

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppateellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Kevät 2008

Kauppateiden kandidaatintutkielma

**KESKIJOHDON PSYKOLOGISET SOPIMUKSET  
ORGANISAATION MUUTOSTILANTEISSA**

The Psychological Contracts Of The Middle Management  
During Organizational Change

Anu Roos-Kymäläinen 0220410

## SISÄLLYSLUETTELO:

1.	JOHDANTO .....	2
1.1	Tutkimuksen aihe ja rajaukset.....	2
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus.....	3
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	4
1.4	Kirjallisuuskatsaus.....	4
2.	KESKIJOHDON PSYKOLOGINEN SOPIMUS .....	5
2.1	Psykologinen sopimus.....	5
2.1.1	Psykologisen sopimuksen syntyminen .....	8
2.1.2	Psykologisen sopimuksen tyypit .....	11
2.2	Psykologisen sopimuksen muutokset.....	14
2.2.1	Sopimuksen rikkominen.....	15
2.2.2	Sopimuksen muuttaminen .....	18
2.3	Keskijohdon psykologisten sopimusten erityispiirteet.....	20
2.3.1	Uraodotukset ja turvattu työpaikka.....	20
2.3.2	Keskijohdon rooli alaistensa psykologisissa sopimuksissa .....	21
2.4	Organisaation muutostilanteet.....	22
2.4.1	Muutos ja psykologinen sopimus .....	23
2.4.2	Keskijohdon muuttunut asema.....	24
2.4.3	Muutosten näkyminen keskijohdon psykologisissa sopimuksissa .....	27
3.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	31
	LÄHTEET .....	34

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja rajaukset

Organisaatiot ovat jatkuvan muutoksen kourissa johtuen alati muuttuvasta toimintaympäristöstä. Muutokset markkinoilla, kilpailun kiristyminen ja informaatioteknologian jatkuva kehittyminen muokkaavat organisaatioiden luonnetta ja siitä johtuen myös työntekijäsuhteita (Atkinson 2002). Tärkeä osa työsuhdetta ovat psykologiset sopimukset. Yksilöt muodostavat organisaation kanssa psykologisia sopimuksia, jotka perustuvat uskomuksiin keskinäisistä velvollisuuksista työntekijän ja organisaation välillä (Rousseau 1990). Nämä odotukset ja uskomukset perustuvat ääneen sanottuihin tai hiljaisiin lupauksiin (Rousseau 2004). Työn tarkoituksena on tutkia psykologisia sopimuksia organisaation muutostilanteissa. Eli sitä miten muutos näkyy yksilön ja organisaation välisissä suhteissa.

Tutkimuskohde rajataan nimenomaan keskijohtoon, koska tavallisessa arkielämässä keskijohdosta kuulee usein mielenkiintoisia väittämiä. Tai kuten Dopson & Stewart (1994) toteavat ”harvalla on mitään hyvää sanottavaa keskijohdosta”. Tässä työssä tutkitaan keskijohdon psykologisia sopimuksia ja otetaan selville pitääkö heitä organisaatioissa jokin muukin kuin puhdas omien henkilökohtaisten etujensa tavoittelu. Teoriapohjalta voidaan nähdä, että keskijohdolla psykologisen sopimuksen tunnuspiirteitä ovat odotukset paitsi turvatusta työpaikasta varsinkin uralla etenemisestä (Newell & Dopson 1996). Työpaikka tietyssä organisaatiossa voi olla myös astinlauta parempiin tehtäviin toisaalla (Rousseau 2004).

Keskijohdon tekee kiinnostavaksi myös sen erityinen asema ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä. Keskijohto on näin aina osallinen organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin - tavalla tai toisella. Tapahtuupa muutos ylemmällä tai alemmalla tasolla, se vaikuttaa väistämättä myös keskijohtoon ja muuttaa heidän asemaansa (Goffee & Scase 1992). Keskijohdolle myös asetetaan odotuksia muutoksen johtamisesta ja toteutuksesta huolimatta siitä, miten keskijohto itse reagoi muutokseen (Dopson &

Neumann 1998). Näiden organisaatioissa tapahtuvien muutosten aiheuttamat reaktiot keskijohdossa sekä niiden heijastuminen keskijohdon psykologisiin sopimuksiin on tutkimisen arvoinen asia. Keskijohdolla on myös vaikutusta siihen, millaisia psykologisia sopimuksia heidän alaisensa luovat organisaation kanssa (Rousseau 2004).

Organisaatioiden muutostilanteiden yhteydessä esiin tulee käsite muutoksista selviytyminen ja selviytyjät (Brockner et al. 1994; Hiltrop 1996). Psykologisen sopimuksen muuttuminen ja muuttaminen on väistämätöntä organisaation muutostilanteissa (Rousseau 1996). Psykologisia sopimuksia myös rikotaan. Psykologisten sopimusten rikkominen on enemmänkin sääntö kuin poikkeus (Robinson & Rousseau 1994). Psykologisen sopimuksen rikkomista on tutkittu melko paljon (mm. Robinson & Rousseau 1994; Robinson 1996; Turnley & Feldman 1998, 2000). Kiinnostuksen kohteena on se, muuttavatko nämä rikkomukset psykologista sopimusta ja minkälaisia reaktioita rikkomukset aiheuttavat keskijohdossa.

## **1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus**

Psykologinen sopimus on tärkeä osa työsuhteita, mutta se saattaa jäädä toisinaan huomioimatta näkymättömän luonteensa vuoksi. Tutkimuksessa kuvaillaan ja selitetään psykologisia sopimuksia ja sitä kautta lisätään ymmärrystä niiden olemassaolosta ja sisällöstä erityisesti organisaation keskijohdon näkökulmasta.

Tutkimus tulee olemaan teoreettinen. Työssä tarkastellaan ensin psykologisia sopimuksia yleisellä tasolla, sekä paneudutaan sitten keskijohdon psykologisten sopimusten erityispiirteisiin, mikäli sellaisia havaitaan olevan. Lisäksi tutkimusongelman luoman viitekehyksen puitteissa tutkitaan organisaatioissa tapahtuvia muutoksia ja niiden heijastumista keskijohdon reaktioihin, sekä tätä kautta organisaation ja keskijohdon välisiin psykologisiin sopimuksiin.

Tutkimusongelma on: Miten muutokset organisaatiossa näkyvät keskijohdon psykologisissa sopimuksissa?

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aihetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi et al. 2007). Tutkimus on teoreettinen ja siihen liittyvä aineisto on kokonaan kirjallisuuteen perustuva. Tutkielmassa siis tarkastellaan aihetta aikaisempien teoria- ja tutkimustietojen avulla. Kyseessä on näin ollen myös kirjallisuuskatsaus kyseiseen aiheeseen. Teoriaosan tavoitteena on vastata tutkimusongelmaan ja johtopäätöksiä pyritään tekemään teorian pohjalta. Tutkimus ei sisällä empiiristä osaa.

### 1.4 Kirjallisuuskatsaus

Psykologisesta sopimuksesta on mainintoja 1960-luvulta. Cullinane & Dundon (2006) mukaan Argyris (1960) kuvaili ensimmäisen kerran psykologista työsopimusta. Myöhemmin Levinson et al. (1962) ja Schein (1965, 1978) ovat täydentäneet käsitteen sisältöä. Vasta 1990-luvulla psykologisten sopimusten tutkimus alkoi kuitenkin laajentua. Aihetta ovat tutkineet mm. Rousseau (1990, 1996, 2004), Robinson (1996) ja Shore & Tetrick (1994). Rousseau'n muovaama käsitys psykologisesta sopimuksesta molemminpuolisena, osapuolia velvoittavana hiljaisena sopimuksena on hyvin tunnettu ja siihen viitataan usein psykologista sopimusta käsittelevissä artikkeleissa.

Psykologisten sopimusten yhteydessä on tutkittu myös näiden sopimusten rikkomista ja sitä seuraavia reaktioita (Robinson 1996, Robinson & Rousseau 1994, Turnley & Feldman 1998, 2000). Psykologisia sopimuksia on myös tarkasteltu organisaation eri tasojen näkökulmista. Työntekijöiden sopimuksia ovat tutkineet mm. Coyle-Shapiro & Kessler (2002). Työntekijöiden näkökulma on tässä tutkimuksessa jätetty vähälle huomiolle ja on keskitytty nimenomaan keskijohtoon ja heidän psykologisiin sopimuksiinsa. Keskijohdon psykologisista sopimuksista ovat kirjoittaneet Dainty et al. (2004), Dopson (1992), Dopson & Neumann (1998), Dopson & Stewart (1994), Herriot & Pemberton (1995, 1996, 1997) sekä Newell & Dopson (1996). Organisaation muutostilanteita ja niiden vaikutusta psykologisiin sopimuksiin ovat tutkineet Goffee &

Scase (1992), Morrison (1994) ja Pate et al. (2000). Muutoksista selviytymistä ovat tutkineet Brockner et al. (1994) sekä McGreevy (2003).

Suomessa psykologisia sopimuksia on tutkittu tähän mennessä melko vähän. Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa on vuonna 2005 valmistunut pro gradu-tutkielma aiheesta ”Psykologinen sopimus: työntekijän näkökulma” tekijänä Tirronen. Parzefall teki väitöstutkimuksensa 2006 otsikolla ”Towards an expanded view of psychological contract as a framework for understanding the employment relationship” . Hän tutki työssään suomalaisia tietotyöläisiä.

## **2. KESKIJOHDON PSYKOLOGINEN SOPIMUS**

Psykologinen sopimus määrittelee työntekijän ja työnantajan keskinäiset velvollisuudet. Se kertoo mitä kumpikin on velkaa toiselle täydentäen muodollista työsuhteen sopimusta. Tämä sopimus on tärkeä työsuhteen onnistumiselle (Rousseau 2004: 123).

### **2.1 Psykologinen sopimus**

Psykologinen sopimus koostuu yhtenevistä, molemminpuolisista odotuksista yksilön ja organisaation välillä. Odotukset perustuvat ihmisen perustarpeeseen ennustettavuudesta, joka yhdistyy kokemusten organisointiin (Morrison 1994: 356). Rousseau (1990: 389) määrittelee, että psykologiset sopimukset ovat yksilöllisiä uskomuksia molemminpuolisista velvollisuuksista työntekijän ja työnantajan välillä. Työntekijän ja työnantajan tulee olla yhtä mieltä panoksista, jotka kumpikin asettaa. Psykologiset sopimukset motivoivat työntekijöitä täyttämään sitoumuksensa työnantajaa kohtaan, kun he ovat varmoja siitä, että työnantaja vastaavasti täyttää oman osansa sopimuksesta (Rousseau 2004: 120). Psykologinen sopimus on siis uskomus, että lupaus on tehty ja sopimuksen ehdot on hyväksytty molempien osapuolien toimesta. Tämä ei tarkoita, että molemmilla on välttämättä sama yhteinen ymmärrys sopimuksen ehdoista, tärkeintä on, että he kuitenkin uskovat niin (Robinson & Rousseau 1994: 246).

Yksilön odotukset tulevat osaksi psykologista sopimusta, kun yksilö uskoo, että hän on organisaatiolle velkaa tiettyjä panoksia (esim. kova työnteko, lojaalius, uhraukset) ja tästä vastineeksi hän saa tiettyjä kannustimia (esim. korkea palkka, turvattu työpaikka). Kaikki odotukset eivät ole osa psykologista sopimusta. Psykologiseen sopimukseen kuuluville odotuksille on tyypillistä, että ne ovat lupauksia antavia ja molemminpuolisia. Lupauksia ei tarvitse antaa selkeästi ja nimenomaisesti, vaan ne voivat olla myös hiljaisia (Rousseau 1990: 390; Robinson & Rousseau 1994: 257). Psykologisten sopimusten tulee olla johdonmukaisia lupauksissaan, odotuksissaan ja velvoitteissaan. Jotta voidaan luoda realistisia lupauksia, joista voidaan pitää kiinni, psykologisten sopimusten tulee olla yhteneviä organisaation henkilöstöstrategian kanssa. Koska tilanteet muuttuvat organisaatioissa nopeassa tahdissa, psykologisten sopimusten tulee myös olla riittävän joustavia, jotta muuttuviin tilanteisiin voidaan sopeutua (Rousseau 2004: 120-126)

Psykologinen sopimus elää yksilön mielessä (Herriot & Pemberton 1997: 53). Psykologinen sopimus on kirjoittamaton ja epävirallinen ja siksi laillisesti sitomaton. Motivaatio sen täyttämiseksi onkin halu säilyttää keskinäinen luottamus eikä niinkään mahdolliset uhkaavat oikeustoimet. Siksi siihen sisältyy erityinen tunneside (Tornow & De Meuse 1994: 166).

