

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Annu Hanhela

PSYKOLOGINEN SOPIMUS SITOUTTAJANA JA MOTIVOIJANA

Odotukset ja velvoitteet organisaation ja työntekijän välisessä suhteessa

Julkisjohtamisen
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2013

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	2
TIIVISTELMÄ	3
1. JOHDANTO	5
1.1. Työntekijän ja organisaation vastavuoroinen suhde	5
1.2. Tutkimustilanne	6
1.3. Tutkimustehtävä	7
1.4. Lähteet ja menetelmät	9
2. MIKÄ ON PSYKOLOGINEN SOPIMUS?	12
2.1. Organisaatio ja työntekijä psykologisen sopimuksen osapuolina	12
2.2. Psykologisen sopimuksen teoreettinen käsite	14
2.3. Psykologisen sopimuksen alalajit	20
2.4. Psykologisen sopimuksen muodostuminen ja toimiminen	25
2.5. Psykologisen sopimuksen ylläpito ja uudistaminen	30
2.6. Psykologisen sopimuksen loukkaaminen ja rikkominen	36
3. PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN TOTEUTUMINEN	41
3.1. Analysoitavat artikkelit	41
3.2. Psykologinen sopimus osana henkilöstöjohtamista	47
3.3. Motivaatio ja sitoutuminen	58
3.4. Kokemukset psykologisen sopimuksen loukkauksista	62
4. JOHTOPÄÄTÖKSET	71
LÄHDELUETTELO	76

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Psykologinen sopimus sitouttajana	20
Kuvio 2. Sopimuksen rikkomisen vaiheet	37
Taulukko 1. Psykologisen sopimuksen (PS) toiminta artikkelien mukaan	44

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Annu Hanhela

Pro gradu -tutkielma:

Psykologinen sopimus sitouttajana ja motivoijana: Odotukset ja velvoitteet organisaation ja työntekijän välisessä suhteessa

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Esa Hyyryläinen

Valmistumisvuosi:

2013

Sivumäärä: 79

TIIVISTELMÄ

Henkilöstöjohtamisen alalla työntekijän sitoutumisen ja motivaation tarkastelulla on merkitystä organisaation toiminnan kannalta. Motivaatio ja sitoutuminen ovat keskeisiä tekijöitä työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin psykologista sopimusta työntekijän ja organisaation välisenä sitouttajana ja motivoijana sekä psykologisen sopimuksen merkitystä sen osapuolille. Keskinäisiin oletuksiin ja velvoitteisiin perustuvan psykologisen sopimuksen tarkastelun syventämiseksi etsittiin keinoja ylläpitää ja muuttaa sopimusta sekä tarkasteltiin sopimuksen loukkauksia, rikkomisia ja purkautumisia.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat henkilöstöjohtaminen, erityisesti psykologinen sopimus, motivaatio ja sitoutuminen sen alakäsitteinä. Tutkielman perusasetelma rakentuu näiden käsitteiden pohjalle ja niiden tarkastelulla lähestytään psykologisen sopimuksen toimintaa eri näkökulmista. Tutkielman aineistona on käytetty kansainvälisissä tieteellisissä julkaisuissa julkaistuja tutkimusartikkeleita. Tutkimus on laadittu eri tutkimusmenetelmiä yhdistellen. Artikkelien analyysissä on käytetty sekä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen että laadullisen metasynteesin menetelmiä. Suuri merkitys tutkimuksen teossa on ollut myös lähdekirjallisuuteen perustuvalla kriittis-analyttisellä tutkimusotteella.

Tutkimus osoittaa, että kun psykologisen sopimuksen sisältämät odotukset ja velvoitteet tulevat täytetyiksi, psykologinen sopimus lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon ja motivaatiota työskennellä organisaation hyväksi. Toimiva psykologinen sopimus auttaa työntekijää luottamaan organisaatioonsa ja siihen, että organisaatio täyttää antamansa lupaukset. Vastavuoroisesti työntekijä toimii organisaation edellyttämällä tavalla. Toisaalta, psykologisen sopimuksen noudattamatta jättäminen loukkaa sopimusta ja hoitamattomana loukkaustilanne voi johtaa sopimuksen rikkoutumiseen ja jopa purkautumiseen.

Ihanteellisesti toimiva psykologinen sopimus lisää organisaation tehokkuutta, minkä vuoksi sen huomiointi on erittäin tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Tehokkuuden lisääntyminen perustuu pitkälti siihen, että työntekijä kokee organisaation täyttävän työntekijän odotukset, mikä lisää tämän intoa työskennellä organisaatiossa parhaan kykynsä mukaan. Kun työntekijän ja organisaation välinen suhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja molemmat osapuolet täyttävät niihin kohdistetut odotukset, psykologinen sopimus toimii tarkoituksenmukaisesti ja vahvistaa tehokkuuden saavuttamisen kautta organisaatiota.

AVAINSANAT: henkilöstöjohtaminen, psykologinen sopimus, motivaatio, sitoutuminen

1. JOHDANTO

1.1. Työntekijän ja organisaation vastavuoroinen suhde

Mikä saa ihmiset tekemään työtä, josta ei itse hyödy? Miksi työntekijä ponnistelee työntantajansa eteen ja uhraa aikaansa työntekoon? Mikä saa työntekijän ylittämään häneltä vaadittujen työsuorituksen suuruuden? Tuleeko työntekijän tehdä muuta kuin mitä hän on kirjallisesti työsopimuksessa luvannut tehdä? Tarvitseeko työntekijän olla sitoutunut ja motivoitunut? Mitä työntekijä odottaa työnantajaltaan?

Kun työntekijä uhraa aikaansa ja työpanostaan organisaation eteen, myös organisaation tulee vastavuoroisesti tarjota työntekijälle jotakin. Millä muilla keinoilla työnantaja voi sitouttaa ja motivoida työntekijöitään kuin maksamalla sovitun rahakorvauksen tehdystä työstä? Täytyykö työnantajan huomioida työntekijää ja tämän tarpeita työyhteisössä? Ovatko työtehtävien osoittaminen ja palkanmaksu riittäviä toimia, joilla työnantaja huolehtii alaisistaan? Mitä työnantaja odottaa työntekijältään?

Ainoastaan rahallinen korvaus tehdystä työstä ei useinkaan riitä motivoimaan työntekijöitä (Bushardt, Toso & Schnake 1989: 81). On siis aiheellista tutkia, mikä todella saa ihmiset sitoutumaan ja motivoitumaan työskentelyyn jonkin ulkopuolisen tahon hyväksi. Tässä tutkielmassa tarkastelen psykologista sopimusta sitoutumista ja motivaatiota vahvistavana tekijänä. Henkilöstöjohtamisen alalla puhutaan psykologisesta sopimuksesta, kun tarkoitetaan työntekijän ja työntekijän odotuksia toisiaan kohtaan. Psykologinen sopimus voidaan nähdä myös yhtenä työhön sitouttamisen ja motivoimisen tekijänä. Chris Argyris (1960) esitti ensimmäisenä käsitteen psykologinen sopimus. Hänen jälkeensä psykologista sopimusta on tutkittu paljon ja siitä on löydetty eri ulottuvuuksia.

Henkilöstöjohtaminen on organisaation toiminnan kannalta välttämätöntä. Organisaatio koostuu henkilöistä, joiden työskentely mahdollistaa organisaation toimimisen. Nämä työntekijät on saatava työskentelemään toivotulla tavalla. Henkilöstöjohtaminen on moniulotteista toimintaa, jonka tarkoituksena on johtaa organisaation toimintaa kohti asetettua visiota. Vision saavuttamiseen tarvitaan henkilöstöä, jonka toiminta on johdettua.

Henkilöstöjohtaminen jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen eli johtajuuteen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työelämän suhteiden hoitamiseen. (Strömmer 1999: 12–13.)

Henkilöstöjohtamisen osa-alueiden rajat eivät ole ehdottomia ja selviä, mutta ne voidaan kuitenkin teoreettisina käsitteinä selkeästi erotella toisistaan. Psykologinen sopimus osana henkilöstöjohtamista menee pitkälti henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueeseen, vaikka se vaikuttaa myös esimerkiksi työelämän suhteiden hoitamisen osa-alueella. Tässä tutkielmassa rajaan näkökulmani niin, että tarkastelen psykologista nimenomaan henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta.

1.2. Tutkimustilanne

Psykologista sopimusta on tutkittu maailmanlaajuisesti melko paljon 1960-luvulta eteenpäin. Chris Argyris (1960) oli uranuurtaja tuodessaan psykologisen sopimuksen käsitteen tieteelliseen keskusteluun. Teoksessaan *Understanding Organizational Behavior* Argyris puhuu psykologisesta sopimuksesta sekä psykologisesta työ sopimuksesta synonyyminomaisesti. Tieteellisessä tutkimuskirjallisuudessa on Argyriksen teoksen kirjoittamisen jälkeen vakiintunut yleisesti käyttöön termi psykologinen sopimus. Argyriksen teos perustuu tehdastyöläisten ja työnjohtajien välisen suhteen tutkimukseen ja siinä tuodaan esiin psykologisen sopimuksen käsite määriteltäessä työntekijöiden ja organisaation välistä suhdetta.

Argyriksen jälkeen psykologisesta sopimuksesta ovat kirjoittaneet useat tutkijat, joista mainittakoon Edgar H. Schein ja Denise M. Rousseau. Scheinin teos *Organisaatiopsykologia* (1969), jonka englanninkielinen alkuteos *Organizational Psychology* julkaistiin vuonna 1965, perehdyttää lukijan organisaation käsitteeseen, toimintaan organisaatiossa ja tätä kautta myös psykologisen sopimuksen rooliin organisatorisissa suhteissa. Rousseau kuvaa teoksessaan *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements* (1995) monipuolisesti psykologisen sopimuksen syntyä, olemassaoloa sekä sopimuksen loukkauksia ja rikkoutumisia. Rousseau'n teos on laaja

perusteos psykologisen sopimuksen alalta esitellessään melko kattavasti sopimukseen vaikuttavia tekijöitä sekä asioita, joihin sopimus vaikuttaa. Myös Rousseauson artikkeli *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate* (2004) luo hyvää teoriapohjaa psykologisen sopimuksen toimimisesta.

Psykologista sopimusta on tutkittu suomalaisissa yliopistoissa hallintotieteellisestä näkökulmasta melko vähän. Näistä mainittakoon Riitta Nurkkalan Lapin yliopistossa tekemä pro gradu –tutkielma *Keskijohtajan psykologiset sopimukset organisaation muutostilanteessa – Case Oulun yliopisto* vuodelta 2011. Vaasan yliopistossa on tehty kauppatieteiden alalla johtamis- ja organisaationäkökulmasta psykologista sopimusta käsitteleviä pro gradu –tutkielmia (Viljanmaa 2005, Haavisto 2011). Lapin yliopistossa Eeva-Liisa Konno on tehnyt psykologista sopimusta käsittelevän pro gradu –tutkielman *Psychological contract and organizational communication between university middle managers* vuonna 2010. Tampereen yliopistossa on tehty psykologista sopimusta tutkivia opinnäytetöitä lähinnä psykologian oppiaineessa. Näin ollen on siis olemassa tarvetta suomalaiselle hallintotieteelliselle psykologisen sopimuksen tutkimiselle.

1.3. Tutkimustehtävä

Pro gradu –tutkielmassani tutkin henkilöstöjohtamista psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Tarkoitukseni on selvittää, *mikä psykologinen sopimus on, mistä se koostuu ja miten sitä ylläpidetään*. Näitä tutkimuskysymyksiä tarkennan etsimällä tietoa *psykologiseen sopimukseen vaikuttavista tekijöistä, kuten sitä vahvistavista ja heikentävistä seikoista*. Näkökulmana tutkielmassani on psykologisen sopimuksen sekä sitoutumisen ja motivaation välinen suhde. Tutkin, *mikä merkitys psykologisella sopimuksella on työhön sitouttamisessa ja motivoimisessa ja miten tämä sopimus tulisi huomioida henkilöstöjohtamisessa*. Psykologisen sopimuksen osapuolina tutkielmassani ovat työntekijät ja työnantajat. Työnantajatahon ymmärrän laajana kokonaisuutena sisältäen sekä organisaation että sen alaisuudessa toimivat esimiehet ja työnjohtajat. Muita psykologisia sopimuksia, kuten esimerkiksi työntekijän ja asiakkaiden välistä sopimusta, en tässä tutkielmassa käsittele.

Tutkielmassani kokoan yhteen aiemmassa tutkimuksessa esitettyjä näkemyksiä psykologisen sopimuksen merkityksestä työelämässä. Tarkoitukseni on osoittaa eri tutkijoiden tuloksista keskenään yhtenäisiä linjoja sekä tarkastella eroavaisuuksien syitä ja merkityksiä. Tutkimusten analyttisellä ja kriittisellä tarkastelulla voin muodostaa aiheesta uusia näkemyksiä ja esittää uudenlaisia näkökulmia.

Tutkielmassani puhun työntekijöistä tarkoittaen käsitteellä sekä julkisen sektorin viranhaltijoita että yksityisen sektorin työntekijöitä. Tarkoitukseni ei ole tutkia julkisen ja yksityisen sektorin eroja, vaan tutkimustulokset ovat sovellettavissa molempien sektorien organisaatioissa. Samoin työnantajalla ja työnantajaorganisaatiolla tarkoitan tahoa, joka on ottanut työntekijän palvelukseensa virkaan nimittämisellä tai työ sopimuksella. En tee eroa julkisen ja yksityisen sektorin työnantajien välillä, vaan käytän työnantajakäsitettä molemmissa merkityksissä. Tämän tutkielman kannalta ei ole tarpeen erotella työnantajaorganisaatioita julkisiin ja yksityisiin. Lähteiden avulla muodostamissa omisissa päätelmissäni käsittelen ilmiötä kuitenkin ennen kaikkea julkisen sektorin näkökulmasta.

Motivaatio on yksi tutkielmani avainkäsite. Strömmer (1999: 150) määrittelee motivaation toiminnan syykkeeksi. Tämä syytke suuntaa ja virittää yksilöä suoritukseen. Kerran saavutettu motivaatio ei ole pysyvä ominaisuus tai olotila, vaan se riippuu sisäisistä tarpeista ja siihen voidaan pyrkiä vaikuttamaan. Ulkoisilla kannusteilla voidaan vahvistaa motivaatiota ja näin ollen yksilön motivoitumisen kokemusta. Eri ihmisiä motivoivat eri asiat, joten yksiselitteistä motivoivaa tekijää ei ole olemassa. Esimerkiksi joillekin ihmisille ulkoiset tekijät, kuten palkkiot ovat merkittäviä motivoijia. Toisille tärkeitä motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat sisäiset vaikuttimet, kuten oma suoritustarve.

Toinen tärkeä käsite tutkielmassani on sitoutuminen. Strömmerin (1999: 162) mukaan sitoutuminen kattaa käsitteenä laajemmin eri asioita kuin motivaatio. Työhön sitoutuminen kuvaa yksilön kokemusta työyhteisöstä tai organisaatiosta oman elämänsä osana sekä itseään työyhteisön tai organisaation osana. Strömmer luettelee kolme asiaa, joiden kautta yksilön sitoutuminen ilmenee. Yksi sitoutumisen osoitus on, miten paljon työntekijä on valmis tekemään töitä, jotka eivät kuulu hänen varsinaisiin tehtäviinsä. Toinen

sitoutumisen ilmenemismuoto on, että yksilö on työntekijänä hyväksynyt organisaation tavoitteet ja arvot ja haluaa tehdä töitä niiden eteen. Kolmas asia, joka kertoo sitoutumisesta, on työntekijän halu säilyttää organisaationsa jäsenyys.

1.4. Lähteet ja menetelmät

Tutkielmani lähdeaineistosta tutkimuskirjallisuudesta saan aiheelleni teoreettisen pohjan. Tieteelliset artikkelit tutkimukseni aihepiiristä syventävät teoriaa. Kriittinen ja analyttinen tulkinta sekä perustellusti asetetut tutkimuskysymykset ovat tutkielmani kivi-jalka. Analysoimalla eri tutkijoiden kirjoituksia psykologisesta sopimuksesta ja etsimällä teorioista vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin muodostan perusteellisen teoreettiseen tietoon pohjautuvan kuvan psykologisesta sopimuksesta.

Tutkielmani sisältää kirjallisuuskatsauksen piirteitä, mutta ei lukeudu puhtaasti kirjallisuuskatsauksen lajiin. Tarkoitukseni on muodostaa tutkimuskysymyksiini vastaamalla kattava kuva psykologisesta sopimuksesta aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen. Rajanveto kirjallisuuskatsauksen ja kirjalliseen aineistoon perustuvan tutkimuksen välillä on häilyvä. Tutkielmani sisältää piirteitä molemmista eikä täten ole puhtaasti kumpakaan. Käyttämäni tutkimusmenetelmä on muodostamani tutkimusmenetelmien synteesi. Se sisältää elementtejä pääasiassa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ja laadullisen metasynteessin menetelmistä sekä kriittis-analyttisestä lähdekirjallisuuteen perustuvasta tutkimusotteesta.

Salmisen (2011: 9, 12) teoksessa systemaattinen kirjallisuuskatsaus kuvataan tietyn aihepiirin tutkimuksien kartoituksena ja tiivistelmänä. Laadullisessa metasynteessissä Salmisen mukaan vertaillaan eri tutkimusten yhtäläisyyksiä ja eroja sekä pyritään muodostamaan vakuuttava kokonaiskuva. Molempiin menetelmiin liittyy myös muita näkökulmia ja erityisesti laadullisessa metasynteessissä on myös tarkoin määriteltyjä tutkimustapoja. Omalle tutkielmalleni systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja laadullinen metasynteesi antavat ennen kaikkea keinoja näkökulman valitsemiseen ja lähestymistapaan.

Tutkielmani teoreettisen pohjan luon pitkälti Argyriksen, Scheinin ja Rousseau'n edellä mainittujen tutkimusten avulla. Näistä tutkimuksista saatuja perustietoja syvennän ja analysoin vuoropuhelulla muiden tutkijoiden tekstien kanssa. Tutkimuskirjallisuuden ohella tuon tieteellisten artikkeleiden avulla tutkielmaani mukaan tapausnäkökulmia ja konkreettisia esimerkkejä. Tutkielmassani ei ole varsinaista empiria-osuutta, vaan tutkielmani koostuu teoreettisesta vuoropuhelusta eri lähteiden välillä.

Argyriksen, Scheinin ja Rousseau'n tutkimusten rinnalla käytän myös muiden tutkijoiden teorioita tutkielmani teoreettisen pohjan syventämiseksi. Elizabeth Wolfe Morrisonin ja Sandra L. Robinsonin *Academy of Management Review* -lehdessä julkaissut artikkeli *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops* on urauurtava ja erittäin hyvä kirjoitus koskien psykologisen sopimuksen loukkauksia. Käytän Morrisonin ja Robinsonin artikkeleita tutkimuskirjallisuutena, sillä siinä esitellään heidän muodostamansa psykologisen sopimuksen loukkausten teoria.

Tutkielmani tieteellisistä artikkeleista osa on hallintotieteellisistä julkaisuista, osa muiden tieteenalojen, kuten psykologiaa ja sosiaalista käyttäytymistä tutkivien alojen julkaisuista. Artikkelit olen valinnut tieteellisistä julkaisuista arvioimalla artikkelien relevanttisuutta juuri tässä tutkielmassa. Valitsemani artikkelit ovat aiheeltaan tutkielmaani sopivia ja ne on julkaistu luotettavissa tieteellisissä julkaisuissa. Psykologisen sopimuksen toimintaan ja ylläpitoon liittyviä tieteellisiä tekstejä on julkaistu paljon. Tutkielmalleni syvyyttä ja näkökulmaa antaviksi artikkeleiksi valitsin artikkeleita, joiden katson tuovan tutkielmaani jotakin uutta ja rikastavaa tietoa. Valitsemani tutkimusartikkelit ovat keskenään hyvin erilaisia. Erityylisten artikkeleiden tarkastelulla ja analyysillä voin arvioida teorian pitävyyttä toisistaan poikkeavissa olosuhteissa ja tutkimuksissa.

Tutkielmani rakenne on neliosainen. Johdannossa esittelen tutkielmani aihepiirin ja tutkimukseni tarkoituksen. Johdannon jälkeen toisessa pääluvussa muodostan tutkimuskirjallisuuden avulla teoriapohjan, jonka avulla psykologisen sopimuksen käsite ja siihen liittyvät asiat tulevat ymmärrettäviksi. Toisen pääluvun tarkoituksena on siis laatia psykologisen sopimuksen teoreettinen malli. Kolmannessa pääluvussa jatkan tutkimusar-

tikkeleiden avulla psykologisen sopimuksen teoreettista tarkastelua tutkimalla edellisessä luvussa muodostetun mallin toimimista artikkeleissa esitetyissä käytännön tilanteissa. Sekä toisessa että kolmannessa pääluvussa keskityn psykologisen sopimuksen teoreettiseen käsittelyyn. Nämä pääluvut poikkeavat kuitenkin toisistaan. Kun toisessa pääluvussa laaditaan yleiskuva psykologisesta sopimuksesta, kolmannessa pääluvussa peilataan tätä yleiskuvaa tutkimusartikkelien esimerkkien avulla käytäntöön. Tutkielman lopussa johtopäätöksissä kokoan tutkimuksen pääkohdat yhteen ja pohdin aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. MIKÄ ON PSYKOLOGINEN SOPIMUS?

2.1. Organisaatio ja työntekijä psykologisen sopimuksen osapuolina

Psykologinen sopimus on olemassa suhteessa organisaatioon. Jotta voisi ymmärtää psykologisen sopimuksen työntekijän ja organisaation välisen suhteen yhtenä tekijänä, on ymmärrettävä, mitä organisaatiolla tarkoitetaan. Schein määrittelee organisaation yhteisen päämäärän saavuttamisena yksilöiden keskinäisen yhteistyön avulla seuraavasti:

”Organisaatio on työn ja toimintojen jakamisen sekä arvovallan ja vastuun hierarkian avulla toteutettua joidenkin yksilöiden toiminnan järkipäistä koordinoimista jonkin selvästi ilmaistun yhteisen tarkoituksen tai päämäärän saavuttamiseksi.” (Schein 1969: 20.)

Yksilö ja organisaatio eivät Scheinin määritelmän mukaan ole vastakkaisia osapuolia, vaan organisaatio muodostuu yksilöistä. Järkevällä koordinoinnilla työ ja sen edellyttämä toiminta voidaan jakaa niin, että yhteinen tarkoitus tai päämäärä kyetään saavuttamaan. Kuten Scheinin määritelmä osoittaa, arvovallan ja vastuun hierarkiaa hyödyntämällä yksilöiden toiminta voidaan koordinoida yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Näin ollen organisaation voi käsittää yksilöiden keskinäisenä sitoutumisena toimimaan jaettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Schein (1969: 155) lisää esittämäänsä organisaation perustason määrittelyyn myös muita näkökulmia. Merkittävänä huomiona hän toteaa, että organisaatio on avoin järjestelmä, eli se on olemassa aina vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Organisaation sisällä toimii useita eri osajärjestelmiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaation olemassaolo ei ole pysyvä ja muuttumaton olotila. Organisaatio on enemmän prosessin kuin esimerkiksi koon ja muodon mukaan määriteltävissä.

Tutkielmassani käytän organisaatio-termiä yleiskäsitteenä työnantajan, esimiehen, työjohtajan ja muiden osapuolten nimenä, kun puhun organisaation ja työntekijän välisestä psykologisesta sopimuksesta. Puhuessani organisaatiosta psykologisen sopimuksen osapuolena tarkoitan sillä siis vain työntekijän vastapuolta, en organisaatiota työntekijöidensä muodostamana kokonaisuutena. Sen sijaan puhuessani yksilöstä organisaation

jäsenenä, viittaa juuri Scheinin määrittelemään organisaatio-termiin. Organisaatio-termin kahdenlainen käyttö tutkielmassani on perusteltua, sillä asiayhteydestä on kussakin tilanteessa pääteltävissä, mihin kokonaisuuteen sanalla viitataan. Käyttämässäni tutkimuskirjallisuudessa myös esitellään psykologinen sopimus usein yksilön ja organisaation välisenä suhteena, joten senkin vuoksi valitsemani käytäntö organisaatio-termin käytössä on perusteltu.

