäivän aikana tapasi, kenen kanssa hän keskusteli ja minkä tyyppisistä asioista.

Esitin verstpäällikölle päivän aikana runsaasti kysymyksiä, mutta en muuten tarkoituksellisesti vaikuttanut hänen työpäivänsä kulkuun. Osallistuin toimintaan tutkittavan omilla ehdoilla, mikä on tärkeää osallistuvan havainnoinnin onnistumiselle. (Grönfors 1982, 93; Hirsjärvi ym. 2009, 216.) Havainnointi ei ollut systemaattista tai jäsenneiltyä, vaan muodostui vapaasti tilanteiden mukaan (Eskola & Suoranta 1998, 103; Hirsjärvi ym. 2009, 214–217;) En osallistunut esimiehen työhön, vaan pysyttelin enimmäkseen taustalla. Palaveritilanteissa kerroin muille osallistujille, että olin vain havaintojen tekijä enkä osallistuisi keskusteluun.

Primaari- ja sekundaariaineisto

Tässä tutkimuksessa primaariaineisto koostuu fokusryhmähaastatteluista, yksilöhaastatteluista ja havaintomuistiinpanoista. Näiden aineistojen luokittelu primaariaineistoksi johtuu siitä, että ne sisältävät välitöntä tietoa tutkimuskohteesta ja tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2009, 186.) Sekundaariaineistoja on käytetty tietolähteinä, jotka tukevat, rikastuttavat ja täydentävät antaen lisäinformaatiota tutkimuskohteesta ja tutkittavasta ilmiöstä (Yin 1009, 101; 114–118). Tässä tutkimuksessa sekundaariaineisto koostuu seuraavista:

- Yrityksen Internet-sivusto
- Yrityksen vuosikertomukset
- Yrityksen pörssitiedotteet
- Yrityksen henkilöstölehdet
- Yritykseen liittyvät uutiset ja artikkelit sanomalehdissä, aikakauslehdissä ja Internet-lehdissä
- Yritykseen liittyvät keskustelut Internet-keskustelupalstoilla
- Muu yrityksen tarjoama materiaali, kuten markkinointimateriaali ja yrityksessä sisäisesti toteutettujen tutkimusten tulokset

Perehdyin Nokian Renkaista kertovaan lehtikirjoitteluun vuosilta 2008–2010, jotta saisin selvyuden siitä, miten asioista käytiin keskustelua mediassa kriisin aikana. Seurasin Internet-keskusteluja ja selvitin, millaisista aiheista on syntynyt keskustelua keskustelupalstoilla. Näiden lisäksi kohdeorganisaation puolesta on ollut tarjolla suuri

määrä organisaation virallisia tiedotteita ja vuosikertomuksia sekä yrityksen sisäisiä dokumentteja.

3.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Tässä tutkimuksessa haastattelujen tuottamaa aineistoa tarkastellaan sekä diskurssianalyttiseen että narratiiviseen konstruktivistiseen tutkimusotteeseen nojautuen. Konstruktivismi tarkoittaa näkemystä, jonka mukaan ihmiset muodostavat tietonsa ja identiteettinsä tarinoiden välityksellä. Tieto muuttuu muotoaan koko ajan ja rakentuu tarinoissa: tarinat ovat sekä tiedon lähtökohta että lopputulos. Näin tieto ja tietäminen riippuvat aina paikasta ja ajasta, sekä näkökulmasta. (Heikkinen 2000, 49–51.) Yksilöinä tulkitsemme maailmaa jatkuvasti etenevänä ja muuttuvana tarinana. Ymmärrämme itsemme kertomusten kautta ja identiteettimme rakentuu tarinoiden välityksellä. Tarinat elävät ja muuttuvat, ja niin muutimme mekin. (Heikkinen 2000.)

Narratiivisuus ei ole metodi vaan kattaa alleen monenlaisia kertomuksiin liittyviä tutkimuksia. Se on väljä viitekehys, jossa huomio tyypillisesti kohdistuu tarinoihin todellisuuden välittäjinä ja tuottajina. Narratiivista tutkimusta voi tarkastella kahdesta päänäkökulmasta: tutkimuksena, joka käyttää materiaalinaan kertomuksia tai toisaalta tutkimus voidaan ymmärtää tarinan muodostamiseksi maailmasta. (Heikkinen 2000.) Haastatteluaineisto koostuu haastateltujen kertomuksista ja tutkimusraportti on myös omanlaisensa tarina. Narratiivisessa analyysissä tuotan uuden tarinan haastatteluaineiston tarinoista. (Heikkinen 2000, 52.)

Diskurssianalyysistä on useita eri versioita sekä metodien että teorian suhteen, ja siksi siitä on vaikeaa antaa kattavaa ja yksiselitteistä kuvausta. Tutkimuksen kenttä on laaja eikä diskurssianalyysin voida ajatella olevan selkeä metodi vaan ennemminkin väljä teoreettinen viitekehys tai tutkimussuuntaus, joka sallii tutkijan räätälöidä tutkimukseen parhaiten sopivat metodit. (Hirsjärvi ym. 2009, 225–226; Jokinen, Juhila & Suoninen 1993; Suoninen 1997, 15; Eriksson & Kovalainen 2008, 228.) Kvalitatiivisissa tutkimuksissa diskurssianalyysistä on tullut suosittu ja tärkeä tutkimusmetodi, koska diskurssianalyysissä huomio kiinnitetään siihen, millaisia kulttuurillisia merkityksiä

liitetään ihmisiin, asioihin, kokemuksiin ja tapahtumiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 227).

Diskurssianalyysissä kielenkäyttö ymmärretään toiminnaksi, jolloin sanat, lauseet ja keskustelut ovat tekoja. Puheen, sanojen ja toiminnan erottaminen täysin toisistaan on mahdotonta, koska ne ovat molemmat toimintaa, joka ylläpitää tai muuntaa sosiaalista todellisuutta. Kielenkäyttö ei vain kuvaa tekemistä, vaan on myös sen olennainen osa. (Juhila & Suoninen 1999, 238–239; Suoninen 1997, 14.) Tätä tarkastelutapaa kutsutaan sosiaalisesti konstruktionismiksi, jossa kielenkäyttö nähdään todellisuutta rakentavana toimintana (Jokinen ym. 1993, 9; Suoninen 1997). Diskurssianalyysin painotus on siinä, miten kielen käyttö rakentaa, uusintaa ja muuttaa sosiaalista todellisuutta. Puheet ja teot eivät ole toistensa vastakohtia eikä toinen edellä toista, vaan ovat molemmat toimintaa, jotka ylläpitävät sosiaalista todellisuutta (Suoninen 1997, 14).

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ollut ymmärtää ja selittää logiikkaa, joka esiintyy käytännön tasolla. Voidaan puhua abduktiivisesta päättelystä, jossa tutkimuksen tekoon ja aineiston analyysiin liittyy johtoajatus tai johtolanka, jonka avulla voidaan päästä uuden teorian jäljille. (Grönfors 1982, 33–37.) Käytännössä tutkimusprosessi eteni aikaisemman tietämyksen ja aineistolähtöisyyden vuorottelulla. Tavoitteena ei ole ollut testata teoriaa, vaan aineistolähtöisyyden avulla avata todellisuutta ja ymmärtää sitä. Tutkimuksen aikana uusien ja yllättävienkin asioiden esiintulo sallittiin (Dubois & Gadde 2002; Grönfors 1982).

Ennen aineiston käsittelyn aloittamista perehdyin metodikirjallisuuteen ja vertailin erilaisia tapoja käsitellä aineistoa. Lähestyin aineistoa kuuntelemalla nauhoja ja lukemalla litterointeja. Se, että litteroin suuren osan haastatteluista itse, auttoi minua tutustumaan aineistoon.

Teemoittelin litteroidun aineiston Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen (2001) esittämiä periaatteita mukaillen. Luin litteroitua aineistoa ja yritin saada käsitystä siitä, mistä asioista haastateltavat puhuivat ja miten. Ympyröin toistuvia sanoja ja ilmaisuja ja kirjoitin muistiinpanoja. Myös tämä työvaihe auttoi minua tutustumaan aineistoon. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2001.) Aineistojen lukeminen ilman tarkkoja rajauksia herkistää näkemään sanavalintojen muunteluita ja sävyvaihdoksia ja on siten hyvä keino aloittaa

aineiston käsittely (Suoninen 1997, 19–20). Pyrin siis aluksi selvittämään, mistä aineistossa oli kyse. Haasteellista tässä työvaiheessa oli yrittää olla arvioimatta kertojien tarinoiden todenmukaisuutta ja olla arvottamatta haastateltavien näkemyksiä. Havaitsin, että aloin usein etsiä ongelmien aiheuttajia ja syyllisiä samaan tapaan kuin haastateltavatkin. Tähän haasteeseen systemaattinen aineiston lukeminen ja teemoittelu toivat helpotusta.

Seuraavassa työvaiheessa teemoittelin haastatteluita aihealueittain, kuten puheet esimiestyöstä, tiedosta, kommunikaatiosta, luottamuksesta ja yhtiön historiasta. Tein tämän työvaiheen lukemalla litterointeja, merkkäämällä tekstiä eri väreillä ja tekemällä teksteihin reunamerkintöjä. Koska olin itse ollut mukana kaikissa haastatteluissa ja kuunnellut haastatteluita nauhalta jälkikäteen, oli teemoittelun tekeminen luontevaa ja puheesta pystyi tunnistamaan teema-alueet suhteellisen nopeasti.

Latasin litteroidun aineiston NVivo-aineistonkäsittelyohjelmaan ja purin aineiston teemoihin yksi haastattelu kerrallaan. Muodostin kolme eri ryhmää: esimiehet, luottamushenkilöt ja yrityksen johto. Ryhmien sisällä purin samaa teemaa koskevat lainaukset peräkkäin. Tässä työvaiheessa poimin samalla tekstistä ilmaisuja, sanontoja ja metaforia, jotka toistuivat usein. Ohjelman ansiosta haastattelujen ajallinen eteneminen ja tunnistetiedot säilyivät niin, että palaaminen alkuperäiseen tekstiin onnistui vaivattomasti. Ohjelman käyttö helpotti myös ilmaisujen poimimista aineistosta. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2001.) Teemoittelin litteroidun haastatteluaineiston ja siten pilkoin haastateltavien tarinat osiin, mutta pidin jatkuvasti huolta siitä, että kommenttien ja ilmaisujen yhteys tarinaan pysyi tiiviinä. Luin haastatteluja useaan kertaan niin, että minulla oli selkeä käsitys haastateltavien kertomien tarinoiden juonesta. Lopuksi kokosin teemoittelut yhteenvedoiksi.

Teemoittelu on systemaattista toimintaa, mutta jo sinällään tärkeä vaihe analyysissa. Tutkija käyttää valtaa tehdessään päätöksiä sen suhteen, mikä aineistossa on merkittävää ja olennaista. Teemoitteluvaiheessa osa tekstistä jäi pois siitä huolimatta, että pyrin olemaan mahdollisimman perusteellinen ja käsittelemään aineistoa systemaattisesti. Toisinaan oli hankalaa ymmärtää sitä, mitä haastateltava oli tarkalleen ottaen tarkoittanut ja olin epävarma siitä, mihin teemaan haastateltavan puhe istui

parhaiten. Tällaisissa tilanteissa jouduin tekemään valintoja ja tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 142.)

Litteroitua tekstiä oli noin 270 sivua ja teemoittelun jälkeen analysoitavaa tekstiä kertyi noin 500 sivua. Esimiesten haastatteluista muodostui aineistonkäsittelyssä 47–61 teemaa. Luottamushenkilöiden haastatteluista muodostui 24–39 teemaa. Johdon haastatteluista muodostui 26–27 teemaa. Näiden eri ryhmien teemat olivat pääosin samoja. Yksi syy tähän on se, että haastattelujen kysymysteemat olivat hyvin samantyyppisiä. Kuvia aineistonkäsittelystä NVivo-ohjelmalla on liitteessä 6.