Rousseau (2004: 121-122) on kuvannut psykologista sopimusta kuuden eri tekijän kannalta. Ensinnäkin psykologinen sopimus on vapaaehtoinen valinta. Vapaaehtoisuus on olennaista, koska vapaaehtoisesti tehdyt sopimukset yleensä pidetään. Mitä selkeämmin yksilö määrittelee oman sitoumuksensa ja velvoitteensa organisaatiota kohtaan, sitä voimakkaammin se vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä.

Toinen kuvaava seikka psykologiselle sopimukselle on usko molemminpuoliseen yhteisymmärrykseen. Psykologinen sopimus heijastelee aina yksilön uskomuksia omasta sitoumuksestaan. Hän käyttäytyy sen mukaisesti, että nämä uskomukset ovat yhteneväisiä toisen osapuolen, organisaation, kanssa.

Kolmantena seikkana Rousseau nostaa esiin psykologisen sopimuksen keskeneräisyyden. Sopimusta ei voi kerralla luoda valmiiksi, jossa kaikki osatekijät olisi otettu huomioon. Sopimusta täytyy täydentää ajan kuluessa ja täyttää alun perin tyhjiksi jääneet kohdat. Tähän sisältyy toisaalta myös riski sopimuksen muuntumisesta ajan kuluessa. Kun osapuoli täyttää oman sopimuksensa aukkoja itsekseen, oman näkemyksensä mukaisesti, ne saattavat muuttaa sopimuksen ristiriitaiseksi. Tällöin sopimus menettää yhteneväisyytensä osapuolten välillä.

Neljäs psykologiselle sopimukselle tunnusomainen piirre on sen muotoutuminen monista eri tietolähteistä saadun tiedon perusteella. Näitä tietolähteitä voivat olla organisaation ylin johto, henkilöstöhallinto, oma lähin esimies ja kollegat.

Viides psykologiseen sopimukseen liittyvä piirre on menetysten hallinta, kun sopimus epäonnistuu. Menetykset tarkoittavat tilannetta, kun sopimuksenmukaisia, luvattuja etuja ei saadakaan. Molempien osapuolien tulisi keskittyä täyttämään oma osansa psykologisesta sopimuksesta kuin myös selviytyä menetyksistä, kun olemassa olevat sitoumukset on vaikeaa täyttää.

Kuudentena piirteenä Rousseau mainitsee psykologisen sopimuksen mallina ja tukena työsuhteelle. Se antaa suuntaviivat molempien osapuolien toiminnalle ja auttaa toimimaan, vaikka heillä olisi epätäydellistä tietoa toistensa aikeista tai odotuksista.

Shore ja Tetrick (1994: 93) ovat esittäneet psykologisille sopimuksille monia tehtäviä. Ensinnäkin, koska muodollisissa sopimuksissa ei voida ratkoa kaikkia työsuhteeseen liittyviä seikkoja, tarvitaan rinnalle psykologista sopimusta. Toiseksi, psykologinen sopimus luo yksilölle turvaa, kun hänellä on tunne yhteisymmärryksestä työnantajansa kanssa. Kolmanneksi, psykologinen sopimus ohjaa yksilön käyttäytymistä ilman johdon jatkuvaa valvontaa. Selkeät vapaaehtoiset sitoumukset (esim. ”olen töissä ainakin vuoden”) vaikuttavat voimakkaammin käyttäytymiseen kuin hiljaiset ja epäsuorat ilmaukset (”olen täällä jonkin aikaa”) (Rousseau 2004: 121–122). Psykologinen sopimus ja sen lupaamat palkkiot antavat myös yksilölle tunteen siitä, että hän voi vaikuttaa omaan kohtaloonsa organisaatiossa. Tunne syntyy, koska yksilö on osallisena sopimuksessa ja voi näin ollen itse päättää suorittaako oman osuutensa velvoitteista (Shore & Tetrick 1994: 93; Maguire 2002: 168).



Hiltrop (1996: 36) taas näkee psykologisella sopimuksella kaksi tehtävää: 1) se auttaa ennustamaan minkälaisia suoritteita työnantaja saa työntekijältä sekä 2) se auttaa ennustamaan minkälaisia palkkioita työntekijä vastaavasti saa sijoittaessaan aikaa ja ponnisteluja organisaation hyväksi.

Psykologisella sopimuksella on siis monia tärkeitä tehtäviä organisaatiossa. Se on myös Morrisonin (1994: 356) mukaan tapa organisoida sosiaalista elämää työssä. Hyvä psykologinen sopimus ei aina välttämättä paranna työsuoritusta, mutta huono sopimus voi vaikuttaa alentavasti esimerkiksi yksilön ja organisaation väliseen luottamukseen (Maguire 2002: 168).

### **2.1.1 Psykologisen sopimuksen syntyminen**

Organisaatiot muodostavat erilaisia psykologisia sopimuksia riippuen esimerkiksi tavasta, jolla palkitsevat työntekijöitä tai millainen henkilöstöstrategia on henkilöstöpolitiikan taustalla. Psykologisten sopimusten juuret voivat olla Rousseau (1990: 399) mukaan rekrytointiprosessissa. Molemmilla osapuolilla on mahdolliseen työsuhteeseen liittyen odotuksia, jotka muodostavat psykologisen sopimuksen. Sopimuksen syntymiseen vaikuttavat vuorovaikutus osapuolten välillä, organisaation tavoitteet ja ympäröivät olosuhteet sekä yksilön asettamat tavoitteet, jotka tekevät sopimuksesta yksilöllisen. Joitain yhtäläisyyksiä psykologisissa sopimuksissa organisaation sisällä saattaa olla johtuen esim. työsopimuksista ja muista muodollisista sopimuksista. Muodollisen työsopimuksen elementit vaikuttavat siis myös psykologiseen sopimukseen (Shore & Tetrick 1994: 96-98). Psykologiset sopimukset ovat usein syntyessään epätäydellisiä ja niitä täytyy täydentää ajan kuluessa. Rousseau (2004: 121-122) katsoo, että ajan myötä tyhjien aukkojen täyttäminen voi kuitenkin johtaa ristiriitaiseen sopimukseen, jossa osapuolten näkemykset eivät kohta. Tämä voidaan estää määräaikaikaisilla tarkistuksilla, joilla vahvistetaan molemminpuolisuutta. Sopimuksen luominen on ylipäätään toistuvaa ja jatkuvaa eikä niinkään kertaluontoista (Herriot & Pemberton 1997: 49).

Sukupuolella on jonkin verran merkitystä psykologisen sopimuksen muodostamiseen. Naiset saattavat kehittää erilaisia psykologisia sopimuksia organisaation kanssa kuin miehet. Naiset voivat olla sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä kokiessaan, että organisaatio tarjoaa heille perhe-elämää tukevia ratkaisuja. Tällainen on esimerkiksi joustava työaika. (Scandura & Lankau 1997: 381).

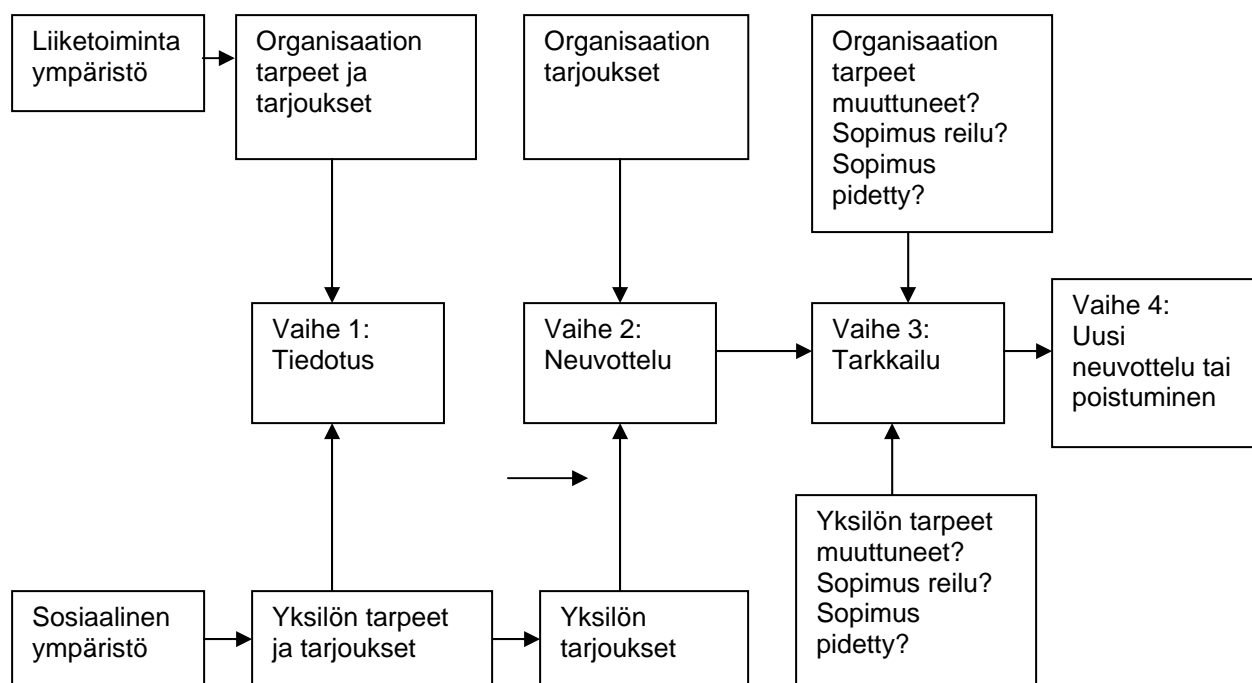
Kokemukset työnantajasta, alkaen rekrytointitilanteesta jatkuen varsinaiseen työskentelyyn, vaikuttavat psykologiseen sopimukseen. Myös työskentelyn aikana järjestettävät koulutus- ja kehittämistoimet luovat käsitystä organisaatiosta (Rousseau 2004: 124) ja muokkaavat näin psykologista sopimusta.

Organisaatio ei voi neuvotella sellaisenaan, vaan neuvottelun hoitavat sen edustajat, joita ovat esimerkiksi ylin johto, rekrytoija, lähin esimies ja kollegat (Shore & Tetrick 1994: 101; Rousseau 2004: 124). Nämä organisaation edustajat voivat lähettää erilaisia, jopa yhteen sopimattomia viestejä yksilölle (Herriot & Pemberton 1996: 764; 1997: 46). Esimerkiksi esimies saattaa haluta yksilön pysyvän nykyisessä työssään ja tavoitella näin vain lyhytaikaisia hyötyjä. Henkilöstöhallinnossa taas voidaan vastaavasti tehdä suunnitelmia pidemmälle aikavälille yksilön kehittymistä ajatellen.