Tarkasteltaessa työntekijän ja organisaation välistä suhdetta määrittävää sopimusta on tärkeää hahmottaa, mikä on se konteksti, jossa työtä tehdään. Perinteisen pohjoismaisen hyvinvointivaltion ominaispiirteenä on voitu pitää täystyöllisyyden tavoittelua ja masakulutuksen mahdollistamista. Nykyisessä työelämässä ei kuitenkaan enää voida lähteä tästä tausta-ajatuksesta. Työura ei enää lähtökohtaisesti muodostu kokopäiväisestä ja elinikäisestä työsuhteesta. Työelämässä eletään ikään kuin jatkuvaa koeaikaa. Valtion tavoitteena ei ole tarjota kansalaisille työllistymistä ja sen myötä vakaata työelämää. Työllisyyden lisäämisen sijaan painotus on työllistettävyydessä. Sen sijaan, että keskittyttäisiin luomaan työpaikkoja, pyritään tekemään potentiaalisista työntekijöistä työllistettäviä. Näin ollen työmarkkinoilla koulutuksen merkitys on korostunut. Koulutuksen lisäksi työnhakijoilta odotetaan entistä enemmän yksilöllisyyttä. (Siltala 2004: 133.)

Kuten edellä käy ilmi, työelämä on muuttunut viime vuosina huomattavasti. Tästä voi päätellä, että työsuhteiden ollessa nykyään yhä enenevässä määrin lyhytkestoisia, on myös psykologisen sopimuksen tarkastelussa otettava kyseinen muutos huomioon. Kausi- ja projektiluonteisen työn lisääntyessä eläkevirkojen kustannuksella odotukset ja velvoitteet työntekijöiden ja työnantajien välillä ovat monipuolistuneet. Tutkittaessa psykologisen sopimuksen toimimista on kyettävä hahmottamaan työelämän moniulotteisuus ja pirstaleisuus. Työsuhteen laadusta riippuen psykologiseen sopimukseen sisältyvät olettamukset voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia, mutta yhtä lailla osa toimivaa psykologista sopimusta.

2.2. Psykologisen sopimuksen teoreettinen käsite

Käsitteenä psykologinen sopimus on riippuvainen termistä sopimus. Siksi onkin hyvä aluksi tarkastella, mitä sopimuksella tarkoitetaan. Sopimuksen merkityksen ymmärtämisen kautta on mahdollista laajentaa ymmärrystä psykologisen sopimuksen käsitteeseen. Psykologisuuteen sinänsä en erityisemmin perehdy tässä tutkielmassa. On kuitenkin todettava, että psykologisen sopimuksen käsitteessä termi psykologinen viittaa siihen, että kyseessä ei ole mikään konkreettinen ja esimerkiksi allekirjoitettu sopimus, vaan yksilöiden sisäisiin malleihin perustuva sopimus.

Sopimus on uskomus kahden tai useamman osapuolen välisistä velvoitteista. Velvoitteella tarkoitetaan sitä, että osapuoli sitoutuu toimimaan tulevaisuudessa jollain tietyllä tavalla. Velvoitteita on olemassa, koska ihmiset hyväksyvät sen, että saavuttaakseen jostain sovittua, on toimittava sovittulla tavalla. (Rousseau 1995: 6.) Näin ollen ihmiset eivät periaatteellisesti kyseenalaista sitä, että heiltä odotetaan tietynlaista käyttäytymistä. Velvoitteiden noudattamisen vastapainoksi ihmiset kuitenkin odottavat toisen osapuolen vastapalveluksena noudattavan omaa velvoitettaan.

Sopimukset voidaan jakaa neljään eri alalajiin. On olemassa normatiivisia, epäsuoria, sosiaalisia ja psykologisia sopimuksia. Normatiiviset sopimukset ovat jaettuja psykologisia sopimuksia. Organisaatioissa, joissa on paljon samantyyllisissä tehtävissä työskenteleviä henkilöitä, esiintyy usein normatiivisia sopimuksia. Työntekijät identifioituvat keskenään samalla tavalla organisaation jäsenenä ja he uskovat jakavansa keskenään saman sopimuksen. (Rousseau 1995: 9–10.)

Normatiivinen sopimus on olemassa suhteessa psykologiseen sopimukseen. Normatiivinen sopimus syntyy, kun työtoverit hyväksyvät työnantajan ja itsensä välisen yksilöllisen psykologisen sopimuksen. Normatiivinen sopimus on siis eräänlainen psykologisen sopimuksen tuote. Normatiivisen sopimuksen syntyprosessissa sosiaalinen vuorovaikutus, keskustelu, kannanotot ja tulkinnat luovat yhtenäisyyttä työntekijöiden tapaan nähdä organisaationsa ja oma suhteensa siihen. (Rousseau 1995: 46–47.)

Epäsuorilla sopimuksilla tarkoitetaan tulkintoja, joita sopimuksen ulkopuoliset tahot tekevät sopimuksen käsitteistä, hyväksynnästä ja vastavuoroisuudesta. Esimerkiksi oikeuslaitos voi joutua arvioimaan sopimuksen lainmukaisuutta sopimuksen purkautumistilanteessa. Toisaalta myös julkinen mielipide voi olla osana epäsuoraa sopimusta ottaessaan kantaa esimerkiksi jonkin organisaation toimintatapoihin. (Rousseau 1995: 11–12).

Ihmisillä on kulttuurisia uskomuksia siitä, millainen on yhteiskunnassa sopivaa käytöstä. Nämä yhteisesti jaetut uskomukset muodostavat sosiaalisen sopimuksen. Yksi varhaisimpia sosiaalisen sopimuksen muotoja on olettaus siitä, että ihmisten on autettava niitä, jotka ovat auttaneet heitä eikä omia auttajiaan saa vahingoittaa. Tämä sosiaalinen sopimus jättää saavan osapuolen kiitollisuudenvelkaan siihen saakka, kunnes on tehnyt auttajalleen vastapalveluksen. (Rousseau 1995: 13.)

Leen ja Liun (2009: 322) mukaan Argyris esitti ensimmäisen kerran tieteellisessä keskustelussa psykologisen sopimuksen käsitteen. Nurkkala (2011: 25) sen sijaan toteaa Argyriksen ja Karl Menningerin kirjoittaneen aiheesta toisistaan tietämättä samoihin aikoihin. Nurkkalan mukaan Menninger mainitsee psykologisen sopimuksen vuonna 1958 ja Argyris vuonna 1960. Argyris käsittelee teemaa enemmänkin organisaatioiden näkökulmasta, kun taas Menninger on tehnyt tutkimuksensa psykiatrian näkökulmasta. Näin ollen keskityn tutkimaan Argyriksen näkemyksiä psykologisen sopimuksen lähtökohtana.

Morrison ja Robinson (1997: 227) toteavat psykologisen sopimuksen käsitteen syntyneen 1960-luvun alussa. Heidän mukaansa Levinson, Price, Munden, Mandl ja Solley (1962) sekä Schein (1965) toivat käsitteen ensimmäisenä mukaan tieteelliseen keskusteluun. Heitä voikin pitää psykologisen sopimuksen teoreettisina uranuurtajina, mutta kiistatta Argyris ja Menninger kirjoittivat aiheesta jo ennen heitä. Useiden tutkijoiden lähes samanaikainen psykologisen käsitteen käyttöönotto tieteellisessä kirjoittamisessa osoittaa, että 1960-luvun alun maailmassa oli tarvetta käsitteellistää psykologisen sopimuksen ilmiö ja tähän käsitteellistämiseen pyrittiin eri tahoilla.

Argyriksen teoksessa *Understanding Organizational Behavior* tarkastellaan organisatiokäyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Hänen tutkimuksensa ei siis ole varsinaisen psykologisen sopimuksen tutkimus, mutta se nostaa asian käsitteenä esille. Argyriksen tutkimus painottaa psykologisessa sopimuksessa esimiehen luottamusta alaisiin siten, että heidän annetaan tehdä työtä yksinään ilman jatkuvaa esimiehen läsnäoloa. Samalla työntekijä tulee vakuuttaa siitä, että palkanmaksu on turvattu. (Argyris 1960: 96.)

Argyriksen (1960: 167–168) tutkimus tuo esiin työnjohtajien mielenkiintoisen suhtautumistavan psykologiseen sopimukseen. Työnjohtajat uskovat olevansa tehokkaita noudattaessaan psykologista sopimusta. He eivät koe, että heidän tarvitsisi harjaannuttaa ihmissuhdetaitojaan työyhteisössä. Päinvastoin, työnjohtajat jopa kokevat, että ymmärtävyisyys, kuunteleminen ja muut inhimilliset lähestymistavat aiheuttavat työyhteisössä epäselvyyttä ja hämminkiä ja lopulta ongelmia työnjohtajille. Nämä Argyriksen useiden vuosikymmenien takaiset tutkimustulokset luovat mielenkiintoisen lähtökohdan psykologisen sopimuksen käsitteen muodostumiselle. Käsite on perustaltaan pysynyt vuosien varrella samana, mutta painotukset ja näkökulmat ovat muotoutuneet uudella tavalla Argyriksen kirjoitusten jälkeen.

Argyris (1960: 96) määrittelee psykologisen työsopimuksen eli psykologisen sopimuksen tapaustutkimukseen perustuvan empirian avulla. Psykologisella työsopimuksella tarkoitetaan esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta, jonka voidaan olettaa toimivan niin, että työntekijä kehittää optimaalisesti työtään. Psykologinen työsopimus ei perustu pakoon eikä autoritääriin johtamiseen, vaan se perustuu molemminpuoliseen luottamukseen osapuolten välisten odotusten toteutumisesta. Työntekijä odottaa, että esimies tai työnantaja kunnioittaa työntekijöiden epävirallisia kulttuurisia normeja esimerkiksi antamalla riittävän työrauhan, maksamalla asiaankuuluvaa palkkaa ja takaamalla työsuhteen jatkumisen. Esimies sen sijaan odottaa työntekijältä, että tämä tekee työnsä hyvin ja myös kehittää työskentelyään tehokkaammaksi. Kun osapuolten välillä on yhteisymmärrys ja molemmat osapuolet luottavat odotusten toteutumiseen, odotukset vahvistavat toinen toisiaan.

Psykologisen sopimuksen vaikuttavuuden voidaan katsoa perustuvan siihen, että se pakottaa esimiehen tai työnjohtajan muokkaamaan johtamistapansa sopimuksen mukaisiksi. Esimieheltä ei kuitenkaan odoteta vaativia kykyjä tai ihmissuhdetaitoja. Psykologinen sopimus yksinkertaistaa johtamismallia sekä esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Esimiehen liiallinen läsnäolo ei ole tarpeen, mutta toisaalta ylimmän johdon käynnit työntekijöiden keskuudessa koetaan tärkeinä. Yrityksen johdon lyhytaikainen läsnäolo lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, mutta vähentää sen sijaan työnjohtajien tyytyväisyyttä. Työnjohtajat kokevat itseään hierarkkisesti korkeammalla olevien henkilöiden kontaktit työnjohtajan omien alaisten kanssa epäluottamuslauseena. (Argyris 1960: 96, 98, 100.)

Psykologinen sopimus tekee sekä yksilöstä että organisaatiosta tuotteliaan. Kun tavoitteet ovat laajassa kontekstissa yhteisesti jaetut ja muut tekijät pysyvät yhtäläisinä, olettamuksiin perustuvien odotusten täyttäminen tekee työnteosta tuotteliaasta. (Rousseau 1995: 9.) Tämä osoittaa, että psykologinen sopimus vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja tahtoa työskennellä organisaation eduksi. Edellytyksenä tuotteliaalle työnteolle on ääneen lausumattomien odotusten ymmärtäminen ja jakaminen työyhteisössä.

Psykologisen sopimuksen tarkoituksen toteutumisessa on tärkeää, että työntekijä kokee työnantajan täyttävän tähän kohdistetut olettamukset ja muutenkin vastaavan oman osuutensa täyttämisestä sopimuksessa. Kun työntekijä luottaa työnantajan toimivan sopimuksen mukaisesti, psykologinen sopimus motivoi myös työntekijää täyttämään antamansa lupaukset. (Rousseau 2004: 120.) Psykologinen sopimus toimii siis vastavuoroisuuden periaatteella vahvistaen itseään.

Psykologinen sopimus on yksilöiden henkilökohtaisia uskomuksia, jotka muodostuvat organisaatiossa. Nämä uskomukset koskevat yksilöiden ja organisaatioiden välisiä olettamuksia hyväksytyistä käytännöistä. Psykologinen sopimus toimii ikään kuin ennusteena. Psykologinen sopimus toteuttaa itseään ja luo tulevaa, sillä sen kautta ihmiset tekevät sitoumuksia ja pysyvät niissä. Kun ihmiset toimivat oletetulla tavalla, sekä he itse että muut voivat ennakoida heidän toimiaan. (Rousseau 1995: 9.) Tästä voi päätellä,

että kun työntekijöille kerrotaan, mitä heiltä odotetaan, he psykologista sopimusta noudattaen tekevät pyydetyn, vaikka siitä ei olisi erillistä kirjallista sopimusta.

Myös Schein (1969: 173) pitää tehokkuuden lisäämistä psykologisen sopimuksen merkittävyyden osoittajana. Hänen mukaansa realistinen psykologinen sopimus lisää mahdollisimman realististen psykologisten suhteiden kautta organisaation tehokkuutta. Huomionarvoista on, että sekä psykologisen sopimuksen että sen toiminta-alueena olevien psykologisten suhteiden on oltava mahdollisimman realistisia. Pelkät näennäiset oletukset vastapuolen toiminnasta eivät suoraan johda tehokkuutta lisääviin psykologisiin suhteisiin osapuolten välillä. Näin ollen on tärkeää etsiä keinoja todellisen psykologisen sopimuksen muodostamiseen ja sen ylläpitoon.

Organisaatiolla on aina odotuksia työntekijöitään kohtaan. Johtajan alaiseensa kohdistamat oletukset ja odotukset ovat johtajan osuus psykologisesta sopimuksesta. Vastavuoroisesti alaisilla on odotuksia organisaatiotaan kohtaan. Heillä on oletamus organisaation luonteesta ja siitä, miten organisaatio toimii suhteessa työntekijöihinsä. Yksinkertaisimmillaan psykologinen sopimus voidaan määritellä edellä kuvatun organisaation ja työntekijän välisenä vuorovaikutussuhteena. (Schein 1969: 75.) Psykologinen sopimus perustuu siis olettamuksiin. Kuitenkin, jotta sopimus tulisi todelliseksi, on osapuolten pyrittävä täyttämään toistensa oletukset.

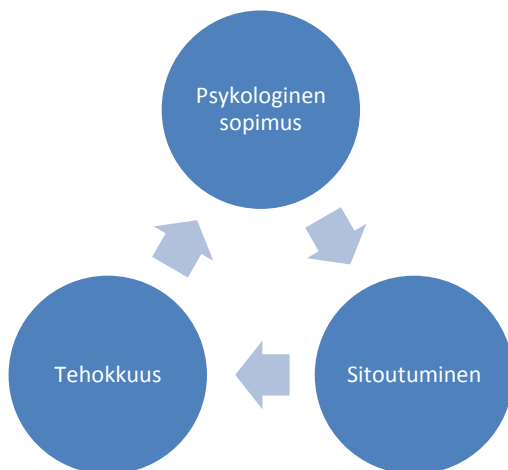
Organisaatioiden ja yksilöiden väliset odotukset ovat keskenään erilaisia. Perusodotukset koskevat organisaation olettamusta työntekijän tekemästä työmäärästä ja yksilön olettamusta saamastaan korvauksesta. Psykologisen sopimuksen muodostavat oletukset eivät kuitenkaan jää vain näihin perusolettamuksiin. Olettamuksiin sisältyy myös yksilön ja organisaation keskinäisiin oikeuksiin, erioikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvät odotukset. (Schein 1969: 24). Näin ollen yksilön ja organisaation välillä on olettamuksien muodostamia kytköksiä, jotka ohjaavat osapuolten toimintaa. Osapuolet voivat esimerkiksi odottaa toisiltaan lojaaliutta, joka tulee esiin psykologisen sopimuksen osatekijänä.

Organisaatio olettaa, että työntekijä täyttää velvollisuutensa sekä kykenee joustamaan ja olemaan vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Pisimmälle vietyinä organisaatio edellyttää työntekijöiltään samastumista yrityksen tavoitteisiin ja näiden tavoitteiden arvostamista. Näiden edellytysten myötä työntekijältä odotetaan moraalista sitoutumista. Sitoutumisen katsotaan toteutuvan psykologisessa sopimuksessa. Työntekijä ei kuitenkaan täytä pyyteettä näitä odotuksia eikä niiden täyttämisen palkinnoksi riitä rahallinen korvaus. Työntekijä odottaa saavansa moraalista sitoutumisestaan korvauksena muitakin kuin taloudellisia palkintoja. Työntekijä kokee ansaitsevansa itsemääräämisoikeutta ja vastuuta ja edellyttääkin työnantajan tarjoavan vaativaa työtä, jossa on myös mahdollisuus psyykkiseen kasvuun. (Schein 1969: 169.)

Kuten edellä on todettu, työntekijä muodostaa psykologiseen sopimukseen sisältyviä olettamuksiaan toimiessaan organisaatiossa. Osan olettamuksistaan työntekijä tuo valmiina mukanaan liittyessään organisaatioon. Osan psykologisesta sopimuksesta muodostaa vuorovaikutus työntekijän alkuperäisten tarpeiden ja organisaatiossa saatujen kokemusten välillä. (Schein 1969: 100.) Tästä voi päätellä, että psykologinen sopimus on muuntautumiskykyinen ja sen muodostumisprosessi on jatkuvasti käynnissä. Sekä organisaation että työntekijän odotukset toisiaan kohtaan muuttuvat eri tekijöiden vaikutuksen johdosta, joten psykologinen sopimuskin muuttuu koko ajan. Perusajatuksen ja tärkeimpien olettamusten voidaan olettaa pysyvän kutakuinkin samoina, mutta vastavuoraiset odotukset voivat vaihdella tilanteesta riippuen.

Psykologisen sopimuksen merkityksen ja olemassaolon peruseriaatteiden tutkimisen loppupäätelmänä voidaan todeta, että psykologiseen sopimukseen sisältyvien odotusten täytyminen tai täyttymättä jääminen vaikuttavat suuresti yksilön tehokkuuteen, organisaatioon sitoutumiseen ja lojaaliuteen organisaatiota kohtaan (Schein 1969: 106–107). Kuten sitoutumisen määritelmässä todettiin, sitoutuminen näkyy muun muassa tahtona säilyttää organisaation jäsenyys ja toimia organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Näin ollen vahva psykologinen sopimus saa työntekijän työskentelemään ahkerasti organisaation eteen. Tämä tehokkuus perustuu sekä psykologisen sopimuksen kautta tulevaan sitoutumiseen että sitoutumisen kautta ilmenevään työskentelytahtoon. Näin

ollen psykologisen sopimuksen vaikuttavuus sitoutumiseen kautta tehokkuuteen vahvistaa psykologista sopimusta itseään ja edelleen sitoutumista, kuten kuviosta 1 ilmenee.



Kuvio 1. Psykologinen sopimus sitouttajana.

2.3. Psykologisen sopimuksen alalajit

Organisaatiot, työntekijät ja työsuhteet ovat aina erilaisia. Myös jokainen psykologinen sopimus on ainutlaatuinen huolimatta näiden sopimusten samankaltaisesta toimintaperiaatteesta. Jotkin sopimukset ovat kuitenkin keskenään samankaltaisempia kuin toiset. Psykologiset sopimukset voidaan jakaa alalajeihin niiden leimallisten ominaisuuksien mukaan. Jaottelussa huomionarvoisia seikkoja ovat erityisesti työsuhteen kesto ja laatu sekä organisaation tapa toteuttaa toimintaideaansa. Psykologisen sopimuksen jaottelu alalajeihin helpottaa käsitteen soveltamista eri tilanteissa, kuten organisaation muutostilanteessa tai kausityövoimaa työllistettäessä.

Psykologinen sopimus voidaan jaotella neljään eri kategoriaan. Psykologinen sopimus voi olla transaktionaalinen sopimus, transitionaalinen sopimus, hybridi- eli tasapainosopimus tai relationaalinen sopimus. Psykologinen sopimus on siis aina periaatteeltaan sama, luokiteltiin se sitten mihin tahansa alalajiin. (Rousseau 1995: 98.) Näin ollen

psykologinen sopimus perustuu alalajista riippumatta molemminpuolisiin olettamuksiin riippumatta työn tai työsuhteen luonteesta. Sopimus kuitenkin mukautuu yleensä tilanteesta riippuen hyödyttäen juuri kyseistä työsuhdetta parhaiten, joten alalajien luokittelu on tarpeellista.

Rousseauin jaottelua esittelevässä suomenkielisessä tutkimuksessa puhutaan toisinaan psykologisen sopimuksen lajeista suomenkielisin termein liikesopimuksena, siirtymävaiheen sopimuksena, hybridi- eli tasapainosopimuksena ja suhdesopimuksena (Viljanmaa 2005: 21–22; Haavisto 2011:37). Näiden suomenkielisten termien käyttö tieteellisessä kirjoittamisessa ei hybridi- eli tasapainosopimusta lukuun ottamatta ole kuitenkaan vakiintunut. Näin ollen omassa tutkielmassani käytän selkeyden vuoksi Rousseauin termeistä johdettuja sopimuslajien nimiä transaktionaalinen, transitionaalinen, hybridi ja relationaalinen.

Transaktionaalinen sopimus viittaa löyhiin sopimuksiin esimerkiksi kausityöntekijöiden keskuudessa. Sopimukset ovat lyhytaikaisia eivätkä niiden piirissä olevat henkilöt ole vahvasti sitoutuneet tai samastuneet työyhteisön jäsenyyteen. Työ ei vaadi pitkää oppimisjaksoa, joten työntekijöillä on suuri vapaus liittyä työyhteisöön ja samoin myös poistua siitä. Transaktionaalisten sopimusten löyhästä sitovuudesta hyötyvät sekä työntekijät että työnantajat, sillä molemminpuolinen olettaus on, että sopimukset ovat vain lyhytaikaisia. (Rousseau 1995: 98–99.)

Transaktionaalisten sopimusten pohtiminen nykyaikaisen työelämän lähtökohtiin sovellettuna antaa mielenkiintoisia näkökulmia sopimuksen merkitykseen. Sopimusten lyhytaikaisuus ei välttämättä tarkoita löyhää sitovuutta sopimuksen voimassaoloaikana. Vaikka transaktionaalinen sopimus ei sitouta pitkäaikaisesti, sen voi silti olettaa sitoutavan työntekijää juuri kyseiseksi mahdollisesti hyvinkin lyhyeksi työskentelyajaksi. Transaktionaalisen solmimisessa ja ylläpidossa on haasteellista se, että sopimus voi syntyä ja päättyä hyvin nopeasti. Jotta sopimus siis hyödyttäisi molempia osapuolia, se on saatava toimimaan jo rekrytointivaiheessa. Nämä Rousseauin tekstin pohjalta tehdyt päätelmät osoittavat, että joissain tilanteissa juuri transaktionaalinen sopimus voi olla ideaalein sopimusmalli, kunhan sitä osataan hyödyntää riittävästi.

Samoin kuin transaktionaalinen sopimus, myös transitionaalinen sopimus koskee lähinnä lyhytaikaisia työsuhteita. Lyhytaikaisuuden syy transitionaalisissa sopimuksissa ei johdu työn luonteesta kuten transaktionaalisissa sopimuksissa. Transitionaalisissa sopimuksissa jatkuvuuden epävarmuus ja sopimuksen monitulkintaisuus johtuu organisaation tilanteesta. Esimerkiksi organisaation säästötoimet, rakennemuutokset ja yrityskaupat voivat tehdä organisaation rakenteesta hetkellisesti epävakaa. Muutokset koskevat usein myös henkilöstöä, joten heidän senhetkinen psykologinen sopimuksensa ei ole pitkäkestoinen, sillä osapuolten keskinäiset odotukset eivät ulotu ajallisesti kovin kauas. (Rousseau 1995: 98.)

