



LAPPEENRANNAN  
TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta  
Johtaminen ja organisaatiot

29.2.2008

## Kauppätieteiden kandidaatin tutkielmaseminaari

### Keskijohdon psykologiset sopimukset muutostilanteessa Case: OP-Pohjola-ryhmä

The psychological contracts of the middle management in situations of change  
Case: OP-Pohjola Group

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	2
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma .....	2
1.2	Aikaisemmat tutkimukset ja määritelmät .....	4
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.4	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne .....	8
2	PSYKOLOGINEN SOPIMUS .....	9
2.1	Yleisesti sopimuksista.....	9
2.2	Psykologisen sopimuksen määritelmä.....	10
2.3	Velvollisuudet .....	11
2.4	Transaktionaalinen ja relationaalinen psykologinen sopimus .....	14
2.5	Psykologisen sopimuksen muodostuminen.....	16
2.6	Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen .....	19
2.7	Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seuraukset .....	23
2.8	Psykologisen sopimuksen säilyminen .....	25
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	26
3.1	Tutkimusprosessi .....	26
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	27
3.3	Aineiston kerääminen .....	28
3.4	Aineiston käsittely ja analyysi .....	29
3.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	30
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	31
4.1	Konteksti .....	31
4.2	Haastateltavien työhistoriat ja sopimuksen muotoutuminen .....	33
4.3	Odotukset, velvollisuudet ja lupaukset .....	35
4.4	Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ja säilyminen .....	44
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	50
5.1	Yhteenveto tutkimustuloksista .....	51
5.2	Pohdintaa, päätelmät ja jatkotutkimusaiheet.....	53
	LÄHDELUETTELO .....	55
	LIITTEET	

Liite1. Haastattelurunko

# 1 JOHDANTO

Olosuhteet muuttuvat ajan kuluessa. Historiallisesti liiketoiminnan luonne on muuttunut dramaattisesti 1840-luvulta tultaessa tähän päivään. Suurin syy yritysten toimintaedellytysten ja -tapojen muuttumiseen on ollut infrastruktuurin kehittyminen. Viestintä-, kuljetus- ja tuotantotekniikat, rahoitusmarkkinat ja valtiokoneisto ovat kehittyneet rajusti. Myös markkinat ovat laajentuneet merkittävästi kahden viime vuosisadan aikana. Markkinoiden ja tuotantoyksiköiden mittakaavat ovat muuttuneet ja yritysorganisaatiot ovat kokeneet suuria muutoksia. (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer 2003: 43–70)

Nykypäivän liiketoimintaympäristö on dynaaminen ja ailahtelevainen. Varsinkin viime aikoina organisaatiot ovat joutuneet kokemaan kasvavaa painetta muuttua. Suurin osa paineesta kumpuaa ympäristön muutoksista, kuten esimerkiksi kansainvälisen kilpailun kiristymisestä, hitaasta kasvusta ja joissakin tapauksissa taantuvista markkinoista, mikä puolestaan painostaa yrityksiä leikkaamaan kustannuksia, alentamaan hintoja ja tavoittelemaan huimia parannuksia tuottavuudessa. (Hiltrop 1996)

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma

Muutokset ovat väistämättömiä nykymaailmassa. Nykypäivän organisaatiot joutuvatkin toimimaan ja selviytymään hektisessä toimintaympäristössä. Työn aihe ”Keskijohdajan psykologinen sopimus muutostilanteessa” sai alkunsa ensisijaisesti tutkijan omasta kiinnostuksesta seuraaviin aihepiireihin: organisaatiomuutos, osuuskunta sekä johtajan paineet ja sitoutuminen. Ohjaajien neuvosta työn pääaiheeksi muokautui psykologinen sopimus. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja suhtautui tutkimusaiheeseen myönteisesti ja sallii tutkijan käyttää yrityksen keskijohdon psykologisia sopimuksia esimerkkitapauksena.