Kollegoilla on tärkeä rooli psykologisessa sopimuksessa. Yksilö saa kollegoilta tietoa oman työsopimuksensa tasapuolisuudesta ja organisaation luotettavuudesta. Tältä pohjalta yksilö voi arvioida psykologista sopimustaan uudelleen tai ainakin pohtia miten todennäköisesti sitä rikotaan. (Shore & Tetrick 1994: 101)

Yksilö muodostaa psykologisen sopimuksensa organisaatiosta saamansa tiedon perusteella. Rekrytointiprosessissa ja organisaatioon liittyttäessä hän on tekemisissä monien eri tahojen kanssa, jotka osaltaan antavat tietoa, jonka pohjalle psykologinen sopimus rakentuu. Yksilöllä voi tosin olla etukäteen tietoa organisaatiosta esim. median, ystävien tai perheen kautta. Yksilöt etsivät nimenomaan tietoa, joka liittyy hänen tavoitteisiinsa tulevaa työtä silmällä pitäen. Tiedon vastaanotto ympäristöstä tapahtuu

valikoiden ja yksilöt johtavat sen merkityksen omalla tavallaan. Tähän tapaan vaikuttaa mm. aiempi työkokemus (Shore & Tetrick 1994: 98-101). Tiedonkeruu psykologisen sopimuksen perustaksi alkaa siis työhaastattelussa. Yksilö on avoin uudelle tiedolle, kun hän liittyy organisaatioon. Tietoa halutaan vastaanottaa myös silloin, kun jotain sellaista tapahtuu, jota ei voida sivuuttaa. Esimerkiksi kun yritys on vaihtanut omistajaa ja uusi johtaja tulee kertomaan tapahtuvista muutoksista. Yksilöt käsittelevät tietoa, kun tuntevat siihen tarvetta ja koettavat sovittaa omat kokemuksensa tiedon kanssa yhteen (Rousseau 1996: 51). Yksilöt etsivät psykologisen sopimuksen kannalta olennaista tietoa monin tavoin. Näitä tapoja ovat esim. tiedustelu, tarkkailu ja neuvottelu. Tiedustelu ja neuvottelu liittyvät transaktionaalisiin (ks. kohta 2.1.2) sopimuksiin, joissa määritellään erilaisia rahanarvoisia palkkioita tai etuja. Kaikista asioista ei kuitenkaan uskalleta kysyä suoraan, jolloin tarkkaillaan ympäristöä, esimerkiksi sitä onko esimies oikeudenmukainen tai millaiset henkilösuhteet organisaatiossa on. Tarkkailu liittyy siis enemmän relationaalisiin (ks. kohta 2.1.2) sopimuksiin (Shore & Tetrick 1994: 98), jotka ovat tunnepitoisempia kuin transaktionaaliset sopimukset.



Kuvio 1: Psykologisen sopimuksen solmiminen (Herriot & Pemberton 1997: 46)

Herriot ja Pemberton (1997: 46-47) ovat luoneet mallin psykologisen sopimuksen solmimiselle (kuvio 1). Malli on suuntaa antava ja kuvaileva. Mallissa yksilöllä ja organisaatiolla on sekä tarpeita että jotain tarjottavaa. Tarpeet perustuvat organisaation osalta liiketoimintaympäristöön ja sen olosuhteisiin ja yksilöllä vastaavasti sosiaaliseen ympäristöön. Ensimmäisessä vaiheessa molemmat osapuolet pyrkivät tiedottamaan tarpeistaan sekä etenkin siitä, mitä heillä on vastaavasti tarjota toiselle osapuolelle. Kun tietoa on kerätty riittävästi, voidaan siirtyä varsinaiseen sopimuksen neuvotteluun (vaihe 2). Neuvottelun tuloksena syntyy psykologinen sopimus. Kolmannessa vaiheessa keskitytään tarkkailemaan puolin ja toisin täyttääkö sopimuskumppani hänelle asetetut odotukset ja velvoitteet. Jos jompikumpi osapuoli kokee sopimuksen epäoikeudenmukaiseksi tai sopimusta rikotaan, voidaan käynnistää uudelleenneuvottelut. Samoin jos liiketoimintaympäristössä tai sosiaalisessa ympäristössä tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat osapuolien tarpeisiin, voidaan psykologista sopimusta uudelleenneuvotella (vaihe 4) ja palata vaiheeseen 1 ja edetä siitä eteenpäin. Toinen vaihtoehto uusille neuvotteluille on uudesta sopimuksesta kieltäytyminen ja organisaatiosta lähteminen.

### **2.1.2 Psykologisen sopimuksen tyypit**

Psykologisia sopimuksia on kolmenlaisia: 1) transaktionaalisia, 2) relationaalisia ja 3) hybridejä eli tasapainotettuja sopimuksia, jotka ovat kahden ensin mainitun välimuotoja (Rousseau 2004: 122). Transaktionaalinen sopimus on usein lyhytkestoinen ja se sisältää vain kapeita velvollisuuksia. Se on myös rahassa mitattava, velvoitteiltaan selkeä ja määräaikainen (Robinson & Rousseau 1994: 247; Maguire 2002: 167). Pitkäaikaista työllisyyttä tavoittelevat yksilöt luovat usein relationaalisia sopimuksia organisaation kanssa (Rousseau 2004: 125).

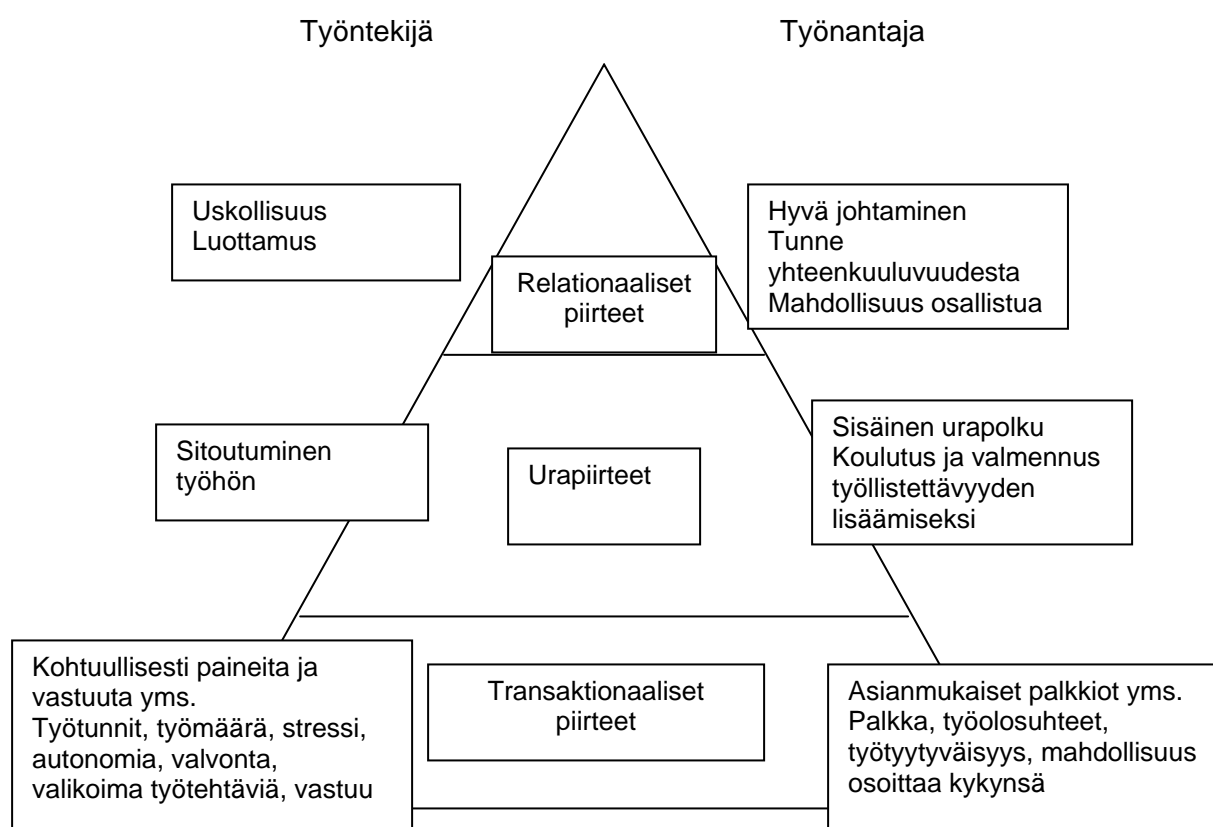
Rousseau (1990: 390) kuvaa transaktionaalista sopimusta taloudellisiin seikkoihin keskittyneeksi, määräaikaiseksi, ulottuvuuksiltaan kapeaksi sekä julkiseksi, minkä vuoksi sitä voidaan tarkkailla. Kuvaavaa näille sopimuksille on keskittyminen näkyviin etuihin, kuten palkka, koulutus tai suositukset parempaa työtä varten muualla (Robinson

& Rousseau 1994: 249). Transaktionaalisia sopimuksia yleensä siis kuvataankin tiettyjen nimenomaisten velvollisuuksien vaihdoksi selkeästi määriteltyihin palkkioihin, jotka ovat usein taloudellisia (Pate et al. 2000: 483). Tämä sopimustyyppi on usein käytössä osa-aikaisissa tai muuten lyhytkestoisissa työsopimuksissa. Yksilö, jolla on transaktionaalinen sopimus organisaationsa kanssa, takertuu usein tarkkoihin määreisiin ja vaihtaa helposti työpaikkaa, jos tilanteet muuttuvat tai työnantaja ei täytä velvollisuuksiaan. Transaktionaalinen sopimus on usein niillä, jotka ovat urasuuntautuneita ja kokevat organisaatiossa työskentelyn vain astinlautana kohti parempaa työtä toisaalla (Rousseau 1990: 392; Robinson & Rousseau 1994: 249; Rousseau 2004: 122-125). Transaktionaaliset sopimukset ovat myös tyypillisiä epävakailta aloilla (kuten viihdeala) ja niitä luodaan monesti yksilöiden kanssa, jotka eivät ole organisaatiolle tärkeitä. Sopimukset myös voidaan päättää hyvin nopeasti, jos haluttua suoritusta tai palkkiota ei saada (Rousseau 2004: 122).

Relationaalisen sopimuksen elementtejä ovat uskollisuus, vakaus, avoin sitoutuminen tulevaisuuteen sekä keskinäinen huolenpito. Relationaalinen sopimus on tunneside, joka on ajallisesti määräämätön, pysyvä, subjektiivinen ja se ulottuu kaikkialle yksilön ja organisaation väliseen suhteeseen (Rousseau 1990: 390). Näitä sopimuksia solmitaan eliniäksi tai vakituisiin, pitkäkestoisiin työsuhteisiin (Rousseau 2004: 122). Yksilö, joka haluaa pitkäaikaisen työpaikan organisaatiossa, todennäköisesti sitoutuu organisaatioon relationaalisella sopimuksella ja kokonaan toisella tavalla kuin henkilö, joka näkee työpaikan vain astinlautana paikkaan toisessa organisaatiossa (Rousseau 1990: 398). Relationaalisen sopimuksen luo myös yksilö, jonka ns. idiosynkraattinen sopimus koostuu erityisehdoista, joita ei ole muilla organisaatiossa (Rousseau 2004: 125). Maguiren (2002: 167) mukaan yksilö uskoo saavansa sitoutumisestaan, luottamuksestaan sekä uskollisuudestaan organisaatiolle vastineeksi pätevää johtamista, mahdollisuuden osallistua yhteisiin asioihin sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Psykologiset sopimukset ovat muuttuneet pikkuhiljaa relationaalisesta transaktionaaliseen (McGreevy 2003: 193). Joka tapauksessa psykologisten sopimusten

relaationaaliset piirteet vähenevät (Maguire 2002: 178), koska esimerkiksi turvattuja työpaikkoja ei voida luvata enää kenellekään. Usein sopimukset sisältävätkin sekä transaktionaalisia että relaationaalisia elementtejä. Tämän kaltaiset sopimukset voidaan luokitella omaksi tyypikseen. Kyseessä on tasapainotettu tai toiselta nimeltään hybridisopimus, joka on yhdistelmä transaktionaalista ja relaationaalista sopimusta. Tasapainotettu sopimus on lähellä relaationaalista sopimusta määrittelemättömän kestoensa ja yhteisen edun tavoittelun vuoksi, mutta toisaalta siinä on piirteitä transaktionaalisesta sopimuksesta suoritusvaatimusten ja sopimuksen uudelleen neuvottelun mahdollisuuden muodossa (Rousseau 2004: 122).



Kuvio 2: Kolmikerroksinen malli psykologisesta sopimuksesta (Maguire 2002: 170)

Maguire (2002:170) on luonut kolmikerroksisen mallin psykologisesta sopimuksesta (kuvio 2), jossa huomioidaan erilaiset sopimuksiin liittyvät piirteet sekä yksilön että organisaation kannalta. Tasapainotettu sopimus yhdistää nämä kuvassa esitellyt tekijät yhteen sopimukseen. Huomioitavaa on urapiirteiden kohdalla, että sisäisen urapolun vaihtoehtoksi on tarjottu koulutusta yksilön osaamisen kehittämiseksi. Mahdollisuus kehittää ja ylläpitää omaa osaamistaan parantaa työntekijän työllistyvyyttä organisaation ulkopuolella. Työntekijän työmarkkinakelpoisuudesta huolehtiminen on keino sitouttaa työntekijä organisaatioon.