Pohdittaessa transitionaalisen sopimuksen luonnetta voidaan todeta, että sen lyhytaikaisuus ja epävarmuus tekevät siis transitionaalisesta psykologisesta sopimuksesta heikon. Heikon psykologisen sopimuksen vallitessa sopimuksen tuomat hyödyt työntekijälle ja organisaatiolle ovat oletettavasti vähäiset. Tietoisella psykologisen sopimuksen muodostamisella ja ylläpidolla voidaan kuitenkin saada myös transitionaalinen sopimus toimimaan niin, että siitä on hyötyä sekä organisaatiolle että työntekijälle.

Tasapainotettu sopimus tulee kyseeseen silloin, kun henkilöstö on vahvasti sitoutunut työhönsä ja kokee lujaa osallisuutta työyhteisöönsä. Työsuhteet ovat pitkiä ja työntekijät kokevat sitovaa ryhmäjäsennyttä ja identifioituvat työyhteisön jäsenyyden kautta. Tasapainotetun sopimuksen vallitessa työntekijät kehittävät jatkuvasti työntekoaan ja työyhteisössä koetaan molemminpuolista tukea esimiesten ja alaisten välillä. Työyhteisö on aktiivinen ja dynaaminen eli siinä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. (Rousseau 1995: 98.)

Tarkasteltaessa tasapainotettu sopimuksen roolia psykologisten sopimusten kentässä se vaikuttaa olevan melko vahva psykologinen sopimus, sillä pitkät työsuhteet ja sitoutuneisuus mahdollistavat tehokkuuden lisääntymisen pitkällä aikavälillä. Työyhteisön muuttuvuus voi kuitenkin heikentää psykologista sopimusta, jos dynaamisuutta ei kyetä hyödyntämään. Hybridien avulla voidaan osittain vastata nykyisen työelämän haasteisiin, jos sen suomat edut saadaan vahvistettua ja heikkoudet käännettyä vahvuudeksi.

Relationaalinen sopimus on monilta osin samankaltainen kuin tasapainotettu sopimus. Työsuhteet ovat pitkiä ja työyhteisön jäsenyyden kokeminen on vahvaa sekä sitoutuminen voimakastunteista. Myös identifioituminen työyhteisöön on yleistä, kuten tasapainotetun sopimuksen ollessa voimassa. Tasapainotetun ja relationaalisen sopimuksen eroavaisuus ilmenee siinä, että tasapainotetun sopimuksen ollessa dynaaminen ja muuttuva, relationaalinen sopimus edustaa pysyvyyttä. (Rousseau 1995: 98.)

Verrattaessa psykologisen sopimuksen alalajeja toisiinsa relationaalinen sopimus muistuttaa eniten perinteistä ihanteellista psykologista sopimusta. Erityisesti työsuhteiden pituus, sitoutumisen vahvuus ja työyhteisön pysyvyys mahdollistavat psykologisen sopimuksen suurimpien hyötyjen saavuttamisen. Toisaalta, tämä relationaalisen sopimuksen ideaalisuus ei ole ehdoton enää nykyisessä työelämässä. Relationaalinen sopimus vaikuttaisi siis menettäneen ehdottoman paremmuusasemansa muihin sopimuksiin nähden, vaikka sillä kiistatta on monia hyviä ominaisuuksia.

Relationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen suhde on lähemmän tarkastelemisen ja pohtimisen arvoinen. Sopimukset ovat ikään kuin vastakohtia keskenään. Relationaalisen sopimuksen mukaan työskentelevä työntekijä kokee työsuhteensa olevan turvattu ja jatkuva. Hän myös kokee olevansa osa työyhteisöä. Transaktionaalinen sopimus ei sen sijaan anna työntekijälle kokemusta pysyvyydestä ja voimakkaasta yhteisöön kuuluvuudesta. Onkin tarkoituksenmukaista perehtyä näiden sopimusten keskinäisiin suhteisiin hieman enemmän.

Relationaalisen sopimuksen edustaessa pysyvää ja vahvaa psykologista sopimusta se on myös työntekijöiden mielestä tavoiteltavin sopimuksen muoto. Työntekijät pitävät enemmän työnantajista, jotka tarjoavat heille relationaalisen sopimuksen kuin työnantajista, joiden tarjoama sopimus on transaktionaalinen eli huomattavasti relationaalista vähemmän pysyvä. Toisaalta, työnantajat sopivat relationaalisen sopimuksen mieluiten arvostettujen työntekijöiden kanssa. Työntekijöille, jotka eivät omistaudu vahvasti työleen, ei mielellään tarjota relationaalisen sopimuksen etuja. (Rousseau 2004: 122.) Työnantajan ja työntekijän suhteessa psykologinen sopimus on siis aina välttämätön,

mutta sen luonteeseen ja ominaispiirteisiin voidaan vaikuttaa. Erityisesti työnantajalla on suuri vaikutusmahdollisuus psykologisen sopimuksen alalajin valinnassa.

Transaktionaalinen sopimus voi olla tarkoituksenmukainen joissakin olosuhteissa. Sen tarkoituksenmukaisuus ja toimintakyky kärsii kuitenkin, jos sen muodostuminen tapahtuu epäsuotuisalla tavalla. Jos relationaalinen sopimus muuttuu sopimuksen loukkauksen kautta transaktionaaliseksi sopimukseksi, lopputulos ei ole toivottava työntekijän tai työnantajan kannalta. Molemmat osapuolet ovat tässä tilanteessa menettäneet luottamuksensa toisiaan kohtaan ja suhteesta tulee epäluuloinen. (Rousseau 2004: 122.)

Epäluottamus ja epäluuloisuus eivät ole hyviä rakennuspalikoita toimivalle psykologiselle sopimukselle, joten sopimuksen loukkauksen kautta päätyminen toiseen sopimukseen alalajiin on vahingollista psykologisen sopimuksen toimimiselle ideaalilla tavalla. Toisaalta, transaktionaalinen sopimus voi olla molempia osapuolia tyydyttävä ja toimia hyvin, jos sekä työnantaja että työntekijä hyväksyvät sopimuksen transaktionaalisuuden (Rousseau 2004: 123).

Edellä esitetyn pohjalta on pääteltävissä, että transaktionaalisen sopimuksen edut korostuvat nykyisessä työelämässä. Kun lähtökohta ei enää ole se, että vastavalmistunut työllistyy organisaatioon, jossa työskentelee koko työuransa, transaktionaalisia sopimuksia solmitaan yhä enemmän. Myös näissä lyhytkestoisissa työsuhteissa voidaan muodostaa vahvoja ja organisaation tehokkuutta lisääviä psykologisia sopimuksia. Taustajatuksena ei tällöin voi enää olla näkemys relationaalisesta pitkäkestoisesta sopimuksesta ehdottomasti vahvimpana psykologisena sopimuksena. Sekä työnantajan että työntekijän tulee nähdä transaktionaalinen sopimus hyvänä vaihtoehtona, jotta sitä voitaisiin tehokkaasti hyödyntää. Työelämän monimuotoistuesssa henkilöstöjohtamisen alalla on hyödyllistä tiedostaa myös transitionaalisen ja hybridisopimuksen edut ja haitat, jotta tarvittaessa niitä voitaisiin hyödyntää. Pääperiaatteena voidaan kuitenkin pitää transaktionaalisen ja relationaalisen sopimuksen tasapainoisen hyödyntämisen vahvistavan organisaation sisäisiä suhteita ja tehokkuutta psykologisen sopimuksen kautta.

2.4. Psykologisen sopimuksen muodostuminen ja toimiminen

Rousseau (2004: 120–121) luettelee kuusi avaintekijää tai perusominaisuutta, jotka ovat luonteenomaisia psykologiselle sopimukselle. Ensimmäinen ominaisuus on se, että psykologisen sopimuksen muodostaminen on aina vapaaehtoinen valinta. Toiseksi sopimuksen ollessa voimassa osapuolten välillä vallitsee usko sopimuksen molemminpuolisuuteen. Kolmanneksi psykologiselle sopimukselle on ominaista sen epätäydellisyys ja neljäntenä avaintekijänä on sopimusosapuolten monilukuisuus. Viides avaintekijä on se, että sopimuksen tullessa loukatuksi on olemassa keinoja tilanteen korjaamiseksi. Kuidentena psykologisen sopimuksen perusominaisuutena ja avaintekijänä on sen toimiminen ikään kuin työelämän ihmissuhteiden mallina.

Psykologisen sopimuksen ollessa pitkälti keskinäisten olettamusten ja odotusten mukaista toimintaa, voidaan tutkia, mistä nämä olettamukset tulevat ja miten ne ilmenevät. Olettamuksiin vaikuttavat sekä niitä muokkaavat ja ohjaavat tekijät voidaan jakaa neljään pääryhmään: ulkoiset tekijät, koodittaminen, yksilölliset taipumukset sekä tulkinat. (Rousseau 1995: 36–44.) Sopimukseen vaikuttavien ja sitä muokkaavien tekijöiden jaottelu auttaa hahmottamaan nämä tekijät konkreettisina, olemassa olevina asioina. Jaottelun avulla tekijät voidaan havainnollistaa ja näin osoittaa, mikä tekijä vaikuttaa mil-läkin tavalla. Kun tekijät voidaan erotella toisistaan, niihin voidaan myös vaikuttaa ja tätä kautta vaikuttaa psykologiseen sopimukseen.

Psykologiseen sopimukseen ja erityisesti siihen sisältyviin olettamuksiin vaikuttavia ulkoisia seikkoja on lukuisia, mutta tärkeimpiä niistä ovat organisaation välittämät viestit sekä työyhteisön antamat sosiaaliset vihjeet. Avoimia tiedonantoja voidaan pitää tehokkaimpina viesteinä, sillä niiden avulla kyetään aktiivisesti johtamaan ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia organisaation toiminnasta ja aikeista. Organisaation välittämänä viesteinä pidetään myös muun muassa yksilön havainnoiteja organisaation epäsuorasti välittämistä viesteistä. (Rousseau 1995: 36–37.)

Ulkoisista seikoista sosiaaliset vihjeet on erittäin mielenkiintoinen olettamuksiin vaikuttava tekijä. Työtoverien ja työryhmien tiedostamatta tarjoamasta informaatiosta muo-

dostuu sosiaalisia vihjeitä, jotka normittavat käyttäytymistä työyhteisössä. Sopimusten muodostumis- ja ylläpitoprosessin näkökulmasta sosiaalisilla vihjeillä on kolme roolia. Aluksi osapuolet vastaanottavat sosiaalisten vihjeiden kautta viestejä, jotka edesauttavat sopimuksen luomista. Seuraavaksi sosiaaliset vihjeet luovat paineen noudattaa ryhmän käsityksiä työyhteisön toimintavoista ja työnteosta. Kolmantena roolina on ohjata yksilöitä tulkitsemaan organisaation toimintoja yhteneväisesti työyhteisön muiden jäsenten kanssa. (Rousseau 1995: 39.)

Argyris (1960: 114) korostaa työntekijöiden epävirallisen keskinäisen kulttuurin vaikutusta työntekijän toiminnan ohjaamisessa. Edellä mainitut Rousseau esiin nostamat sosiaaliset vihjeet voidaan katsoa lukeutuvan tähän työyhteisön keskinäiseen kulttuuriin. Näin ollen sekä Argyris että Rousseau pitävät jaettuja kulttuurisia normeja, jotka voivat ilmetä muun muassa sosiaalisina vihjeinä, psykologiseen sopimukseen vaikuttavina tekijöinä. Psykologisen sopimuksen kautta nämä kulttuuriset normit vaikuttavat yksilöihin ja organisaatioihin ohjaamalla osapuolten keskinäisiä odotuksia ja niiden mukaan toimimista. Yksilön tullessa työyhteisön jäseneksi onnistunut sosialisatioprosessi vahvistaa kyseisen työntekijän psykologista sopimusta.

Koodittaminen tarkoittaa yksilön tulkintoja organisaation toiminnasta. Joitakin organisaation toimintoja voidaan pitää työntekijän näkökulmasta lupauksina tai sitoumuksina. Työntekijät tulkitsevat toiminnot tai viestit sitä sitovampina lupauksina, mitä vaikutusvaltaisempi johtaja tekee lupauksiin johtavia toimintoja tai välittää lupauksiksi tulkittavia viestejä. Toisaalta, jos organisaatiossa tapahtuu säännöllisiä muutoksia johtoportaan sa, työntekijät eivät luota vakaasti kooditettuihin lupauksiin, sillä heillä ei ole varmuutta lupauskoodin antaneen henkilön pysyvyydestä kyseisestä asiasta vastaavana johtajana. (Rousseau 1995: 40–41.) Tästä voi päätellä, että vakaan johtaja-aseman saavuttaneen henkilön välittämät viestit ja hänen aikaansaamansa organisaation toiminnot kooditetaan työntekijöiden keskuudessa helposti sitoumuksiksi ja lupauksiksi. Sen sijaan väliaikaisessa johtajanasemassa toimivan voi olla vaikea saada viestejään kooditettua lupauksiksi.

Yksilölliset taipumukset vaikuttavat siihen, miten kooditettua informaatiota käytetään ja ymmärretään. Merkittävimmät yksilöllisten taipumusten osa-alueet ovat tiedolliset ennakkokäsitykset ja motivaatio uran suhteen. Ennakkokäsitykset ohjaavat työntekijöitä arvottamaan asioita omista lähtökohdistaan ja kyvyistään käsin. He pyrkivät havainnimaan ja omaksumaan kooditetusta informaatiosta minäkuvansa ja kykyjensä kanssa sopuoinnussa olevat asiat. Ristiriitoja aiheuttava informaatio menee helposti yksilön ohi tai hän unohtaa sen hyvin pian. Uramotivaatio yksilöllisenä taipumuksena toimii ikään kuin suodattimena kooditetun informaation ja yksilön välillä. Informaatio, jonka omaksuminen tukee työntekijän urakehitystä, otetaan vastaan auliimmin kuin uran kannalta merkityksetön informaatio. (Rousseau 1995: 43–44).

Tulkinta on yksi psykologiseen sopimukseen vaikuttava tekijä. Tulkinta tässä yhteydessä viittaa organisaatiossa toimivien yksilöiden arviointiin sopimuksen mukaisesta käyttäytymisestä. Tulkinta pohjautuu arviointiin siitä, miten käyttäytyminen vastaa sitä, mihin on sitouduttu yksilön ja organisaation tasolla. Jos esimerkiksi oletetaan, että työntekijä tekee parhaansa organisaation eteen, tulkinta on havaintojen perusteella muodostettu käsitys siitä, millainen toiminta vastaa sanamuotoa tehdä parhaansa. (Rousseau 1995: 44.) On oletettavaa, että mitä kauemmin työntekijä on ollut organisaation jäsenenä, sitä helpompi hänen on tulkita myös osittain ristiriitaisia havaintoja. Toisaalta voi päätellä, että mitä vahvemmin työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota, sitä enemmän hän pyrkii tekemään tulkinnat organisaatiolle edullisella tavalla.

Edellä esitettyjen Rousseauin näkemysten pohjalta on pääteltävissä, että toimiva, molempia osapuolia tyydyttävä sopimus vaatii vastavuoroista toimintaa. Kun molemmat osapuolet asettavat toisilleen odotuksia, joiden olettavat tulevan toteutetuiksi, on vuorovaikutuksen osapuolten välillä oltava toimivaa. Sekä organisaation että työntekijän on voitava luottaa vastapuolen olettamusten olevan realistisia ja toteuttamiskelpoisia. Odotusten ja olettamusten muodostuminen on mielenkiintoinen prosessi ja niihin vaikuttavien tekijöiden pohtiminen auttaa ymmärtämään psykologisen sopimuksen syvyyttä ja merkitystä yksilön ja organisaation välisessä suhteessa.

Organisaation koostuessa yksilöistä, organisaatiossa toimivilla esimiehillä on yksilöllisiä näkemyksiä ihmisen perusluonteesta. Ihmiskäsityksensä pohjalta esimies muodostaa tiedostamattaan tai tiedostaen viitekehyksen, jonka mukaan hän toimii suhteessa muihin ihmisiin. Samoin myös työntekijän sosiaalisten suhteiden viitekehys muodostuu yksilön ihmiskäsityksen pohjalle. Esimies muodostaa johtamisstrategiansa ihmiskäsitykseen perustuvan viitekehyksensä avulla. Ihmiskäsityksestä ja viitekehuksesta kumpuaa myös esimiehen olettamukset organisaation ja työntekijän välisestä psykologisesta sopimuksesta. (Schein 1969: 80, 82.) Tämä osoittaa, että psykologiseen sopimukseen vaikuttavat aina inhimilliset tekijät, sillä sekä organisaation edustaja että työntekijä sopimusosapuolina on yksilöllisesti ajatteleva ja toimiva ihminen.

Vuosikymmenien kuluessa organisaatiot ovat muuttuneet siten, että ne ovat tulleet aiempaa monitahoisemmiksi sekä riippuvaisemmiksi inhimillisistä voimavaroistaan. Tämä organisaatioiden muutos, joka johtuu yhteiskunnallisista muutoksista, on vaikuttanut myös psykologiseen sopimukseen tehden siitäkin aiempaa moniulotteisemman. (Schein 1969: 84.) Työntekijöiden ollessa yhä tärkeämpi inhimillinen voimavara organisaatioille, organisaatioiden on siis kunnioitettava psykologista sopimusta ja pitäydyttävä sen olettamusten kautta luoduissa sitoumuksissa. Näin siitä huolimatta, että psykologinen sopimus voikin osoittautua hyvin moniulotteiseksi ja vaikuttavaksi tekijäksi alueilla, joilla se ei aiemmin ole näkynyt. Toisaalta nämä Scheinin esittämät näkemykset yhteiskunnan muuttumisesta ovat ajallisesti jo melko vanhoja. Vaikka ne eivät siis ole enää erityisen ajankohtaisia, voi niiden taustalla olevan perusajattelun olettaa olevan oivalttavan ja asianmukaisen ja toteutuvan myös nykyisessä työelämässä.

Organisaation toteuttaessa psykologista sopimusta, avainasemassa ovat auktoriteetti ja arvovalta. Arvovallan kautta organisaatiolla on auktoriteettiasema yksilöön nähden. Kun yksilö liittyy organisaatioon, hän samalla sitoutuu hyväksymään kyseisessä organisaatiossa vallitsevan arvovaltajärjestelmän. Arvovallan toteutuminen tarkoittaa käytännössä, että työntekijä suostuu siihen, että hänelle voidaan antaa ohjeita ja sääntöjä, joita hänen tulee noudattaa. Kyse ei ole kuitenkaan vallankäytöstä, sillä yksilö noudattaa sääntöjä vapaaehtoisesti, ei pakotettuna. (Schein 1969: 24–25.) Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa, että tullessaan organisaatioon töihin yksilö sitoutuu vapaaehtoisesti noudattamaan

hänelle annettuja ohjeita. Sekä yksilö että organisaatio olettavat psykologisen sopimuksen toimivan niin, että organisaatiolla on arvovalta yksilöön nähden.

Huolimatta siitä, että organisaatiolla on psykologisen sopimuksen kautta arvovaltaa, jolla se ohjaa työntekijöiden toimintaa, psykologinen sopimus toimii myös työntekijän vaikuttamismahdollisuutena. Yksilö kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin, jollei organisaation taholta pitäydytä psykologisen sopimuksen noudattamisessa työntekijän kannalta tärkeissä asioissa. Vaikuttaminen voi tapahtua esimerkiksi ammatiliiton kautta tai yksilötoiminnalla. Vaikuttamistapaa tärkeämpää työntekijälle on usko omaan mahdollisuuteensa vaikuttaa. (Schein 1969: 25.) Psykologinen sopimus siis ikään kuin vahvistaa itse itseään tässä vaikuttamismahdollisuuden turvaamisessa. Toimintamalli on hyvin yksinkertainen. Psykologinen sopimus mahdollistaa vaikuttamisen. Kokemus vaikuttamismahdollisuudesta vahvistaa psykologista sopimusta ja edelleen kasvaa mahdollisuus vaikuttaa.

Psykologisen sopimuksen toimintaa kartoitettaessa nousee esiin käsite itseään toteuttavasta ihmisestä. Itseään toteuttava ihminen kykenee muuttamaan sisäisten palkintojen kautta saamansa mielihyvän kohonneeksi suorituskyyvyksi, korkeatasoiseksi suoritukseksi ja luovaksi toiminnaksi. Työntekijän tehokas toiminta perustuu ennen kaikkea moraaliseen sitoutumiseen. Itseään toteuttavan ihmisen psykologisen sopimuksen toimiessa laskelmointi jää vähäiseksi. (Schein 1969: 95.)

Käsitys ihmisestä itseään toteuttavana toimijana ottaa huomioon yksilön sisäiset voimavarat ja valmiudet. Ihmisen toiminta on kuitenkin niin moniulotteista, että sen määrittely on hyvin haastavaa. Ihmistä ei voi määritellä yksiselitteisesti esimerkiksi rationaalitaloudelliseksi tai itseään toteuttavaksi olioksi. Näiden määritelmien sijaan on tarkoituksenmukaista käyttää käsitettä monitahoinen yksilö. Monitahoisuuden käsitteeseen sisältyy sekä ihmisen sisäinen että ulkoinen monitahoisuus. (Schein 1969: 99.)

Sovellettaessa tätä yksilön monitahoisuuden ihmiskäsitystä psykologisen sopimuksen toimintaan voidaan todeta, että yksilön toimintaa on mahdotonta yleistää kattavasti. On kuitenkin tehtävä jonkinlaisia yleistyksiä, jotta asioita voidaan käsitteellistää ja analy-

soida. Tutkittaessa psykologista sopimusta työntekijää sitouttavana ja motivoivana tekijänä ihminen voidaan siis nähdä monitahoisena toimijana, jonka toiminnassa kuitenkin on jonkin verran ennustettavuutta ja yleistettävyyttä. Yksilötason vaihteluja ihmisen toiminnassa ja näin ollen myös psykologisen sopimuksen toiminnassa ilmenee, mutta teoreettisella tasolla niille ei tule antaa liian suurta painoarvoa.

2.5. Psykologisen sopimuksen ylläpito ja uudistaminen

Psykologinen sopimus ei ole pysyvä olotila, jolle ei enää muodostamisen jälkeen tarvitse tehdä mitään. Osapuolten on toimittava sopimuksen mukaan, eli molempien osapuolten on pyrittävä täyttämään sopimuksen vaatimukset. Tämän lisäksi myös muut toimenpiteet voivat olla tarpeen. Esimerkiksi psykologisen sopimuksen pitäminen ajan tasalla on tärkeää, sillä hoitamattomana se voi ikään kuin vanheta. Olosuhteiden muuttuessa myös psykologisen sopimuksen on muututtava, jotta se pysyisi tarkoituksenmukaisena. Sekä työntekijän että työnantajan on kyettävä mukauttamaan omaa osuuttaan sopimuksesta olosuhteiden vaatimalla tavalla. (Rousseau 2004: 122.)

Vaatus psykologisen sopimuksen uudistamisesta kuulostaa itsestäänselvyydeltä, mutta uudistamisidean lähempi tarkastelu herättää kysymyksiä ja pohdintaa. Psykologisen sopimuksen ajan tasalla pitäminen ja mukauttaminen olosuhteiden muutoksiin on välttämätöntä, mutta sen toteutustavan määrittely ei ole yksiselitteistä. Kun kyseessä on kirjoittamaton, sisäisistä malleista ja olettamuksista muodostuva sopimus, sen todentamien voi olla haastavaa. Kun kirjoittamatonta ja usein myös ääneen lausumatonta sopimusta täytyy uudistaa, uudistuksessa on sekä tiedostamattomia että tiedostettuja elementtejä. Voikin olettaa, että psykologista sopimusta tukeva organisaatiokulttuuri ja organisaatiomuutosten tiedollinen prosessointi helpottaa sopimuksen muuttamista. Mitä tiedostettavia sopimusosapuolten keskinäiset odotukset ja velvoitteet ovat, sitä helpompi on muuttaa niitä tarvittaessa.