Teemoiteltu haastatteluaineisto vahvisti havainnon, jonka olin tehnyt jo haastatteluja tehdessäni. Luottamus oli vahvasti esiin tuleva teema ja liittyi moniin asioihin, joista haastateltavat puhuivat. Luottamuksesta puhuttiin usein muun muassa eri henkilöiden ja ryhmien välisistä suhteista puhumisten yhteydessä. Teemoittelun jälkeen esitin aineistolle kolme kysymystä:

- Mihin asioihin luottamus liittyy?
- Miten luottamuksesta puhutaan?
- Mikä merkitys luottamukselle annetaan?

Konstruoin aineistosta kolme ahdistuksen tarinaa, joissa käsitellään näitä luottamukseen liittyviä aineistokysymyksiä. Sinikka Pesonen (2006) esittelee väitöskirjastaan kertovassa artikkelissa erilaisia tarinoiden luokitteluja ja nojaa omassa tutkimuksessaan Julian Rappaportin (2000) jäsenyykseen, jossa tarinat jaetaan kolmeen luokkaan: yksilötason kertomuksiin, yhteisötarinoihin ja kulttuuritason tarinoihin. Yhteisötason tarinat kertovat tärkeitä asioita yhteisön jäsenistä ja heille yhteisistä asioista (Rappaport 1999). Yhteisö muodostuu ihmisistä, jotka kertovat yhteisiä tarinoita siitä, mikä on heidän historiansa, keitä he nyt ovat ja mitkä ovat heidän tavoitteensa, eli miksi he haluavat tulla. Yhteisö ei ole yhteisö ilman yhteisötasolla jaettuja tarinoita (Rappaport 2000, 6).

Yhteisötason tarinat ovat tärkeitä muutosprosesseissa, jossa ahdistuksen tarinat muutetaan ilon tarinoiksi. Tarinoiden analyysin avulla voidaan tunnistaa yhteisön ahdistuksen tarinat ja auttaa löytämään tai rakentamaan ilon tarinat, joilla muutos

saadaan aikaan (Rappaport 2000,7). Muutoksen edellytyksenä on, että ahdistavat ja tukahduttavat tarinat käännetään positiivisiksi. Uudet ilon tarinat auttavat yhteisön jäseniä näkemään mahdollisuuksia ja ratkaisuja ahdistusta aiheuttaviin ongelmiin. Yksilötason tarinoiden muuttaminen ei vielä aikaansaa muutosta yhteisötasolla, tai ainakin sen ylläpitäminen on äärimmäisen hankalaa. Siksi yhteisötason tarinoiden täytyy muuttua, jotta muutos olisi mahdollinen. (Rappaport 2000).

Rappaport (2000) käyttää artikkelissaan termejä kauhutarinat (tales of terror) ja ilon tarinat (tales of joy), mutta Sinikka Pesosta (2006) mukailleen kutsun kauhun tarinoita ahdistuksen tarinoiksi. Perustelu termin vaihdokselle on kuitenkin toinen kuin Pesosella (2006): tässä tutkimuksessa haastateltavat puhuvat kauhun ja pelon sijaan enemmänkin ahdistuksesta, pahasta olost ja harmituksesta, ja siksi valitsen sanan kauhu tilalle ahdistus. Tässä tutkimuksessa ahdistuksen tarinat olivat ikävää ja lohdutonta luettavaa, mutta Rappaport (2000, 3) korostaa, että sellaisten yhteisötason tarinoiden jakaminen, jotka paljastavat ennemminkin kuin kätkevät ahdistuksen on tärkeää tutkimuksessa, joka käsittelee muutosta. Ahdistuksen paljastaminen on mahdollisuus korvata se ilon tarinalla.

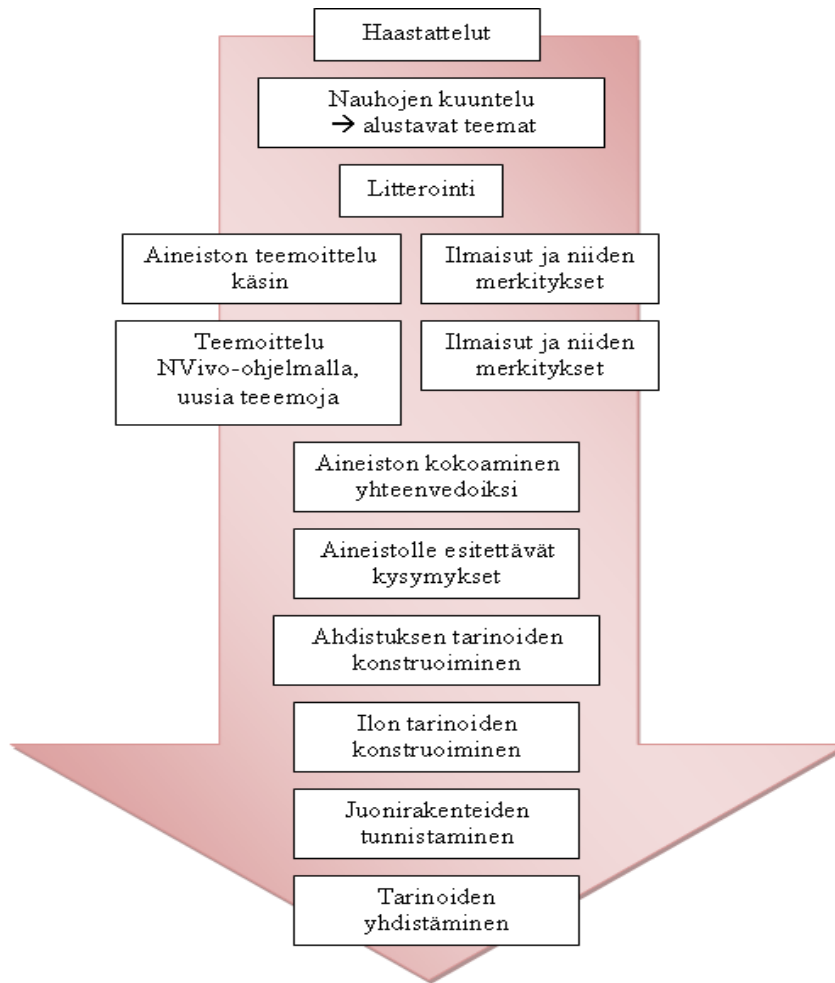
Ahdistuksen tarinat herättävät kysymyksen: miten tästä selvitään? Miten tästä voidaan jatkaa eteenpäin? Kirjoitettuani ahdistuksen tarinat palasin aineistoon ja konstruoin ilon tarinat, jotka vastaavat noihin kysymyksiin. Organisaatiossa on ollut laajoja sopeuttamistoimia ja yritys käy läpi muutosvaihetta. Ilon tarinat kertovat siitä, mikä tuottaa haastateltaville iloa, toivoa ja uskoa tulevaisuuteen. Ilon tarinoiden konstruomisessa käytin hyväkseni muun muassa haastateltavien kuvailemia toiveita tulevaisuuden suhteen ja fokusryhmähaastattelussa käytetyn metodin, kuvakollaasiharjoituksen avulla haastateltavien kertomuksia tulevaisuudenvisioistaan. Ilon tarinoissa haastateltavat itse kertovat, millaisia odotuksia ja päämääriä heillä on, ja miten tästä jatketaan eteenpäin.

Ilon tarinat olen koontanut koko haastatteluaineistoa hyväksi käyttäen. Törmäsin samaan ongelmaan kuin Pesonen (2006) väitöskirjassaan: ahdistuksen ja ilon ainekset eivät ole puheissa selkeästi esillä, vaan toista selitetään toisen avulla ja ilon tarina jää helposti ahdistuksen tarinan alle. Näin esimerkiksi tilanteissa, joissa haastateltavat kuvailevat yrityksen historiaa loistavaksi, kunnes kaikki romutettiin. Ylpeys loistavasta historiasta

jää helposti ahdistuksen alle. Joskus ilon tarinoita ei ole kerrottavana, vaan ne pitää kuvitella (Rappaport 2000). Pyysimme haastateltavia kuvittelemaan, miltä tulevaisuus näyttäisi vuonna 2015, kun kaikki olisi hyvin. Mikä olisi muuttunut? Mikä olisi paremmin? Millaista työnteko olisi silloin? Suurin osa haastateltavista kuvitteli onnellisen tulevaisuuden ja piti sitä realistisena. Osa haastatelluista luottamushenkilöistä ei pystynyt kuvittelemaan onnellista skenaariota tilanteessa, jossa ahdistuksen tarinat olivat niin vahvoja ja alleen peittäviä.

Sinikka Pesonen (2006) on käyttänyt väitöskirjassaan analyysimallia, jonka hän on soveltanut Pertti Alasuutarin (1994) juonirakenteen analysoimiseen käytetystä analyysikehikosta. Nyt vuorostani käytin analyysissä hyväkseni Sinikka Pesosen (2006) tapaa analysoida aineistoaan. Pesonen (2006) kiinnitti huomiota siihen, keitä tarinoissa esitetään toimijoina, mitä päämääriä heillä on ja minkälaisia keinoja niihin pääsemiseksi. Sovelsin tätä edelleen ja kiinnitin ahdistuksen tarinoissa huomiota siihen, mitkä aiheuttavat ahdistusta, mitä seurauksia siitä on, sekä mistä suhteista puhuttaessa nousee esiin luottamuksen teema. Ilon tarinoissa kiinnitin huomiota siihen, mitkä asiat tuottavat iloa, minkälaisia päämääriä haastateltavilla on, mitkä ovat keinot päämäärien saavuttamiseksi sekä minkälaisia positiivisia tulevaisuudenvisiona haastateltavat osaavat ja haluavat kuvitella vuodelle 2015.

Tätä pro gradu -tutkielmaa varten yhdistin ahdistuksen ja ilon tarinat. Esimiehet, luottamushenkilöt ja johto kertovat siis kukin yhden tarinan, jossa ahdistuksen aiheuttajat ja ilon aiheet ovat limittäisiä, kuten ne ovat todellisuudessakin haastateltavien puheissa. On hyvä pitää mielessä, että tarinat sijoittuvat aikaan ja paikkaan ja niin myös nämä haastateltavien tarinat. Tarinat on kerrottu tilanteessa, jossa organisaatio on läpikäynyt vakavan kriisin ja useita sopeuttamistoimia. Täyttä varmuutta tulevaisuudesta ei ole vielä, sillä sopeuttamistoimet ovat pitkittyneet ja yt-neuvotteluja on käyty useaan otteeseen. Epävarmuus kuuluu tarinoista läpi. Ennen tarinoita esitän vielä kuviossa 7 yhteenvedon aineiston käsittely- ja analyysiprosessista.



Kuvio 7 Aineiston käsittely- ja analyysiprosessi

Kuvion perusteella voi saada sellaisen kuvan, että aineiston käsittely- ja analyysiprosessi olisi edennyt vaihe vaiheelta aineiston keruun jälkeen, mutta näin ei todellisuudessa suinkaan tapahtunut. Kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, kerättiin aineistoa monissa vaiheissa ja rinnakkaisesti eri menetelmin. Analyysia ei tehty vasta aineiston keruun jälkeen, vaan todellisuudessa aineiston kerääminen, analysointi ja tulkinta tapahtuivat osittain samanaikaisesti ja vuorotellen. (Grönfors 1982, 145; Hirsjärvi ym. 2007, 218–219; Hirsjärvi ym. 2009, 223.)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Kohdeyrityksenä Nokian Renkaat Oyj

Nokian Renkaat Oyj on yksi Pirkanmaan suurimmista työnantajista, minkä vuoksi yrityksen nimi on mainittu useaan otteeseen muun muassa Aamulehden otsikoissa viimeisten kahden vuoden aikana. Koko maailmaa koskettanut talouskriisi aiheutti myös Nokian Renkailla tarpeen sopeuttaa toimintoja kysyntää vastaaviksi. Yt-neuvottelujen tuloksena satoja työntekijöitä irtisanottiin ja lomautettiin Nokian Renkaiden Nokian yksiköstä vuosina 2008–2010, minkä vuoksi yhtiö on ollut lehtien otsikoissa pääosin negatiivisessa valossa.