Taloudellisten tilanteiden ja työvoimatarpeiden muutosten myötä tasapainotetut sopimukset ovat yleistyneet viime vuosina, koska niitä voidaan tarkistaa ja neuvotella uudelleen tilanteen mukaan. Sopimuksille on tunnusomaista, että yksilöt vaihtavat turvaton työpaikan mahdollisuuteen oppia jatkuvasti arvokkaita taitoja ja saada taloudellista hyötyä sekä itselleen että organisaatiolle (omistajuus, voitonjako, muu taloudellinen osallistuminen). Psykologisille sopimuksille tyypilliset molemminpuolisuus ja sopimuksen yhteneväisyys odotusten suhteen on vaikeampaa saavuttaa tasapainotetuissa sopimuksissa, koska työntekijältä edellytetään olosuhteisiin reagoimista ja sopimuksen määräaikaista uudelleenneuvottelua. Molempien osapuolien tulisi siksi pitää toisensa hyvin informoituina kiinnostuksistaan, tarpeistaan ja mahdollisuuksistaan panostaa työsuhteeseen. Tasapainotetut psykologiset sopimukset ovat suhteellisen uusia, joten niiden käsittelykin on organisaatioissa vielä vähän vaikeaa (Rousseau 2004: 123).

## **2.2 Psykologisen sopimuksen muutokset**

Psykologinen sopimus muuttuu, kun jokin sen perusteena oleva asia organisaatiossa muuttuu. Sopimus voidaan neuvotella uudelleen. Jos toinen osapuoli jättää omat velvoitteensa täyttämättä, voi toinen vastaavasti katsoa sopimuksen rikotuksi. Tähän sopimuksen rikkomiseen reagoidaan monilla tavoin.

## 2.2.1 Sopimuksen rikkominen

Psykologinen sopimus muotoutuu odotuksista yksilön ja organisaation välillä kuten aiemmin on jo todettu. Nämä odotukset ovat hiljaisia ja pinnan alle kätkeytyjä, kun asiat sujuvat. Ne ovat monesti tiedostamattomia, ja ne huomataan vasta, kun odotukset eivät kohtaa (Morrison, 1994: 360). Kuten Dainty et al. (2004: 35) toteavat, psykologisia sopimuksia ja niiden sisältöä on usein vaikea kuvailla ennen kuin niitä on rikottu.

Psykologisen sopimuksen rikkomukset ovat melko yleisiä (Turnley & Feldman 2000: 26). Tai niin kuin Robinson & Rousseau (1994) ovat nimenneet tutkimuksensa: rikkomukset ovat enemmänkin sääntö kuin poikkeus. Nykyisessä toimintaympäristössä, jossa organisaatiot joutuvat muokkaamaan toimintojaan jatkuvasti, rikkomukset eivät tule ainakaan vähenemään (Robinson 1997: 596). Itse psykologisen sopimuksen rikkominen on prosessi, jossa yksilö vastaanottaa tietoa organisaatiolta, joka viittaa siihen, että odotettuja velvollisuuksia ei ole täytetty (Shore & Tetrick 1994: 102). Rikkomus siis tapahtuu, kun sopimuksen toinen osapuoli havaitsee toisen epäonnistuneen velvollisuuksiensa täyttämässä (Robinson & Rousseau 1994: 247). On mahdollista, että yksilö on voinut itse myötävaikuttaa organisaation toimiin, jotka johtavat rikkomukseen. Rikkomukseen sisältyy yksilön taholta arviointia myös siitä, onko organisaation menettely ollut oikeudenmukainen. Rikkomukset koetaan epäoikeudenmukaisemmiksi, jos organisaatio tekee ne vapaaehtoisesti kuin jos tilanne on pakottava, jolloin organisaatiota ei voi pitää vastuussa tapahtuneesta (Shore & Tetrick 1994: 102-104). Kun ympäröivät olosuhteet muuttuvat, muuttuvat myös molempien osapuolten odotukset eli riski psykologisen sopimuksen rikkomisesta kasvaa (Hind et al. 1996: 21). Atkinson (2002: 22) näkee myös, että psykologisten sopimusten rikkomukset perustuvat paitsi organisaatioiden muuttuviin tarpeisiin niin nimenomaan näiden tarpeiden epäonnistuneeseen viestintään.

On huomattava, että kaikki odotukset eivät ole osapuolia velvoittavia. Yleiset odotukset työstä ja organisaatiosta eivät sellaisenaan velvoita organisaatiota mihinkään (Robinson 1996: 575). Jos työntekijä on odottanut mielenkiintoista työtä, mutta se osoittautuukin



tylsäksi, kyseessä ei välttämättä ole psykologisen sopimuksen rikkomus (Rousseau 1990: 398).

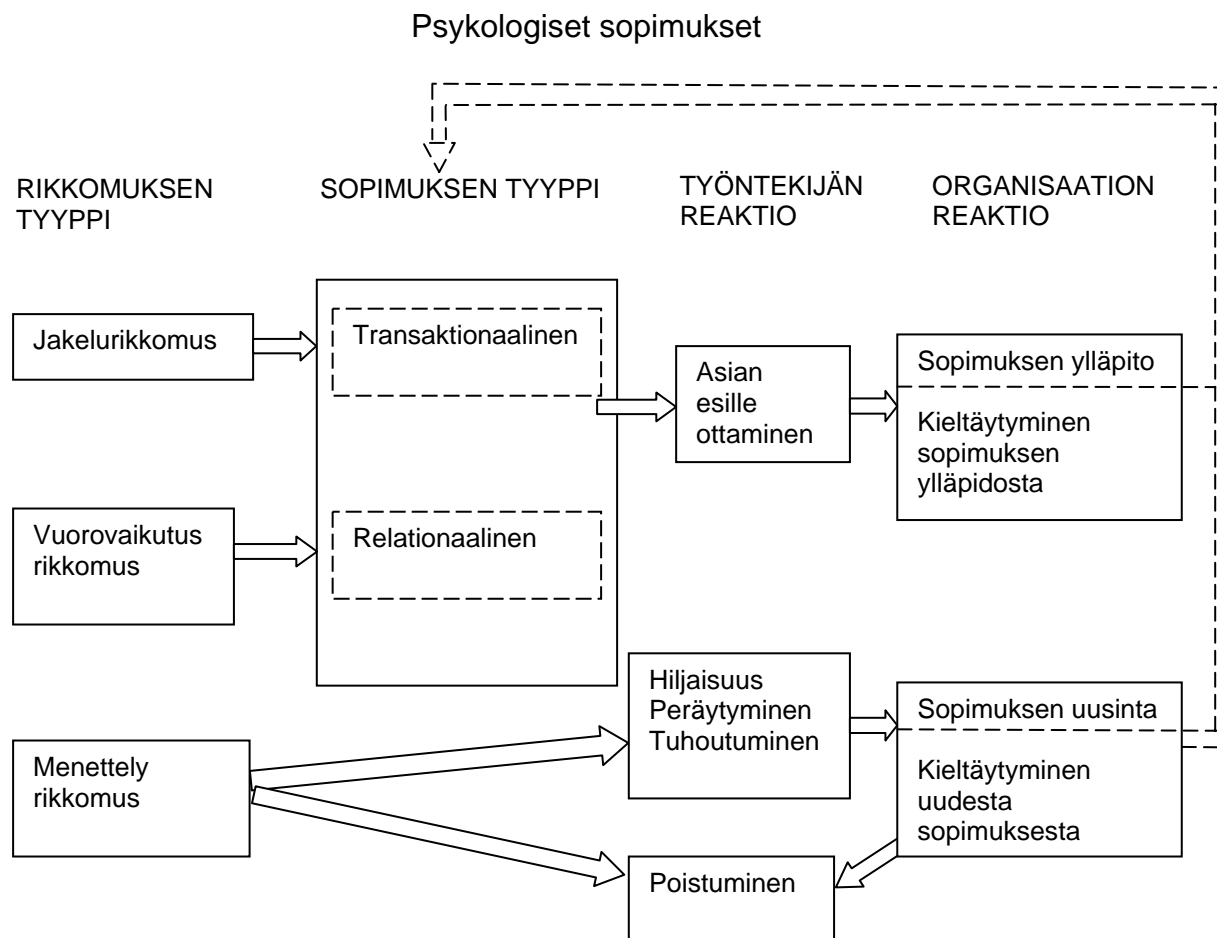
Osapuolilla tuntuu myös olevan toisistaan poikkeavat havainnot siitä, miten hyvin kumpikin täyttää sopimuksensa. Työnantaja arvostaa usein omaa suoriutumistaan paljon korkeammalle kuin mikä on työntekijöiden näkemys. Nämä näkemuserot eivät kuitenkaan tarkoita välttämättä sitä, että sopimus koettaisiin rikotuksi. Jos molemmat osapuolet pitävät sopimusta esimerkiksi transaktionaalisena, tyytyväisyys ja aikaansaannokset ovat suurempia kuin jos osapuolilla on eriävä näkemys minkä tyyppisestä sopimuksesta on kyse (Rousseau 2004: 123).

Organisaation oikeudenmukaisuutta arvioidaan menettelytapojen, jakelun ja vuorovaikutuksen näkökulmista (DelCampo 2007: 438). Samoin arvioidaan psykologista sopimusta. Näin ollen sopimuksen rikkomukset voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: 1) jakelurikkomus, 2) menettelyrikkomus ja 3) vuorovaikutusrikkomus (Pate et al. 2000: 484). Jakelurikkomus ilmenee, kun yksilö katsoo, että tärkeät seuraukset (kuten taloudelliset palkkiot ja kannustimet) on jaettu epäoikeudenmukaisesti. Menettelyrikkomus puolestaan ilmenee tilanteessa, jossa yksilö havaitsee epäoikeudenmukaisia valintoja esimerkiksi nimityksissä ja ylennyksissä. Vuorovaikutteinen rikkomus taas ilmenee esimiesten ja johdon epäoikeudenmukaisena kohteluna yksilöä kohtaan (Pate et al. 2000: 484). Riippuu siitä, onko yksilöllä organisaation kanssa transaktionaalinen vai relationaalinen sopimus, miltä kannalta hän sopimuksen täyttämistä tai rikkomista arvioi (Herriot & Pemberton 1996: 762). Transaktionaalinen sopimus voidaan nähdä loukatuksi jo yhden rikkomuksen perusteella, kun relationaalisen sopimuksen rikkominen edellyttää pitkäaikaista ja jatkuvaa sopimuksen rikkomista (DelCampo 2007: 439). Tähän vaikuttavat transaktionaalisen sopimuksen selkeämmät, usein rahassa mitattavat odotukset.

Psykologisen sopimuksen rikkomuksiin voidaan reagoida monilla eri tavoilla. Kun yksilö kokee, että sopimusta on rikottu, tyytyväisyys sekä työhön että organisaatioon vähenee (Robinson & Rousseau 1994: 248). Rikkomus voi aikaansaada voimakkaita reaktioita

kuten viha, irtisanoutuminen, alempi suoritusteho, epäluottamus, tunnetason vetäytyminen, sabotaasi, voimattomuus, haavoittuvuus, moraalin ja motivaation katoaminen...(Maguire 2002: 168; Rousseau 2004: 124). Newell ja Dopson (1996: 8) näkevät rikkomuksen seurauksina alhaisen työtyytyväisyyden, huonommat työsuoritukset ja aikomukset lähtee organisaatiosta edellä mainittujen negatiivisten tunteiden lisäksi. Usein se osapuoli, jonka sopimusta on rikottu, menettää uskonsa ja luottamuksensa siihen, että organisaatiossa olemisesta on hänelle hyötyä ja niinpä hän todennäköisesti lähtee organisaatiosta (Robinson & Rousseau 1994: 248). Negatiivisia reaktioita voidaan lieventää ottamalla yksilöt mukaan muutosprosessin ja heitä koskevien asioiden suunnitteluun. Näin säilytetään tunne henkilökohtaisesta määräysvallasta ja arvokkuudesta (Rousseau 1996: 55).