Psykologinen sopimus edellyttää toimiakseen molemminpuolisuutta. On kuitenkin todettu, että työnantajalla ja työntekijöillä on erilaiset kokemukset siitä, kuinka hyvin osa-

puolet täyttävät velvollisuutensa. Yleensä työnantajat kokevat täyttävänsä heille asetetut odotukset paremmin kuin työntekijät arvioivat heidän toimineen. Samoin työntekijät pitävät toimintaansa paremmin psykologisen sopimuksen olettamusten mukaisena kuin miten työnantajat kokevat heidän toimivan. (Rousseau 2004: 123.)

Psykologisen sopimuksen sisältämien odotusten täyttäminen on jatkuvaa tulkintaa odotusten laadusta ja määrästä. Mitä enemmän työntekijä omistautuu työlleen ja ponnistelee täyttääkseen häneen kohdistetut odotukset ja olettamukset, sitä suurempina hän ajan myötä kokee työnantajan odotukset häneltä. Toisaalta, huolimatta ajoittaisesta odotusten ja niiden täyttämisen kohtaamisesta, ei tule kuitenkaan pitää olettamuksena, että sopimuksen molemminpuolisuus olisi aina vallitseva olotila. Olettamuksien olemassaolo ja niiden täyttäminen on jatkuva ja kehittyvä prosessi, johon on kiinnitettävä huomiota. Erityisesti organisaation johdolla, sekä lähiesimiehillä että ylemmällä johdolla on keskeinen rooli psykologisen sopimuksen muodostamisessa ja olettamusten päivittämisessä. (Rousseau 2004: 124.)

Rousseau (2004: 125–126) on koonnut hyvät perusneuvot työnantajille psykologisen sopimuksen muodostamiseen ja ylläpitoon. Neuvot antavat keinoja vaikuttaa sopimukseen ja auttavat myös hyötymään sopimuksesta mahdollisimman paljon. Ensimmäinen ohje työnantajille on pyrkiä psykologisen sopimuksen mahdollisimman johdonmukaiseen käyttöön. Samaa psykologista sopimusta edustaa työnantajapuolella moni eri taho, kuten eri tason johtajat ja työkaverit, jotka kaikki omalta osaltaan edustava organisaatiota. Tässä vastapuolena oleva työntekijä kokee sopimuksen helposti epäjohdonmukaiseksi. Tämän vuoksi työnantajatahon on huolehdittava siitä, että sen välittämät viestit psykologisen sopimuksen puitteissa eivät ole keskenään ristiriidassa. Työnantajan on toistuvasti selkeytettävä olettamuksiaan ja velvoitteitaan, jotta psykologinen sopimus olisi johdonmukainen ja sen kautta saavutettaisiin kunnioitusta ja luottamusta osapuolten välille.

Toinen työnantajataholla osoitettu neuvo on tehdä psykologisesta sopimuksesta selkeä ja avoin. Kun organisaatiossa on runsaasti työntekijöitä ja näin ollen myös paljon psykologisia sopimuksia, on niiden oltava selkeitä ja avoimesti ylläpidettyjä. Niihin sisäl-

tyvän tiedon, joka syntyy olettamusten kautta, on oltava selitettävissä ja vaihdettavissa. Sopimuksen osapuolten on tärkeää tietää toisen osapuolen kiinnostuksen kohteista, tavoitteista ja rajoitteista. Näiden asioiden avoin tiedostaminen auttaa sopimuksen yleisen toimivuuden lisäksi niissä tilanteissa, kun koetaan, että sopimusta on loukattu. Kun säännöt ja odotukset ovat selkeitä, on konfliktitilanteissa mahdollista toimia niin, että pitkällä aikavälillä työnantajan ja työntekijän välinen luottamus säilyy. (Rousseau 2004: 125–126.)

Viimeisenä ohjeena psykologisen sopimuksen ylläpitoon työnantajia kehoitetaan muodostamaan sopimus niin, että siinä on joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Olosuhteiden muuttuessa mahdollisesti hyvinkin nopeasti, on psykologisen sopimuksen kyettävä muuttumaan. Kun sopimuksen yksi merkittävä etu on sen lisäämä työntekijän tehokkuus, on muutostilanteissakin tärkeää, että sopimus toimii toivotulla tavalla. Kohdattaessa odottamattomia muutoksia on psykologisen sopimuksen olettamuksien muuttamisen oltava mahdollista, jotta organisaation toiminnan jatkuvuus kyetään turvaamaan. On myös huomionarvoista mainita, että vaikeissa ja yllättävissä tilanteissa taloudellisten etuuksien jakaminen voi olla toimiva keino vahvistaa ja muokata psykologista sopimusta. (Rousseau 2004: 126.)

Johtajan oma henkilökohtainen psykologinen sopimus vaikuttaa myös niihin psykologisiin sopimuksiin, joita hän solmii alaistensa kanssa. Johtaja ikään kuin heijastaa omaa psykologista sopimustaan alaistensa kanssa tekemiin sopimuksiin. Esimerkiksi johtaja, joka kokee oman psykologisen sopimuksensa lupaavana urakehityksensä kannalta, välittää myös alaisilleen vastaavaa mielikuvaa psykologisen sopimuksen mahdollisuuksista. Johtajan tyytyväisyys omaan psykologiseen sopimukseensa auttaa luomaan luottamuksellisen psykologisen sopimuksen johtajan alaisena työskentelevien kanssa. Toisaalta, myös johtajan vähäinen sitoutuneisuus työhön heijastuu alaisiin. Jos johtaja kokee työnsä vain ponnahduslautana toisiin tehtäviin, ei hän todennäköisesti kykene kannustamaan alaisiaan kehittymään työssään eikä vahvistamaan psykologista sopimusta alaisten ja organisaation välillä. (Rousseau 2004: 124.)

Seuraavaksi on tarpeen tarkastella sitä, millaisina työntekijät kokevat psykologisen sopimuksensa. Ensimmäinen huomio on, että työntekijän suhtautuminen omaan urakehitykseensä vaikuttaa myös häneen psykologisen sopimuksen osapuolena. Työntekijä, joka näkee työnsä ponnahduslautana urallaan eteenpäin, on taipuvainen näkemään sopimuksensa transaktionaalisena. Sen sijaan työntekijä, joka toivoo pitkäaikaista työskentelymahdollisuutta kyseisessä toimessa, pitää psykologista sopimustaan useimmiten relationaalisena (Rousseau 2004: 125.)

Toinen asia, joka on otettava huomioon tutkittaessa psykologista sopimusta työntekijän näkökulmasta, on että työntekijän persoonallisuus vaikuttaa aina sopimukseen ja työntekijän kokemukseen sopimuksen laadusta. Transaktionaalista sopimusta suosiva työntekijä on usein erittäin tarkka reiluuudesta ja oikeudenmukaisuudesta esimerkiksi palkkauksen suhteen. Vastakohtana tunnolliset ja itsetunnon vahvat henkilöt nauttivat usein työnantajan arvostusta ja he kokevat sopimuksensa relationaaliseksi. (Rousseau 2004: 125.)

Kolmas asia, joka nousee esiin työntekijöiden suhteessa psykologiseen sopimukseen, on että mitä enemmän työntekijä on saanut neuvoteltua työhön liittyviä erityisjärjestelyjä, joihin toisilla työntekijöillä ei ole mahdollisuuksia, sitä varmemmin kyseinen työntekijä tulkitsee sopimuksensa relationaaliseksi. Erityisesti silloin, jos työntekijä saa muita parempia mahdollisuuksia työhön liittyvään koulutukseen ja kehitykseen, hän pitää sopimustaan relationaalisena. Näiden etujen tavoittelu vaikuttaa voimakkaasti sekä psykologisen sopimuksen syntymiseen että sen ylläpitoon. Jos työntekijä rekrytointivaiheessa pyrkii saamaan erityisjärjestelyjä, hän yrittää sen avulla vahvistaa asemiaan rekrytointiprosessissa. Jos työntekijälle sen sijaan mahdollistetaan erityisjärjestelyjä työsuhteen ollessa voimassa, hän kokee kohtelun olevan merkki työnantajan erityisyydestä tai merkittävyydestä. (Rousseau 2004: 125.)

Analysoitaessa edellä esitettyä nousee esiin mielenkiintoinen seikka psykologisen sopimuksen ylläpidon suhteesta sopimuksen alalajeihin. Työntekijöiden subjektiivinen kokemus oman sopimuksensa lajista määrittää pitkälti sitä, minkä sopimuslajin katsotaan olevan voimassa. Vaikka pääpiirteissään psykologisen sopimuksen alalajin valikoitumi-

seen ja muodostumiseen vaikuttaa pitkälti organisaation toiminta ja työsuhteen laatu, voivat samankaltaisissa työsuhteissa olevat henkilöt kokea sopimuksensa keskenään hyvin erilaisiksi. Sopimukseen vaikuttavat siis organisaatiosta johtuvien syiden lisäksi yksilölliset kokemukset työstä ja työn merkityksestä.

Kuten edellä on todettu, yksilöllinen kokemus on aina merkittävä tekijä, kun arvioidaan psykologisen sopimuksen lajia. Näin ollen pyrittäessä hyödyntämään psykologista sopimusta osana henkilöstöjohtamista ei kaikkien samaa työtä tekevien suhteen voida toimia samalla tavalla. Kausityöntekijöitä työllistävässä organisaatiossa voi olla useita lyhyeksi ajaksi rekrytoituja henkilöitä, joista osa kokee työn ponnahduslautana organisaatiossa eteenpäin, osa taas ei voisi kuvitellakaan sitoutuvansa organisaatioon paria viikkoa pidemmäksi aikaa. Jotta nämä kaikki työntekijät toimisivat työssäoloaikansa mahdollisimman hyvin organisaation tehokkuuden lisäämiseksi, olisi tärkeää kyetä tukemaan ja vahvistamaan kunkin omaa psykologista sopimusta.

Psykologinen sopimus on merkittävä osa organisaation rakentumista ja organisaation sisäisten suhteiden määrittymistä. Psykologisella sopimuksella on siis yhteys siihen, miten työntekijän odotetaan hoitavan tehtävänsä ja toimivan työyhteisössä. Psykologisen sopimuksen ohella myös alaistaidot määrittelevät työntekijän roolia organisaatiossa. Uudehkössä tutkimuskirjallisuudessa puhutaan verrattain paljon alaistaidoista, kun selvitetään työntekijöiden ja esimiesten välistä suhdetta ja työntekijöiden tehtäviä organisaatiossa. Alaistaidot osana organisaatioelämää määrittelevät hyvän työntekijän ominaisuuksia. Alaistaito-termi tulee englannin kielen käsitteestä *organizational citizenship*, joka voitaisiin suomentaa myös termillä organisaatiokansalaisuus. Alaistaitojen suppeassa määrittelyssä niiden voi katsoa tarkoittavan organisaation työntekijän kykyä toimia organisaatiossa yleisen hyvinvoinnin ja yhteisen hyvän edistämiseksi. Alaistaitoihin kuuluu yhteistyökyky työkavereiden kanssa, huolehtiminen resurssien järkevästä käytöstä sekä asioiden edistäminen ja eteenpäin vieminen muun muassa mielipiteen avoimella ilmaisulla. (Keskinen 2005: 20.)

Psykologisella sopimuksella ja alaistaidoilla on kiistaton keskinäinen yhteys, sillä ne molemmat tuovat esiin työntekijöihin kohdistettuja olettamuksia. Alaistaitojen tutkimi-

nen keskittyy lähinnä vain työntekijöihin kohdistettuihin olettamuksiin, kun taas psykologinen sopimus ottaa huomioon myös esimiehiin ja koko organisaatioon kohdistuvat olettamukset. Psykologisen sopimuksen voikin nähdä alais- ja esimiestaitojen yhteen liittämisenä ja toisaalta alaistaitojen tutkimisen kautta voidaan tuoda esiin työntekijän ja esimiehen välistä psykologista sopimusta (Keskinen 2005: 70).

Tarkasteltaessa edellä esitettyä voidaan päätellä, että psykologisen sopimuksen ymmärtämisen avulla alaistaidot voidaan nähdä sopimukseen kuuluvina velvoitteina. Tällöin on kuitenkin muistettava, että sopimuksessa on aina vähintään kaksi osapuolta. Velvoitteet eivät kohdistu vain työntekijöihin, vaan esimiestaitovaatimukset ovat yhtä lailla osana psykologista sopimusta ja velvoittavat esimiehiä. Ajateltaessa psykologisen sopimuksen sisältävän sekä alais- että esimiestaidot päästään lähelle psykologisen sopimuksen ydintä. Kuten edellä on käynyt ilmi, psykologinen sopimus on kuitenkin käsitteenä enemmän kuin vain alais- ja esimiestaitojen edellyttämistä sopimuksen osapuolilta.

Sitoutuneisuus ja kyky sitoutua ovat osa alaistaitoja. Sitoutumisen kautta työntekijä motivoituu ja näin ollen sitoutuminen on laadukkaan työnteon edellytys. Sitoutuminen on tärkeää sekä pitkäaikaisissa työsuhteissa että aivan lyhyissä työsuhteissa, kuten projekteissa ja kausityössä. (Keskinen 2005: 25.) Näin ollen kaikissa psykologisen sopimuksen muodoissa, mukaan lukien myös transaktionaalisessa sopimuksessa, jota lyhytkestoisena voisi pitää sitoutumattomuuden ilmentymänä, sitoutuminen on tärkeää ja oletettavaa. Transaktionaalisessa sopimuksessa sitoutuminen voi olla yhtä vahvaa ja motivoivaa kuin esimerkiksi relationaalisessa sopimuksessa. Erona sitoutumisessa näissä tapauksissa on sitoutumisen kesto. Transaktionaalisessa sopimuksessa sitoutuminen voi olla vahvaa, mutta tarkoituksellisesti lyhytkestoista, kun taas relationaalinen sopimus tähtää sitoutumisen pitkäkestoisuuteen.

2.6. Psykologisen sopimuksen loukkaaminen ja rikkominen

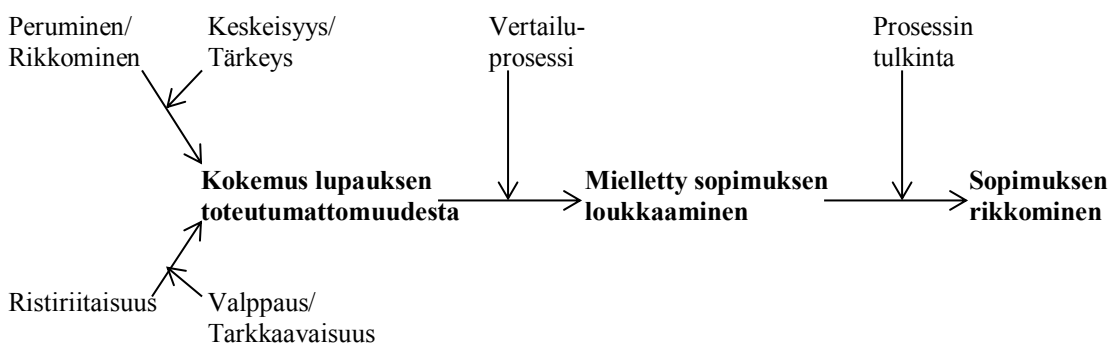
Psykologisen sopimuksen noudattaminen ja loukkaamattomuus eivät ole itsestäänselvyyksiä. Työelämässä psykologisen sopimuksen piirissä toimii valtava määrä ihmisiä ja organisaatioita. Oletettavaa onkin, että sinänsä hyvä psykologinen sopimus ei toimi toivotulla tavalla tai sitä ei noudateta. Tällaisissa tapauksissa voi olla kyse psykologisen sopimuksen loukkaamisesta tai rikkomisesta. Loukkaaminen ja rikkominen tekevät sopimukseen särön, mutta eivät katkaise sitä. Loukkaamis- ja rikkomistilanteissa on kuitenkin tärkeää osata toimia niin, että niiden aiheuttamat vahingot eivät muodostu liian haitallisiksi sopimuksen jatkumisen kannalta.

Psykologista sopimusta käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan sopimuksen loukkaamisesta (*breach*) ja rikkomisesta (*violation*). Morrison ja Robinson (1997: 230) määrittelevät hyvin nämä käsitteet ja osoittavat niiden väliset erot. Omassa tekstissäni käytän siis termiä sopimuksen loukkaaminen, kun puhun Morrisonin ja Robinsonin käsitteestä *breach*. Sopimuksen rikkomisella viitataan heidän käsitteeseensä *violation*.

Työntekijällä on näkemyksensä siitä, mitä psykologisen sopimuksen eri osapuolet ovat luvanneet toisilleen ja edellyttävät toisiltaan. Näiden odotusten täyttymisen tietoinen arviointi voi johtaa kokemukseen, että odotukset eivät ole täyttyneet. Kokiessaan pettymystä sopimuksen toista osapuolta kohtaan työntekijä mieltää tilanteen sopimuksen loukkaamiseksi. Mielletty sopimuksen loukkaaminen voi johtaa sopimuksen rikkomiseen. Sopimuksen rikkominen syntyy tunneperäisenä kokemuksena sopimuksen loukkaamisen tulkinnan kautta. Sopimuksen rikkoutumisessa on siis kyse tunneperäisestä kokemuksesta, joka kuitenkin pohjautuu tiedolliseen tulkitsemisprosessiin. (Morrison ja Robinson 1997: 230–232).

Edellä esitettyä pohdittaessa täytyy todeta, että kokemukset ovat aina subjektiivisia, joten esimerkiksi organisaation voi olla joskus vaikea arvioida, millainen toiminta aiheuttaa pettymyksen tunnetta työntekijässä. Toisaalta, subjektiivinenkin kokemus on aina kokijalleen todellinen, joten organisaatio ei voi ohittaa pettymystä tai loukkausta kokevan työntekijän tuntemusta täysin huomiotta. Huolimatta siitä, kuinka todellisiin tapah-

tumiin pettymys tai loukkauksen kokeminen perustuu, nämä kielteiset kokemukset voivat olla johtamassa sopimuksen rikkomiseen. Psykologisen sopimuksen vahvuuden ollessa yleensä sen jatkuvuudessa, voidaan päätellä sopimukseen kohdistuvien loukkauksien olevan vahingollisia organisaation tehokkuuden kannalta.



Kuvio 2. Sopimuksen rikkomisen vaiheet (mukaillen Morrison & Robinson 1997: 232).

Morrison ja Robinson (1997: 232) esittävät sopimuksen rikkomisen vaiheittain etenevänä kehityksenä. Morrisonin ja Robinsonin laatimasta mallista yksinkertaistetussa kuviossa (kuvio 2) ilmenee mielletyn sopimuksen loukkaamisen ja sopimuksen rikkomisen välinen suhde ja niiden kehittyminen. Kehitys, joka johtaa sopimuksen rikkomiseen, voi lähteä liikkeelle kahdesta eri syystä. Ensimmäinen syy on lupauksien pettäminen. Kyvyttömyys pysyä lupauksen takana esimerkiksi organisaation tilanteen vuoksi, voi johtaa lupauksien täyttämättä jättämiseen. Lupauksien pettäminen voi johtua myös osapuolten tai jommankumman osapuolen haluttomuudesta täyttää lupauksensa.

Toinen asia, josta kehitys kohti sopimuksen rikkomista voi lähteä liikkeelle, on ristiriitaisuus. Ristiriitaisuuden syitä ovat esimerkiksi osapuolten toisistaan poikkeavat kulttuuriset näkemykset ja toimintamallit, lupauksen epäsuoruus ja epätäydellisyys ja kommunikation epäonnistuminen eli väärin välitetyt tai ymmärretyt viestit. Psykologisen sopimuksen osapuoli, joka kokee lupauksia rikotun tai katsoo sopimuksen olevan ristiriitainen, arvioi kokemiensa epäkohtien suuruutta ja keskeisyyttä. Toisaalta, epäkohtien huomaaminen ja arviointi riippuu osapuolten tarkkaavaisuudesta ja siihen vaikuttavista

tekijöistä, kuten epävarmuudesta ja suhteen laadusta. Epäkohdan havainnut työntekijä voi myös arvioida epäkohtaa kokemiensa vaihtoehtoisten toimintamallien ja oman itsetunnon kautta. Lupausten pettäminen ilmenee siis aina arvioinnin ja havainnoinnin kautta yksilöllisenä subjektiivisena kokemuksena. (Morrison ja Robinson 1997: 232.)

Rousseau (1995: 139–140) toteaa, että psykologisen sopimuksen loukkaaminen ei itsessään tarkoita sopimuksen päättymistä. Loukkaus kuitenkin koettelee luottamusta. Saman osoittaa Morrisonin ja Robinsonin (1997:230–231) näkemys sopimuksen loukkaamisesta ja rikkomisesta. Kumpikaan näistä sopimuksen koskemattomuuden särkevästä asioista pelkästään ei lakkauta psykologista sopimusta. Tarkasteltaessa psykologisen sopimuksen loukkauksia on kuitenkin pääteltävissä, että vaikka loukkaus ei lakkauttaisikaan sopimusta, on loukkauksella aina vaikutus sopimuksen olemassaoloon ja sen toimintaan.

Sopimuksen loukkaaminen on aina sopimukselle ja sen osapuolille koettelevaa. Loukkaukset ovat kuitenkin luonnollisia eikä niiden tarvitse olla kohtalokkaita sopimuksen jatkumisen kannalta. Psykologisen sopimuksen loukkaukset potentiaalisesti vahingoittavat mainetta, uraa ja suhteita (Rousseau 1995: 111). Tästä potentiaalisesta uhasta huolimatta loukkaukset ovat säännöllisiä eikä niistä selviytyminen ole mitenkään poikkeuksellista. Maineen, uran ja suhteiden joutuessa koetukselle on kuitenkin löydettävä keinoja, joilla haastaviin tilanteisiin voidaan vastata.

Sopimuksen loukkaamisista voidaan löytää kolme ominaispiirrettä, jotka yleisellä tasolla koskevat kaikkia psykologisia sopimuksia. Ensimmäinen ominaisuus on, että sopimuksen loukkaaminen on jokapäiväistä, ei vain poikkeustapauksissa tapahtuvaa. Toinen yleinen ominaisuus on, että loukkaaminen aiheuttaa vahinkoa kärsineessä osapuolella kielteisiä reaktioita. Kolmas ominaispiirre toteutuu siinä, että sopimuksen noudattamatta jättäminen ei välttämättä johda yhteyden ja suhteen täydelliseen katkeamiseen. (Rousseau 1995: 111.)

Lähiesimiehellä on merkittävä rooli siinä, että työntekijä kokee psykologisen sopimuksensa rikkomattomana. Lähiesimiehen jättäessä työtehtävänsä hänen alaisensa kokevat lähdön rikkovan heidän ja organisaation välistä psykologista sopimusta. Esimiehen

poistuessa organisaatiosta monet työntekijät kokevat menettävänsä yhteisesti jaetun ymmärryksen psykologisesta sopimuksesta. (Rousseau 2004:121.) Tästä voi päätellä, että työntekijät yleisesti kokevat lähiesimiehensä ensisijaisena psykologisen sopimuksen sopimusosapuolena. Lähiesimies koetaan todella tärkeänä osana psykologista sopimusta, sillä tämän lähtö organisaatiosta koetaan jopa psykologisen sopimuksen rikkoutumisenä, ei pelkästään sen loukkauksena. Työntekijän ja organisaation välisen luottamussuhteen syntymisessä ja ylläpidossa lähiesimiehellä on siis erittäin tärkeä rooli.

Argyriksen (1960: 118) tutkimus osoittaa, että budjetin laatiminen ja sen noudattamisen edellyttäminen rikkoo psykologista sopimusta. Budjetoinnin ollessa yleensä organisaatioissa välttämätöntä, on budjetin ja psykologisen sopimuksen välillä jatkuva ristiriita. Työnjohtajien tulisi välttää työntekijöiden painostamista. Tähän painostamiseen hän laskee pakottamisen toimia budjetin ohjaamana ja tarkkojen resurssimäärien määräämisenä. Työnjohtajien on kuitenkin vaikea vastustaa omien esimiestensä antamia ohjeita ja rajoituksia, joten budjetin ja psykologisen sopimuksen välisen ristiriidan häivyttämisen tai edes lieventämisen ei ole yksinkertaista.