Nokian Renkaat oli ennen talouskriisin alkua pitkään kasvu-uralla. Yritys kasvoi ja kansainvälistyi sekä tuotannon että myyntiorganisaation kasvamisen kautta. Taloudellinen taantuma ja sen seurauksena toteutetut sopeuttamistoimenpiteet ovat kuitenkin aiheuttaneet yrityksessä kriisin, jonka vaikutuksia ihmisten välisiin suhteisiin tässä tutkielmassa tarkastellaan. Organisaation kriisiytynyt tilanne suuntasi henkilöstön energiaa muuhun kuin organisaation perustehtävään, ja pitkittynyt kriisitilanne lisäsi henkilöstön epävarmuutta ja suhtautumista tulevaisuuteen. Nämä ovat tyypillisiä kriisiytyneen organisaation oireita ja haittaavat muutosten läpiviemistä (Ranki 2000).

Yrityksessä on pitkäjänteisesti kehitetty yrityskulttuuria, jonka pohjana on into oppia, kehittää ja luoda uutta. Tunnetun ”Hakkapeliittahengen” säilyttäminen on ollut näissä oloissa haastavaa. Työssä jaksaminen, pelon ilmapiirin voittaminen, ihmisten sitoutuminen, luottamuksen palauttaminen sekä muutoksen johtaminen ovat nousseet keskeisiksi haasteiksi yrityksen tulevaisuuden menestystekijöitä silmällä pitäen erityisesti yrityksen Nokian yksikön osalta.

Historia

Nokian Renkaat Oyj:n historia ulottuu yli sadan vuoden taakse. Suomen Gummitehdas Oy perustettiin vuonna 1898 Helsingissä. Yhtiö muutti Nokialle vuonna 1904, jolloin yhtiön uusi tehdasrakennus valmistui. Henkilöautonrenkaiden valmistus aloitettiin Nokialla vuonna 1932 ja maailman ensimmäinen talvirengas, Kelirengas, kehitettiin vuonna 1934 varta vasten Suomen olosuhteisiin: tiestöön, vaihtelevaan maastoon ja talvikäyttöön. Tämä ensimmäinen talvipintakuviainen Kelirengas oli tarkoitettu kuorma-autoihin. Nokian Renkaiden tunnetuin tuotemerkki, Nokian Hakkapeliitta, tuli tuotantoon vuonna 1936.⁵

Nokian Renkaat Oy perustettiin vuonna 1988, ja vuonna 1995 yhtiö listautui Helsingin Arvopaperipörssiin. Vuosikymmenen loppupuolella rengastehtaalla tehtiin laajennuksia ja ensimmäiset omat vähittäismyyntipisteet perustettiin vuonna 1998 Ruotsiin ja Latviaan. Vuosituhannen vaihteessa yhtiön rengasketju laajentui Suomeen ja Viroon, ja ketju otti nimen Vianor käyttöön. Ketjulla on nykyään yhteensä 600 myyntipistettä 19 maassa.⁶

Vuonna 2002 perustettiin uusi logistiikkakeskus Nokialle ja Nokian Renkaiden toinen tuotantolaitos käynnistettiin Vsevolozhskissa Venäjällä vuonna 2005. Yhtiöllä on sopimusvalmistusta Indonesiassa, Kiinassa, Slovakiassa, Espanjassa, Intiassa ja USA:ssa. Nokian Renkailla on omat myyntiyhtiöt Ruotsissa, Norjassa, Saksassa, Sveitsissä, Venäjällä, Ukrainassa, Kazakstanissa, Tsekin tasavallassa ja USA:ssa.⁷

Nykyinen toimitusjohtaja Kim Gran aloitti yhtiön toimitusjohtajana 1.9.2000. Vuosituhannen alussa yhtiö kasvoi voimakkaasi. Vuonna 2003 kysyntä oli niin voimakasta, että tuotannolla oli vaikeuksia pystyä vastaamaan siihen. Kasvu jatkui aina vuoden 2008 loppupuolelle asti, jolloin taantuma pakotti yhtiön turvautumaan tuotannon sopeuttamistoimiin ja organisaation rakennemuutoksiin. Vuonna 2009 yhtiön liikevaihto oli 798,5 miljoonaa euroa kun se vuonna 2008 oli ollut 1080,9 milj. euroa, ja

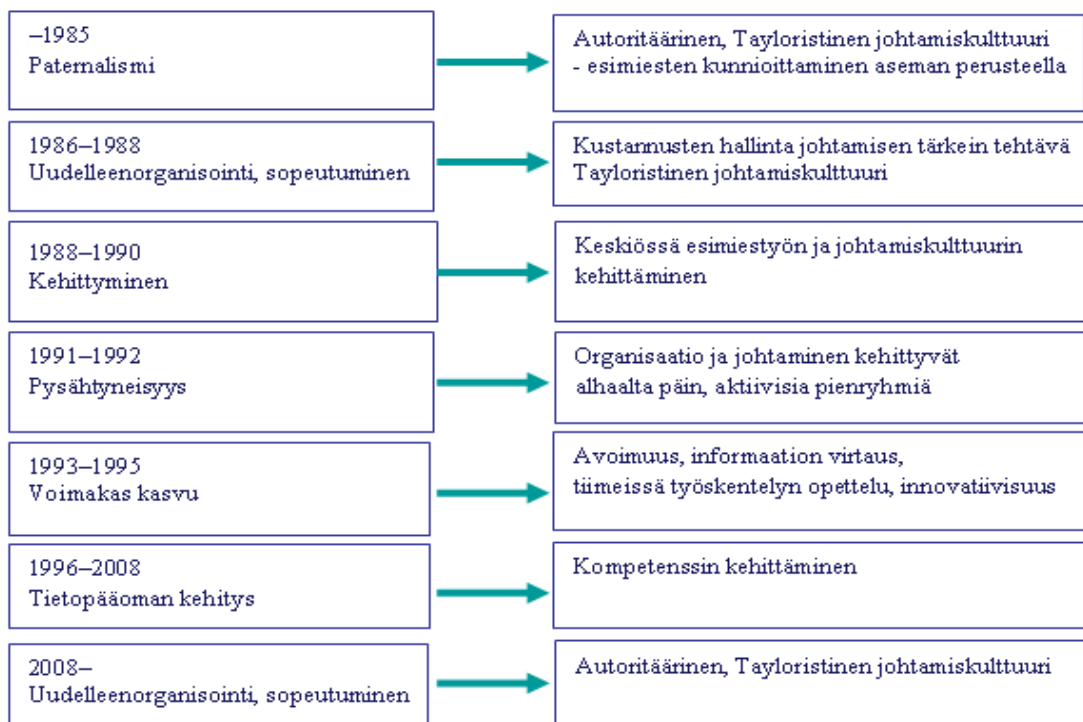
⁵ Nokian Tyres Future Leadership -Projektin case-kuvaus.

⁶ Ks. edellä.

⁷ Ks. edellä.

vuoden 2009 tulos laski yli puolet edellisen vuoden tuloksesta. Vuoden 2009 lopussa henkilöstön määrä oli 3292, kun se edellisen vuoden lopussa oli ollut 3784 henkilöä.⁸

Nokian Renkaiden johtamiskulttuurin kehitystä läpi historian on kuvattu kuviossa 8. Kuviosta on nähtävissä, että johtamiskulttuurissa on ollut kirjava kehityskaari yhtiön historian aikana. Johtamiskulttuuriin on vaikuttanut sekä yleinen taloudellinen tilanne ja vallalla olevat johtamisen trendit, kuten myös organisaation sisäinen taloudellinen tilanne (Kujala, Lehtimäki & Hagman 2010, 6).

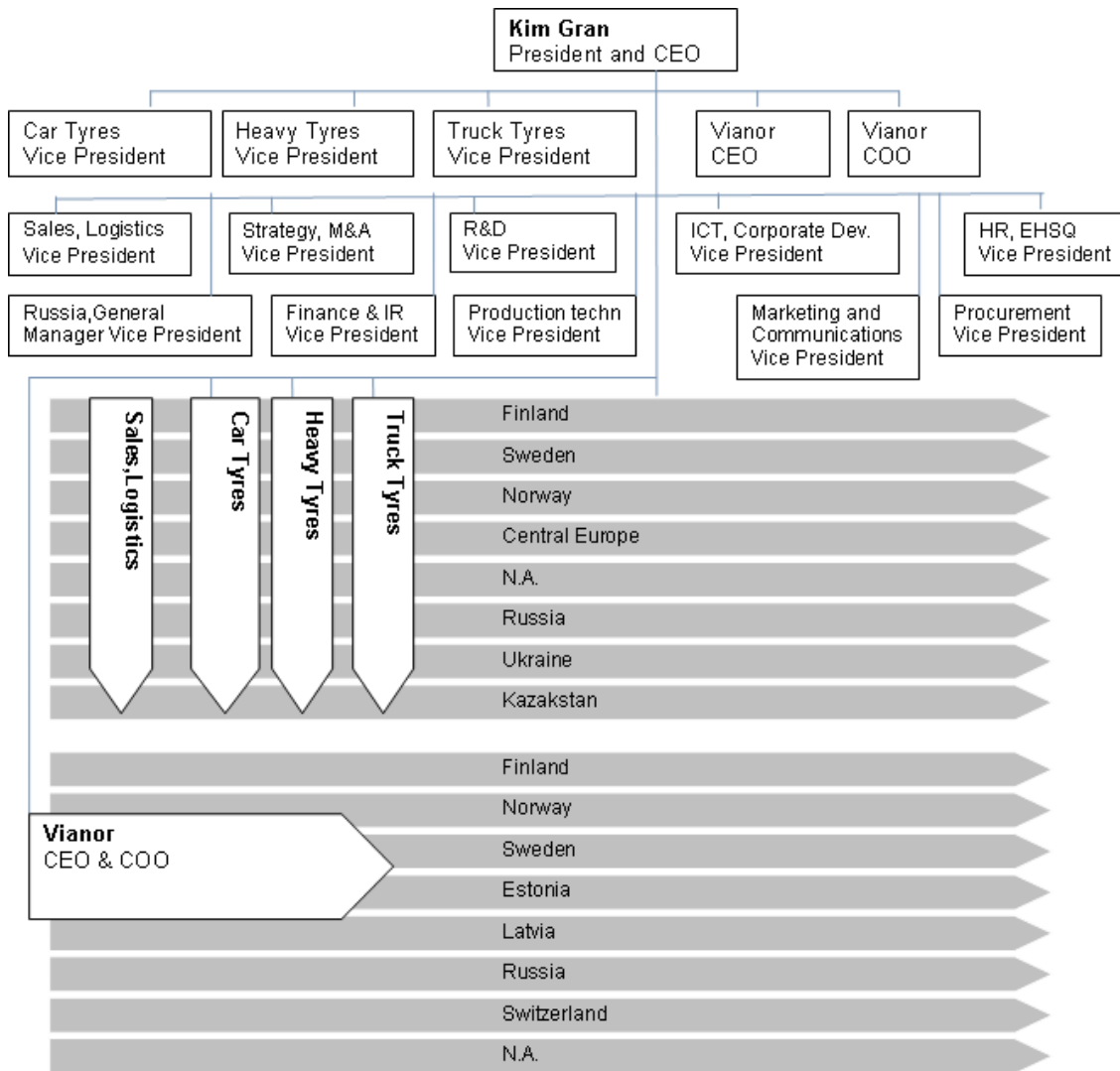


Kuvio 8 Johtamiskulttuurin kehitys Nokian Renkailla (Development of leadership culture. Kujala, Lehtimäki & Hagman 2010)