Aikaisemmin relationaaliset psykologiset sopimukset voivat myös kääntyä transaktionaaliseksi (Rousseau 2004: 124), sillä molemmat sopimustyytit ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Muutokset transaktionaalisissa osissa (esim. lisää töitä samalla palkalla) vaikuttavat relationaaliseen puoleen sopimuksesta (esim. sitoutuminen, uskollisuus tai luottamus vähenee). Tästä johtuvat usein ongelmat organisaation muutostilanteissa (Maguire 2002: 167). Niiden yksilöiden, joilla on jo alun alkaen transaktionaalinen sopimus, voidaan arvella kärsivän hieman vähemmän sopimuksen rikkomisesta, koska he eivät arvosta itse suhdetta, vain sen tuomia etuja. Toisaalta rikkomuksilla on joka tapauksessa suuri, negatiivinen vaikutus sopimussuhteeseen, olipa suhde minkä tyyppinen tahansa (Robinson & Rousseau 1994: 249-257).



*Kuvio 3: Psykologisen sopimuksen rikkomukset ja reaktiot niihin (Shore & Tetrick 1994: 103)*

## 2.2.2 Sopimuksen muuttaminen

Psykologisia sopimuksia on vaikea muuttaa, koska ne sisältävät paljon hiljaisia ja piilotettuja odotuksia (Morrison 1994: 366). Helpoin tapa muuttaa psykologista sopimusta on palkata uusia henkilöitä organisaatioon, koska uusilla tulokkailla on yleensä erilainen sopimus kuin entisillä työntekijöillä. Käytännössä sopimuksen muuttamisen onnistumiselle on tärkeää, että osapuolilla on hyvät, luottamukselliset välit. Rousseau (1996: 50) mukaan sopimusta voidaan muuttaa kahdella tavalla: joko mukauttamalla entistä sopimusta uusiin olosuhteisiin tai muuttamalla sopimus, niin että entisen tilalle tulee kokonaan uusi. Jälkimmäinen tapa on jyrkempi. Mukauttaminen voi

pitää sisällään sopimuksen laajentamista, selkeyttämistä, korvaamista tai muokkaamista. Kyse on pienestä uudistamisesta, jolloin yksilöille jää se käsitys, että vanha sopimus on edelleen voimassa huolimatta muutoksista.

Sopimuksen muuttamiselle on oltava hyvä syy. Toisin sanoen joku laillinen syy, joka tuntuu oikeudenmukaiselta. On huomioitava, että ihmisillä on kuitenkin erilaisia käsityksiä siitä, mikä on oikeudenmukaista. Siihen vaikuttavat puitteet, joissa muutos tapahtuu. Jos sopimuksen muuttaminen ei onnistu, se johtuu usein nimenomaan siitä, että on epäonnistuttu oikeuttamaan muutos. Sopimusta muutettaessa pitää saada aikaan käsitys syistä, miksi muutos on tarpeellinen. Aktiivinen uudelleen neuvottelu sopimuksista pitkällä tähtäimellä vaatii työntekijöiltä ymmärrystä liiketoiminnasta, strategiasta, markkinoista ja taloudellisista mittareista. Muutosta ei voi laillistaa, elleivät ihmiset ymmärrä syytä siihen (Rousseau 1996: 52-58).

Muutoksen suoritustapa kertoo miten tilanne kehittyy; muuttuuko tilanne psykologisen sopimuksen rikkomiseksi vai muodostaako se onnistuneesti pohjan uudelle suhteelle (Rousseau 1996: 51). Muutokset psykologisissa sopimuksissa pitäisivät olla mahdollisia ilman, että suhde vahingoittuu merkittävästi. Kyse onkin nimenomaan siitä, miten muutos tehdään kuin siitä mitä muutetaan. Kehittääkseen uuden, menestyksekkään sopimuksen, organisaation tulee olla avoimempi ja omaksua selkeämpi sopimusprosessi (Atkinson 2002: 16-22). Myös organisaation joustavuus auttaa uudelleen neuvotteluissa (Hind et al. 1996: 20).

Harvat muutokset tapahtuvat yhdellä kertaa. Psykologisten sopimusten muutokset yleensä käsittävät siirtymävaiheita ja väliaikaisia toimintoja, jotka tähtäävät suuremman sopimuksen muuttamiseen. On melko tavanomaista, että uusilla tulokkailla on erilainen psykologinen sopimus kuin vastaavissa tehtävissä olevilla vanhoilla työntekijöillä. Vanhojen psykologisten sopimusten muuttaminen uusia vastaaviksi tulee tehdä pikkuhiljaa. Jotta uutta sopimusta voi ymmärtää, tulee vanhojenkin työntekijöiden käyttäytyä kuin tulokkaiden huolimatta siitä kuinka pitkä ura heillä on jo takanaan. Niin kauan kuin varmasti tiedetään, että vanha sopimus on ohi, uusi sopimus ei ole

todellisuutta (Rousseau 1996: 51-55). Yksilöt jopa takertuvat entiseen ja odottavat organisaation täyttävän entisen sopimuksen, jota ei oikeasti enää ole olemassa (Atkinson 2002: 21).

## **2.3 Keskijohdon psykologisten sopimusten erityispiirteet**

Organisaation eri tasoilla työskentelevät yksilöt muodostavat psykologisia sopimuksia organisaation kanssa. Nämä sopimukset voivat olla erilaisia esimerkiksi työntekijätasolla ja keskijohdossa. Tässä tutkimuksessa keskitytään keskijohtoon ja seuraavassa tarkastellaan heidän psykologisten sopimustensa erityispiirteitä.

### **2.3.1 Uraodotukset ja turvattu työpaikka**

Keskijohdon psykologiset sopimukset eivät kovin merkittävältä osin poikkea muiden ryhmien sopimuksista. Odotukset uralla etenemisestä ovat kuitenkin leimallisia keskijohdolle. Organisaatioissa on aikaisemmin nähty olevan sisäiset työmarkkinat ja siksi uralla eteneminen on nähty luonnolliseksi jatkumoksi (Herriot & Pemberton 1996: 758). Omaa uraa on voitu edistää myös käyttämällä tiettyä työpaikkaa astinlautana kohti parempia tehtäviä toisessa organisaatiossa (Rousseau 2004: 124). Keskijohdon psykologinen sopimus on perustunut pitkälti odotuksiin paitsi uran edistymisestä organisaatiossa niin turvatusta työpaikasta sekä statuksesta ja rahassa mitattavista palkkioista (Newell & Dopson 1996: 4). Vastineeksi keskijohto on sitoutunut organisaatioon ja ollut sille lojaali. Dainty et al. (2004: 34) näkevät samoin keskijohdon odotusten koskevan mahdollisuuksia uralla etenemiseen, turvattuun työpaikkaan, mutta myös parempaan työ- ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Jotkut keskijohdossa ovat myös valmiita tinkimään sopimuksensa transaktionaalisista osista (palkka) voidakseen esimerkiksi työskennellä lähellä kotiaan (relaationaalinen näkökulma).

Herriot ja Pemberton (1997: 51-53) tutkivat minkälaiseksi keskijohto kokee oman psykologisen sopimuksensa nyt ja mitä keskijohto odottaa tulevaisuudessa organisaatiolta. Nykyisessä sopimuksessa keskijohto tarjoaa lojaaliutta yksilöille ja tiimille ja sitoutumista omaan uraansa sekä vastaavasti vähemmän sitoutumista

organisaatioon. Keskijohto ponnistelee, jos siitä saa kunnollisen palkkion. Organisaation katsotaan omalta osaltaan tarjoavan keskijohdolle enemmän erikoistumista, autonomiaa, vastuuta ja tilivelvollisuutta sekä jatkuvaa muutosta. Turvattua työpaikkaa tai uralla etenemistä ei tarjota. Sekavassa ja epävarmassa tilanteessa hyvätään palkkiot eivät keskijohdon mielestä tunnu hyviltä. Merkille pantavaa on se, että keskijohdon odotukset tulevaisuudesta ovat puhtaasti relationaalisia eikä esimerkiksi palkkausta tai muita rahaan liittyviä palkkioita nosteta erityisesti esille. Urakehitys on otettu esille turvattun työpaikan yhteydessä. Tästä voisi päätellä, että keskijohto on halukas luomaan uraa kyseisessä organisaatiossa ja sitoutumaan siihen. Muita keskijohdon toivomia seikkoja olivat työtyytyväisyys, sosiaalinen status, vaikutusmahdollisuudet ja arvostus. Keskijohto ei kuitenkaan usko saavansa vastakaikua näille toiveille organisaatiosta.

### **2.3.2 Keskijohdon rooli alaistensa psykologisissa sopimuksissa**

Keskijohdolla on tärkeä rooli alaistensa psykologisissa sopimuksissa. Esimies edustaa organisaatiota suhteessa alaisiinsa ja muovaa näin omalta osaltaan heidän psykologisia sopimuksiaan (Rousseau 2004: 124). Keskijohtoa kohdellaan organisaation edustajana ja esimiehet itse kokevat voivansa täyttää työntekijöiden odotukset tässä roolissa (Winter & Jackson 2006: 425-431). Myös Coyle-Shapiro & Kessler (2002: 83) ovat todenneet, että keskijohto kokee itse itsensä organisaation edustajaksi ja tarkastelee suhdetta alaisiinsa vastavuoroisena.

Keskijohdon omat psykologiset sopimukset vaikuttavat siihen, minkälaisia heidän alaistensa psykologisista sopimuksista kehitty. Esimies, jonka oma psykologinen sopimus sisältää uraodotuksia ja etenemismahdollisuuksia, muodostaa omien alaistensa kanssa samantyyppisiä sopimuksia. Vastaavasti, jos esimies katsoo työnsä olevan vain astinlauta parempiin tehtäviin toisaalla, hän ei myöskään tarjoa alaisilleen kehittymismahdollisuuksia organisaatiossa. (Rousseau 2004: 124)

## 2.4 Organisaation muutostilanteet

Muutokset toimintaympäristössä vaikuttavat yritysten käyttäytymiseen, suorituksiin ja selviytymiseen sekä pakottavat organisaatiot uudelleenjärjestelyihin, irtisanomisiin yms. Näillä asioilla on merkitystä myös siihen, miten työt organisoidaan (McGreevy 2003: 191). Muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation tuleekin muodostua siten, että se pystyy vastaamaan nopeasti muuttuviin vaatimuksiin (Tornow & De Meuse 1994: 168).

Muutospaineita organisaatioille aiheuttavat voimakas, usein kansainvälinen, kilpailu, markkinoiden vapautuminen, informaatio- ja valmistusteknologian kehittyminen, lainsäädännölliset ja poliittiset muutokset, muuttuvat asenteet auktoriteetteihin sekä väestössä tapahtuvat muutokset (Dopson & Stewart 1994: 72). McGreevy (2003: 191) näkee, että muutokset poliittisella, ekonomisella, sosiaalisella ja teknologisella (PEST) saralla ovat jatkuvia. Organisaatioihin vaikuttavia tekijöitä ovat lisäksi globalisaatio, uusi teknologia ja sen lisääntyminen, raha- ja osakemarkkinoiden vaihtelu, muuttuvat tuotteiden elinkaaret, kysynnän väheneminen, merkittävät taloudelliset epäonnistumiset sekä fuusiot, yhteenliittymät ja yritysostot (McGreevy 2003: 192). Organisaatiot keskittyvät myös ydinliiketoimintoihinsa ja ulkoistavat muita toimintoja. Kilpailullinen ympäristö ja taloudelliset taantumukset pakottavat organisaatiot pienentymään, jolloin niillä ei myöskään ole tarjota ylennyksiä työntekijöilleen (Herriot & Pemberton 1996: 758-769).