Psykologinen sopimus on merkittävä käsite, kun mietitään johtajien motiiveja pysyä yrityksen palveluksessa. Kiinnostukseni kohdistuu siihen, miten johtajat selviävät muutoksen aiheuttamista paineista? Minkälaisia psykologisia sopimuksia he muodos-

tavat? Minkälaisia henkilökohtaisia käsityksiä johtajilla on oikeuksistaan ja velvoitteistaan työsuhteessa?

Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on selvittää ja analysoida psykologisen sopimuksen luonnetta muutostilanteessa keskijohdon näkökulmasta. Tutkimus osallistuu lähinnä organisaatiokohtaiseen keskusteluun, sillä työ keskittyy tarkastelemaan case- tapauksena Etelä-Karjalan Osuuspankin neljän keskijohtajan näkökulmasta psykologista sopimusta. Tutkielma osallistuu kuitenkin myös yhteiskunnalliseen keskusteluun, sillä keskustelu psykologisesta sopimuksesta on ollut – varsinkin tutkijoiden keskuudessa – pinnalla jo 20 vuoden ajan.

Tutkielman päätutkimusongelma kiteytyy kysymykseen, joka muotoillaan seuraavallisesti:

- ***Millaisia psykologisia sopimuksia keskijohtajat muodostavat?***

Alaongelmat voidaan puolestaan esittää seuraavasti:

- Minkälaisia odotuksia ja velvollisuuksia haastatelluilla keskijohtajilla on?
- Minkälaisia lupauksia he ovat saaneet?
- Onko keskijohtajien psykologisia sopimuksia rikottu? Jos on, niin miten?
- Miten mahdollisiin rikkomuksiin on reagoitu?

Tavoitteena on näiden esitettyjen tutkimusongelmien avulla etsiä vastauksia siihen, minkälaisia keskijohdon psykologiset sopimukset ovat. Psykologisten sopimusten tarkastelu tarjoaa näkökulman siihen, minkälainen suhde keskijohtajilla on organisaatiossa toimiviin eri tahoihin ja minkälaisia odotuksia ja velvollisuuksia heillä on näitä tahoja kohtaan. Kiinnostuksen kohteena on myös se, onko keskijohtajien psykologisia sopimuksia rikottu ja miten he ovat reagoineet mahdollisiin rikkomuksiin. Tutkimusongelmiin vastaamalla organisaatio saa tietoa asioista, jotka ovat tärkeitä keskijohtajille, ja jotka vaikuttavat heidän motivaatioonsa ja työtyytyväisyytensä.

## 1.2 Aikaisemmat tutkimukset ja määritelmät

Psykologista sopimusta on käsitelty huomattavan paljon viimeisten kahden vuosikymmenen aikana – varsinkin Yhdysvalloissa ja Englannissa. Aiheesta löytyy kosolti sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimuksia. Coyle-Shapiro ja Kesslerin (2000) mukaan globalisoitumisen, organisatorisen uudelleenjärjestymisen ja liiketoiminnan supistumisen seuraamukset ovat innoittaneet tieteenharjoittajia tutkimaan yhä uudelleen ja uudelleen psykologisen sopimuksen käsitettä. Käsitteellä on pyritty kuvailemaan, ymmärtämään ja ennustamaan niitä muutoksien aiheuttamia seuraamuksia, joita ilmenee työsuhteessa (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Robinson, Kraatz ja Rousseau (1994) kirjoittavat, että sopimukset ovat kaikkialla läsnäoleva ja organisaatioiden välttämätön ominaisuus. Se yhdistävää yksilöitä ja organisaatioita sekä sääntelee niiden käyttäytymistä ja mahdollistaa organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamisen. Tutkijoiden mukaan sopimuksilla on merkittävä paikka organisaatiotutkimuksessa. (Robinson et al. 1994) Jos organisaatio ymmärtää ja hallitsee tehokkaasti näitä yksilöiden muodostamia psykologisia sopimuksia, se voi auttaa organisaatiota selviytymään paremmin liiketoimintaympäristössä (Rousseau 2004).