Organisaatio

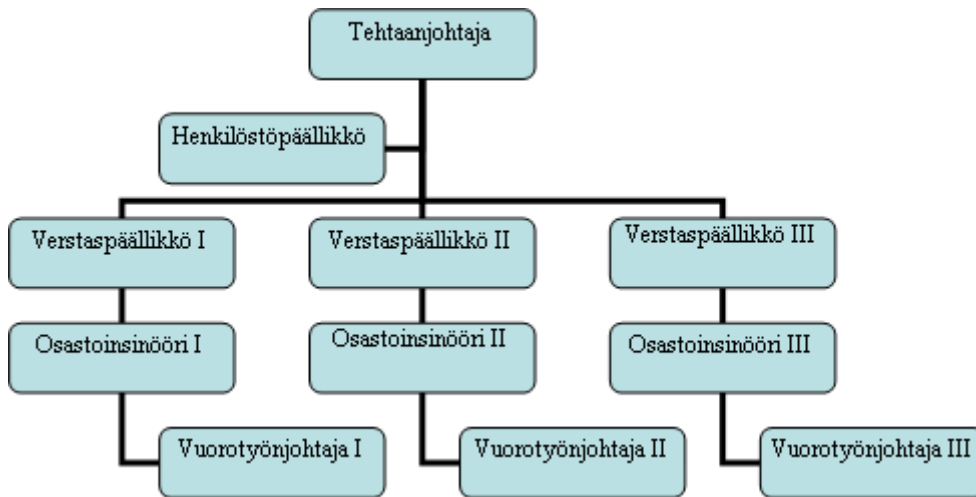
Nokian Renkaat Oyj:n Organisaation rakenne on matriisiorganisaatio, jossa on neljä tuotantoyksikköä: Henkilöautonrenkaat, Kuorma-autonrenkaat, Raskaat Renkaat Oy ja Vianor Oy. Organisaation rakennetta on kuvattu kuviossa 9.

⁸ Nokian Renkaat Internet-sivusto: <<http://www.nokianrenkaat.fi/>>



Kuvio 9 Nokian Renkaat Oyj:n organisaatiorakenne

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli Nokialla sijaitseva tuotantolaitos. Tutkimuksen kohteena oli henkilöitä kolmesta tuotantoyksiköstä: Henkilöautorenkaat, Kuorma-autorenkaat ja Raskaat Renkaat Oy. Haastateltavista yhden ryhmän muodostivat luottamushenkilöt. Toisen ryhmän muodostivat tehtaanjohtaja ja Henkilöautorenkaat-yksikön henkilöstöpäällikkö. Kolmannen ryhmän muodostivat tehtaan esimiehet kolmelta tasolta. Kuviossa 10 on pelkistetyksi havainnollistettu Nokian yksikön organisaation rakennetta.



Kuvio 10 Pelkistetty Nokian yksikön organisaatiomalli

Strategia

Nokian Renkaiden strategian kivijalkana on keskittymisen strategia. Tuotteita markkinoidaan alueilla, joissa on pohjoismaiset olosuhteet eli lunta, metsää ja vuodenaikojen vaihtelusta johtuvat vaativat ajo- ja käyttötilanteet. Ydintuotteita ovat henkilöautojen ja kuorma-autojen talvirenkaat sekä metsäkoneiden renkaat. Tuotteita valmistetaan pääosin jälkimarkkinoille, joissa tuotteille saadaan mahdollisimman hyvä kate. Kaikki Nokian-merkkiset henkilöautorenkaat ja raskaista renkaista noin 60 % myydään kuluttajille jälkimarkkinoilla rengasalan erikoisliikkeiden, autokauppojen ja muiden rengaskauppaa harjoittavien yritysten kautta.⁹

Yhtiön tavoitteena on, että uusien tuotteiden osuus tulee olla vuosittain vähintään 25 % liikevaihdosta. Tuotekehityksessä huomiota kiinnitetään renkaiden turvallisuuteen, kestävyyyteen ja mukavuuteen ajotilanteessa. Turvallisuusominaisuuksien lisäksi renkailta vaaditaan taloudellisuutta ja meluttomuutta. Vierintävastuksen kehittämiseen panostetaan jatkuvasti, sillä vierintävastuksen pienentämisen avulla voidaan alentaa polttoainekulutusta merkittävästi, mikä vähentää ympäristölle haitallisia päästöjä.¹⁰

⁹ Nokian Tyres Future Leadership -Projektin case-kuvaus.

¹⁰ Ks. edellä.

Organisaatiokulttuuri

Nokian Renkaat kutsuvat yrityskulttuuriaan nimellä Hakkapeliittahenki, jonka ominaisuuksia ja peruseriaatteita yhtiö kuvailee seuraavasti:

Yrittäjäyys = voitonjano

Olemme voitonjanoisia, nopeita ja rohkeita. Asetamme tavoitteemme korkealle; teemme työtämme pitkäjänteisesti emmekä luovuta helpolla. Toimimme dynaamisesti ja täsmällisesti asiakkaan tyytyväisyys tärkeimpänä päämääränämme.

Kekseliäisyys = selviytymisen taito

Meillä on taito selviytyä ja yltää huippusuorituksiin vaikeissakin tilanteissa. Taitomme perustuu luovuuteen ja uteliaisuuteen sekä rohkeuteen kyseenalaistaa olemassa olevaa. Meillä on into oppia, kehittää ja luoda uutta.

Joukkuehenki = taistelutahto

Meillä on aito ja iloinen tekemisen meininki. Toimimme joukkueena luottaen ja toisiamme tukien sekä rakentavaa palautetta antaen. Kunnioitamme erilaisuutta ja rohkaisemme joukkueemme jäseniä tekemään ja tavoittelemaan tähtisuorituksia myös yksilötasolla.¹¹

Kekseliäisyys on merkittävä osa Nokian renkaiden yrityskulttuuria, sillä sen avulla tuetaan johtamista ja annetaan koko henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa yhtiön asioihin. Henkilöstön hyvinvoinnista kannetaan yhtiössä huolta, ja sitä tuetaan liikuntaryhmien ja kerhojen avulla. Yhtiö tekee yhteistyötä työterveyshuollon kanssa liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kehittämiseksi ja pitkäaikaissairaiden tukemiseksi. Henkilöstön hyvinvointia seurataan vuosittain työhyvinvointitutkimuksen ja sisäisen asiakastyytyväisyystutkimusten avulla.¹²

¹¹ Nokian Tyres Future Leadership -Projektin case-kuvaus.

¹² Ks. edellä.

Sopeuttamistoimenpiteet

Vuodenvaihteessa 2008–2009 aloitti tuotannon ja rakenteen sopeuttamistoimet ja 50 miljoonan euron säästötoimenpiteet. Kahden vuoden aikana yhtiö tiedotti yt-neuvottelujen päätöksistä neljään otteeseen: 19.11.2008, 19.12.2008, 20.1.2009 ja 9.3.2009. Vuoden 2009 aikana konsernista vähennettiin 492 henkilöä ja lomautuksia toteutettiin kaikissa tuotantoyksiköissä. Nokian tehtaan tuotannon työaikaamuoto muuttui katkeamattomasta seitsenpäiväisestä kolmivuorotyöstä viisipäiväiseen katkeavaan kolmivuorotyöhön. Henkilöautorenkaiden Nokian tehtaan vuotuinen kapasiteetti väheni aikaisemmasta kuudesta miljoonasta renkaasta noin neljään miljoonaan renkaaseen.¹³

21.6.2010 yhtiö päätti irtisanoa 19 henkilöä ja lomauttaa 37 määräaikaisesti Nokian toimipaikassa. Sopeutustoimien perusteluna oli tavoite vakioida puolitoista vuotta sitten käyttöön otettu vuorojärjestelmä, jossa kiertävät lomautukset laskivat työntekijöiden tuloja. Kolmivuorotyötä tehtiin neljän vuoron miehityksellä yhden vuoron ollessa kiertävästi lomautettuna.¹⁴ Seuraavalla sivulla taulukossa 2 esitän koosteen vuosien 2008–2010 tapahtumista.

¹³ Nokian Renkaat Internet-sivusto: <<http://www.nokianrenkaat.fi/>>

¹⁴ Ks. edellä.

Taulukko 2 Kooste sopeuttamistoimiin liittyvistä tapahtumista

31.10.2008	Tiedote tarpeesta sopeuttaa tuotantoa kysyntää vastaavaksi. Yt-neuvottelut alkavat.
19.11.2008	Yt-neuvottelut lomautusten osalta päättyvät. Suurin osa Nokian tehtaan henkilöstöstä lomautetaan ajalle 21.12.2008–11.1.2009. Muut sopeuttamiseen liittyvät neuvottelut jatkuvat sekä Nokian henkilöautonrenkaissa että Raskaat Renkaat Oy:ssä.
9.12.2008	Yt-neuvottelut alkavat: tarve vähentää 450 henkilöä Nokian tehtaalla.
18.12.2008	Päivän mittainen työnseisaus Raskaat Renkaat Oy:ssä vastalauseena suunnitelluille tuotannon sopeuttamistoimille.
19.12.2008	Yt-neuvottelut Raskaat Renkaat Oy:ssä päättyvät: 280 henkilöä lomautetaan 10–100 päiväksi.
20.1.2009	Yt-neuvottelut alkavat Raskaat Renkaat Oy:ssä: tavoitteena tuotannon siirtäminen viisipäiväiseen katkeavaan kolmivuorotyöhön, 230 henkilön lomauttaminen toistaiseksi tai määräajaksi ja 50 henkilön vähentäminen.
20.1.2009	Yt-neuvottelut henkilöautonrenkaiden osalta päättyvät: irtisanotaan 232 henkilöä, joista 106 hoidetaan eläkejärjestelyin. 440 henkilöä lomautetaan eripituisiksi ajoiksi. Tuotanto siirretään viisipäiväiseen katkeavaan kolmivuorotyöhön.
9.3.2009	Yt-neuvottelut päättyvät Raskaat Renkaat Oy:ssä: 4 toimihenkilöä ja 29 työntekijää irtisanotaan, osa hoidetaan eläkejärjestelyin. 34 henkilöä lomautetaan. Tuotanto siirretään viisipäiväiseen katkeavaan kolmivuorotyöhön.
5.5.2010	Yt-neuvottelut alkavat: tavoitteena vakioida vuorojärjestelmä. Sopeuttamistoimet kohdistuvat 70 henkilöön.
21.6.2010	Yt-neuvottelut päättyvät: 19 henkilöä irtisanotaan ja 37 henkilöä lomautetaan määräajaksi. Sopeuttamistoimet koskevat kaikkia henkilöstöryhmiä.

Sivut 57–79 on salattu julkisuudelta 1.1.2016 saakka.

5 LOPUKSI

5.1 Johtopäätökset

Olen tarkastellut tässä tutkimuksessa psykologisia sopimuksia ja luottamusta kohdeorganisaatiossa, joka on käynyt läpi suuria muutoksia ja vakavan kriisin.