Muutokset organisaatioissa ja niiden toimintaympäristössä muuttavat myös työelämää. Se onkin muuttunut niin, etteivät yksilöt voi enää luottaa turvattuun työpaikkaan, vaikka tekisivät oman työnsä hyvin ja olisivat organisaatiolle uskollisia (Hind et al. 1996: 20). Hiltrop (1996: 37) näkee, että organisaatiot ovat kyvyttömiä tarjoamaan turvattuja työpaikkoja edes kokoaikaisille työntekijöilleen. Kokoaikaisista työntekijöistä on myös siirrytty pätkätöihin, väliaikaisiin johtajiin ja konsultteihin (McGreevy, 2003: 191). Muutokset muokkaavat organisaatioiden luonnetta ja siitä johtuen myös työntekijäsuhteita (Atkinson 2002: 14). Esimiehistä tulee vähemmän henkilökohtaisia ja osallistuvia, kollegoiden välinen kilpailu kiristyy, asiakkaat vaativat enemmän ja organisaatiosta tulee kasvoton. Muutos luo uudenlaisia uhkia, muuttaa keskinäisiä

riippuvuussuhteita. Muutos vaikuttaa siten yksilöiden turvallisuuden tunteeseen (Morrison 1994: 354-357) ja yksilön kyky ennustaa tulevat palkkiot on hämärtynyt (Maguire 2002: 168). Muutosvastarintaa esiintyy, koska ei tiedetä mitä jatkossa tulee tapahtumaan (Morrison 1994: 366). Turvattu työpaikka ja vakaa työllisyys ovatkin yllättäen muuttuneet jatkuvaksi uhaksi potkuista ja yksilön panoksen alituisiksi arvioinniksi (McGreevy 2003: 193).

### **2.4.1 Muutos ja psykologinen sopimus**

Psykologinen sopimus ei ole pysyvä. Siihen vaikuttavat muutokset yhteiskunnassa yleisesti ja erityisesti työympäristössä (Tornow & De Meuse 1994: 167). Liiketoiminnan lisääntyvät vaatimukset edellyttävät psykologisia sopimuksia, jotka tasapainottavat ja liittävät yhteen yksilöiden ja organisaation edut. Muutokset organisaatioissa lisäävät psykologisen sopimuksen rikkomisen todennäköisyyttä (Robinson 1996: 57). Psykologinen sopimus liittyy muutokseen Morrisonin (1994: 365) mukaan kolmella tapaa: 1) sopimus muuttuu riippuen osapuolten tarpeista, 2) muutos muuttaa sopimusta ja 3) on olemassa hiljaisia odotuksia muutoksesta. Jatkuvat muutokset organisaatioissa ja sitä kautta psykologisissa sopimuksissa lisäävät sopimuksen väärinymmärtämisen riskiä. Tällöin havaitaan helposti rikkomuksia, vaikei sellaista todellisuudessa olekaan tapahtunut (Robinson 1996: 57). On tärkeää miten muutos tapahtuu, koska tuolloin luodaan myös uusia psykologisia sopimuksia. Usein muutos toteutetaan siinä määrin huonosti, että syntyy negatiivisia asenteita ja kyynisyyttä muutosta kohtaan (Morrison 1994: 369), jolloin myös rikotaan yksilöiden psykologisia sopimuksia. Kyynisyys näkyy vähenemisenä työmotivaatiossa, työtyytyväisyydessä ja sitoutumisessa (Pate et al. 2000: 484). Uudet psykologiset sopimukset heijastelevat tarvetta joustaville, päteville työntekijöille, joilla on heikosti turvattu työpaikka, mutta jotka ovat ulkoisesti markkinakelpoisia (Atkinson 2002: 15).

Jokainen psykologisen sopimuksen rikkomus on samalla luottamuksen rikkomista (Hind et al. 1996: 27). Organisaation kannalta luottamuksen menettäminen on huono asia, koska organisaation pitäisi pärjätä muuttuneessa tilanteessa ja se tarvitsee siihen jäljelle jääneiden työntekijöiden panosta (Maguire 2002: 168). Organisaatioiden tulisikin antaa



tarvittavaa tukea yksilöille, jotka joutuvat muodostamaan uudelleen psykologisen sopimuksensa. Tämä on tärkeää varsinkin organisaatioissa, jotka odottavat edelleen uskollisuutta ja sitoutumista työntekijöiltään, vaikka eivät voikaan enää tarjota turvattua työpaikkaa vastineeksi (Newell & Dopson 1996: 18).

## **2.4.2 Keskijohdon muuttunut asema**

1980-luvulla alkoi suuntaus; mitä vähemmän keskijohtoa, sen parempi (Horton & Reid 1991:22). Organisaatiot nykyisin litteämpiä ja ohuempia (Horton & Reid 1991: 25; McGreevy, 2003: 191). Myös ne yritykset, jotka ovat kasvattaneet toimintaansa, ovat usein poistaneet välitasoja hierarkiastaan. Muutoksista toimintaympäristössä on siis usein seurauksena henkilöstön vähentäminen ja johdon eri tasojen poistaminen keskittämällä toimintoja (Goffee & Scase 1992: 3; Dopson & Stewart 1994: 72; Dopson & Neumann 1998: 54). Odotukset turvasta työpaikasta ja jatkuvasta ylenemisessä organisaatiossa ovat muuttuneessa tilanteessa perusteettomia eikä oletettuja organisaatioiden sisäisiä työmarkkinoita enää ole (Herriot & Pemberton 1996: 758). On huomattava, että organisaation suorituskykyä on kuitenkin vaikea parantaa muuttuvissa olosuhteissa, jos sen johdon yksilölliset suoritukset eivät parane samanaikaisesti (Longenecker & Neubert 2003: 216). Ulkoinen ympäristö, strategia, rakenteen monimutkaisuus, organisaation koko sekä olemassa olevat käytännöt määräävät millainen vaikutus muutoksilla on keskijohdon työpaikkoihin (Dopson & Stewart 1994: 72). Sähköinen viestintä ja järjestelmien tietokoneistaminen edesauttavat hierarkioiden ohentamista, liiketoiminnan uudelleenjärjestelyjä sekä ulkoistamista (Dopson & Neumann 1998: 54). Informaatioteknologian käyttöönotto on myös tehnyt keskijohdon viestintäkanavana ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä tarpeettomaksi (Herriot & Pemberton 1996: 757). Muutosten myötä organisaation kulttuuri muuttuu myös, samoin kuin johtamistyyli. Siirtyminen tiimityöskentelyyn vähentää valvonnan tarvetta, mikä vaikuttaa suoraan keskijohdon asemaan (Dopson & Neumann 1998: 54). Heitä ei enää tarvita niin paljon. Jäljelle jääneen keskijohdon tehtävät laajenevat, jolloin työmäärä ja vastuu lisääntyvät. Samalla myös tilivelvollisuus kasvaa (Dopson & Stewart 1994: 72). Joskus voi käydä niinkin, että rajujen keskijohdon vähennysten jälkeen on edessä

tilanne, että joudutaan palkkaamaan lisää väkeä ja luomaan keskijohto uudelleen (McGreevy 2003: 195).

Siihen näkeekö keskijohto muutoksen positiivisena vai negatiivisena vaikuttavat Dopsonin & Stewartin (1994: 75) mukaan seuraavat seikat: 1) miten selkeä tarve muutokselle on olemassa, 2) missä laajuudessa muutos nähdään normaalina, 3) mitä tehdään muutoksen helpottamiseksi ja 4) näkeekö keskijohto itsensä enemmän ammatti-ihmisenä vai johtajana.

Muutostilanteissa koetaan negatiivisina lisääntyneet työt ja paineet, turvattomuus tulevia muutoksia ajatellen, entisistä mukavista työtehtävistä luopuminen sekä muutosten omaksumisen vaikeus (Dopson & Stewart 1994: 75). Muita negatiivisia seurauksia ovat pidempien työpäivien heijastuminen perhe-elämään (enemmän poissaoloa kotoa), vaativampi työ ilman suurempaa korvausta, vähemmän turvattu ura ja työn arvostettujen ominaisuuksien menettäminen rationalisoinnin seurauksena (Dopson 1992: 4). Organisaation muuttuessa tehtävät muuttuvat myös. Keskijohdon tilanteen tekee muuttuneessa organisaatiossa usein hankalaksi se, että heille on annettu kyllä vastuuta, muttei riittäviä resursseja tehtävien hoitamiseen (Herriot & Pemberton 1997: 48). Yksilöt saattavat jopa joutua hakemaan uudelleen töitä omasta organisaatiostaan, kun uusia asemia, palkkausjärjestelmiä ja velvollisuuksia luodaan (Hiltrop 1996: 38). Muutos vaikuttaa keskijohdon asenteisiin ja vaatii uusien taitojen opettelua sekä joustavuutta ja laajempia tietoja (Dopson & Stewart 1994: 73). Organisaatioiden muuttuessa johdon suorituskykyä tulisikin parantaa. Johtajilta itseltään tulisi kysyä, minkälaisia taitoja heidän mielestään tulisi kehittää tulevia haasteita varten (Longenecker & Neubert 2003: 211).

Mutta muutos ei ole aina pelkästään negatiivinen keskijohdon näkökulmasta. Ohuemmat organisaatiot ovat myös lisänneet keskijohdon tyytyväisyyttä. He ovat päässeet lähemmäs ylintä johtoa ja strategista päätöksentekoa. Lisääntyneen vastuun lisäksi heillä on myös enemmän vapauksia sekä päätösvaltaa omasta kohtalostaan. Uudet haasteet, lisääntyneet vastuut ja velvollisuudet korvasivat uraodotuksia ja tekivät työstä

palkitsevaa (Dopson & Stewart 1994: 74). Positiivisia asioita muutoksessa voivat keskijohdon kannalta olla Dopsonin (1992: 4) mukaan vaikutusmahdollisuuksien kasvaminen omaa työtä koskien, suurempi palkka, koulutusmahdollisuuksien lisääntyminen, suurempi itsenäisyys ja laajempi vastuu, pääseminen lähemmäs ylintä johtoa ja päätöksentekoa sekä uravaihtoehtojen lisääntyminen.

Vastuu uran kehittamisestä on siirretty takaisin jokaiselle yksilölle itselleen ja monet vasta palkatut johtajat ovat vastuussa oman henkilöstönsä palkkaamisesta, oman uransa ohjauksesta, taitojensa ja kykyjensä päivittämisestä ja itsensä siirtämisestä seuraavaan asemaan sopivaan aikaan. Yksilöiden odotetaan pitävän huolta omasta työllistettävyydestään ja urastaan (Hiltrop 1996: 38-39; Hendry & Jenkins 1997: 41). Aikaisemmin henkilökohtainen eteneminen uralla voitiin mitata iän, kokemuksen ja saavutusten kautta. Iän perusteella voitiin helposti määritellä missä uran vaiheessa yksilö on (Goffee & Scase 1992: 1-2). Koska yritykset eivät enää voi tarjota pitkää urapolkua tai turvattua työpaikkaa, tilalle tarjotaan tunnustusta, tunnetta saavutuksista ja hyviä suhteita kollegoihin (Maguire 2002: 169).

Ohuemmissa organisaatioissa keskijohdolla on entistä tärkeämpi rooli, koska vastuita on enemmän. He ovat siis tärkeämpiä kuin ennen. (Dopson & Stewart 1994: 73). Keskijohto toimii katalysaattorina oppimisessa, opettamisessa, valmentamisessa (Horton & Reid 1991: 23) sekä muutosten toteuttamisessa ja sitä kautta vaikuttaa organisaation menestymiseen (Dopson & Stewart 1994: 73-74). Keskijohdon asema ylimmän johdon ja työntekijäportaan välissä asettaa vaatimuksia muutosten johtamisesta ja toteuttamisesta organisaatioissa, huolimatta heidän omista reaktioistaan muutosta kohtaan (Dopson & Neumann 1998: 53). Keskijohdon aseman tekee muutostilanteissa vaikeaksi sekin, että he joutuvat usein tekemään irtisanomispäätöksiä ja heidän reaktionsa muutokseen vaikuttavat alaisten asenteisiin ja käyttäytymiseen (Dewitt et al. 2003: 32-33).

Muutosten jälkeen yksilöille, jotka edelleen jatkavat työskentelyään organisaatiossa irtisanomisten jälkeen saattaa kehittyä ns. Survivor syndrome eli selviytyjä syndrooma.