Työntekijän kokiessa työnantajan loukanneen heidän keskinäistä psykologista sopimustaan työntekijä voi reagoida tilanteeseen eri tavoin. Tyypillisiä toimintatapoja ovat suuttuminen, irtisanoutuminen ja työtehon heikentäminen. Nämä reaktiot voivat olla hyvin avoimia, sillä loukkauksen kokenut työntekijä ei pyri peittelemään niitä. Sen sijaan erityisesti tilanteissa, joissa loukattu työntekijä jatkaa organisaation palveluksessa, reaktiot ovat hienovaraisempia, mutta voivat johtaa jatkuvaan sopimuksen loukkaamiseen puolin ja toisin. Näissä tilanteissa loukkaantuminen ilmenee epäluottamuksena, tunneperäisenä vetäytymisenä omiin oloihinsa tai tietoisena vahingon tuottamisena organisaatiolle. (Rousseau 2004: 124.)

Relationaalinen sopimus on melko vahva psykologinen sopimus. Huolimatta sopimuksen vakaudesta ja vahvuudesta, sitäkin kohtaan voidaan toimia loukkaavasti. Työntekijä, joka pitää psykologista sopimustaan relationaalisena, kokee sopimuksen loukkauksen erityisen järkyttävänä. Loukkaustilanteissa relationaalisen sopimuksen muodostanut työntekijä ei reagoi kuitenkaan edellä kuvatuilla tavoilla, kuten pyrkimällä tuomaan

loukkaantumistaan esiin esimerkiksi irtisanoutumisella. Sen sijaan työntekijä yrittää toiminnallaan korjata psykologisen sopimuksen tilaa. Työntekijä haluaa toiminnallaan ylläpitää suhdettaan työnantajaan loukkauksesta huolimatta. (Rousseau 2004: 122.)

Psykologisen sopimuksen olemassaolon ja jatkuvuuden edellytys on, että osapuolten väliset oletukset tulevat ainakin jollakin tasolla toteutettua. Työntekijä lähtee organisaatiosta hyvin todennäköisesti, jos organisaatio ei täytä oletuksia, joita työntekijällä on organisaatiota kohtaan. Lähtöpäätös ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys heti, kun psykologista sopimusta koetaan loukatun. Työntekijä, joka ei koe odotuksiensa täyttyvän, arvioi tilannetta useista eri näkökulmista ennen lähtöpäätöksen tekemistä. Erityisen merkittäviä tekijöitä tässä tilanteessa ovat lojaaliuden ja sitoutumisen tunne sekä jäljellä olevat odotukset organisaatiotaan kohtaan ja näiden odotusten toteutumismahdollisuudet. Suuri merkitys on myös sillä, kuinka suuri arvovalta organisaatiolla on suhteessa työntekijäänsä psykologisen sopimuksen loukkauksen jälkeen. (Schein 1969: 27.)

3. PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN TOTEUTUMINEN

3.1. Analysoitavat artikkelit

Tutkielmani esimerkit, joilla syvennän teoriaa ja peilaan sitä käytäntöön, pohjautuvat tieteellisten artikkelien esittelemiin tapaustutkimuksiin ja katsauksiin psykologisen sopimuksen toimimisesta eri tilanteissa. Esittelen jokaisen artikkelin lyhyesti, jotta niiden näkökulmat ja painotukset tulevat selkeästi esiin ennen varsinaista artikkelien analysointia. Artikkelien esittely etenee aihejärjestyksessä. Käsittelem artikkelien tutkimustuloksia myöhemmissä alaluvuissa pääsääntöisesti tämän esittelyn mukaisessa järjestyksessä.

David E. Guest kartoittaa artikkelissaan *The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract* psykologisen sopimuksen trendejä nykyisen työelämän vaihtelevissa konteksteissa. Guestin artikkeli on luettavissa *Applied Psychology: An International Review* –lehdestä.

Psykologisen sopimuksen alalajien toimimista organisaation muutostilanteissa esitellään laajasti Anjali Chaudhryn, Jaqueline A.-M. Coyle-Shapiron ja Sandy J. Waynen tutkimusartikkelissa *A Longitudinal Study of Impact of Organizational Change on Transactional, Relational, and Balanced Psychological Contracts*. Artikkelin on julkaistu *Journal of Leadership & Organizational Studies* –lehdessä.

Cheng-Ping Changin ja Po-Chiun Hsunin *Social Behavior and Personality* –lehdessä julkaistu artikkeli *The Psychological Contract of the Temporary Employee in the Public Sector in Taiwan* tuo esiin mielenkiintoisia näkökulmia psykologisesta sopimuksesta julkisen sektorin lyhytaikaisissa työsuhteissa työskentelevien kokemana.

Isabel Metzlin, Carol T. Kulikin, Michelle Brownin ja Christina Creganin *The International Journal of Human Resource Management* –lehdessä julkaistu artikkeli *Changes in psychological contracts during the global financial crisis: the manager's perspective*

perehdyttää siihen, miten talouskriisi vaikuttaa psykologiseen sopimukseen. Artikkelit ottaa kantaa myös sukupuolten välisiin eroihin psykologisen sopimuksen toiminnassa.

Sabine Raederin, Ursula Knorrin ja Martin Hilbin artikkeli *Human resource management practises and psychological contracts in Swiss firms: an employer perspective*, joka on julkaistu The International Journal of Human Resource Management –lehdessä, antaa tutkielmalleni hyödyllistä tietoa psykologisesta sopimuksesta osana henkilöstöhallintoa. Näkökulmana artikkelissa on psykologisen sopimuksen käsittely henkilöstöjohtamisen ja organisaation suorituksen välisenä muuttujana.

Psykologisen sopimuksen merkitystä urakehitykselle tutkiva Jun Yen, Melissa S. Cardonin ja Efrain Riveran artikkeli *A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security* on julkaistu Journal of Business Research –lehdessä. Artikkelit on tutkielmalleni merkityksellinen erityisesti niiltä osin, joissa se käsittelee psykologisen sopimuksen molemminpuolisuuden ja johtamisasetelman vaikutusta sopimuksen osapuolille.

Hannele Seeckin ja Marjo-Riitta Parzefallin artikkeli *From HRM to psychological contracting – the case of Finnish mobile content producing companies*, joka on julkaistu The International Journal of Human Resource Management –lehdessä, tarkastelee psykologisen sopimuksen merkittävyyttä henkilöstöjohtamisen alueella. Erityisenä näkökulmana artikkelissa on henkilöstöjohtamisen kontrollin ja psykologisen sopimuksen suorat ja epäsuorat muodot.

Suoritusmotivaation, psykologisen sopimuksen ja työasenteiden välisiä suhteita käsittelevä Hung-Wen Leen ja Ching-Hsiang Liun Social Behavior and Personality –lehdessä julkaissut artikkeli *The Relationship Among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes* antaa tutkielmalleni arvokasta tietoa erityisesti psykologisen sopimuksen ja motivaation välisestä suhteesta.

Career Development Internationalissa julkaistu Aaron Cohenin artikkeli *Values and psychological contracts in their relationship to commitment in the workplace* on tut-

kielmalleni hyödyllinen ennen kaikkea siksi, että siinä tuodaan esiin tutkimustuloksia psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen välisestä suhteesta.

Whitney Botsford Morgan ja Eden B. King nostavat sopimuksen rikkomisen tarkastelemaan naisnäkökulman Human Resource Management –lehdessä julkaistussa artikkelissaan *Mothers' Psychological Contracts: Does Supervisor Breach Explain Intention to Leave the Organization?* tutkimalla äidiksi tuleminen vaikutuksia psykologisen sopimuksen katkeamiseen.

Susanne Tietzen ja Sara Nadinin Human Resource Management Journalissa julkaistu artikkeli *The Psychological Contract and the Transition from Office-Based to Home-Based Work* tutkii psykologisen sopimuksen toimimista työsuhteen muuttuessa etätyösuhteeksi.

Maria José Chambelin ja Fernando Oliveira-Cruzin Military Psychology –lehdessä julkaistu artikkeli *Breach of Psychological Contract and the Development of Burnout and Engagement: A Longitudinal Study Among Soldiers on a Peacekeeping Mission* esittää tutkimustuloksia rauhanturvatehtävissä toimineiden sotilaiden kokemista loppuunpalamisista ja sen kautta psykologisen sopimuksen loukkauksista ja rikkoutumisista.

Psykologisen sopimuksen loukkaamisia ja organisaatioon identifioitumista käsittelevä Thomas J. Zagencykin, Ray Gibneyn, W. Timothy Fewin ja Kristin L. Scottin artikkeli *Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support* on tutkielmalleni hyödyllinen erityisesti sen vuoksi, että siinä perehdytään syvällisesti psykologisen sopimuksen loukkaamisen vaikutuksiin organisaation ja työntekijän suhteeseen. Zagencykin ym. tutkimusartikkeli on julkaistu Journal of Labor Research –lehdessä.

Stephanie A. Hamelin artikkeli *Exit, Voice, and Sensemaking Following Psychological Contract Violations. Women's Responses to Career Advancement Barriers*, joka on julkaistu Journal of Business Communication –lehdessä, tuo havainnollisesti ja mielen-

kiintoisesti esiin, miten organisaatiot loukkaavat naispuolisten työntekijöidensä psykologisia sopimuksia ja miten naiset reagoivat näihin loukkauksiin.

Tiedon jakaminen organisaatioissa on olennainen osa hallinnollista viestintää. Bonnie S. O’Neillin ja Monica Adyan artikkeli *Knowledge sharing and the psychological contract. Managing knowledge workers across different stages of employment* tuo esiin muun muassa tiedottamisen ja psykologisen sopimuksen välisen suhteen merkittävyyden erityisesti psykologisen sopimuksen loukkaustilanteissa. Artikkelin on julkaistu *Journal of Managerial Psychology* –lehdessä.

Journal of Applied Psychology –lehdessä julkaistu artikkeli *Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees* on tutkielmalleni hyödyllinen niiltä osin, kuin se tarkastelee psykologisen sopimuksen loukkauksen vaikutuksia luottamukseen ja organisaatioon sitoutumiseen työpoissaolojen näkökulmasta. Artikkelin ovat laatineet Stephen J. Deery, Roderick D. Iverson ja Janet T. Walsh.

Taulukossa 1 esitellään tutkimusartikkelien keskeiset näkemykset psykologisen sopimuksen toiminnasta. Taulukkoon on poimittu tutkimustulokset psykologisen sopimuksen suhteesta motivaatioon ja sitoutumiseen sekä miten tutkimuksissa tulkittiin psykologisen sopimuksen loukkausten vaikuttavan organisaation ja työntekijän suhteeseen. Kaikissa valitsemisani artikkeleissa ei käsitelty sekä motivaatiota ja sitoutumista että sopimuksen loukkaamisia ja rikkomisia, joten taulukossa on muutamista artikkeleista tutkimustulos vain toisesta aihealueesta. Artikkelit on koottu taulukkoon kirjoittajien mukaisessa aakkosjärjestyksessä, jotta taulukko olisi mahdollisimman selkeä käyttää.

Taulukko 1. Psykologisen sopimuksen (PS) toiminta artikkelien mukaan.

Artikkelit	Motivaatio ja sitoutuminen	PS:n loukkaukset ja rikkomiset
Chambel & Oliveira-Cruz 2010	PS:n toimimisella ei pitkäaikaisista vaikutusta työntekijän	Loukkaukset vaikuttavat työhyvinvointiin.

	sitoutumiseen.	
Chang & Hsu 2009	PS vahvistaa työntekijän työhyvinvointia ja lisää näin motivaatiota.	
Chaudhry ym. 2011	Työntekijän sitoutuminen ja suhtautuminen organisaatioon vaihtelee PS:n alalajista riippuen.	
Cohen 2011	PS vaikuttaa merkittävästi työntekijän sitoutumiseen.	PS:n alalaji ei vaikuta työntekijän kokemukseen PS:n loukkauksesta.
Deery ym. 2006	Motivaatio ja sitoutuminen ovat riippuvaisia toimivasta PS:sta.	Loukkaukset lisäävät työpoissaoloja ja vähentävät työntekijän luottamusta organisaatioon.
Guest 2004	PS:n kautta saavutettavat motivaatio ja sitoutuminen ovat riippuvaisia työntekijän ja esimiehen vuorovaikutussuhteen yksilöllisyydestä.	
Hamel 2009		Sukupuolen tai perhetilanteen vaikutukset urakehitykseen ovat erittäin vakavia PS:n loukkauksia, jotka voivat johtaa PS:n purkautumiseen.
Lee & Liu 2009	Suoritusmotivaatio edesauttaa PS:n velvoitteiden muuttamista käytännön toimiksi, mutta suoritusmotivaatioon ja PS:n vaikuttavilla tekijöillä ei ole keskenään suurta riippuvuutta.	

Metz ym. 2012	Organisaation ulkopuolinen kriisi voi heikentää työntekijän sitoutumista PS:n velvoitteisiin.	
Morgan & King 2012	PS:lla ja esimiehen PS:ta kunnioittavalla toiminnalla on suuri merkitys vasta äidiksi tulleiden sitoutumisessa organisaatioonsa.	Naistyöntekijän tulkitessa perhetilanteen vaikuttaneen PS:n loukkaukseen, voi loukkaus olla hyvin vahingollinen PS:n jatkuvuudelle.
O'Neill & Adya 2007	Työntekijän motivaatiota lisää, kun esimies välittää tälle tietoa työntekijän yksilöllisyyden huomioiden. Vanhojen työntekijöiden merkitys uusien työntekijöiden sitouttamisessa on huomattava.	Esimiehen ymmärrys PS:n loukkauskokemuksista mahdollistaa loukkausten vahingollisuuden lieventämisen.
Raeder ym. 2012	PS:lla ei ole vahvaa yhteyttä sitoutumiseen ja motivaatioon eikä siten organisaation tehokkuuteenkaan.	
Seeck & Parzefall 2010	Työntekijän kokemus kuulumisesta työyhteisöön vahvistaa sitoutumista ja motivaatiota.	
Tietze & Nadin 2011	Tehokas työnteko ei aina ole osoitus työntekijän motivaatiosta ja sitoutumisesta organisaation hyväksi.	Kun loukkaus tulkitaan esimiehen toimeksi, luottamus koko organisaatiota kohtaan vähenee.
Ye ym. 2012	PS:n vastavuoroisuus vahvistaa vastuullisuutta ja vastuullisuuden myötä sitouttaa.	
Zagenczyk ym. 2011		PS:n alalaji vaikuttaa työntekijän kokemukseen

		loukkauksesta. Työntekijä peilaa loukkauksen jälkeen organisaatiojäsenyyttään minäkuvaansa. Esimiehen ja työntekijän yksilöllisellä kohtaamisella on merkittävä rooli loukkauksen selvittämisessä.
--	--	--

3.2. Psykologinen sopimus osana henkilöstöjohtamista

Psykologisen sopimuksen merkitys henkilöstöjohtamisen alalla on hyvin huomattava. Cohen (2011: 663) toteaa tutkimuksensa perusteella, että organisaatioiden, jotka tahtovat henkilöstönsä olevan työilleen omistautunutta ja sitoutunutta, tulisi olla erityisen herkkiä sille, kuinka henkilöstö kokee psykologisen sopimuksensa suhteessa organisaatioon. Tämä osoittaa, että henkilöstöhallinnossa ja esimiestehtävissä työskentelevien ei tulisi koskaan jättää psykologista sopimusta eri ulottuvuuksineen huomiotta.

Rousseaun esittelemien psykologisen sopimuksen alalajien luokittelua käytetään tieteellisessä tutkimuksessa. Useat tutkijat kuitenkin poimivat näistä vain oman tutkimuksensa kannalta relevanteimmiksi katsomansa alalajit. Useimmiten tutkijat keskittyvät pääasiassa transaktionaalisen ja relationaalisen sopimuksen lajeihin. Esimerkiksi Lee ja Liu (2009: 323, 326) sekä Nadin ja Tietze (2011: 318) nostavat psykologisen sopimuksen alalajeista esiin transaktionaalisen ja relationaalisen sopimuksen soveltaen niiden näkökulmia tutkimuksiinsa. Myös Morrison ja Robinson (1997: 229) viittaavat transaktionaaliseen ja relationaaliseen sopimukseen tutkimuksessaan.

Useat tutkijat siis puhuvat lähinnä vain transaktionaalisesta ja relationaalisesta sopimuksesta jakaessaan psykologisen sopimuksen alalajeihin. Jako juuri transaktionaalisiin ja relationaalisiin sopimuksiin on ymmärrettävää, sillä ne edustavat sopimuksen kahta erilaista perusmuotoa. Transaktionaalisilla sopimuksilla tarkoitetaan lyhytaikaisia ja löy-

hästi sitovia sopimuksia. Relationaaliset sopimukset ovat pitkäaikaisia ja pysyviä. Niiden piirissä olevat henkilöt kokevat vahvaa sitoutumista työyhteisöönsä. (Rousseau 1995: 98.) Näin ollen transaktionaalinen ja relationaalinen sopimus voidaan nähdä saman yläkäsitteen, psykologisen sopimuksen, alakäsitteinä, jotka ovat vastakohtia toisiinsa nähden. Jos tutkija ei varsinaisesti tutki psykologisen sopimuksen alalajeja, on tarkoituksenmukaista ottaa tarkasteluun vain nämä kaksi toisistaan poikkeavaa alalajia yleistävinä näkemyksinä erilaisista psykologisista sopimuksista.

Toisaalta transaktionaalisen ja relationaalisen sopimuksen esiintyminen artikkeleissa selittyy osittain myös sillä, että ne ovat esimerkiksi Rousseau (2004: 122) mukaan psykologisen sopimuksen perusalalajit, joiden avulla on myöhemmin muodostettu tasapainotetun sopimuksen laji. Huomionarvoista on, että vuoden 2004 artikkelissaan Rousseau ei enää mainitse transitionaalista sopimusta lainkaan, vaikka vuoden 1995 teoksessa se on vielä vahvasti mukana.

Työelämän jatkuva muutos vaikuttaa psykologisen sopimuksen muodostumiseen ja ylläpitoon. Useissa työpaikoissa työntekijöiden määrä on aiempaa vähäisempi. Kun esimiehellä ei ole valtavaa määrää alaisia, hänellä riittää resursseja luoda henkilökohtaisia suhteita työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutuksen muuttuessa virallisesta yhä epäviralliseen suuntaan, tulee esimiehen ja työntekijän suhteesta aiempaa henkilökohtaisempi ja yksilöllisempi. (Guest 2004: 542–543.)

Näin ollen työelämän suhteiden muuttuessa vapaamuotoisiksi on psykologisen sopimuksen syntyminen ja siihen sisältyvien oletamusten muodostuminen voimakkaasti riippuvaista sopimuksen osapuolten yksilöllisistä ominaisuuksista. Julkisen sektorin työelämässä lainsäädännöllisillä seikoilla on voimakas vaikutus viranhaltijoihin, mutta psykologisen sopimuksen ollessa kirjoittamaton ja epämuodollinen sopimus, tämän työelämässä havaittavissa olevan muutoksen voidaan olettaa vaikuttavan myös julkisella sektorilla työskentelevien psykologisiin sopimuksiin.

Suuret muutokset työelämässä tuovat myös omat haasteensa henkilöstöjohtamiseen. Työsopimusten jatkuvasti laajeneva kirjo, esimerkiksi etätöiden tulo perinteisen työpaik-

kasidonnaisen työn rinnalle, pakottaa järjestelmän mukautumaan uusiin olosuhteisiin. Vaikka muutosten myötä yksittäiset suhteet esimiehen ja alaisen välillä voivat olla välittämiä ja muutoksiin nopeasti reagoivia, laajana ilmiönä työelämän muutoksissa on myös omat haasteensa. Monimuotoisuuden myötä esimerkiksi kehittäminen ja johtaminen sekä tasapuolisuuden ja reiluuden takaaminen on haastavaa. Haasteiden edessä ei ole itsestään selvää, että organisaatiot jatkuvasti ovat valmiita sallimaan työsuhteiden venyttämisiä, kuten joustavia työaikoja kaikille työntekijöilleen tai erityistapauksina lapsiperheiden vanhempien mahdollisuudet räätälöidä työaikojaan. Jopa sekasortoiseksikin kuvatussa työelämän tilanteessa tarvitaan keinoja, joilla ratkaista ongelmat. Avuksi on tarjottu muun muassa viitekehystä, jonka avulla voidaan analysoida työelämän ihmissuhteiden muutoksia ja muutosten seurauksia. (Guest 2004: 543.)

Guestin artikkelia tarkasteltaessa nousee esiin ajatuksia siitä, miten haastavissakin tilanteissa voitaisiin hyödyntää psykologista sopimusta. Psykologisen sopimuksen avulla on siis mahdollista vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja työhön suhtautumiseen. Kun samaa psykologisen sopimuksen mallia ei enää voida edes teoreettisesti pyrkiä kopioimaan koko organisaation henkilöstölle, on esimiehen ja yksittäisten työntekijöiden välisiin suhteisiin ja niissä muodostuviin psykologisiin sopimuksiin pyrittävä kiinnittämään huomiota. Erityisesti verrattain hitaasti muuttuvissa julkisen sektorin työyhteisöissä psykologisen sopimuksen tietoisin kehittämisen avulla voitaisiin kyetä saavuttamaan psykologisen sopimuksen mahdollistamia sitoutumis- ja motivaatioetuja haastavissakin tilanteissa.

Laajeneva taloudellinen, sosiaalinen ja lainsäädännöllinen työelämää määrittelevä konteksti on merkittävässä asemassa, kun määritellään nykyajan työelämän suhteita. Tulevaisuudessa tämän kontekstuaalisen kehyksen merkitys ei ainakaan vähene. Työelämän kompleksisuuden ollessa väistämätön tosiseikka on henkilöstöjohtamisen osa-alueella kyettävä kohtamaan haasteet ja vastaamaan niihin. Yksilön ja organisaation väliset linkit, epämuodollisuus ja positiivinen johtamisasenne ovat hyviä keinoja. Kuitenkin, kuten edellä on todettu, jatkuvien muutosten vallitessa viitekehys analysoinnin tukena ja tarkoituksenmukaiset toiminnan raamit ovat edellytyksiä, joita ei voi ohittaa nykyajan työelämässä. (Guest 2004: 552.)

Chaudhry, Coyle-Shapiro ja Wayne (2011: 248, 251) kertovat artikkelissaan organisaation muutoksien vaikutuksista transaktionaalisiin, relationaalisiin ja hybrideihin psykologisiin sopimuksiin. Artikkelin perustuu tutkimukseen, jossa he ovat selvittäneet ulkoisten tekijöiden vaikutuksia työntekijän arvioon omasta psykologisesta sopimuksestaan. Erityisnäkökulmana tutkimuksessa on ollut tarkastella kontekstuaalisten ja kognitiivisten muutosten vaikutuksia psykologiseen sopimukseen.

Organisaatioiden muutostilanteissa kontekstuaaliset muutokset eli muutokset fyysisessä, sosiaalisessa ja henkisessä työympäristössä vaikuttavat merkittävästi relationaaliseen sopimukseen. Sen sijaan transaktionaalisiin ja hybridisopimuksiin kontekstin muuttumisella ei ole suurta vaikutusta. (Chaudhry ym. 2011: 254.) Tähän tutkimukseen nojautuen voidaan todeta, että nykyisessä, nopeasti muuttuvassa työelämässä transaktionaaliset ja hybridisopimukset ovat edullisia sekä organisaatiolle että työntekijälle. Kun muutokset organisaatiossa ovat väistämättömiä ja muutos on jatkuva olotila, toimii psykologinen sopimus parhaiten, jos se kykenee mukautumaan ja sopeutumaan muutoksiin.