Empiirisen aineiston analyysi osoitti, että

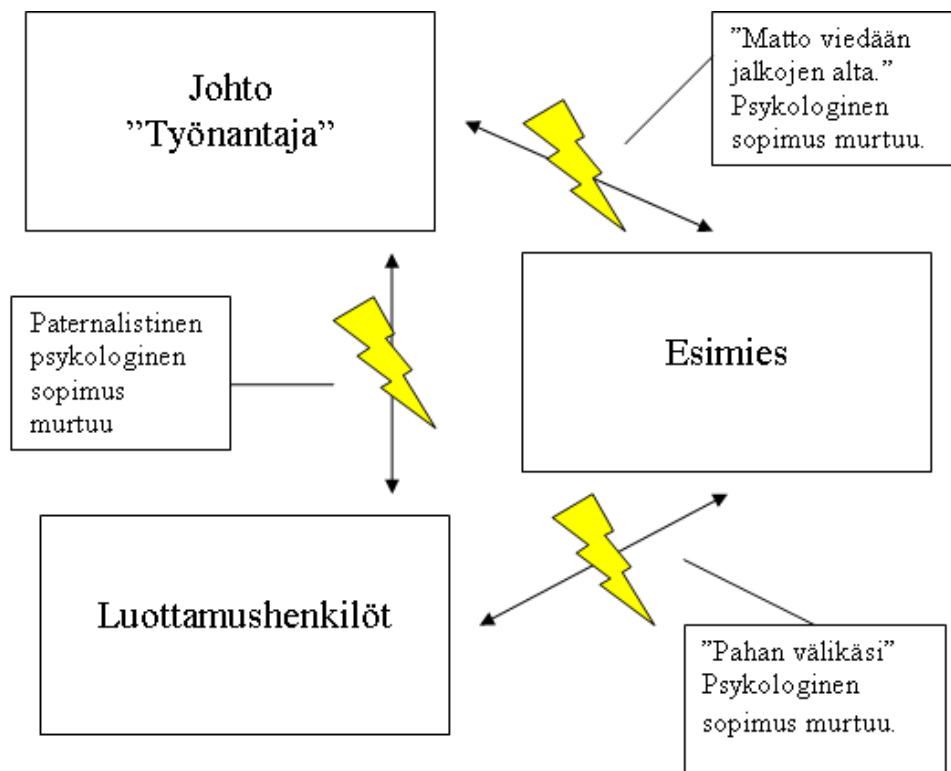
1. organisaation eri ryhmien välillä on ollut erilaisia psykologisia sopimuksia,
2. luottamus on kärsinyt ja psykologiset sopimukset ovat murtuneet, ja
3. työyhteisön jäsenillä on toiveita ja tavoitteita luottamuksen palauttamisen ja psykologisen sopimuksen uudelleenrakentamiseen suhteen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaation eri ryhmien välillä on vallinnut useita, toisistaan poikkeavia psykologisia sopimuksia. Tämä vastaa tässä tutkimuksessa käyttämäni Marks (2001) psykologisen sopimuksen määritelmää, jossa sopimukset nähdään monimutkaisina suhteiden kokonaisuuksina. Eri ihmiset ja ryhmät solmivat toistensa kanssa erilaisia psykologisia sopimuksia, jotka sisältävät erilaisia odotuksia ja velvollisuuksia.

Kokemukset siitä, että osapuolet eivät ole kriisitilanteessa toimineet odotetulla tavalla ja siten täyttäneet velvollisuuksiaan on johtanut tilanteeseen, jossa luottamus on menetetty. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että psykologiset sopimukset ovat murtuneet eri ryhmien välillä. Esimiehet kokevat, että ”matto on viety jalkojen alta”, millä he tarkoittavat sitä, että he eivät ole voineet luottaa oman esimiehensä tai johdon tukeen. Luottamushenkilöt kokevat, että heiltä on pimitetty tietoa ja asioita ratkaistaan heiltä salassa. Todellisuus ei vastannut luottamushenkilöiden odotuksia siitä, että tästäkin lamasta olisi selvitty ilman irtisanomisia. Luottamushenkilöiden ja esimiesten välinen luottamus on kärsinyt johtamistyylin muututtua, ja esimiehet nähdään ”pahan välikäsinä”.

Kuten edellä on esitelty, perustuu paternalistinen psykologinen sopimus Alasoinin (2007, 112) mukaan uskomukseen siitä, että kelpollisesti tehty työ ja uskollisuus työnantajalle palkitaan turvallisuudella ja luottamuksella, ja työnantajan hyvä taloudellinen menestys palkitsee myös palkansaajaa erityisesti lisäämällä työnantajan palkanmaksuvaraa ja varmuutta työsuhteen jatkuvuudesta. Paternalistinen psykologinen sopimus järkkyy kohdeyrityksessä muun muassa siitä syystä, että työnantaja jatkoi sopeuttamistoimia vaikka yrityksen tulos oli hyvä. Luottamushenkilöiden näkökulmasta johto ei ole täyttänyt velvollisuuttaan huolehtia työntekijöiden työpaikan säilyvyydestä. Johto tunnistaa myös omasta puolestaan, että luottamussuhteet ovat järkkäneet kriisin aikana tiettyjen tapahtumien johdosta.

Kuvio 11 havainnollistaa johdon, esimiesten ja luottamushenkilöiden välisten psykologisten sopimusten murtumista. Kuvio on karkea ja yksinkertaistava kuvaus kompleksista suhteiden todellisuudesta, mutta antaa selkeän kuvan siitä, miten eri ryhmien väliset, sisällöltään erilaiset psykologiset sopimukset ovat murtuneet.



Kuvio 11 Psykologisten sopimusten murtuminen

Epäluottamus on sekä esimiesten, luottamushenkilöiden että johdon tarinoissa yksi suurimmista ahdistuksen aiheuttajista. Lisäksi se on yksi muiden ahdistuksen aiheuttajien seurauksista, mikä vahvistaa ajatusta siitä, että epäluottamus on helposti itseään vahvistava kierre (Robinson & Rousseau 1994). Tarinoissa jokaisella ryhmällä on toiveena luottamuksen palauttaminen ja se nähdään myös edellytyksenä sille että, organisaatiota voitaisiin alkaa kehittää yhdessä. Luottamuksen menettäminen on yksi painavimmista syistä, miksi kohdeorganisaation ryhmien väliset psykologiset sopimukset ovat murtuneet. Luottamuksen palauttamisen edellytyksenä on uuden ja uudenlaisen psykologisen sopimuksen rakentaminen.

Edellä luvussa 2.1 olen esittänyt Cameronin ym. (1987) luettelon köyhtyvien organisaatioiden piirteistä. Taulukkoon 9 olen koonnut aineistosta ahdistuksen aiheuttajia kohdeyrityksessä ja verrannut niitä köyhtyvien organisaatioiden piirteisiin. Olen tehnyt tämän vertailun samaan tapaan kuin Anneli Ranki (2000, 175–176) väitöskirjassaan *Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa*, tosin tähän taulukkoon olen lisännyt sarakkeen, jossa kuvailen ilon aiheita ja haastateltavien toiveita tilanteen korjaamiseksi. Taulukosta on nähtävissä se, että kohdeyrityksessä on hyvin paljon samoja piirteitä kuin Cameronin ym. (1987) kokoamassa luettelossa köyhtyvien organisaatioiden piirteistä.

Taulukko 3 Köyhtyville yrityksille tyypilliset piirteet verrattuna kohdeyritykseen

Köyhtyvän organisaation piirteitä (Cameron ym. 1987)	Piirteiden tarkempi kuvaus (Cameron ym. 1987)	Ahdistuksen aiheuttajat kohdeyrityksessä	Ilon aiheet kohdeyrityksessä
keskittynyt päätöksentekovalta	suuret päätökset tehdään keskitetysti yrityksen johdossa, osallistuminen päätöksentekoon vähenee, kontrollin määrä lisääntyy	<ul style="list-style-type: none"> • suuret päätökset tehdään keskitetysti yrityksen johdossa • osallistuminen päätöksentekoon vähenee • kontrollin määrä lisääntyy, vahditaan • asioita ratkaistaan epävirallisesti ja salassa 	<ul style="list-style-type: none"> • työnantajan edustajan vaihdoksen myötä tilanne on selkeytynyt ja keskusteluyhteys parempi • muutosta rakentava henki
lyhytjännitteisyys	kriisien hoito ja lyhyen tähtäimen tarpeet vievät kaiken ajan ja huomion, pitkäjänteinen strateginen suunnittelu puuttuu	<ul style="list-style-type: none"> • kriisien hoito ja lyhyen tähtäimen tarpeet vievät kaiken ajan ja huomion • pitkäjänteinen strateginen suunnittelu puuttuu • toiminta ei ole johdonmukaista • ideointisuunnittelu jäänyt pois 	<ul style="list-style-type: none"> • paluu kasvu-uralle • uutiset siitä, että Nokian tehtaaseen investoidaan taas
innovatiivisuus hiipuu	ei halukkuutta kokeiluihin ja riskien ottoon, skeptinen suhtautuminen muihin kuin ydintoimintoihin	<ul style="list-style-type: none"> • ei halukkuutta kokeiluihin ja riskien ottoon, skeptinen suhtautuminen muihin kuin ydintoimintoihin • ideointisuunnittelu jäänyt pois • epäonnistumisen pelko 	<ul style="list-style-type: none"> • toiveena paluu yhdessä suunnitteluun ja tehtaan pitkäjänteiseen kehittämiseen
syntipukkien etsiminen	johtoa ja muita sopivia kohteita syytetään kaikesta, kuten huonosta ilmapiiristä ja epävarmuudesta	<ul style="list-style-type: none"> • johtoa, esimiehiä, kollegoja ja muita sopivia kohteita syytetään kaikesta, kuten epäonnistumisista, huonosta ilmapiiristä ja epävarmuudesta 	<ul style="list-style-type: none"> • toiveena me-hengen ja yhdessä tekemisen ilmapiirin palauttaminen • vastakkainasettelusta halutaan eroon
muutosvastarinta	totutusta tavasta toimia ja omasta reviiiristä pidetään kiinni ja torjutaan uudet, vaihtoehtoiset tavat toimia	<ul style="list-style-type: none"> • poteroihin kaivautuminen, epäonnistumisen pelko • historian ihannointi 	<ul style="list-style-type: none"> • tehtaan kehittämistä pidetään tärkeänä
vaihtuvuus	kyvykkäimmät lähtevät	-	-
heikko työmoraali	valtataistelut hallitsevat, vastuu työstä ja tehtävistä heikkenee	<ul style="list-style-type: none"> • pelejä, valtataisteluita, kahden kauppoja • asioita ratkaistaan epävirallisesti ja salassa 	<ul style="list-style-type: none"> • toiveena yhdessä kehittämisen henki ja avoin ja rehti keskustelukulttuuri

		<ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden vahtimista ja pelolla johtamista 	
ei liikkumavaraa, väljyyttä	ennakoimattomiin kuluihin ym. ei ole varaa, resurssit suunnataan käyttökustannuksiin	<ul style="list-style-type: none"> • pitkäjänteiseen tehtaan kehittämiseen ei investoida • ideointisuunnittelu jäänyt pois 	<ul style="list-style-type: none"> • uutiset siitä, että Nokian tehtaaseen investoidaan taas
eri ryhmät ajavat eri tavoitteita	tietyt intressiryhmät organisoituvat ja tulevat äänekkäiksi	<ul style="list-style-type: none"> • luottamushenkilöiden työ määrä lisääntynyt • johdon ja luottamushenkilöiden tavoitteet eriävät • asioita ratkaistaan epävirallisesti ja salassa 	<ul style="list-style-type: none"> • muutosta rakentava henki • toiveena yhdessä tekemisen meininki
luottamuspula	johto menettää uskottavuutensa ja luottamuksen alaisten silmissä	<ul style="list-style-type: none"> • luottamuspulaa useiden eri toimijoiden välillä • luottamus henkilöity • johdon puheet kyseenalaistetaan 	<ul style="list-style-type: none"> • uusi tehtaanjohtaja herättää luottamusta • toiveena avoin keskustelukulttuuri
tasaiset leikkaukset	ikäviä leikkauksia pyritään tekemään tasaisesti joka puolella jotta vältetään konflikteilta, asioita ei kyetä priorisoimaan	<ul style="list-style-type: none"> • yt-neuvottelujen päätökset ovat pääsääntöisesti koskeneet kaikkia henkilöstöryhmiä 	-
konfliktit	kilpailu ja valtataistelut lisääntyvät, kun resurssit ovat niukat	<ul style="list-style-type: none"> • huoli oman työpaikan säilymisestä • ristiriitoja ja tunnekuohuja • yhteistyön väheneminen 	<ul style="list-style-type: none"> • toiveena me-hengen nostattaminen

Osa ilon aiheista on olemassa olevia tämänhetkisiä ilonaiheita, osa taas on ennemminkin toiveita kuin jo toteutuneita asioita. Toiveet kuvaavat sitä, että haastateltavat näkevät mahdollisuuksia uudelleenrakentamiselle, jos toiveet toteutuvat. Rappaportin (2000) mukaan yhteisötason muutos on mahdollinen, kun kauhun tarinat korvataan ilon tarinoilla. Tätä mukaillen köyhtyvän organisaation piirteiden korvaaminen ilon aiheilla on mahdollisuus katkaista organisaation köyhtyminen ja alkaa rakentaa uutta tulevaisuutta. Suurimpaan osaan ahdistuksen aiheuttajista ja köyhtyvän organisaation piirteistä löytyy ratkaisu ilon aiheiden avulla. Joihinkin kohtiin aineisto ei anna suoraa vastausta.