Sen ilmenemismuotoja ovat alhainen moraalinen ja stressi. Syndrooma johtuu McGreevyn (2003: 194) mukaan 1) vihasta, syyllisyydestä sekä epäuskosta, että kollegat on irtisanottu, 2) tulevien irtisanomisten pelosta, 3) lisääntyneestä työmäärästä sekä 4) uusien työtapojen vaatimuksesta, joka vaatii enemmän sitoutumista. Muutokset ja irtisanomiset vaikuttavat yksilön luottamukseen organisaatiota kohtaan. Vain 30 % selviytyjistä luottaa organisaatioon pienennysten jälkeen (McGreevy 2003: 194). Hiltropin (1996: 45) mukaan selviytyjät tuntevat syyllisyyttä selviytymisestään ja työpaikkansa säilymisestä sekä kaunaa organisaatiota kohtaan. Jäljelle jääneet myös odottavat omaa irtisanomisvuoroaan (Herriot & Pemberton 1995: 3). Selviytyjät ovat myös pettyneitä, koska psykologisia sopimuksia ja lupauksia uran kehittymisestä on loukattu (Newell & Dopson 1996: 17). Selviytyjät siis kokevat, että heidän sopimuksensa on rikottu, vaikka saavatkin jäädä organisaatioon (Herriot & Pemberton 1996: 782). Yksilöiden sitoutuminen organisaatioon vähenee, jos koetaan että uudelleenjärjestelyt on hoidettu epäoikeudenmukaisella tavalla (McGreevy 2003: 194). Jos menettely vastaavasti hoidetaan oikeudenmukaisesti, on vähemmän syytä reagoida negatiivisesti huonoihin seurauksiin (Brockner et al. 1994: 398). Lisäksi syyllisyyden tunteita voidaan lievittää avoimella ja rehellisellä tiedonvälityksellä irtisanomisten syistä (Hiltrop 1996: 45).

### **2.4.3 Muutosten näkyminen keskijohdon psykologisissa sopimuksissa**

Muutokset organisaatioissa muuttavat väistämättä psykologisia sopimuksia. Muutokset voivat olla niin huomattavia, että ne rikkovat entiset psykologiset sopimukset. Muutoksia läpikäyneet johtajat eivät ole motivoituneita, työskentelevät pidempiä päiviä, valittavat tiedon puutetta omasta asemastaan organisaatiossa sekä kokevat menettäneensä määräysvaltaa (Newell & Dopson 1996: 17). Monet muutosten kohteiksi joutuneet keskijohdossa tuntevat itsensä pettyneiksi ja vihaisiksi, koska he kokevat, että organisaatio on rikkonut yksipuolisesti heidän sopimuksensa. Pettymystä lisää myös se, että monet heistä ovat uhratuneet organisaation puolesta tarvittaessa (Herriot & Pemberton 1995: 2). Keskijohto kokee, että organisaation muutostilanteissa rikotaan lupauksia turvatusta työpaikasta, päätöksentekoon osallistumisesta,

etenemismahdollisuuksista ja vastuusta (Turnley & Feldman 1998: 75). Keskijohdon negatiivisille reaktioille muutostilanteissa on tarjottu selitykseksi vallan ja statuksen menettämistä. Toisaalta psykologiseen sopimukseen sisältyvät odotukset voivat olla erilaisia ja keskijohto kokee, että uusi psykologinen sopimus on asetettu heille, ilman että he ovat siihen vaikuttaneet. Paineet tulevat ylemmän johdon taholta, joka vaatii keskijohtoa toimimaan uuden sopimuksen mukaisesti muutostilanteissa (Dopson & Neumann 1998: 54-55). Toisaalta keskijohto voi olla hyvin ymmärtäväinen sopimusta rikkonutta organisaatiota kohtaan, jos rikkomus johtuu sellaisista ulkoisista syistä, joille organisaatio ei mahda mitään (esimerkiksi taloudellinen taantuma) (Turnley & Feldman 1998: 74).

Katkeruutta keskijohto tuntee usein myös, kun muutoksista vastuulliset eli ylin johto poistuu organisaatiosta muhkeiden kultaisten kädenpuristusten kera (Herriot & Pemberton 1995: 2). Kultaiset kädenpuristukset koetaan epäoikeudenmukaisiksi, kun muut saavat lähteä organisaatiosta paljon vähäisemmän hyvityksen kera (Herriot & Pemberton 1996: 784). Keskijohdolle on tarjolla vain potkut, vaikka elinikäistä työpaikkaa on pidetty itsestäänselvyytenä (Horton & Reid 1991: 26).

Harva keskijohdossa oleva enää luo uraa yhdessä organisaatiossa (Goffee & Scase 1992: 3). Organisaatiot eivät enää voi luvata työntekijöilleen elinikäisiä työpaikkoja. Urasuunnitelmien epäonnistuminen huonontaa psykologista sopimusta ja tämä huononeminen näkyy alenevassa motivaatiossa (Atkinson 2002: 21). Psykologiset sopimukset ovat muuttuneet niin, että urasta huolehtiminen jää yksilön omalle vastuulle. Yksilö huolehtii itse omasta työllistettävyydestään. Hind et al. (1996: 20) katsovat, että nykyisin organisaatio tarjoaa yksilölle välineet, ympäristön ja mahdollisuudet kehittyä ja yksilö vastaavasti antaa osaamisensa organisaation käyttöön ja sitoutuu organisaation menestymiseen. Tämä sopimus toimii niin kauan kuin molemmat voittavat. Vanhempi keskijohto määrittelee uudelleen odotuksensa uransa suhteen ja on luopunut ajatuksesta, että selkeä urapolku olisi osa heidän työtään. Siirtymät organisaatiosta toiseen ja turvaton työpaikan menettäminen vaikuttavat sitoutumiseen ja keskijohdon urasuuntautumiseen. Yksilöt tavoittelevat edelleen korkeampia asemia, mutta ovat

entistä haluttomampia uhraamaan henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteitaan, harrastuksiaan tai suhteitaan työpaikan puolesta, koska organisaatiot eivät voi palkita heitä pitkäaikaisella turvatulla työpaikalla tai hyvillä etenemismahdollisuuksilla (Goffee & Scase 1992: 3-8).

Herriot & Pemberton (1992: 3) havaitsivat neljä erilaista keskijohdon reaktiota psykologisen sopimuksen rikkomiseen: 1) eteenpäin meneminen kohti uusia haasteita, 2) turvaan meneminen eli riskien välttäminen, 3) tilien tasaaminen eli oman panoksen alentaminen ja 4) pois lähteminen esim. toiseen organisaatioon. Eteenpäin meneminen tarkoittaa työn jatkamista. Turvaan meneminen taas näkyy riskien välttämisenä ja siinä, että yksilö ei halua erottautua joukosta. On turvallisempaa olla mahdollisimman huomaamaton. Yksilö voi myös tasata tilejä alentamalla omaa suoritustasoaan vastineeksi sille, että organisaatio on jättänyt jonkin velvoitteensa täyttämättä. Goffee ja Scase (1992: 15) puolestaan katsovat organisaation muutostilanteiden näkyvän keskijohdossa seuraavalla tavalla: osa vähentää riippuvuuttaan organisaatiosta, osa liikkuu eri organisaatioiden välillä luoden uraa ja osa työllistää itse itsensä. Vanhemmille johtajille eläkkeelle siirtyminen on sopiva ratkaisu.

Keskijohdon reaktiot psykologisen sopimuksen rikkomuksiin ovat Turnleyn ja Feldmanin (1998: 77) seuraavia: organisaatiosta lähteminen, asian esille ottaminen, vetäytyminen ja välinpitämättömyys. Ensinnäkin luottamuksensa organisaatioon menettänyt yksilö voi suuttua niin paljon, että päättää lähteä organisaatiosta toisaalle. Yksilö voi myös ottaa rikkomuksen puheeksi organisaatiossa sekä näin yrittää korjata tilanteen ja pelastaa työsuhteen. Siihen kuitenkin sisältyy vaara, että yksilö leimataan häiriköksi. Yksilö voi reagoida psykologisen sopimuksen rikkomiseen myös jäämällä organisaatioon, mutta irtaantumalla siitä vähentämällä lojaalisuuttaan. Yksilö voi myös jäädä organisaatioon ja vähentää suoritustasoaan. Piittaamattomuus työn asettamista velvoitteista voi kuitenkin kääntyä yksilöä vastaan, kun se tulee ilmi. Hän saattaakin olla ensimmäinen, joka irtisanotaan seuraavassa organisaatiota kohtaavassa muutostilanteessa.

Vanhempi keskijohto lähtee suosiolla ennenaikaiselle eläkkeelle eikä etsi uutta työtä. Monelle tulevaisuudessa hämmöttävät eläke-edut ovat myös syy pysyä organisaatiossa, vaikka pettymyksiä tulisikin ja he suunnittelevat lähtevänsä eläkkeelle jo 50 -vuotiaana (Goffee & Scase 1992: 13).

Keskijohdon negatiivisia reaktioita psykologisen sopimuksen rikkomiseen lievittävät menettelyn oikeudenmukaisuus, jolla irtisanomiset hoidetaan, sopimusrikkomuksen kertaluontoisuus sekä hyvät suhteet esimieheen ja kollegoihin (Turnley & Feldman 1998: 78). Jos yksilö katsoo sopimusrikkomuksen olevan yksittäistapaus, sitoutuminen organisaatioon ei kärsi. Menettelyn reiluus tekee seurauksista oikeutetumpia ja vähentää seurausten negatiivisuutta ja yksilöiden ärtymystä (Brockner et al. 1994: 398-399).

Yksilöt ovat ahdistuneita jatkuvista, ennakoimattomista muutoksista. He kuitenkin jäävät organisaatioon, koska yleinen työllisyystilanne voi olla heikko. Näin ollen parempiakaan vaihtoehtoja organisaation ulkopuolella ei ole (Morrison 1994: 353). Atkinson (2002:21) toteaa myös, että vaikei elinikäistä työpaikkaa enää olekaan olemassa ja oma organisaatio koetaan negatiivisena, ei silti välttämättä harkita ulkoisia työmarkkinoita. Yksilöt, jotka ovat uhranneet 10 tai 20 vuotta elämästään organisaatiolle odottaen hienoa uraa, voivat olla pettymyksen hetkellä voimattomia ja haluttomia etsimään uusia mahdollisuuksia. Osa keskijohdosta voi kehittää organisaation vastaisen asenteen, joka vaikuttaa moraaliin ja kollegoiden ponnisteluihin. Tyypillisesti tämä ilmenee kyynisyytenä kaikkia uusia aloitteita kohtaan. Osa keskijohdosta vaihtaa työtehtävää tai lähtee organisaatiosta, mutta osa jää tasaamaan tilejä organisaation kanssa. He yrittävät selviytyä työstä mahdollisimman vähin ponnistuksin ja suhtautuvat työhönsä hyvin välineellisesti. Osa heistä ei myöskään ajattele työtään enää etenemismahdollisuutena tai henkilökohtaisena kehittymisenä, vaan pelkästään taloudellisen turvan lähteenä (Goffee & Scase 1992: 8-11). Tämä tukee Herriotin ja Pembertonin (1997: 51) näkemystä siitä, että keskijohdon psykologiset sopimukset muuttuvat relationaalisista transaktionaalisiksi. Keskijohto ei kuitenkaan ole tyytyväinen uusiin taloudellisiin etuihin. Ne eivät korvaa riittävästi entisen relationaalisen sopimuksen tuomaa turvaa. Keskijohto

ei myöskään enää halua myydä itseään organisaatiolle perhesuhteiden ja henkilökohtaisen elämäntyylinsä kustannuksella (Goffee & Scase 1992: 12).

Organisaatiot eivät enää tarjoa yksilöille pitkää uraa ja turvattua työpaikkaa, vaan kilpailukykyisen palkan ja tilaisuuden saada osansa organisaation menestyksestä esim. yrityksen osakkeina (Turnley & Feldman 1998: 81). Organisaatiot tarjoavat jatkuvia haasteita ja palkitsevat niitä, jotka ovat innokkaita tarttumaan haasteisiin (Herriot & Pemberton 1995: 2). Uralla etenemisen tilalle keskijohto toivoo enemmän vaihtelua, enemmän vastuuta sekä resursseja, joiden avulla vastata uusiin vaatimuksiin (Herriot & Pemberton 1995: 3). Osa henkilöstöstä hyväksyy muutokset psykologisissa sopimuksissa, osa lähtee pois (McGreevy 2003: 193). Keskijohdon uraodotusten muututtua monilla heistä on ansioluettelot valmiina ja he ovat kiinnostuneita muista organisaatioista eivätkä enää torju niiden yhteydenottoja suoralta kädeltä (Horton & Reid 1991: 26). Muutostilanteissa onkin hyvä huomioida, että avainosaajat saattavat poistua organisaatiosta, jolloin muutoksen hyödyt jäävät arvioitua pienemmiksi (McGreevy 2003: 194).