Muutokset voidaan kokea negatiivisina ja niihin voidaan kohdistaa hyvinkin voimakasta muutosvastarintaa. Onkin siis huomionarvoista, että psykologisen sopimuksen näkökulmasta katsottuna muutokset voidaan kokea myös positiivisina asioina. Jos työntekijät kokevat muutosten tuovan heidän työympäristöönsä ja koko kontekstiin jotain uutta, heidän kokemuksensa saavutetusta uutuudesta voi olla positiivinen. Muutoksen kautta saavutetun uutuuden voidaan kokea muuttavan psykologista sopimusta positiivisella tavalla. Tällöin muutokset tulkitaan aiempaa parempina psykologiseen sopimukseen sisältyvinä lupauksina. (Chaudhry ym. 2011: 254.)

Organisaatiomuutosten ja psykologisen sopimuksen välistä suhdetta käsittelevässä tutkimuksessa kognitiivisiksi muutoksiksi määriteltiin hypoteesivaiheessa tarkoituksellisuus, ennakoitavuus ja aiheellisuus. Tutkimuksen mukaan työntekijät pitävät vastuullisuuden eri ominaisuuksia merkittävimpinä kognitiivisina tekijöinä, jotka muuttavat psykologista sopimusta. Muutokset työn tarkoituksellisuudessa vaikuttivat merkittävästi lähinnä vain relationaalisiin sopimuksiin heikentäen niitä. Sen sijaan ennakoitavuudella oli positiivinen vaikutus relationaalisiin sopimuksiin nähden. Luottamus työn aiheelli-

suuteen ja muutokset siinä eivät nousseet tutkimuksessa erityisen merkittäviksi psykologista sopimusta heikentäviksi tai vahvistaviksi tekijöiksi. (Chaudhry ym. 2011: 255.)

Ennakoitavuuden positiivisten vaikutusten esiin nouseminen tutkimuksessa osoittaa, että rooliodotuksilla ja sosiaalisten suhteiden muodostelmalla on merkitystä, kun esimiehet tahtovat vaikuttaa työntekijän kokemukseen ja ymmärrykseen työyhteisön suhteista (Chaudhry ym. 2011: 255). Organisaation muutosten keskellä erityisesti relationaalisissa suhteissa toimivat saavat siis vahvistusta psykologiselle sopimukselleen sen kautta, että he ymmärtävät työyhteisön rooliodotukset ja sosiaaliset suhteet positiivisiksi ja kykenevät jollain tasolla myös ennakoimaan niitä.

Organisaatiomuutokset vaikuttavat siis merkittävästi vain relationaalsiin suhteisiin. Tämä on otettava huomioon muutosjohtamisessa. Esimiesten olisi pyrittävä toimimaan niin, että muutosten toteuttaminen vaikuttaisi työyhteisön relationaalsiin sopimuksiin vahvistavasti eikä heikentävästi. Yksi hyvä keino johtaa muutosta relationaalista sopimusta vahvistavasti on huomioida työntekijän mahdollisuudet ymmärtää muutosta, sen syitä ja seurauksia. Tämä huomioiminen tapahtuu tehokkaimmin niin, että työntekijöille annetaan tietoa ja selvityksiä organisaation tilanteesta ja muutoksista. Toisaalta, esimiesten on hyvä tiedostaa, että työntekijät eivät lähtökohtaisesti pidä kaikkia muutoksia kielteisinä. Joka tapauksessa avoin tiedottaminen ja keskustelu toimivat muutostilanteissa psykologista sopimusta vahvistavina tekijöinä. (Chaudhry ym. 2011: 255.)

Changin ja Hsun (2009: 725–726) tutkimuksen mukaan ihanteellinen psykologinen sopimus on hyvin samankaltainen riippumatta siitä, onko sen osapuolten välinen työ sopimus tilapäinen vai vakituinen. Työhyvinvointi ja psykologisen sopimuksen osuus sen muodostumisessa on kuitenkin tilapäisten työntekijöiden kohdalla erityisen merkityksellinen. Keskeinen tekijä tilapäisen työntekijän psykologisessa sopimuksessa on sopimuksen takaama hyvinvointi työpaikalla. Muut psykologisen sopimuksen edut kumpuavat työntekijän hyvinvoinnista ja täten hyvinvointi vaikuttaa muiden etujen esiintymiseen. Esimerkiksi hyvinvoinnin kautta työmotivaatio kohenee. Näin ollen tilapäisen työvoiman hyvinvoinnin perusteiden turvaaminen on tärkeää psykologisen sopimuksen ylläpidossa ja sen tarjoamien hyötyjen tavoittelussa.

Changin ja Hsun (2009: 725) haastattelemista työntekijöistä vain harva koki psykologisen sopimuksen vaikuttavan heidän käyttäytymiseensä, kun luottamus työnantajan ja työntekijöiden kesken oli vahva. Tilapäiset työntekijät eivät halunneet toiminnallaan häiritä ryhmän suorituskykyä eivätkä myöskään aiheuttaa huolta esimiehille. Tästä voi päätellä, että tilapäiset työntekijät kokivat työryhmän ja työssä suoriutumisen tärkeänä. Ryhmän suorituskyvyn ylläpito oli jopa henkilökohtaisen psykologisen sopimuksen etujen tavoittelua tärkeämpää.

Metz, Kulik, Brown ja Cregan (2012: 4374) viittaavat artikkelissaan mahdollisuuteen, että johtajien erilaiset ymmärrykset psykologisesta sopimuksesta voivat johtaa miesten suosimiseen naisten kustannuksella. Toisaalta, organisaatioissa, jotka eivät olleet kärsineet maailmanlaajuisesta talouskriisistä, kriisin jälkeen raportoitiin ilmenevän naisia suosivaa käytäntöä. Kyseisissä tapauksissa organisaatiot kokivat psykologisen sopimuksensa velvoittavan niitä tarjoamaan naisille hyvät mahdollisuudet työnsä tekemiseen.

Globaalista talouskriisistä kärsineillä toimialoilla esimiehet havaitsivat alaistensa käsitysten psykologiseen sopimukseen sisältyvistä velvoitteista muuttuneen kriisin myötä. Työntekijät eivät kokeneet enää olevansa yhtä velvoitettuja kouluttautumaan ja kehittymään työssään kuin aiemmin. Tutkijat päättelevät tämän johtuvan siitä, että organisaation sisäiset suhteet ovat riippuvaisia taloudellisista olosuhteista. (Metz ym. 2012: 4374.)

Metzin ynnä muiden tutkimuksesta voi päätellä, että kriisitilanteessa organisaatiot ja työntekijät joutuvat joustamaan ja mukautumaan vallitsevaan tilanteeseen. Myös psykologinen sopimus venyy ja muuttuu olosuhteiden muuttuessa. Henkilöstöhallinnon alalla tulisikin huomioida muutostilanteissa psykologisen sopimuksen olemassaolo ja ylläpito. Psykologista sopimusta tulisi voida hallita myös haastavissa tilanteissa. Tämä Metz ynnä muiden tutkimustulos vahvistaa Rousseun (2004: 122) näkemystä siitä, että psykologisen sopimuksen tulee mukautua ajan muuttuessa.

Psykologisen sopimuksen merkittävyys perustuu pitkälti sen kautta saatuun tehokkuuden lisääntymiseen (ks. esim. Schein 1969: 173). Raederin, Knorrin ja Hilbin (2012:

3182, 3186) tutkimus ei kuitenkaan tue tätä käsitystä. Heidän kirjoittamansa artikkelin mukaan tutkimustulokset eivät vahvistaneet psykologisen sopimuksen velvoitteiden täytetyksi tulemisen liittyvän positiivisella tavalla organisaation suorituskykyyn. Tutkijoiden mukaan tämä ennako-odotuksista poikkeava tutkimustulos voi osittain johtua siitä, että tutkimus tehtiin taloudellisen kriisin aikana ja organisaation suorituskyky ja suoriutuminen saatettiin määritellä pitkälti taloudellisen kriisin kautta. Joka tapauksessa on todettava, että vaikka toimivaa psykologista sopimusta yleisesti pidetään organisaation tehokkuuden lisääjänä, tämä ei ole itsestään selvää kaikissa olosuhteissa.

Sen lisäksi, että organisaation tehokkuus ei vahvistu psykologisen sopimuksen velvoitteiden täyttämisen myötä, ei sveitsiläistä henkilöstöhallintoa tarkastellut tutkimus myöskään vahvista psykologisen sopimuksen epäsuoraa vaikutusta organisaation tehokkuuteen henkilöstöjohtamisen investointien kautta. Näin siitä huolimatta, että merkittävillä henkilöstöjohtamisen investoinneilla ja psykologisen sopimuksen velvoitteiden täyttämällä on positiivinen keskinäinen yhteys. (Raeder ym. 2012: 3183, 3186.) Henkilöstö ja organisaatio siis molemmat täyttävät velvoitteensa, kun henkilöstöjohtamiseen panostetaan. Tästä ei kuitenkaan voi suoraan päätellä psykologisen sopimuksen vaikuttavan henkilöstöjohtamisen kautta organisaation tehokkuuteen.

Suuri määrä henkilöstöjohtamisen menetelmiä, kuten mahdollisuudet uran kehittämiseen ja suoritusperusteinen palkitseminen vaikuttavat jonkin verran psykologiseen sopimukseen. Suorituksen arviointi ei kuitenkaan ole merkittävässä yhteydessä psykologisen sopimuksen kanssa. (Raeder ym. 2012: 3184, 3186.) Toisaalta, artikkelin mukaan suorituksen arvioinnilla on vaikutusta psykologisen sopimuksen velvoitteiden täyttymiseen silloin, kun sekä suoritus että velvoitteiden täytyminen nähdään työstä saatavan korvauksen ja etujen välittäjänä (Raeder ym. 2012: 3184, 3188). Toisin sanoen, pelkällä suoritusten arvioinnilla ei kyetä vaikuttamaan voimakkaasti psykologisen sopimuksen toimintaan. Moniulotteisella arvioinnilla ja siihen perustuvalla palkitsemisella sen sijaan kyetään vaikuttamaan myös psykologiseen sopimukseen. Näin ollen vastavuoroisuuden ja reflektoinnin merkitys korostuu silloin, kun arvioinnin tuloksia tahdotaan hyödyntää palkitsemisessa ja sitä kautta organisaation psykologisen sopimuksen velvoitteiden täyttämässä.

Psykologisen sopimuksen perustuessa yksilön sitoumuksiin ja velvoitteisiin sopimus on aina ainutlaatuinen ja subjektiiviseen kokemukseen pohjautuva. Ye, Cardon ja Rivera (2012: 299) toteavat vastavuoroisuutta ja molemminpuolisuutta psykologisessa sopimuksessa käsittelevässä artikkelissaan, että psykologiselle sopimukselle luonteenomaisista on sen kirjoittamattomuus. Tästä kirjoittamattomuudesta johtuu se, että sopimuksen osapuolilla on erilaisia ymmärryksiä sopimuksen sisällöstä. Psykologisen sopimuksen ja sopimuksen mahdollisen rikkomisen kokemisen ymmärtäminen ja velvoitteiden täyttäminen vahvistuu, kun sopimus nähdään vakiintuneesti vastavuoroisena ja molemminpuolisena.

Yenin ym. (2012: 297) artikkelissa kerrotaan tutkimustuloksiin pohjautuen työntekijän mahdollisen johtamisaseman vaikutuksia työuran vastuullisuuden ja työn varmuuden kokemiseen. Artikkelin mukaan sekä johtoasemassa työskentelevät että muut työntekijät kokevat psykologisen sopimuksen molemminpuolisuuden vaikuttavan erittäin positiivisesti uran vastuullisuuden kokemiseen työntekijän roolin kokemisen kautta. Artikkelin perusteella on siis pääteltävissä, että kun psykologinen sopimus koetaan vastavuoroiseksi, se vahvistaa työntekijöiden työroolia ja vastuullisuutta työuran toteuttamisessa. Vastuullisuuden kokemiseen ei vaikuta se, onko työntekijä esimiesasemassa vai ei.

Työntekijän esimiesasemalla ei siis tutkimuksen mukaan ole vaikutusta psykologisen sopimuksen vastavuoroisuuden kautta vastuullisen uran kokemiseen. Sen sijaan vastavuoroisuuden ja työn varmuuden sekä turvallisuuden kokemiseen esimiesasemalla on vaikutusta. Vastavuoroisuus työn varmuuden kokemisessa on merkittävää työntekijöille, joilla ei ole esimiesasemaa, mutta johtotason tehtävissä toimivilla tilanne on toinen. Johtotehtävissä toimivat eivät koe sopimuksen vastavuoroisuuden kautta tulevan työn varmuuden ja turvallisuuden vaikuttavan heidän työrooliensa kokemiseen. (Ye ym. 2012: 298)

Työntekijän ja työnjohtajan kokema molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus psykologisen sopimuksen olettamuksien ja velvoitteiden suhteen edistää työntekijän yksilöllistä suoriutumista velvoitteistaan (Ye ym. 2012: 300). Voidaan siis sanoa, että psykologisessa sopimuksessa esiin tulevien odotusten täyttämisen mahdollistamiseksi ja tehostami-

seksi olisi odotukset kyettävä jakamaan ja kokemaan molemminpuolisina. Kun sopimuksen osapuolet kokevat olevansa osa vastavuoroista sopimusta, sopimus vahvistaa osapuolten vastuullisuutta. Vaikka työnjohtajat eivät koe työnsä varmuuden ja turvallisuuden lisääntyvän molemminpuolisen sopimuksen kautta, heilläkin sopimus vahvistaa vastuullisuutta. Kun työntekijät kuitenkin saavat myös varmuuden ja turvallisuuden tunteen vahvistumista vastavuoroisuuden kokemuksesta, voidaan psykologisen sopimuksen vastavuoroisuuden ja molemminpuolisuuden katsoa olevan vastuullisen työuran sekä varman ja turvallisen työn osatekijöitä. Organisaation kokonaisuutta katsoen vastavuoroisuus ja molemminpuolisuus ovat psykologisen sopimuksen avaintekijöitä.

Seeckin ja Parzefallin (2010: 2677–2678) artikkelissa esitellään, miten psykologinen sopiminen eroaa tyypillisistä henkilöstöjohtamisen epäsuorista johtamis- ja kontrollimalleista. Tutkimus, johon artikkeli perustuu, osoittaa, että huolellisesti valituille työntekijöille annettu riippumattomuus ja vapaus määrittellä ja muodostaa omat psykologiset sopimuksensa johtaa siihen, että muita henkilöstöjohtamisen menetelmiä koetaan tarvittavan melko vähän. Rekrytointiprosessi ja sen kautta alkava psykologisen sopimuksen muodostumisprosessi on tutkimuksen mukaan hyvin tärkeä ja suuri osa henkilöstöjohtamista.

Mielenkiintoisena seikkana Seeckin ja Parzefallin (2010: 2684) tutkimukseen perustuvassa artikkelissa mainitaan, että organisaatioissa johtajat pitivät erittäin tärkeänä epämuodollista ja vapaata kanssakäymistä alaiensa kanssa. Jos johtajilla olisi enemmän aikaa, he käyttäisivät sen mieluummin epäviralliseen jutusteluun henkilöstönsä kanssa sekä hallussaan olevien tekniikoiden hyödyntämiseen kuin ohjattujen ja standardisoidujen henkilöstöjohtamisen toimintojen luomiseen ja kehittämiseen. Tämä osoittaa, että esimiesasemassa olevat arvostavat yksilöllistä suhtautumista alaisiinsa ja kokevat epävirallisuuden tavoiteltavana asiana työyhteisössä. Kyseinen tutkimus osoittaa, että Argyn (1960: 167–168) esittämä näkemys etäisestä esimiehestä toimivuuden takaajana ei enää ole ajanmukainen, vaan nykyajan työelämässä arvostetaan esimiesten ja työntekijöiden välistä sosiaalista kanssakäymistä.

Työntekijä voisi kokea psykologisen sopimuksen työnantajan suosimisena ja mielistelynä. Psykologista sopimusta suomalaisessa työympäristössä kartoittaneen tutkimuksen mukaan työntekijät eivät kuitenkaan koe näin. Kukaan tutkimuksessa haastatelluista ei sanonut eikä antanut ymmärtää, että kokisi painetta toimia tai käyttäytyä tietyllä tavalla. Voidaan siis olettaa, että psykologisen sopimuksen odotuksia ja velvoitteita ei tietoisesti koeta velvoittavina ja vaativina, vaan ne ovat sosiaalisesti jaettava ymmärrystä. (Seeck & Parzefall 2010: 2685.)

Kun työntekijät eivät ole vahvan kontrollin alla, vaan he itse luovat olosuhteet ja rajat työlleen, tulee vastuullisesta riippumattomuudesta osa psykologista sopimusta. Tällöin työntekijöitä ei tarvitse valvoa muodollisten ja vakiintuneiden järjestelmien avulla. Pyrkinessään täyttämään psykologisen sopimuksen velvoitteet työntekijät toimivat vastuullisesti eikä jatkuvalla valvonnalla ole tarvetta. (Seeck & Parzefall 2010: 2686.) Arvioitaessa vastuullista riippumattomuutta organisaation näkökulmasta voidaan todeta, että se on organisaation kannalta tavoiteltava tilanne organisaation ja työntekijöiden välillä. Kun työntekijät ovat vastuullisesti riippumattomia, ei organisaation tarvitse käyttää resursseja työntekijöiden valvontaan.

Edellä esitetyn pohjalta on todettavissa, että vastuullinen riippumattomuus on yksi psykologisen sopimuksen vahvuuksista, jonka avulla organisaation tehokkuutta lisätään. Kun työntekijä saa vastuuta, mutta samalla itsemääräämisoikeutta, vastuullisuus ja riippumattomuus vahvistavat toisiaan. Organisaatio hyötyy vastuullisesta riippumattomuudesta työntekijän tehokkuuden ja tätä kautta myös organisaation tehokkuuden voimistumisena. Työntekijä hyötyy vastuullisesta riippumattomuudesta muun muassa kokiesseen sen kautta vapauden olla muodostamassa omaa psykologista sopimustaan (Seeck & Parzefall 2010: 2687). Täten kun työntekijällä on riippumattomuutta ja vastuuta, hän voi muun muassa kehittää työtään ja suhtautumistaan organisaatioon psykologisen sopimuksen kehittämisen ja muokkaamisen avulla.

Työntekijät täyttävät osuuttaan psykologisesta sopimuksesta toimiessaan vastuullisen riippumattomuuden puitteissa. Vastineeksi he odottavat organisaatiolta ennen kaikkea työympäristöä ja ilmapiiriä, jossa he voivat nauttia työskentelystään. Tämä organisaati-

oon kohdistuva velvoite pitää sisällään muun muassa ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön, joka toimii yhteistyössä keskenään. Kun työntekijät ovat liittyneet työyhteisöön, ja kokevat yhteenkuuluvuutta työkavereidensa kanssa, työntekijöiden sitoutuminen työhönsä sekä motivaatio vahvistuvat. (Seeck & Parzefall 2010: 2687.)

Organisaation muutostilanteissa työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta. Tällöin työntekijän psykologisen sopimuksen kulmakivenä ja selviytymisen edellytyksenä on tahto oppia ja kehittää itsenäisesti osaamistaan. Työntekijään kohdistetuista psykologisen sopimuksen velvoitteista merkittävänä nostetaan esiin juuri joustavuus ja pätevyys. Organisaatioon kohdistetuista velvoitteista oppimismahdollisuudet, organisaation hyvä ilmapiiri ja työssä viihtyminen ovat merkittävimmät. (Seeck & Parzefall 2010: 2688–2689.)

Edellä kuvatut Seeckin ja Parzefallin esiin nostamat käytännön esimerkit psykologiseen sopimukseen sisältyvistä odotuksista ja velvoitteista konkretisoivat psykologista sopimusta ja sen merkitystä sen osapuolille. Huomionarvoista on, että nämä tärkeimpinä pidetyt velvoitteet tukevat toisiaan. Kun työntekijöiltä edellytetään osaamista, on oletettavaa, että tukeakseen oppimista organisaatio on valmis täyttämään velvoitteensa oppimisen mahdollistamisessa.

Lisäksi Seeckin ja Parzefallin (2010: 2690) tutkimus osoittaa, että työntekijät ja työnantajat jakavat keskenään psykologisen sopimuksen, joka sallii työntekijälle riippumattomuutta, mutta samalla mahdollistaa organisaation kontrollin työntekijän ja sopimuksen suhteen. Näistä lähtökohdista henkilöstöjohtamisella voidaan tukea psykologista sopimusta ja täten saada myös työntekijät toimimaan yhteisen päämäärän ja tavoitteen hyväksi. Merkityksellisen organisaatiokokonaisuuden ylläpitämiseksi on tärkeää huolehtia henkilöstöjohtamisen keinoin organisaation sisäisten psykologisten sopimusten toimivuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta.

3.3. Motivaatio ja sitoutuminen

Motivaation on sytyke, joka innostaa suoritukseen (Strömmer 1999: 150), joten suorituksen ja motivaation välillä on vahva yhteys. Suoritusmotivaation, psykologisen sopimuksen ja työasenteiden välistä suhdetta tutkineet Lee ja Liu (2009: 327) osoittavat suoritusmotivaatiolla olevan suuren vaikutuksen psykologisen sopimuksen olemassaoloon ja ennen kaikkea sen oletusten muuttumisessa käytännön toimiksi. Sen sijaan Leen ja Liun (2009: 324) tutkimuksen mukaan psykologiseen sopimukseen ja suoritusmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden välillä on vain kohtuullinen riippuvuussuhde.

Strömmerin sekä Leen ja Liun näkemyksiä tarkasteltaessa voidaan siis todeta, että motivaation ja psykologisen sopimuksen välinen riippuvuussuhde on kiistaton, mutta tämä riippuvuussuhde ja siihen vaikuttavat tekijät eivät ole itsestään selviä. Eli vaikka suoritusmotivaatio vaikuttaa psykologisen sopimuksen merkittävyyteen, on suoritusmotivaatiota lisäävien tekijöiden ja psykologiseen sopimukseen vaikuttavien asioiden välinen riippuvuus vähäistä. Itse lopputulokset, suoritusmotivaatio ja psykologinen sopimus, heijastavat toisiaan, mutta niiden rakennuspalikat eivät ole niin riippuvaisia toisistaan kuin voisi olettaa.

Psykologiseen sopimukseen voidaan vaikuttaa suoritusmotivaation kautta. Lee ja Liu (2009: 327) pitävät huomionarvoisena, että suoritusmotivaatiolla on myös epäsuora vaikutus työasenteeseen. Suoritusmotivaation vaikutus työasenteeseen on huomattavasti suurempi silloin, kun vaikutus tulee psykologisen sopimuksen kautta, kuin silloin kun kyseessä olisi suora vaikutus ilman psykologista sopimusta. Tutkijat toteavatkin, että psykologinen sopimus ja molemminpuolinen luottamus työntekijän ja työnantajan välillä ovat tärkeitä tekijöitä henkilöstön ja johdon välisen suhteen ylläpidossa. Muodollinen sopimus ei enää ole pitkän aikavälin tähtäimellä niin tärkeä kuin se on aiemmin ollut. Erityisesti muutokset työntekijöiden ja johtajien välisissä suhteissa ovat vähentäneet muodollisen sopimuksen merkitystä muun muassa psykologisen sopimuksen merkityksen korostuessa.

Cohenin (2011: 662) tutkimuksen mukaan psykologisella sopimuksella on huomattava merkitys työntekijän sitoutumiselle. Psykologiseen sopimukseen perustuva sitoutuminen ei kohdistu pelkästään organisaatioon, vaan sen ulottuvuudet yltävät organisaation osiin, kuten työhön, työryhmään tai työyksikköön. Sitoutumisen vahvuus ei ole kaikissa ulottuvuuksissaan yhtä suuri, vaan se voi vaihdella hyvinkin paljon.

Psykologisen sopimuksen alalajeista relationaalisella sopimuksella on tutkimuksen mukaan vahvin yhteys kaikkiin sitoutumisen muotoihin. Relationaalisessa sopimuksessa korostuvat pitkäkestoiset sosioemotionaaliset velvoitteet, kuten sitoutuminen ja lojaalius. Transaktionaalisille sopimuksille sen sijaan on tyypillistä lyhytaikaisuus ja rahan perustuvat velvoitteet, jolloin kiintymys ja sitoutuminen organisaatioon ovat heikkoja. (Cohen 2011: 662.)