Tutkimuksen tulokset antavat yrityksen johdolle ensinnäkin käsityksen siitä, miksi kriisi on vaikuttanut ihmisten välisiin suhteisiin ja millä tavalla. Tämä on jo arvokas tieto sinänsä. Tulokset tarjoavat kuitenkin enemmän: ne esittelevät organisaatiossa olemassa olevia uudelleenrakentamisen siemeniä. Ahdistus ja epäluottamus voidaan korvata uudella tarinalla, jossa keskitytään ilon aiheisiin ja tulevaisuuden päämääriin. Tulokset osoittavat, organisaation jäsenet ovat ylpeitä yrityksen historiasta, menestyksestä ja hyvästä tuotteesta. Kaikki haastatteluryhmät toivovat selkeää tavoitetta ja paluuta tehtaan kehittämiseen ja tekemisen meininkiin.

Alasoini (2007) toteaa, että paternalistisen psykologisen sopimuksen uudelleenrakentaminen on epärealistinen tavoite, sillä kilpailuolot voivat muuttua äkillisesti eikä työntekijöille voida antaa takuita työn säilyvyydestä. Näyttää siltä, että organisaatio elää murrosvaihetta, jossa määritellään uuden psykologisen sopimuksen ehdot. Alasoini (2007) ehdottaa, että tilalle muodostettaisiin uudenlainen tasapainotettu psykologinen sopimus, jossa transaktionaaliset ja relationaaliset elementit yhdistyisivät uudella tavalla. Uusien sopimusten avulla rakennettaisiin suhteita, joissa vallitsisi samanaikaisesti luottamus, joustavuus, läpinäkyvyys ja turvallisuuden tunne.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Olen tässä pro gradu -tutkielmassa pyrkinyt mahdollisimman tarkkaan ja johdonmukaiseen tutkimusprosessin sekä päättelyketjun kuvaamiseen, mikä helpottaa tutkimuksen luotettavuuden arvioimista (Grönfors 1982, 178; Hirsjärvi ym. 2007, 227). Luotettavuuden osoittaminen laadullisessa tutkimuksessa on haastavaa, sillä tieteellisiä sopimuksia validiteetin mittaamiseksi ei ole olemassa (Grönfors 1982, 173). Tässä luvussa esitän syyt, miksi tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Tutkimusta tehdessä joudutaan tekemään paljon perusvalintoja, jotka ohjaavat tutkimusta. Tutkija joutuu tekemään valintaa muun muassa sen suhteen, mitkä aineiston sisältämät johtolangat poimitaan yksityiskohtaiseen tarkasteluun. (Koskinen ym. 2005, 230.) Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto oli hyvin laaja ja rikas, joten mahdollisuus toisenlaisille valinnoille oli olemassa. Tässä tutkimuksessa perusvalinnat on tehty teoreettisilla perusteilla ja tutkimuskirjallisuudessa käydyin keskustelun pohjalta.

Tulkinnan tekemisessä ja tutkimuksen raportoinnissa on oleellista se, että tutkimuksen lukijalle antama kuva tuo esille tutkitun ilmiön olennaiset piirteet ja kuvaa periaatteet, jotka ohjaavat niiden suhteita (Koskinen ym. 2005, 250). Tutkimuksen luotettavuuden ratkaisee lopulta se, kuinka monet johtolangat viittaavat samaan suuntaan (Alasuutari 1999, 214). Johtopäätökset ovat luotettavampia, kun aineiston tulkinta pohjaa useasta eri tietolähteestä saatuun tietoon (Yin 2009, 116).

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin tässä tutkimuksessa vahvistamaan menetelmätriangulaation, aineistotriangulaation ja tutkijatriangulaation avulla (Hirsjärvi ym. 2007, 228; Yin 2009, 116). Menetelmätriangulaatio tarkoittaa usean menetelmän käyttöä samassa tutkimuksessa (Yin 2009, 116). Kuten edellä on esitelty, käytettiin tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä muiden muassa fokusryhmähaastattelua, teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Useita menetelmiä käyttämällä olen välttänyt aina tietyn menetelmän rajoitukset ja siten kerännyt rikkaan aineiston. Käytetyt menetelmät on harkittu tarkkaan tutkimuksen tavoitteisiin parhaiten soveltuviksi.

Aineistotriangulaatiossa saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja (Hirsjärvi ym. 2007, 228). Haastatteluaineistojen lisäksi tutkimuksen aineistoa ovat erilaiset dokumentit, lehtikirjoitukset ja Internet-keskustelut. Eri aineistot ovat tukeneet oikean tulkinnan tekemistä.

Tutkijatriangulaatio tarkoittaa, että tutkimukseen osallistuu useampia tutkijoita aineistonkerääjinä ja tulosten analysoijina ja tulkitsijoina (Hirsjärvi ym. 2007, 228). Kaikissa haastatteluissa haastattelijoina oli itseni lisäksi toinen haastattelija, ja yhdessä haastattelussa oli itseni lisäksi kaksi haastattelijaa. Jokaisen yksilöhaastattelun ja fokusryhmähaastattelun jälkeen keskustelimme haastattelutilanteesta ja kirjasin haastattelutilanteen tunnelmasta sekä keskeisistä puheenaiheista muistiinpanoja, jotta niihin pystyi tarvittaessa palaamaan aineistoa analysoitaessa.

Aineiston analyysi- ja tulkintavaiheessa kävin keskustelua tekemistäni valinnoista tutkimusprojektiryhmän kanssa. Alustavista tuloksista keskusteltiin yhdessä tutkimuskohteen, eli Nokian Renkaiden Nokian yksikön edustajien kanssa. Voidaan

puhua jäsenvalidiudesta (Koskinen ym. 2005, 259–263), jossa tutkimuskohde voi reagoida tutkijan esittämiin tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa vuoropuhelu kohdeyrityksen kanssa on hyödyllistä monestakin syystä, mutta erityisen tärkeäksi sen rooli muodostuu tutkimusprojektissa, jonka tavoitteena on kohdeorganisaation kehittäminen (Eriksson & Kovalainen 2008, 193; Koskinen ym. 2005, 259–263).

Tässä tutkimuksessa haastateltiin 24 henkilöä, joten tutkimusaineistoa kertyi runsaasti. Haastateltavien lukumäärä todettiin riittäväksi, kun aineiston saturaatio, eli kylläntyminen voitiin todeta. Tämä tarkoittaa sitä, että samat asiat alkoivat toistua haastatteluissa ja haastattelujen määrää lisäämällä tuskin olisi saatu tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Saturaation arviointi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin ongelmallista, sillä on mahdotonta tietää varmasti, milloin kohde ei enää tuota uutta informaatiota. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.) Tämän ongelman ratkaisussa auttoi tutkijatriangulaatio, jossa useampi tutkija arvioi aineiston riittävyyden.

Tutkimustulosten esittelytavaksi on valittu haastateltavien puheista muodostetut tarinat, jotka olen pitänyt niin autenttisina kuin on ollut mahdollista. Tarinat ovat kuin suoria lainauksia, joita on muokattu vain sen verran kuin on ollut tarpeellista esitystapaa ja luettavuutta ajatellen. Tutkimuksen tulosten luotettavuutta olen pyrkinyt varmistamaan siten, että aineisto on käsitelty huolellisesti ja perusteellisesti. Olen lukenut ja kuunnellut haastattelut useaan kertaan. Olen kuvaillut analyysiprosessin mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen luotettavaan selitykseen on tässä pyritty tarkan tutkimusprosessin sekä aikaisemman tutkimuksen esittelyn avulla. Olen pyrkinyt esittelemään selkeästi, miten tutkimuksen johtopäätökset on muodostettu tutkimuksen tulosten ja kirjallisuuden perusteella.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Jos kuitenkin tutkitaan yksittäistä tapausta kyllin tarkasti, voidaan saada näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.) Teoreettisen viitekehyksen avulla yksittäisestä tapauksesta tehdyt päätelmät voidaan ottaa laajempaan tarkasteluun ja siten luoda yleisiä johtopäätöksiä (Yin 2009, 43).

5.3 Tutkimuksen kontribuutiot ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus ottaa osaa keskusteluun siitä, millaisia vaikutuksia vakavalla kriisillä voi olla työyhteisöön ja ihmisten välisiin suhteisiin. Sopeuttamistoimien tavoitteena on varmistaa yrityksen taloudellinen selviäminen kriisitilanteesta, mutta työyhteisön kriisin aiheuttamien yllättävien seurausten vuoksi sopeuttamistoimien onnistumista on vaikeaa - jos ei mahdotonta ottaa täydellisesti huomioon sopeuttamispäätöstä tehdessä (Parzefall 2009). Sopeuttamistoimien vaikutus yrityksen tulokseen voi siksi pitkällä tähtäimellä poiketa ennusteista.

Yhtenä tämä tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona voidaan pitää sitä, miten Cameronin ym. (1987) esittämään taulukkoon köyhtyvien organisaatioiden piirteistä voidaan lisätä sarake, joiden avulla organisaation köyhtyminen voidaan katkaista. Tunnistin haastateltavien tarinoista toiveita, joiden toteutuessa ahdistuksen aiheuttajat voitaisiin kääntää ilon aiheiksi ja siten toteuttaa yhteisötason muutos. Tutkimuksessa käytetty narratiivinen tutkimusote ja ahdistuksen tarinoiden korvaaminen ilon tarinoilla on tämän tutkimuksen metodinen kontribuutio.

Luottamuksen menettäminen oli yksi merkittävimmistä kohdeorganisaation psykologisten sopimusten murtumisen syistä, ja haastateltavat pitivät luottamuksen palauttamista edellytyksenä uuden sopimuksen rakentamiselle. Toisena tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona voidaankin pitää sitä, että luottamus nostetaan tässä merkittäväksi osaksi psykologista sopimusta. Luottamus nähdään tässä tutkimuksessa psykologisen sopimuksen panoksena, dimensiona ja tuloksena, sekä edellytyksenä uuden psykologisen sopimuksen muodostamisella. Luottamuksen ja psykologisen sopimuksen välistä suhdetta on tutkittu melko vähän (Atkinson 2007).