### **3. Yhteenveto ja johtopäätökset**

Psykologinen sopimus on tärkeä organisaatioihin liittyvä ilmiö, joka tarjoaa perustan yksilön ja organisaation välisen suhteen ymmärtämiselle (Shore & Tetrick 1994: 107). Toisaalta, jotkut voivat nähdä psykologisen sopimuksen välineenä yksilöiden manipulointiin vuorovaikutuksen ymmärtämisen sijaan (Morrison 1994: 371). Psykologiseen sopimukseen sisältyvien odotusten ja veloitteiden ymmärtäminen on minkä tahansa organisaation avain menestykseen (Dainty et al. 2004: 35), koska ne vaikuttavat taustalla organisaation ja yksilön välisessä suhteessa. Tyypillistä psykologiselle sopimukselle on uskomus, että osapuolet tavoittelevat molemminpuolisia hyötyjä (Rousseau 1996: 53). Rousseau'n näkemykset psykologisesta sopimuksesta ovat tunnettuja ja usein lainattuja. Tälle yleistyneelle käsitykselle psykologisesta sopimuksesta on esitetty myös kritiikkiä. Cullinane ja Dundon (2006: 113) katsovat sen olevan ihanteellinen malli nimenomaan liikkeenjohdon tarkoituksiin. Heidän mielestään



keskeisiä teoreettisia oletuksia tulisi tutkia uudelleen sekä ottaa tarkasteluun aiemmin sivuutettuja tekijöitä kuten valta.

Psykologinen sopimus ei ole vakaa ilmiö, vaan sen tarkoitus ja vaikutus voi vaihdella ajan, ihmisten ja tilanteiden mukaan (Shore & Tetrick 1994: 107). Psykologisen sopimuksen luonne ja sisältö riippuvat olosuhteista sekä yksilön roolista organisaatiossa (Dainty et al. 2004: 34). Näin ollen muutokset organisaatioiden toimintaympäristössä muuttavat myös psykologisia sopimuksia. Organisaatiot eivät enää tarjoa turvattua työpaikkaa ja etenemismahdollisuuksia, vaan työntekijöiden lojaalius ja sitoutuminen täytyy hankkia toisella tavalla (Hiltrop 1996: 40).

Keskijohdon tulevaisuutta ja tarpeellisuutta on kuvattu synkäksi organisaatioiden ohentuessa ja nimenomaan keskijohdon tason kadotessa. Keskijohtoa luonnehditaan joukoksi turhautuneita, pettyneitä yksilöitä, jotka ovat jumissa keskellä hierarkiaa, kyvyttömiä ja ilman todellista toivoa uralla etenemisestä (Dopson & Stewart 1994: 55). On totta, että keskijohdon rooli ja toimintatavat ovat muuttuneet rajusti organisaatioita kohdanneiden muutosten myötä (Horton & Reid 1991: 23; Dopson & Stewart 1994: 72), mutta keskijohto ei kuitenkaan kuole sukupuuttoon. Keskijohdolle ja sen osaamiselle on tulevaisuudessakin käyttöä.

Psykologisella sopimuksella ja sen muuttumisella voidaan selittää keskijohdon tyytymättömyyttä ja odotuksia organisaatiota kohtaan (Dopson & Neumann 1998: 55). Kuitenkaan yhtä ainoaa johtopäätöstä siitä, miten organisaatioiden muutostilanteet näkyvät keskijohdon psykologisissa sopimuksissa ei voida tehdä. Muutostilanteet muuttavat aina psykologisia sopimuksia, koska sopimusten perustana olevat asiat muuttuvat. Sitoutuneet ja lojaalit johtajat esimerkiksi eivät enää voi automaattisesti luottaa turvattuun työpaikkaan tai ylennyksiin (Herriot & Pemberton 1995: 2). Dopson & Stewart (1994: 73) katsovat, että turvatun työpaikan katoaminen sekä rajatummat ylenemismahdollisuudet organisaatiossa näkyvät keskijohdossa suurempana liikkuvuutena sekä organisaatioiden sisällä että eri organisaatioiden välillä. Muutos voi myös näkyä stressinä ja alentuneena moraalina, joka heijastuu työsuorituksiin.

Psykologisen sopimuksen rikkominen ja keskijohdon urasta huolehtimisen laiminlyöminen muutostilanteissa voi näkyä alhaisena työtyytyväisyytenä ja motivaationa sekä haluna lähteä organisaatiosta (Newell & Dopson 1996: 18).

Tutkimuksista kävi ilmi, että keskijohtoa ei voi käsitellä yhtenäisenä massana. On mahdotonta yleistää, että kaikki keskijohdossa muodostaisivat psykologisen sopimuksensa esimerkiksi uranäkymien ja organisaatiossa etenemisen pohjalta. Esimiehet eivät siis tavoittelekaan yksipuolisesti pelkästään omaa etuaan, kuten johdannossa pohdiskeltiin. Moni keskijohdossa oleva on hyvinkin tyytyväinen nykyiseen asemaansa eivätkä he ehkä haluakaan edetä ylimpään johtoon. Myös osa vanhemmista keskijohtajista, joilla on vähäinen koulutustausta, kokee, että on jo päässyt paljon pidemmälle kuin alun perin ajatteli. Siksi he ovat tyytyväisiä nykyiseen asemaansa. Organisaatioiden muutostilanteet ja uudelleenjärjestelyt luovat myös keskijohdolle entistä tärkeämmän roolin muutosten toteutuksessa, mikä lisää keskijohdon tyytyväisyyttä työhönsä ja asemaansa. Keskijohto pääsee ohentuneiden organisaatorakenteiden myötä lähemmäs ylintä johtoa ja samalla päätöksentekoa. Uudet haasteet, lisääntyneet vastuut ja velvollisuudet korvaavat menetettyjä uraodotuksia ja tekevät työstä palkitsevampaa. (Dopson & Stewart 1994: 74-75)

Suomessa ei ole toistaiseksi tutkittu psykologisia sopimuksia kovin laajasti eikä varsinkaan keskijohdon näkökulmasta. Jatkotutkimusta ajatellen keskijohdon psykologisten sopimusten teoriaa voisi syventää ottamalla mukaan empiirisen osuuden, jolloin olisi mahdollista suorittaa vertailuja teorian ja itse kerätyn aineiston välillä. Olisi kiinnostavaa tietää minkä tyyppisiä psykologisia sopimuksia suomalaiset keskijohdossa työskentelevät henkilöt muodostavat ja ovatko nämä sopimukset samanlaisia kuin muualla maailmassa. Kansainvälinen tutkimus keskijohdon psykologisista sopimuksista on myös peräisin pääosin 1990-luvulta, joten tätä taustaa vasten uudelle tutkimukselle olisi tarvetta.

## LÄHTEET

Argyris, C. 1960. *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood, IL: Dorsey.

Atkinson, Carol. 2002. Career Management and the Changing Psychological Contract. *Career Development International*. Vol. 7, No. 1. 14-23.

Brockner, Joel & Konovsky, Mary & Cooper-Schneider, Rochelle & Folger, Robert & Martin, Christopher & Bies, Robert J. 1994. Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 2. 397-409

Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. & Kessler, Ian. 2002. Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 11, No. 1. 69-86.

Cullinane, Niall & Dundon, Tony. 2006. The psychological contract: A critical view. *International Journal of Management Review*. Vol. 8, No. 2. 113-129.

Dainty, Andrew R.J. & Raiden, Ani B. & Neale, Richard H. 2004. Psychological contract expectations of construction project managers. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. 11, No. 1. 33-44.

DelCampo, Robert G. 2007. Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*. Vol. 30, No. 6. 432-440.

Dewitt, Rocki-Lee & Trevino, Linda Klebe & Mollica, Kelly A. 2003. Stuck In The Middle: A Control-Based Model Of Manager's Reactions To Their Subordinates' Layoffs. *Journal of Managerial Issues*. 32-49.

Dopson, Sue 1992. Middle management's pivotal role. *Development Review*. Vol. 5, No. 5. 8-12.

Dopson, Sue & Neumann, Jean E. 1998. Uncertainty, Contrariness and the Double-bind: Middle Managers' Reactions to Changing Contracts. *British Journal of Management*. Vol. 9. 53-70.

Dopson, Sue & Stewart, Rosemary. 1994. What Is Happening to Middle Managers in Europe? Problems and Promises Associated with Their Changing Roles and Responsibilities. *The International Executive*. Vol. 36, No. 1. 55-78.

Goffee, Rob & Scase Richard. 1992. Organizational Change and the Corporate Career: The Restructuring of Managers' Job Aspirations. *Human Relations*, Vol. 45, No. 4. 363-385.

Hendry, Chris & Jenkins, Romy. 1997. Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*. Vol. 7, No.1. 38-44.

Herriot, Peter & Pemberton, Carole. 1995. A new deal for middle managers. *People Management*. Vol. 1, No. 12. 1-7.

Herriot, Peter & Pemberton, Carole. 1996. Contracting Careers. *Human Relations*. Vol.49, No.6. 757-790.

Herriot, Peter & Pemberton, Carole. 1997. Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*. Vol. 7, no. 1. 45-56.

Hiltrop, Jean M. 1996. Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*. Vol. 18. No. 1. 36-49.

Hind, Patricia & Frost, Max & Rowley, Steve. 1996. The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 11, No. 7. 18-29.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Horton, Thomas R & Reid, Peter C. 1991. What Fate for Middle Managers? Management Review. Vol. 80, No. 1. 22-23.

Levinson, H. & Price, C.R. & Munden, K.J. & Solley, C.M. 1962. Men, Management and Mental Health. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Longenecker, Clinton O. & Neubert, Mitchell. 2003. The management development needs of front-line managers: voices from the field. Career Development International. Vol. 8, No. 4. 210-218.

Maguire, Heather. 2002. Psychological contracts: are they still relevant? Career Development International. Vol. 7, No. 3. 167-180.

McGreevy, Malcolm. 2003. The changing nature of work. Industrial and Commercial Training. Vol. 35, No.4/5. 191-195.

Morrison, David E. 1994. Psychological Contracts and Change. Human Resource Management. Vol. 33, No. 3. 353-372.

Newell, Helen & Dopson, Sue. 1996. Muddle in the middle: organizational restructuring and middle management careers. Personnel Review. Vol. 24, No. 4. 4-20.

Pate, Judy & Martin, Graeme & Staines, Harry. 2000. Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: a process model and case study evidence. Strategic Change. Vol. 9, No.8. 481-493.

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

Robinson, Sandra L. & Rousseau, Denise M. 1994. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 14, No. 3. 245-259.

Rousseau, Denise M. 1990. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 11, No. 5. 389-400.

Rousseau, Denise M. 1996. Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*. Vol. 10, No.1. 50-58.

Rousseau, Denise M. 2004. Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*. Vol. 18, No.1. 120-127.

Scandura, Terri A. & Lankau, Melenie J. 1997. Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 18, No.4. 377-391.

Schein, E.H. 1965. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Schein, E.H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Shore, Lynn McFarlane & Tetrick, Lois E. 1994. The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 1. 91-109.

Tirronen, Ville. 2005. *Psykologinen sopimus: työntekijän näkökulma*. Pro gradu-tutkielma. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.

Tornow, Walter W & De Meuse, Kenneth P. 1994. New Paradigm Approaches in Strategic Human Resource Management: A commentary. *Group & Organization Management*. Vol. 19, No.2. 165-170.

Turnley, William H & Feldman, Daniel C. 1998. Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*. Vol. 37, No. 1. 71-82.

Turnley, William H & Feldman Daniel C. 2000. Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21, No. 1. 25-42.

Winter, Richard & Jackson, Brent. 2006. State of the psychological contract. Manager and employee perspectives within an Australian credit union. *Employee Relations*. Vol. 28, No. 5. 421-434.