Cohenin näkemys relationaalisen sopimuksen vahvuudesta transaktionaaliseen sopimukseen nähden kuvastaa perinteistä ajattelutapaa pitkäkestoisten sosioemotionaalisten velvoitteiden vahvuudesta sitouttamisessa ja lojaaliuden saavuttamisessa. Nykyisessä lyhyiden työsuhteiden aikakaudessa onkin tarkastelemisen arvoista, mikä sopimuslaji on lyhytkestoisissa työsuhteissa tarkoituksenmukaista. Vaihtoehtoja voivat olla esimerkiksi tavoitteet luoda myös lyhyissä työsuhteissa mahdollisimman paljon relationaalisen sopimuksen piirteitä omaavia sopimuksia. Toinen vaihtoehto on vahvistaa transaktionaalisia sekä myös transsitionaalisia ja hybridejä sopimuksia ja pyrkiä näkemään ja hyödyntämään niiden etuja ja vahvuuksia.

Psykologinen sopimus nähdään usein sitouttajana. Morganin ja Kingin (2012) tutkimus etsii syitä, miksi tämä sitouttaminen ei aina toimi. Morgan ja King ovat tutkineet, miksi useat ensimmäisen lapsensa saaneet äidit eivät palaa enää takaisin työhönsä. Tarkastelen tutkimusartikkelia erityisesti sitoutumisen heikentymisen näkökulmasta, vaikka aihe liittyy läheisesti myös psykologisen sopimuksen loukkauksiin. Näkökulmana artikkelissa on juuri psykologinen sopimus ja sen rikkoutuminen sen sijaan, että sopimus sitouttaisi äitejä palaamaan töihin. Tutkijat pohtivat artikkelissaan myös sitä, kokevatko äidit psykologisen sopimuksen erityisesti velvoittavan heitä tietynlaiseen toimintaan työn ja perheen yhteensovittamisessa (Morgan & King 2012: 631).

Psykologisella sopimuksella on merkittävä rooli siinä, palaako äiti takaisin töihin. Eri-tyisesti psykologinen sopimus juuri äidin ja hänen esimiehenään toimivan työnjohtajan välillä on ratkaisevassa merkityksessä siinä, palaako äiti palkkatyöhönsä. Esimies voi toiminnallaan auttaa äitiä työhön palaamisessa tai vaihtoehtoisesti toimia kuin vastustajana työhön paluulle. Työnjohtaja on ainakin jonkin verran vastuussa psykologiseen sopimukseen kuuluvien lupauksen täyttymättömyydestä. Tämän lisäksi hänellä on vaikutusvaltaa sopimuksen loukkaamisen negatiivisten vaikutusten lieventämisessä ja ennaltaehkäisyssä. (Morgan & King 2012: 630, 635.)

Äidit voivat kokea tasapainoilevansa äitiyden ja palkkatyön välillä. Tällöin psykologisen sopimuksen loukkaus, jonka äiti yhdistää mielessään perhetilanteeseensa, tulee mahdollisesti hyvin keskeiseksi ja jopa vahingolliseksi äidille psykologisen sopimuksen osapuolena. Vasta äidiksi tulleiden naisten oletetaan pitävän äitiyttään ja työntekijärooliaan yhtä tärkeinä. Tästä asetelmasta nähtynä ristiriita psykologisen sopimuksen ja tuoreen äidin elämäntilanteen välillä on ilmeinen. Äidin perhetilanteeseen liittyvä psykologisen sopimuksen loukkaus on merkittävä tekijä siinä, kuinka tyytyväinen tai tyytymättömän äiti on sopimukseensa. Sopimuksen loukkaamisen kokemus voi muuttaa äidin työhön paluuta koskevia suunnitelmia merkittävästi. (Morgan & King 2012: 632, 639.)

Morgan ja King (2012: 633) olettavat, että äidiksi tulleen työntekijän ja organisaation välillä vallitsevan psykologisen sopimuksen loukkaus johtuu osittain siitä, että työnjohtaja ei voi olla tietoinen tai ei ehkä edes halua olla tietoinen äidin olettamuksista työnantajaorganisaatiotaan kohtaan. Tämä tiedostamattomuus vallitsee siis siitä huolimatta, että alun perin psykologinen sopimus on muodostunut työntekijän puolelta niihin oletuksiin, jotka hän on luonut organisaatiosta saamansa informaation avulla.

Todetessaan, että äidin perhetilanteeseen liittyvä psykologisen sopimuksen loukkaus on vahvana tekijänä äidin työhön paluun peruuntumisessa, Morgan ja King (2012: 640) osoittavat kuitenkin keinoja, joilla työnjohtaja voi vaikuttaa päinvastaiseen kehitykseen. Työnjohtajan käyttäytymisellä on suuri merkitys ja se voi johtaa siihen, että äiti palaa takaisin työhönsä. Jos työnjohtaja kertoo äidille organisaation reiluista ja huomioonotta-

vista päätöksentekomenetelmistä, kyseinen äiti todennäköisimmin palaa organisaatioon kuin jättää sen kokonaan.

Morgan ja King (2012: 643–644) toteavat olleensa ensimmäisiä, jotka ovat tutkineet psykologisen sopimuksen ja äitien työhön palaamisen välistä suhdetta empiirisesti. Tutkimuksensa merkityksen he näkevät erityisesti siinä, että se antaa sekä teoreettisia että käytännöllisiä näkemyksiä siihen, miten äidit voitaisiin saada palaamaan takaisin työhön äidiksi tulemisen jälkeen. Naiseuden ja äitiyden suhdetta työelämään ja psykologiseen sopimukseen on kyllä tutkittu aiemminkin, mutta eri näkökulmista kuin mitä Morgan ja King ovat tehneet. Esimerkiksi Hamel (2009) tarkastelee ansiokkaasti sukupuolen ja psykologisen sopimuksen jatkuvuuden suhdetta toisiinsa.

Psykologinen sopimus -käsite toimii hyvin tutkittaessa siirtymistä toimistotyöstä etätyöhön. Tietze ja Nadin (2011: 320, 332) pitävät sitä tutkimukselleen hyvänä käsitteenä ja työkaluna erityisesti sen vuoksi, että sen piiriin voidaan lukea myös muut kuin varsinaiseen työn tekemiseen kuuluvat suhteet. Psykologisen sopimuksen käsite pitää sisällään sosiaalisen elämän vastavuoroisuuden, joten sen avulla voidaan tutkia etätyöntekijöiden suhdetta organisaatioonsa muutenkin kuin työn suorituksen näkökulmasta. Käsitteellistettäessä monimutkaisia suhteita sekä työelämässä että suhteiden laajetessa myös kotielämän piiriin, psykologinen sopimus tarjoaa tarkoituksenmukaisen työkalun kyseisen ilmiön ja erilaisten suhteiden tarkasteluun.

Etätyön teko osoittautui tutkimuksessa tehokkaammaksi kuin toimistossa tehty työ. Etätyöntekijät pyrkivät pitämään tuottavuutensa korkeana, jotta heidän ei tarvitsisi palata toimistoon työskentelemään. Tutkimuksen mukaan etätyöntekijät määrittelivät psykologiseen sopimukseensa lukeutuvat olettamukset ja velvoitteet pelkästään tuottavuuden kautta. Tuottavuuden korostamisen vastineeksi etätyöntekijät odottivat organisaation täyttävän osuutensa psykologisesta sopimuksesta sallimalla etätyön jatkamisen. (Tietze & Nadin 2011: 327.)

Tietzen ja Nadinin (2011: 329–330) tutkimukseen osallistuneet etätyötä tehneet henkilöt eivät pitäneet työtä elämässään keskeisenä kiinnostuksen kohteena. Tämä näkökulma

huomioon ottaen heidän psykologisten sopimustensa tarkastelu on mielenkiintoista ja antoisaa. Hyvyys ja voimakkuus työntekijänä eivät olleet etätyöntekijöiden tärkeysjärjestyksessä kärkisijoilla, mutta silti he työskentelivät tehokkaasti. Kontekstuaaliset tekijät ja persoonallisuus vaikuttivat etätyöntekijöiden asenteeseen ja työntekoon huomattavasti. He pitivät työtä pelkästään työnä enemmän kuin urana. Kuten edellä todettiin, etätyöntekijöiden tehokkuus johtui pitkälti siitä, että he toivoivat tehokkuudesta palkinnoksi etätyömahdollisuuden jatkuvan. Näin ollen etätyöntekijöiden psykologinen sopimus lisää tehokkuutta, mikä nähdään yleisesti psykologisen sopimuksen yhtenä tärkeänä vaikutuksena.

Psykologisen sopimuksen velvoitteiden selkeä, tarkoituksenmukainen ja tietoinen määrittely ja hallinta koettiin erittäin tärkeinä asioina etätyötä tekevien keskuudessa. Siirtyminen työstä kotielämän piiriin on haasteellista, jos fyysinen ympäristö ei muutu siirtymässä. Tällöin sopimukseen lukeutuvien velvoitteiden tiedostaminen voi helpottaa siirtymistä. Myös kotielämän psykologisilla sopimuksilla esimerkiksi puolison, lasten tai muiden sukulaisten suhteen, on merkitystä. Toisaalta, tutkimuksen mukaan etätyötä tekevät naiset kykenivät etätyön myötä sijoittamaan työn ja muun elämän mieleiseensä tärkeysjärjestykseen. (Tietze & Nadin 2011: 331.) Tietzen ynnä muiden artikkelista on havaittavissa ajatus, että työ ei ole etätyön valinneiden työntekijöiden arvomaailmassa erityisen tärkeä muiden elämän osa-alueiden kustannuksella. Etätyöntekijät edellyttävät, ja voivat jopa olla valmiita vaatimaan, työnantajaltaan joustoa työntekijän henkilökohtaisten mieltymysten mukaan.

3.4. Kokemukset psykologisen sopimuksen loukkauksista

Psykologisen sopimuksen loukkaus koettelee sopimuksen kestävyyttä. Loukkauksen kokeminen on vahvasti sidoksissa yksilön henkilökohtaiseen tulkintaan loukkauksen suhteesta psykologiseen sopimukseen. Cohenin (2011: 662) tutkimuksen mukaan psykologisen sopimuksen loukkaamisella ja sitoutumisen muodolla ei ole merkittävää suhdetta, toisin kuin hänen käyttämänsä tutkimuskirjallisuus antaa olettaa. Cohenin tutkimustulos on siis ristiriidassa muun muassa Rousseau'n (2004: 122) tutkimuksen kanssa.

Selityksenä tähän ristiriitaan voidaan nähdä se, että Cohenin tutkimuksessa valtaosalla työntekijöistä oli relationaalinen sopimus, joten siinä ei ollut juuri käytettävissä vertailukohteena muita psykologisen sopimuksen alalajeja.

Rauhanturvaajien hyvinvointiin ja loppuunpalamisiin vaikuttaviin asioihin keskittyneessä Chambelin ja Oliveira-Cruzin (2010) tutkimuksessa pyrittiin luomaan kokonaiskuvaa psykologisen sopimuksen loukkausten ja sotilaiden hyvinvoinnin välisestä suhteesta rauhanturvatehtävissä. Tämän mielenkiintoisen tapaustutkimuksen pohjalta laaditun artikkelin kautta käy ilmi psykologisen sopimuksen monitahoisuus ja osittainen ennaltaarvaamattomuus. Psykologisen sopimuksen loukkausten vaikutukset osoittautuivat kyseisessä tutkimuksessa tutkijoiden hypoteeseista poikkeaviksi.

Rauhanturvatehtävissä toimineet sotilaat kokivat tutkimuksen mukaan sopimuksen loukkaamisen erittäin kielteisenä asiana. Kun sotilaat eivät luottaneet organisaatioonsa, vaan katsoivat tämän pettäneen lupauksensa, heillä ilmeni enemmän loppuunpalamisen merkkejä kuin silloin, kun he kokivat psykologisen sopimuksen toimivan ja luottamus organisaatioon oli vahva. Kun psykologista sopimusta loukattiin, sotilaat eivät enää tienneet, mitä heiltä odotettiin. (Chambel & Oliveira-Cruz 2010: 122.)

Chambelin ja Oliveira-Cruzin (2010: 122–123) tutkimukseen perustuva artikkeli osoittaa, että toisin kuin tutkijat pitivät oletettavana, psykologisen sopimuksen loukkaus ei vaikuttanut suoraan sotilaiden loppuunpalamisiin ja työhön sitoutumiseen. Loukkaukset vaikuttavat sotilaiden hyvinvointiin ja heillä ilmeni tutkimusaikana loppuunpalamisia. Psykologisen sopimuksen loukkaukset eivät kuitenkaan olleet ratkaisevia loppuunpalamisissa tai sitoutumisongelmissa. Tutkimuksen mukaan psykologisen sopimuksen loukkaustilanteissa sotilaat eivät jääneet pitkäksi aikaa loukkaustilanteeseen, vaan samalla kun heidän tehtävänsä ja tilanteensa muuttuivat jatkuvasti, he myös määrittivät kokemuksiaan uudestaan.

Chambelin ja Oliveira-Cruzin (2010: 110, 123) tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten toteamusta siitä, että työntekijän sitoutuneisuus työhönsä heikkenee organisaation jättäessä noudattamatta psykologisen sopimuksen olettamuksia. Kun esimerkiksi työn-

tekijän odotuksia työn varmuudesta ja työssä kehittymismahdollisuuksista ei täytetä, työntekijä, tässä tapauksessa rauhanturvaaja, näkee oman organisaationsa ulkopuoliset työtarjoukset houkuttelevina. Sekä työntekijän sitoutuminen että motivaatio kärsivät psykologisen sopimuksen loukkaustilanteissa. Toisaalta, rauhanturvaajien komennuksen aikainen vähentynyt sitoutuneisuus ja loppuunpalamisen merkit osoituksena psykologisen sopimuksen loukkauksesta eivät komennuksen lopussa ole olleet merkittäviä tekijöitä. Kuten edellä on kerrottu, rauhanturvaajat kykenivät psykologisen sopimuksen loukkaustilanteissa toimimaan niin, että kokemus loukkauksesta ei jäänyt päälimmäiseksi toimintaan vaikuttavaksi asiaksi. Komennuksen lopussa psykologisen sopimuksen loukkauksella ei ollut yhteyttä jatkuvaan loppuunpalamiseen tai vähäiseen työhön sitoutumiseen.

Chambelin ja Oliveira-Cruzin tutkimus on erittäin antoisa psykologista sopimusta soveltava tutkimus. Se osoittaa, että psykologisen sopimuksen perusperiaatteet pitävät paikkansa, eli sopimus perustuu keskinäisiin odotuksiin ja niiden täyttämiseen. Mielenkiintoista tutkimuksessa on erityisesti se, että toisin kuin tutkijat olettivat, psykologisen sopimuksen loukkauksilla ei ollut vahvaa ja suoraa vaikutusta työhön sitoutumisen heikkenemiseen ja loppuunpalamiseen. Tämä osoittaa sen, että sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen vaikuttavat monet muutkin asiat kuin pelkkä psykologinen sopimus.

Tietzen ja Nadinin (2011: 330) artikkelissa, jossa perehdytään psykologisen sopimuksen toimimiseen etätyöhön siirryttäessä, nostetaan esiin näkökulmia psykologisen sopimuksen rikkoutumistilanteista. Kun työntekijät kokevat, että esimiehet ovat vastuussa koe-tusta sopimuksen rikkomisesta, työntekijöiden organisaatiota kohtaan tuntema luottamus vähenee, kyynisyys lisääntyy ja työtyytyväisyys laskee. Ne työntekijät, joilla oli mahdollisuus työskennellä fyysisesti muualla kuin organisaation tiloissa, kykenivät kuitenkin jatkamaan työtään psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta tai loukkauksesta huolimatta ja jopa ylläpitämään loukattuakin sopimusta. Pysyessään erillään vaikeasta työympäristöstä etätyöntekijät kykenivät muun muassa säilyttämään työmäärän oikeudenmukaisuuden ja näin ollen psykologisen sopimuksen loukkaamisten kokemusten määrä ei noussut rajattomasti.

Psykologisen sopimuksen loukkaustilanteissa loukkauksen vaikutukset ja merkitykset ovat riippuvaisia sopimuksen lajista. Relationaalisen sopimuksen loukkaus liittyy luotamukseen ja organisaatioon samaistumiseen. Transaktionaalisen sopimuksen kohdalla näin ei ole. Relationaalisessa sopimuksessa sopimukseen sisältyvät tekijät ja odotukset ovat usein symbolisia. Tästä johtuen työnantajan ja työntekijän välisen suhteen symboliset elementit vaikuttavat relationaalisissa sopimussuhteissa merkittävästi kokemukseen organisaatioon samaistumisesta. Transaktionaalisessa sopimuksessa sopimuselementit eivät ole erityisen symbolisia, joten transaktionaalisten sopimusten loukkaukset eivät välittömästi vaikuta myöskään työntekijän organisaatioonsa identifioitumiseen. (Zagenczyk, Gibney, Few & Scott 2011: 275.)

Organisaation loukatessa työntekijän psykologista sopimusta on organisaation taholla huomioitava, miten työntekijä kokee loukkauksen. Jos työntekijä tulkitsee loukkauksen merkkinä siitä, että häntä ei enää arvosteta organisaation jäsenenä, loukkaus on erityisen haitallinen psykologiselle sopimukselle. On tärkeää ymmärtää, miten työntekijä tulkitsee loukkausta ja mitä työntekijä arvioi loukkauksen ennakoivan. Loukkauksen kautta työntekijä peilaa organisaatiojäsenyyttään minäkuvaansa. Esimiehillä on tärkeä rooli ymmärtää työntekijöiden samaistumista organisaatioonsa ja loukkausten merkitystä tässä samaistumisprosessissa. (Zagenczyk ym. 2011: 276.)

Zagenczykin ynnä muiden tutkimus osoittaa, että psykologisen sopimuksen loukkaustilanteissa työntekijän yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat suuresti loukkauskokemuksen haitallisuuteen. Henkilöstöjohtamisessa tämä näkökulma olisi tärkeää tiedostaa. Julkishallinnon esimiestehtävissä toimivien tiedostaessa alaistensa käsitykset työsuhteitensa laadusta sekä tuntiessa työntekijöiden persoonallisuutta heillä on konfliktitilanteissa mahdollisuuksia selvittää tilanne ilman, että sopimus rikkoutuu. Toisaalta, otettaessa huomioon työntekijöiden henkilökohtaisia näkemyksiä ja ominaisuuksia on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota tasapuolisuuden takaamiseen. Työntekijöiden kohtaaminen yksilöinä ei saa johtaa siihen, että työntekijät asetetaan eriarvoiseen asemaan esimiehen henkilökohtaisten mieltymysten mukaan.

Hamelin (2009: 235–236) tutkimusartikkelissa käsitellään viestintään perustuvan ymmärtämisen ja psykologisen sopimuksen loukkauksiin reagoimisen välistä suhdetta. Erityisnäkökulmana artikkelissa on naisten ymmärrykset organisaation viestinnästä ja heidän reaktionsa organisaation asettamien urakehitysten rajoitusten olemassaoloon ja ilmenemiseen. Nämä naisten kokemat urakehityksen rajoitukset, niin sanotut lasiseinät tai lasikatot käsitetään artikkelissa psykologisen sopimuksen loukkauksina. Näin ollen naisen sukupuolen näkeminen työntekoa tai urakehitystä rajoittavana tekijänä katsotaan työntekijän näkökulmasta olevan vastoin psykologisen sopimuksen periaatteita.

Organisaation rikkoessa psykologista sopimusta naiset eivät useimmiten reagoi epäkohtiin äänekkäästi. Suurin osa naisista valitsisi psykologisen sopimuksensa rikkoutumistilanteessa hiljaisen poistumisen organisaatiosta. Erityisesti, kun sopimuksen on rikkonut organisaation taholta naisen urakehityksen esteeksi asetettu lasiseinä tai lasikatto, suosituin reagointimalli on lähteä organisaatiosta. Näissä tilanteissa naiset kokevat olevansa vastakkain hyvin vaikeasti muutettavan institutionaalisen normin kanssa. Hiljaisella, riidattomalla organisaatiosta poistumisella naiset katsovat voivansa turvata uransa. Organisaation vaihto nähdään mahdollisuutena toteuttaa uraa toisessa organisaatiossa. (Hamel 2009: 255–256.)

Kuten Rousseau (1995: 139–140) sekä Morrison ja Robinson (1997:230–231) ovat todenneet, pelkkä psykologisen sopimuksen loukkaus ei riitä sopimuksen purkautumiseen. Loukkauksen tulkitseminen sopimuksen rikkomisena voi kuitenkin johtaa purkautumiseen, kuten Hamel (2009: 255–256) osoittaa. Eli työntekijän henkilökohtainen kokemus ja tulkinta loukkauksen ja rikkomisen suuruudesta vaikuttavat siihen, johtavatko ne sopimuksen purkautumiseen. Yksilölliset tekijät, kuten työntekijän tahto edetä uralla tai pyrkimys työnteon ja perheen yhdistämiseen voivat olla ristiriidassa psykologiseen sopimukseen sisältyvien olettamusten kanssa. Tulkinta näiden ristiriitojen suuruudesta johtaa joko sopimuksen purkautumiseen tai sen uudelleen muovautumiseen.

Asiat, jotka rikkovat naisen psykologista sopimusta niin paljon, että nainen päättää jättää organisaationsa, johtuvat usein organisaation kulttuurista ja erityisesti organisaatiokulttuurisista näkemyksistä koskien työntekijältä toivottua perhetilannetta. Jos nainen

ei noudata organisaatiossa vallalla olevia normeja, käytös tulkitaan urakehityksen esteeksi. Esimerkiksi naispuolista työntekijää voidaan painostaa siirtämään lasten hankkimista, jotta tämä ei keskittyisi työnsä sijaan pelkästään lapsiinsa. Toisaalta, naisen uran etenemisen esteeksi voi perinteisiä perhearvoja korostavissa organisaatioissa tulla naimattomuus. (Hamel 2009: 256.)

Tutkittaessa naisten kokemuksia psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta on osoittautunut, että kaikki eivät koe organisaatiosta lähtemistä parhaaksi ratkaisuksi tilanteeseen. Kun organisaatioon jääminen nähdään parhaana ratkaisuna, naisilla ei useinkaan ole riittävästi tietoa organisaatiossa vallitsevista heidän uraansa koskevista rajoitteista. Epäoikeudenmukaiseksi koetun tilanteen mieltämistä juuri lasiseinän tai lasikaton aiheuttamaksi vaikeuttaa työntekijän vähäinen tieto organisaatiossa vallitsevista urakehityksen esteistä. (Hamel 2009: 258.) Voidaan myös olettaa, että jos ilmapiiri organisaatiossa ei ole ollut naisen urakehityksen kannalta kannustava, naistyöntekijältä on voinut mennä paljon henkisiä voimavaroja työyhteisössä toimimiseen. Kokiessaan psykologista sopimustaan loukatun ja rikotun hän voi nähdä organisaatioon jäämisen ja oikeuksiensa puolesta taistelemisen omien voimavarojensa tuhlaamisena.

Naisten urakehitystä vaikeuttavien lasikattojen todentaminen voi olla erittäin vaikeaa. Periaatteellisesti niiden olemassaolo ei kuitenkaan ole sallittua. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla sukupuoleen perustuva syrjintä on kielletty lainsäädännöllä. Lainsäädäntö myös edellyttää työnantajan mahdollistavan miesten ja naisten urakehitystä tasa-arvoisesti. (Tasa-arvoL 6 §.) Toisaalta, psykologisen sopimuksen loukkaukseen tai jopa rikkoutumiseen ei tarvita välttämättä suoranaista lakeja rikkovaa epäoikeudenmukaista toimintaa. Jo pelkkä ilmapiiri ja asenteissa ilmenevä organisaatiokulttuurinen näkemys naisen kyvyttömyydestä toimia haastavissa johtotason tehtävissä voi riittää siihen, että työntekijä kokee psykologista sopimustaan loukatun. Mahdollisesti useat naiset katsovat järkevimmäksi tilanteen ratkaisuksi hiljaisen organisaatiosta poistumisen juuri sen vuoksi, että epäkohtien todentaminen ja näytön antaminen on haastavampaa kuin organisaatiosta poistuminen. Toisaalta, tällainen toiminta ei toimi vahvana pakotteena organisaatioita kohtaan vaatiessa näitä miettimään toimintansa mahdollisia epäkohtia.