Tutkimuksen empiirinen kontribuutio muodostuu siitä, että tutkimusorganisaationa oli suomalainen savupiipputeollisuuden yritys, jolla on yli satavuotinen historia Pirkanmaalaisena työnantajana. Kohdeorganisaatio on oivallinen esimerkki yrityksestä, jossa kriisi aiheuttaa murrosvaiheen ja paternalistisen psykologisen sopimuksen murtumisen. Yksi kiinnostavimmista jatkotutkimusehdotuksistani liittyy organisaation

tulevaisuuteen. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten uuden psykologisen sopimuksen muodostuminen tapahtuu ja onnistuu kohdeorganisaatiossa.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin toimijoita organisaation monelta hierarkiatasolta. Haastateltavia oli organisaation johdosta, esimiehiä kolmelta eri tasolta sekä useita luottamushenkilöitä. Jatkotutkimusehdotukseni on samalla tämän tutkimuksen rajoite. Tehtaan työntekijöiden haastattelemisen olisi voinut tarjota vielä yhden näkökulman kiinnostuksen kohteena olevaan ilmiöön. Psykologisen sopimuksen käsitettä on perinteisessä tutkimuskirjallisuudessa käsitelty pitkälti työnantajan ja työntekijöiden välisenä, mutta tässä tutkimuksessa olen nojannut Marks (2001) määritelmään psykologisesta sopimuksesta moniulotteisena ja monimutkaisena suhteiden kokonaisuutena organisaation eri toimijoiden välillä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että eri ryhmien välillä on ollut sisällöltään erilaisia psykologisia sopimuksia, jotka ovat murtuneet. Tämä on tutkimuksen kolmas teoreettinen kontribuutio.

Tässä tutkimuksessa nostettiin esiin uuden psykologisen sopimuksen siemeniä, joiden varaan tulevaisuutta voidaan organisaatiossa rakentaa. Psykologisen sopimuksen relationaalisten elementtien tärkeys korostuu aikoina, jolloin tasapaino järkkyy. Mitä vahvempi relationaalinen psykologinen sopimus, sitä vahvempi luottamus osapuolilla on siihen, että toinen osapuoli täyttää sopimuksesta oman puolensa. Täten sopimus kestää joitakin iskuja ennen murtumista. Kiinnostavaa on jatkaa keskustelua siitä, minkä elementtien varaan uusi psykologinen sopimus rakentuu? Voidaanko puhua uudesta psykologisesta sopimuksesta yhtenä kokonaisuutena, kun psykologisten sopimusten katsotaan olevan subjektiivisia ja eri ihmisten ja ryhmien välille voi muodostua erilaisia sopimuksia? Ovatko suomalaisten työmarkkinoiden kaikki osapuolet valmiita uusiin sopimuksiin? Miten rakennetaan sellaisia uusia psykologisia sopimuksia, jotka takaavat työntekijöille turvallisuudentunteen ja samalla mahdollistavat organisaatioiden käyttäen työvoimaa joustavasti? Jatkotutkimus voisi antaa vastauksia muun muassa näihin kysymyksiin ja tarjota konkreettisia ehdotuksia henkilöstövoimavarojen kehittämiseen tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Alasoini, Tuomo 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Työministeriön raportteja 45.
- Alasoini, Tuomo 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen –hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 106–133.
- Alasoini, Tuomo 2010. Sovitaanko uusiksi? Psykologisen sopimuksen muotoilu. Teoksessa Suoranta, Anu & Anttila, Anu-Hanna (toim.) Yksin sovittu. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Alkula, Tapani; Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY.
- Argyris, Chris 1960. Understanding organizational behaviour. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Arnold, John 1996. The Psychological Contract: A Concept in Need of Closer Scrutiny? *European Journal of Work & Organizational Psychology* 5 (4), 511–520.
- Atkinson, Carol 2007. Trust and the psychological contract. *Employee Relations* 29 (3), 227–246.
- Castaldo, Sandro; Premazzi, Katia & Zerbini, Fabrizio 2010. The Meaning(s) of Trust. A Content Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationships. *Journal of Business Ethics* 96, 657–668.
- Clarkeburn, Henriikka & Mustajoki, Arto 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- 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), 903–930.

- Deery, Stephen; Iverson, Roderick & Walsh, Janet 2006. Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees. *Journal of Applied Psychology* 91 (1), 166–175.
- Dubois, Anna & Gadde, Lars-Erik 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55, 553–560.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: Sage.
- Grönfors, Martti 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Guest, David 1998. Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour* 19 (6), 649–664.
- Guest, David 2004. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology* 53 (4), 541–555.
- Guest, David & Conway, Neil 2002. Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal* 12 (2), 22–38.
- Hassard, John, McCann Leo & Morris, Jonathan 2007. At the sharp end of new organizational ideologies, Ethnography and the study of multinationals. *Ethnography* 8 (3), 324–344.
- Herriot, Peter; Manning, W.E.G & Kidd, Jenniffer 1997. The Content of The Psychological Contract. *British Journal of Management* 8, 151–162.
- Herriot, Peter & Pemberton, Carole 1995. *New deals. The Revolution In Managerial Careers*. Chichester: John Wiley Sons Ltd.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. *Tutki ja kirjoita*. 13.–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 1993. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.

- Jones, Gareth & George, Jennifer 1998. The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review* 23 (3), 531–546.
- Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 1999. Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 233–252.
- Järvensivu, Anu 2006. Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 580.
- Kujala, Johanna; Lehtimäki, Hanna & Hagman, Sirkka 2010. Practices of Middle Management in International Organizations: Depicting the Discourse of Trust. EBRF-artikkeli 2010.
- Levinson, Harry; Price, Charlton; Munden Kenneth & Solley Charles 1962 *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lewicki, Roy & Bunker, Barbara 1996. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Teoksessa Tyler, Tom & Kramer, Roderick (toim.) *Trust in Organizations*. Thousand Oaks: Sage, 114–139.
- Lewis, J. David & Weigert, Andrew 1985. Trust as a social reality. *Social Forces* 63, 967–985
- Lindén, Jyri 2010. Kutsumuksesta palkkatyöhön? Perusasteen opettajan työn muuttunut luonne ja logiikka. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 940.
- MacNeil, Ian 1985. Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*. 483–525.
- Marks, Abigail 2001. Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract. *Employee Relations* 23 (5), 454–467.
- Mayer, Roger; Davis, James & Schoorman, F. David 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20 (3), 709–734.
- McAllister, Daniel 1995. Affect- and Cognition –based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38 (1), 24–59.
- Millward, Lynne & Hopkins, Lee 1998. Psychological contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology* 28 (16), 1530–1556.
- Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus –Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

- Parzefall, Marjo-Riitta 2009. Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Teoksessa Seeck, Hannele (toim.) *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 37. Helsinki: Työterveyslaitos, 19–33.
- Pesonen, Sinikka 2006. Ekoyhteisöt muutoksen tiloina: Tarinoita ahdistuksesta ja ilosta. Julkaisematon artikkeli väitöskirjasta: Pesonen, Sinikka 2006. Luonto liiketoiminnassa ja ekologia elämäntavassa: kertomuksia muutoksen mahdollisuuksista ja mahdottomuuksista. Helsinki School of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-279.
- Pugh, S. Douglas; Skarlicki, Daniel & Passell, Brian 2003. After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, 201–212.
- Ranki, Anneli 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Rappaport, Julian 2000. Community Narratives: Tales of Terror and Joy. *American Journal of Community Psychology* 37 (1), 1–24.
- Robinson, Sandra, Kraatz Matthew & Rousseau, Denise 1994. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management journal* 37 (1), 137–152.
- Robinson, Sandra & Rousseau, Denise 1994. Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal Of Organizational Behaviour* 15 (3), 245–259.
- Roehling, Mark 1997. The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History* 3 (2), 204–217.
- Rousseau, Denise 1995. *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Schein, Edgar 1965. *Organizational psychology*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Seeck, Hannele 2008. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Suoninen, Eero 1997. Miten tutkia moniäänistä ihmistä? *Acta Universitatis Tamperensis* 580. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Suoranta, Anu & Anttila, Anu-Hanna 2010. Sopimaton tila. Teoksessa Suoranta, Anu & Anttila, Anu-Hanna (toim.) *Yksin sovittu*. Tampere: Vastapaino.
- Tyler, Tom & Kramer, Roderick 1996. Whither Trust? Teoksessa Tyler, Tom & Kramer, Roderick (toim.) *Trust in Organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1–15.

Muut lähteet

Nokian Renkaat Internet-sivusto. < <http://www.nokianrenkaat.fi/>> 9.11.2010.

Nokian Renkaat Oyj:n tilinpäätöstiedote 2009.

<http://www.nokianrenkaat.fi/files/nokiantyres/Osavuositiedot_fi/Q4-2009-FI.pdf> 11.2.2010.

Nokian Tyres Future Leadership -Projektin case-kuvaus. 31.3.2010.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Työllisyyskertomus vuodelta 2008. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 18/2009.

<http://www.tem.fi/files/22246/TEM18_09.pdf> 30.12.2010

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Työllisyyskertomus vuodelta 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 20/2010.

<http://www.tem.fi/files/26505/TEM_20_2010_netti.pdf> 30.12.2010

LIITTEET

LIITE 1: Yksilöhaastattelujen kysymysrunko

Esittely

1. Esittely ja kerro omasta työstäsi
 - Työtehtävä
 - Rooli organisaatiossa
 - Millainen on tyypillinen työpäivä?
 - Millaisia tehtäviä siihen liittyy?

Historia

2. Mitä organisaatiossa on nyt tapahtunut viimeisen vuoden, kahden sisällä?

Nykytila

3. Kuvaile organisaation nykytilaa omasta näkökulmasta. Miten näkisit tapahtuneen kriisin vaikuttaneen organisaatioon? Mikä muuttui?
 - Ihmiset
 - Suhteet
 - Tunnelmat
 - Esimerkkejä ja konkretiaa
4. Millaisia muutoksia uudelleenorganisointi on aiheuttanut työssä ja työyhteisössä?
 - Konkreettiset muutokset
 - Muutokset työilmapiirissä
 - Muutokset ja haasteet esimiestyössä
 - Onnistumisen kokemukset
 - Esimerkkejä ja konkretiaa

Tulevaisuus

5. Mitkä ovat lähitulevaisuuden tärkeimmät tehtäväsi ja tavoitteesi?
6. Muutos (sisäiset)
 - Mitä voisivat olla ne sellaiset toivottavat positiiviset muutokset, joita organisaatiossa pitäisi tehdä (omaa työtäsi/yksikköäsi ajatellen)?
 - Miten muutoksiin suhtaudutaan?

7. Muutos (ulkoiset)

Mitkä ovat tulevaisuuden menestyksen edellytykset ja mitkä ovat esteet?

- Asiakkuudet
- Markkinat
- Teknologia/kilpailu

Strategia

8. Miten näette oman työn merkityksen suhteessa yrityksen strategiaan?

- Hallinnon/johdon odotukset omalle toiminnalle
- Omat ja työyhteisön odotukset hallinnolle/johdolle
- Esimerkkejä ja konkretiaa

Voitko vaikuttaa / antaa panoksesi yhtiön strategisiin linjauksiin?

Koulutus

9. Minkälainen koulutus saisi sinut innostumaan?

10. Mitä sisältöjä siinä pitäisi olla?

LIITE 2: Aineiston keruu

Haastatteluaiakataulu

	Haastattelu	Ammattinimike	Haastattelijat	Päivämäärä	Kesto	Sivumäärä	Lkm	Tulosityksikkö	Teema
1	Ryhmähaastattelu	Verstaspällikkö Workshop Manager	Virpi Majamäki Hanna Lehtimäki	8.4.2010	1:52:56	35	5	PC1 x 4 PC4 x 1	I
2	Ryhmähaastattelu	Osastoinsinööri Department Engineer	Virpi Majamäki Hanna Lehtimäki	14.4.2010	1:56:06	40	6	PC1 x 4 PC2 x 2	I
3	Ryhmähaastattelu	Verstaspällikkö Workshop Manager	Virpi Majamäki Hanna Lehtimäki	15.4.2010	1:47:40	32	5	PC1 x 4 PC4 x 1	II
4	Ryhmähaastattelu	Vuorotyönjohtaja Shift Supervisor	Virpi Majamäki Hanna Lehtimäki	15.4.2010	1:46:08	40	3	PC2 x 3	I (ja II)
5	Ryhmähaastattelu	Osastoinsinööri Department Engineer	Virpi Majamäki Hanna Lehtimäki	28.4.2010	1:51:12	34	6	PC1 x 4 PC2 x 2	II
6	Yksilöhaastattelu	Ylempien toimihenkilöiden luottamusmies	Virpi Majamäki Hanna Lehtimäki	28.4.2010	1:05:09	16			
7	Yksilöhaastattelu	Työntekijöiden pääluottamusmies PC1	Virpi Majamäki Hanna Lehtimäki	4.5.2010	~1:10:00	(5)			
8	Yksilöhaastattelu	Työsuojeluvaltuutettu	Virpi Majamäki Hanna Lehtimäki	5.5.2010	~1:00:00	(3)			
9	Yksilöhaastattelu	Henkilöstöpäällikkö PC1	Virpi Majamäki Riikka Nieminen	5.5.2010	~1:00:00	10			
10	Yksilöhaastattelu	Työntekijöiden luottamusmies PC2	Virpi Majamäki Hanna Lehtimäki	5.5.2010	0:51:55	15			
11	Yksilöhaastattelu	TU toimihenkilöt	Virpi Majamäki Hanna Lehtimäki	5.5.2010	1:06:32	15			
12	Yksilöhaastattelu	Ammattiosaston puheenjohtaja	Virpi Majamäki Hanna Lehtimäki	12.5.2010	1:05:09	15			
13	Yksilöhaastattelu	Tehtaanjohtaja Tekninen johtaja Johtoryhmän jäsen	Virpi Majamäki Hanna Lehtimäki Johanna Kujala	26.5.2010	0:59:06	13			

Sarakeotsikkojen selitykset:

Sivumäärä =litteroidun haastattelun sivumäärä. Suluissa olevat luvut kuvaavat muistiinpanojen sivumäärää haastatteluissa, joita ei nauhoitettu..

Lkm =ryhmähaastatteluun osallistuneiden henkilöiden lukumäärä
Tulosityksikkö =kuinka moni haastateltavista oli kustakin tulosityksiköstä:
PC1, PC2 ja PC4

Teemat I ja II =haastatteluteema I: ”Mitä on tapahtunut? ja haastatteluteema II ”Mihin ollaan menossa?”

Aineiston keruu havainnoimalla

	Menetelmä	Kuvaus	Ajankohta	Kesto (t)
1	Havainnointi	Uusien työntekijöiden perehdytystilaisuus	10.3.2010	6
2	Havainnointi	Uusien työntekijöiden perehdytystilaisuus	17.3.2010	2,5
3	Havainnointi	Uusien työntekijöiden perehdytystilaisuus	18.3.2010	6
4	Havainnointi	Uusien työntekijöiden perehdytystilaisuus	19.3.2010	2
5	Havainnointi	Uusien työntekijöiden perehdytystilaisuus	23.3.2010	4,5
6	Havainnointi	Nokian yksikön osaprojektin suunnittelupalaveri	25.3.2010	1,5
7	Havainnointi	Verstaspäällikön työpäivän seuranta	27.4.2010	7
8	Havainnointi	Alustavien tulosten esittelypalaveri	16.8.2010	1,5
9	Havainnointi	Työskentely Nonkian Renkaiden tiloissa 2-3 krt/vk	Maalis-kesäkuu, elokuu 2010	

LIITE 3: Haastattelukysymykset I kierros

Fokusryhmähaastattelut Nokian tehtaalla: nykytilan kuvaus ”Missä nyt ollaan?”

2. Esittelykierros ja oman työn kuvaus
3. Kuvailkaa organisaation nykytilaa omasta näkökulmasta
 - Ihmiset
 - Suhteet
 - Tunnelmat
 - Esimerkkejä ja konkretiaa
4. Millaisia muutoksia uudelleenorganisointi on aiheuttanut työssä ja työyhteisössä?
 - Konkreettiset muutokset
 - Muutokset työilmapiirissä
 - Muutokset ja haasteet esimiestyössä
 - Onnistumisen kokemukset
 - Esimerkkejä ja konkretiaa
5. Miten näette oman työn merkityksen suhteessa yrityksen strategiaan?
 - Hallinnon/johdon odotukset omalle toiminnalle
 - Omat ja työyhteisön odotukset hallinnolle/johdolle
 - Esimerkkejä ja konkretiaa
6. Mitkä ovat lähitulevaisuuden tärkeimmät tehtäväsi ja tavoitteesi?

LIITE 4: Muokatut haastattelukysymykset I kierros

(Haastattelukysymyksiä muokattiin ensimmäisen fokusryhmähaastattelun jälkeen.)

Fokusryhmähaastattelut Nokian tehtaalla: nykytilan kuvaus

”Missä nyt ollaan?”

1. Esittelykierros ja oman työn kuvaus
2. Kuvailkaa (yhdessä), millainen on tyypillinen työpäivä?
Millaisia tehtäviä siihen liittyy?
Miten teidän työtehtävänne liittyvät toisiinsa?
3. Kuvailkaa, mitä organisaatiossa on nyt tapahtunut viimeisen vuoden, kahden sisällä?
4. Kuvailkaa organisaation nykytilaa omasta näkökulmasta
 - Ihmiset
 - Suhteet
 - Tunnelmat
 - Esimerkkejä ja konkretiaa
 - Mitä huhuja, tarinoita, termejä on käytössä?
 - Millaista esimiestyö on asemassasi?
 - Mikä on suhde yrityksen johtoon / esimieheen / pääluottamushenkilöön?
5. Millaisia muutoksia uudelleenorganisointi on aiheuttanut työssä ja työyhteisössä?
 - Miten työn tekeminen on muuttunut?
 - Miten esimiestyö on muuttunut? Onko rooliin tullut muutoksia?
 - Onko muutosten myötä tullut uusia haasteita esimiestyöhön?
 - Konkreettiset muutokset
 - Muutokset työilmapiirissä
 - Muutokset ja haasteet esimiestyössä
 - Onnistumisen kokemukset
 - Esimerkkejä ja konkretiaa
6. Miten näette oman työn merkityksen suhteessa yrityksen strategiaan?
 - Hallinnon/johdon odotukset omalle toiminnalle
 - Omat ja työyhteisön odotukset hallinnolle/johdolle
 - Esimerkkejä ja konkretiaa

Miten yrityksen strategia vaikuttaa työhösi?
7. Mitkä ovat lähitulevaisuuden tärkeimmät tehtäväsi ja tavoitteesi?

LIITE 5: Haastattelukysymykset II kierros

Fokusryhmähaastattelut Nokian tehtaalla, II kierros:

”Missä ollaan tulevaisuudessa?”

Keskustelun rakenne:

- aluksi ”lämmittelään” ja keskustellaan ensimmäisestä haastattelukerrasta ja orientoidutaan muutosteemaan
- tehdään kuvakollaasi-harjoitus, jonka avulla irtaudutaan nykyhetkestä
- varataan reilusti aikaa keskustelulle ja pohditaan, mitä pitäisi tehdä, jotta päästäisiin ”tulevaisuuteen, jossa kaikki on hyvin”

1. Reflektoi: Mitä viime kerrasta jäi päällimmäisenä mieleen?

- tuliko jälkikäteen jotain mieleen, mitä ei ehditty käsitellä / et muistanut sanoa tai lisätä?

2. Mitkä ovat lähitulevaisuuden tärkeimmät esimiestyöhön liittyvät tehtäväsi ja tavoitteesi?

3. Kuvakollaasi (projisointimenetelmä):

- Eläydymme viiden vuoden päähän, jolloin Nokian Renkaat on menestyvämpi kuin koskaan ennen. Valitse kuva, joka kertoo, millaiselta Nokian Renkaat näyttää 5 vuoden kuluttua.
- Mitä kuvassa on? Kuvaile omin sanoin.
 - Millaista työ on silloin?
 - Millainen työyhteisö on?
 - Millaista esimiestyö on?
 - Miten eroaa siitä, mitä nyt on?

Tehtävän jälkeen jatketaan keskustelua ja pohditaan, millä keinoin tähän ”onnelliseen tulevaisuuteen” päästään. Mitkä ovat konkreettiset tekemiset?

- Mitä pitää tehdä organisaatiossa/johtamisessa, jotta siihen päästäisiin?
- Mitä ylimmän johdon pitäisi tehdä / ottaa huomioon, jotta yrityksen menestys / kasvu / kansainvälistyminen olisi mahdollista?
- Millaista koulutusta tarvitsisit omassa työssäsi, jotta sinulla olisi paremmat mahdollisuudet menestyä/pärjätä työssäsi?

4. Muutos (sisäiset)

- Muutokset –mitä voisivat olla ne sellaiset toivottavat positiiviset muutokset, joita organisaatiossa pitäisi tehdä (omaa työtäsi/yksikköäsi ajatellen)?
- Mitä yrityksen kansainvälistyminen tarkoittaa omassa työssäsi?
- Voitko vaikuttaa / antaa panoksesi yhtiön strategiaan linjauksiin?
- Miten muutoksiin suhtaudutaan?

5. Muutos (ulkoiset)

- Mitkä ovat tulevaisuuden menestyksen edellytykset ja mitkä ovat esteet?
 - Asiakkuudet
 - Markkinat
 - Teknologia/kilpailu

6. Strategia

Miten näette oman työn merkityksen suhteessa yrityksen strategiaan?

- Hallinnon/johdon odotukset omalle toiminnalle
 - Omat ja työyhteisön odotukset hallinnolle/johdolle
 - Esimerkkejä ja konkretiaa
- Miten yrityksen strategia vaikuttaa työhösi?
 - Miten voit vaikuttaa strategiaan?

LIITE 6: Kuvia aineistonkäsittelystä

Kuvia NVivo-ohjelman avulla tehdystä aineistonkäsittelystä:

Fokusryhmät						
Name	Nodes	References	Created On	Created By	Modified On	
Osastopäälliköt I kierros	50	356	2.7.2010 14:33	VM	6.7.2010 16:11	
Osastopäälliköt II haastattelu	48	368	2.7.2010 14:33	VM	7.7.2010 18:23	
Verstaspäälliköt I haastattelu	45	245	2.7.2010 14:18	VM	2.7.2010 19:56	
Verstaspäälliköt II haastattelu	41	136	2.7.2010 14:32	VM	2.7.2010 21:47	
Vuorotyönjohtajat I haastattelu	51	270	2.7.2010 14:34	VM	8.7.2010 18:42	

Yksilöhaastattelut							
Name	Nodes	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By	
	24	83	7.7.2010 19:04	VM	8.7.2010 19:53	VM	
	39	167	7.7.2010 19:18	VM	7.7.2010 21:52	VM	
	31	123	7.7.2010 19:18	VM	7.7.2010 19:37	VM	
	29	78	7.7.2010 19:18	VM	7.7.2010 21:39	VM	
	37	107	7.7.2010 19:17	VM	8.7.2010 21:42	VM	

Johto							
Name	Nodes	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By	
	27	51	8.7.2010 21:47	VM	8.7.2010 22:0	VM	
	26	49	8.7.2010 21:48	VM	9.7.2010 9:47	VM	