O'Neillin ja Adyan (2007: 412, 414) tutkimusartikkelissa tarkastellaan keinoja, joilla voidaan parhaiten vähentää kokemuksia psykologisen sopimuksen loukkaamisista. Artikkelissa huomioidaan kaikki neljä psykologisen sopimuksen alalajia. Tiedon jakamista ja psykologisen sopimuksen loukkaamisia tarkasteltaessa artikkelissa ainakin sivutaan transaktionaalista, transitionaalista, hybridiä ja relationaalista sopimusta. Tutkielmalleni merkityksellisissä osissa artikkelia annetaan kuitenkin pääpaino relationaalisen sopimuksen tarkastelulle.

Organisaatiossa johtajien tulisi kyetä määrittelemään työntekijöiden psykologisen sopimuksen alalaji. Tämän määrittelyn kautta tietoa voitaisiin jakaa työntekijöille näiden tarpeisiin vastaten. Kun esimies tietää alaisensa olettamukset ja sitoutumismuodon, hänen on mahdollista mukauttaa jakamansa informaatio vastaamaan työntekijän yksilöllisiä tarpeita. Itse tietoa ei muokata, mutta psykologisen sopimuksen tiedostava ja tunteva esimies kykenee jakamaan tietoa työntekijälleen juuri kyseistä työntekijää motivoivalla tavalla. (O'Neill & Adya 2007: 430.)

Tiedonjaon kannalta ihanteellisessa ympäristössä työntekijöiden psykologiset sopimukset ovat relationaalisia. Ideaaleissa olosuhteissa työntekijät luottavat vahvasti johtajiinsa ja työkavereihinsa eikä tiedon laajaa jakamista tarvitse ajatella. Todellisuudessa tähän ideaalitalanteeseen ei voida päästä. Nykyajan työelämässä työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio vaihtelevat huomattavasti keskenään. Jos esimiehet ymmärtävät, miten työympäristön muutokset johtavat kokemukseen psykologisen sopimuksen loukkauksista, heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa loukkauskokemusten vahingollisuuteen. Ymmärryksen kautta sopimusosapuolten väliseen suhteeseen ja luottamukseen kohdistuvia uhkia voidaan lieventää ja uusien työntekijöiden sitoutumista voidaan vahvistaa. Sitoutumisen vahvistamisessa vanhat työntekijät ovat merkittävässä asemassa. Kokeneet työntekijät ovat usein jo muodostaneet luottamussuhteen organisaatioonsa, mikä voi toimia hyvänä mallina myös uusille työntekijöille. (O'Neill & Adya 2007: 431.)

Organisaatiossa vallitsevalla sitoutumiskulttuurilla ja esimiesten ymmärryksellä työntekijöiden psykologisen sopimusten lajista on siis nykyajan työelämässä suuri merkitys arvioitaessa psykologisen sopimuksen toimivuutta. Psykologisen sopimuksen potentiaa-

lisiä loukkauksia voi jatkuvassa muutoksessa tapahtua erittäin paljon. Tällöin sopimusten jatkumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että esimies ymmärtää loukkauksen ja luottamuksen välisen suhteen. Muutokseen, loukkaukseen ja psykologiseen sopimukseen voidaan vaikuttaa positiivisella tavalla, jos vaikuttamisen tarpeellisuus ja mahdollisuus tiedostetaan. Julkishallinnon organisaatioissa työsuhteet nähdään perinteisesti pitkinä ja varmoina. Tämä ei ole enää itsestään selvää, joten myös julkisella puolella esimiestehtävissä työskentelevien tulisi kyetä vahvistamaan työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista organisaatioon sekä vastavuoroisesti todenmukaisesti jakaa tietoa siitä, kuinka pysyviä organisaation tehtävät ja virat ovat.

Australialaista tietoliikennepalveluja tuottavaa liikeyritystä tutkineet Deery, Iverson ja Walsh (2006: 171–172) toteavat tutkimusartikkelissaan, että psykologisen sopimuksen loukkauksilla ja merkittävillä työpoissaoloilla on yhteys toisiinsa. Kokemukset työnantajan ja työntekijän välisen yhteistyön puutteesta ovat yksi merkittävä tekijä poissaoloihin johtavissa psykologisen sopimuksen loukkauksissa. Erityisesti työkavereiden kanssa jaettu kokemus psykologisen sopimuksen loukkaamisista johtaa helposti työntekijän organisaatiotaan kohtaan tuntemaan luottamuksen vähenemiseen ja työpoissaolojen lisääntymiseen. Toisaalta, vaikka luottamus omaan organisaatioon heikkenisi, ulkoisten tekijöiden, kuten tulosta korostavien markkinoiden paine voi saada loukkauksen kokeneen työntekijän välttämään poissaoloja.

Edellä esitetystä on pääteltävissä, että työpoissaolojen lisääntyminen psykologisen sopimuksen loukkausten myötä osoittaa, että sitoutumisella ja motivaatiolla on vahva yhteys luottamukseen ja psykologiseen sopimukseen. Jos työntekijä ei koe saavansa organisaatiolta sitä, mitä psykologiseen sopimukseen sisältyvät velvoitteet antaisivat olettaa, hän kokee epäluottamusta eikä enää itsekään koe olevansa velvoitettu toimimaan sopimuksen olettamusten mukaan. Eli kun psykologisen sopimuksen velvoitteet tulevat täytetyiksi, sopimus vahvistaa sitoutumista ja motivaatiota, mutta sopimuksen loukkaukset puolestaan heikentävät näitä. Yksilön tulkinta omasta psykologisesta sopimuksestaan vaikuttaa vahvasti yksilön toimintaan ja hänen organisaatiosuhteeseensa.

Psykologisen sopimuksen loukkauksien tarkastelu tutkimusartikkeleihin perustuen osoittaa, että loukkaukset ovat yleisiä ja niitä tapahtuu organisaatioissa verrattain usein. Merkityksellistä loukkaustilanteissa ja niistä selviytymisissä on se, miten työntekijät kokevat loukkaukset ja miten organisaation taholta toimitaan loukkaustilanteiden selvittämiseksi. Loukkaus voi olla erittäin haitallinen psykologiselle sopimukselle, sillä pahimmassa tapauksessa se johtaa sopimuksen lakkautumiseen. Toisaalta, taitavalla esimiestyöllä ja esimerkiksi relationaalisen sopimuksen sitoutumiselementin hyödyntämisellä voi olettaa olevan mahdollista kääntää loukkaustilanne työntekijän ja organisaation välistä suhdetta selkeyttäväksi asiaksi. Haastavan tilanteen selvittämisen myötä voidaan olettaa psykologiseen sopimukseen sisältyvien oletusten ja velvoitteiden selkiintyvän ja muuttuvan, mikä osaltaan ylläpitää ja uudistaa koko sopimusta. Psykologisen sopimuksen loukkaukset voivat siis olla haitallisia organisaation ja työntekijän väliselle suhteelle. Haitan suuruuteen voidaan kuitenkin vaikuttaa ja mahdollisesti jopa muuttaa haitta hyödyksi.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia psykologista sopimusta teoreettisista lähtökohdista. Tarkoituksena oli selvittää, mitä psykologinen sopimus organisaation ja työntekijän välisen suhteen määrittelijänä tarkoittaa ja mistä sopimus muodostuu. Sopimuksen muodostamisen tarkasteluun läheisesti liittyen haluttiin selvittää sopimusta heikentäviä ja vahvistavia tekijöitä. Näistä tekijöistä erityishuomiota pyrittiin kiinnittämään psykologisen sopimuksen loukkauksiin ja rikkomisiin sekä niistä aiheutuvien sopimusta haastavien tilanteiden ratkaisukeinoihin.

Sen lisäksi, että tutkimuksen tavoitteena oli määritellä käsite psykologinen sopimus ja avata psykologisen sopimuksen toimintaperiaatteita, tutkimuksessa pyrittiin myös kartoittamaan, mikä yhteys psykologisella sopimuksella on työntekijän ja organisaation väliseen sitoutumiseen ja työntekijän motivaatioon. Sitoutumisen ja motivaation tutkimisella syvennettiin käsitystä psykologisen sopimuksen merkityksestä henkilöstöjohtamisessa. Perimmäisenä tutkimustavoitteena kaikkien näiden tutkimuskysymysten taustalla oli selvittää, miksi psykologisia sopimuksia solmitaan ja mikä niiden merkitys on työntekijän ja organisaation kannalta.

Tässä tutkielmassa olen etsinyt tutkimuskirjallisuuden ja tutkimusartikkelien avulla vastauksia tutkimusongelmiini. Löytämiäni tietoja yhdistelemällä ja analysoimalla olen muodostanut käsityksen psykologisen sopimuksen perusideasta, sen toimimisesta ja siihen vaikuttavista seikoista. Käytettyäni tutkimusartikkeleita, joissa psykologista sopimusta lähestytään mitä erilaisimmista näkökulmista, olen saanut tutkielmaani monipuolisuutta ja syvää ulottuvuutta.

Peilattessani tutkimuskirjallisuuden avulla laatimaani teoriapohjaa tutkimusartikkeleissa esiteltyihin kokemuksiin ja tutkimustuloksiin psykologisesta sopimuksesta huomasin, etteivät artikkelien johtopäätökset aina olleet samat kuin teoriakirjallisuuden perusteella olisi voinut olettaa. Suurimmaksi osaksi tutkimusartikkelit vahvistivat kirjallisuuteen pohjautuvaa teoriaa, mutta löysin myös ristiriitoja teorian ja artikkelien tulosten välillä. Ristiriidat olivat pääasiassa selitettävissä tutkimuskohteen yksipuolisuudella tai tutki-

muksen suppeahkolla toteutuksella. Ristiriitojen vähäisyydestä huolimatta ne rikastuttivat tutkimustani ohjaamalla kyseenalaistamiseen suoraviivaisten päätelmien sijaan.

Tutkimuskirjallisuuden mukaan psykologinen sopimus muodostuu osapuolten toisiinsa kohdistamista olettamuksista, odotuksista ja velvoitteista organisaation ja työntekijän välisessä suhteessa. Psykologinen sopimus on kirjoittamaton, joten sen konkreettinen todentaminen ja siihen vetoaminen ei ole mahdollista. Käytännössä se on kuitenkin sitova ja sopimuksen osapuolet pyrkivät toimimaan sopimuksensa mukaisesti. Psykologisen sopimuksen muodostuminen alkaa heti rekrytointivaiheen alussa. Molemmat osapuolet kohdistavat alusta lähtien toisiinsa odotuksia, jotka vahvistuvat ja selkenevät työntekijän ja organisaation välisen suhteen jatkuessa.

Psykologisen sopimus jakautuu neljään alalajiin: relationaalisiin, transaktionaalisiin, transitionaalisiin ja hybridisopimuksiin. Tutkielmassani käyttämät tutkimusartikkelit keskittyivät lähinnä kahden ensiksi mainitun käsittelyyn. Näistä alalajeista relationaalinen sopimus on pitkäaikaisesti sitouttava ja täten sen katsotaan olevan vahva psykologinen sopimus. Nykyisessä työelämässä pitkäaikaiset työsopimukset eivät kuitenkaan ole enää kovin yleisiä, joten relationaalisten sopimusten solmiminen ei ole aina mahdollista. Tutkimusartikkelien perusteella on pääteltävissä, että nopeasti muuttuvissa ja vaihtuvissa työsuhteissa psykologisen sopimuksen alalajeista transaktionaalinen sopimus vastaa työelämän asettamiin haasteisiin perinteisesti hyvänä pidettyä relationaalista sopimusta paremmin. Toimiva transaktionaalinen sopimus sitouttaa työntekijää, mutta sitoutumisen oletusarvona ei ole pitkäkestoisuus. Tämä on merkittävä vahvuus, kun työsuhteet ovat yhä enenevässä määrin lyhytkestoisia ja projektiluonteisia.

Kun psykologinen sopimus toimii odotusten mukaisesti, se motivoi työntekijää työskentelemään tehokkaasti. Motivoitumisen myötä sekä työntekijä että organisaatio sitoutuvat toisiinsa, mikä vahvistaa osapuolten keskinäistä luottamusta ja näin edelleen motivoi hyvään työsuoritukseen. Psykologisen sopimuksen ollessa loukkaamaton kyseinen sopimus, motivaatio ja sitoutuminen nivoutuvat yhteen ja tehostavat organisaation toimintaa. Psykologisen sopimuksen merkitys organisaation kannalta onkin ennen kaikkea siinä, että sen kautta organisaation tehokkuus yleensä vahvistuu. Tutkimusartikkelit osoit-

tavat, että on myös tilanteita, joissa organisaation tehokkuus ei vahvistu psykologisen sopimuksen myötä, mutta pääsääntönä voidaan pitää, että psykologisella sopimuksella ja organisaation tehokkuudella on positiivinen yhteys.

Ollakseen toimiva ja ajantasainen, psykologinen sopimus tarvitsee ylläpitoa ja uudistumista. Ylläpidon tärkeimpiä asioita on toimiminen sopimukseen sisältyvien odotusten ja velvoitteiden mukaisesti. Psykologinen sopimus ikään kuin vahvistaa itse itseään, kun sitä noudatetaan. Esimerkiksi työnantaja voi edellyttää työntekijältä vahvaa sitoutumista ja paneutumista työtehtäviin. Vastavuoroisesti työntekijä voi odottaa organisaationsa mahdollistavan ammattitaidon ylläpidon järjestämällä koulutuksia. Kun työntekijä sitten työskentelee organisaation odotusten mukaisesti, mahdollistetaan hänelle mahdollisuus kouluttautua. Kouluttautumisen myötä työntekijä motivoituu ja sitoutuu aiempaa vahvemmin työhönsä. Näin psykologinen sopimus toimii itse itsensä ylläpitäjänä ja vahvistajana, kunhan sopimuksen osapuolet toimivat tai ainakin pyrkivät toimimaan edellytysten mukaisesti.

Uudistuminen on edellytys psykologisen sopimuksen jatkuvuudelle ja ajantasaisuudelle. Sopimuksen uudistuminen tapahtuu sopimusosapuolten uudistaessa toisiinsa kohdistamia velvoitteita ja hyväksyessä itseensä kohdistuvat uudet edellytykset. Psykologisen sopimuksen uudistamisprosessi voi olla hyvin haastava. Psykologinen sopimus ei ole kirjallinen, eikä yleensä edes tiedostettu sopimus, joten sen päivittäminenkään ei aina ole kovin tarkoituksellista. Samoin kuin psykologinen sopimus syntyy osapuolten välisessä kanssakäymisessä hyvin vähäisin sopimusneuvotteluin, myös sopimuksen uudistaminen tapahtuu usein ikään kuin muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin sopeutumisen myötä.

Psykologinen sopimus ei aina toimi niin kuin sen pitäisi toimia. Kun osapuolet eivät täytä heihin kohdistettuja velvollisuuksia, psykologinen sopimus ei tule täytetyksi vaan sitä loukataan ja ehkä jopa rikotaan. Tutkimuksissa psykologisen sopimuksen loukkauksia ja rikkomisia on käsitelty lähinnä työntekijän kokemien epäkohtien näkökulmasta. Tutkimuksissa ei juuri käsitellä sitä, miten työntekijä loukkaa sopimustaan. Näin ollen psykologisen sopimuksen voi päätellä olevan velvoittavampi organisaatiota kuin työn-

tekijää kohtaan tai ainakin se haavoittuu helpommin organisaation laiminlyönneistä kuin työntekijän. Toisaalta, aihetta voisi tutkia lisää ja tarkastella erityisesti työntekijän laiminlyöntien vaikutuksia psykologiseen sopimukseen.

Loukkaukset ja rikkomiset heikentävät psykologista sopimusta. Erityisen suuri psykologisen sopimuksen loukkaus voi johtaa sopimuksen rikkomiseen ja mahdollisesti myös koko sopimuksen purkautumiseen. Varsinkin sukupuoleen perustuva syrjintä koetaan usein niin vakavana, että se johtaa sopimuksen purkautumiseen. Naisten urakehitystä haittaavat lasikatot ja perhetilannetta koskevat painostukset nousivat tutkimusartikkeleissa esiin sellaisina loukkauksina, jotka helposti tulkittiin myös sopimuksen rikkomiksi ja johtivat usein sopimuksen purkautumiseen. Purkautuminen tapahtui näissä tapauksissa niin, että loukkauksen kokenut naispuolinen työntekijä jätti työnsä organisaatiossa.

Organisaation ja työntekijän välistä suhdetta määrittelevän psykologisen sopimuksen käsitteen tiedostaminen ja ymmärtäminen on tärkeää sekä esimiesasemassa työskenteleville että henkilöstöhallinnon alalla työskenteleville. Usein juuri esimiehet ja henkilöstöhallinnossa työskentelevät henkilöt edustavat työntekijälle organisaatiota psykologisen sopimuksen osapuolena. Näin ollen kyseisissä tehtävissä toimivien on hyvä tietää, miten psykologinen sopimus syntyy, miten siihen voidaan vaikuttaa ja ennen kaikkea, miten toimiva psykologinen sopimus hyödyttää organisaatiota. Erityisesti esimiehillä on ratkaiseva merkitys psykologisen sopimuksen hyödyntämisen lisäksi siinä, miten sopimuksen loukkaus- ja rikkomistilanteet voidaan hoitaa niin, että sopimus ei purkaudu.

Psykologisen sopimuksen vahvuus organisaation kannalta on motivoituneiden ja sitoutuneiden työntekijöiden kautta saavutettu organisaation tehokkuuden lisääntyminen. Työntekijän kannalta psykologinen sopimus on merkityksellinen siinä, että työntekijä voi luottaa työnantajaansa sekä odottaa tämän tukevan työntekijän työuraa ja siihen liittyviä asioita, kuten kouluttautumista. Vahva psykologinen sopimus luo työntekijälle turvallisuuden tunnetta myös sen vuoksi, että se ei tule loukatuksi esimerkiksi työntekijän perhetilanteen vuoksi. Psykologinen sopimus on siis parhaimmillaan sekä organisaation että työntekijän kannalta positiivinen, työsuhdetta vahvistava tekijä.

Psykologisen sopimuksen aihepiiristä olisi hyödyllistä tehdä jatkotutkimusta. Empiirinen tutkimus suomalaisessa julkisen sektorin organisaatiossa olisi ajankohtainen ja merkityksellinen tutkimus henkilöstöjohtamisen alalla. Erityisnäkökulmana tutkimuksessa voisi olla psykologisen sopimuksen toiminta ja sopimuksen ylläpito muutostilanteissa. Esimerkiksi aluehallinnon uudistusprojektit tarjoaisivat lukuisia mahdollisia kohdeorganisaatioita. Tutkimuksessa tulisi huomioida sekä työntekijöiden näkemykset että esimiesten näkemykset organisaation näkökulmana. Näin voitaisiin tarkastella sopimusosapuolten näkemysten yhtäläisyyksiä ja eroja. Olisi perusteltua tutkia, miten psykologinen sopimus toimii suomalaisessa julkisyhteisössä.

LÄHDELUETTELO

- Argyris, Chris (1960). *Understanding Organizational Behavior*. The Society for Applied Anthropology: Homewood, Illinois. Saatavissa 3.10.2012: <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?u=1;6;seq=105;view=1up;size=100;id=mdp.39015001648545;page=root;orient=0;9;num=89>.
- Bushardt, Stephen C., Roberto Toso & M. E. Schnake (1989). Pystyykö raha motivoimaan? Teoksessa: Mikä motivoi henkilöstöä, 81–85. Toim. A. Dale Timpe, Suomen oloihin toim. Ulla Ropponen. Espoo: Suomen Ekonomiliitto, Suomen Ekonomisäätiön Koulutuskeskus SEFEK ja Weilin+Göös.
- Chambel, Maria José & Fernando Oliveira-Cruz (2010). Breach of Psychological Contract and the Development of Burnout and Engagement: A Longitudinal Study Among Soldiers on a Peacekeeping Mission. *Military Psychology* 22: 2, 110–127.
- Chang, Cheng-Ping & Pho-Chiun Hsu (2009). The Psychological Contract of the Temporary Employee in the Public Sector in Taiwan. *Social Behavior & Personality: An International Journal* 37: 6, 721–728.
- Chaudhry, Anjali, Jacqueline A.-M. Coyle-Shapiro & Sandy J. Wayne (2011). A Longitudinal Study of the Impact of Organizational Change on Transactional, Relational, and Balanced Psychological Contracts. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18: 2, 247–259.
- Cohen, Aaron (2011). Values and Psychological Contracts in Their Relationship to Commitment in the Workplace. *Career Development International* 16: 7, 646–667.

- Deery, Stephen J., Roderick D. Iverson & Janet T. Walsh (2006). Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees. *Journal of Applied Psychology* 91: 1, 166–175.
- Guest, David E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review* 53: 4, 541–555.
- Haavisto, Anu (2011). *Psykologinen sopimus epätyypillisissä työsuhteissa*. Vaasa: Vaasan yliopiston pro gradu –tutkielma.
- Hamel, Stephanie A. (2009). Exit, Voice, and Sensemaking Following Psychological Contract Violations. Women's Responses to Career Advancement Barriers. *Journal of Business Communication* 46: 2, 234–261.
- Keskinen, Soili (2005). *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Kunnallisan kehittämissätiö Kaks.
- Lee, Hung-Wen & Ching-Hsiang Liu (2009). The Relationship Among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes. *Social Behavior & Personality: An International Journal* 37: 3, 321–328.
- Metz, Isabel, Carol T. Kulik, Michelle Brown & Christina Cregan (2012). Changes in Psychological Contracts During the Global Financial Crisis: The Manager's perspective. *The International Journal of Human Resource Management* 23: 20, 4359–4379.
- Morgan, Whitney Botsford & Eden B. King (2012). Mothers' Psychological Contracts: Does Supervisor Breach Explain Intention to Leave the Organization? *Human Resource Management* 51: 5, 629–649.

- Morrison, Elizabeth Wolfe & Sandra L. Robinson (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review* 22: 1, 226–265.
- Nurkkala, Riitta (2011). Keskijohtajan psykologiset sopimukset organisaation muutostilanteessa – Case Oulun yliopisto. Lapin yliopiston pro gradu –tutkielma. Saatavissa
3.10.2012:<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/69608/NurkkalaRiitta.pdf?sequence=1>.
- O’Neill Bonnie & Monica Adya (2007). Knowledge sharing and the psychological contract. Managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology* 22: 4, 411–436.
- Raeder, Sabine, Ursula Knorr & Martin Hilb (2012). Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: an employer perspective. *The International Journal of Human Resource Management* 23: 15, 3178–3195.
- Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, Denise M. (2004). *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*. *Academy of Management Executive* 18: 1, 120–127.
- Salminen, Ari (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppiin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, Opetusjulkaisu 62, Julkisjohtaminen 4.
- Schein, Edgar H. (1969). *Organisaatiopsykologia. Psykologian perusteita*; 3. Jyväskylä: Gummerus.

- Seeck, Hannele & Marjo-Riitta Parzefall (2010). From HRM to psychological contracting – the case of Finnish mobile content producing companies. *The International Journal of Human Resource Management* 21: 15, 2677–2693.
- Siltala, Juha (2004). Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltion ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Strömmer, Riitta (1999). Henkilöstöjohtaminen. Business Edita, Helsinki: Edita Oy Ab.
- Tietze, Susanne & Sara Nadin (2011). The Psychological Contract and the Transition from Office-Based to Home-Based Work. *Human Resource Management Journal* 21: 3, 318–334.
- Viljanmaa, Marita (2005). Psykologinen sopimus: muotoutuminen ja sisältö epätyypillisessä työsuhteessa. Vaasa: Vaasan yliopiston pro gradu –tutkielma.
- Ye, Jun, Melissa S. Cardon & Efrain Rivera (2012). A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security. *Journal of Business Research* 65: 3, 294–301.
- Zagenczyk, Thomas J., Ray Gibney, W. Timothy Few & Kristin L. Scott (2011). Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support. *Journal of Labor Research* 32: 3, 254–281.