Psykologisen sopimuksen käsite on peräisin jo 1960-luvulta Argyrisin (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl ja Solley'n (1962) sekä Scheinin (1965) määrittelemänä (lainattu Coyle-Shapiro & Kessler 2000). Coyle-Shapiro ja Kessler (2000) kirjoittavat, että varhaiset määritelmät korostavat odotuksien molemminpuolisuutta (the mutuality of expectations) kahden osapuolen välisessä vaihdantasuhteessa (the exchange relationship). Levinson et al. (1962; lainattu Robinson ja Morrison 1997) mukaan aikaisemmat määritelmät psykologisesta sopimuksesta ovat joukko uskomuksia siitä, mitä kukin osapuoli on oikeutettu saamaan ja velvollisia antamaan vaihdantasuhteessa. Rousseau'n (1989; lainattu Coyle-Shapiro & Kessler 2000) urauurtavan tutkimustyön on luonnehdittu edustavan kehittyntä muunnosta aikaisemmista määritelmistä. Rousseau'n (1995: 9; 2001; 2004) mukaan psykologisilla sopimuksilla tarkoitetaan osapuolten henkilökohtaisia käsityksiä oikeuksistaan ja velvoitteistaan työsuhteessa. Herriot, Manning ja Kidd (1997) ovat puolestaan tarkastelleet omassa tutkimuksessaan näitä työntekijöiden ja työnantajien kokemia velvollisuuksia toisiaan kohtaan.

Rousseau (1995, 2001) tutkii käsitteitä, jotka liittyvät psykologisten sopimusten muodostamiseen: mentaaliset mallit tai skeemat, joita ihmisillä on työsuhteesta, lupaukset, joita työsuhteessa ilmaistaan ja sopimuksen taso osallisten keskuudessa. Hänen mukaansa edellä mainitut asiat ovat psykologisen sopimuksen teorian ydinelementtejä. Myös Shore & Tetrick (1994) ovat kuvanneet omassa tutkimuksessaan psykologisen sopimuksen syntymistä ja kehittymistä.

Psykologisesta sopimuksesta ja sen rikkomisesta (breach of contract and violating the contract) löytyy runsaasti kirjallisuutta. Tutkimusten mukaan psykologinen sopimus muuttuu organisaatioon tulon jälkeen. Organisaatio ei pysty täyttämään velvollisuuksiaan, joten henkilö tuntee sopimuksen rikkoutumista, mikä johtaa erilaiseen käyttäytymiseen ja asenteisiin organisaatiota kohtaan. (esim. Robinson & Rousseau 1994; Shore & Tetrick 1994; Robinson & Morrison 1995; Robinson & Morrison 1997; Robinson & Morrison 2000; Hao, Wayne, Glibkowski & Bravo 2007). Niehoff ja Paul (2001) kirjoittavat puolestaan siitä, miten voidaan välttää sopimuksen rikkoutuminen ja onnistua säilyttämään psykologiset sopimukset. Psykologisten sopimusten säilyttäminen nähdään yleensä johtajien tehtävänä. Heidän tulee osata johtaa oikein (manage), jotta sopimukset säilyvät.

Vähemmän tutkittu osa-alue on psykologisen sopimuksen luonne eri organisaatiotasoilla. Monet tutkimukset (mm. Robinson & Rousseau 1994; Robinson & Morrison 1995; Robinson et Morrison 1997; Robinson & Morrison 2000; Hao et al. 2007) myötäilevät Rousseau'n (1995, 2001) psykologisen sopimuksen määritelmää, joka oletetaan yksisuuntaiseksi ja laadullisesti samanlaiseksi kaikkien työntekijöiden kesken ja organisaatiotasolla. Johtajia on yleensä käsitelty organisaation agentteina henkilöstön jäsenten suuntaan heidän muodostaessa yksilöllisiä käsityksiään oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan organisaatiossa.

Tässä tutkielmassa hyödynnetään pääosin Marksin (2001) sekä Bligh ja Carstenin (2005) tutkimustuloksia. Marksin (2001) mukaan psykologiset sopimukset ovat moniulotteisia – eivät pelkästään yksisuuntaisia. Työntekijät muodostavat psykologisia sopimuksia moniin organisaatorakenteisiin (organizational constituent). Sopimuksen vahvuus riippuu työntekijän läheisyydestä johonkin rakenneosaan. Läheisimpiä suhteita muodostuu työryhmissä ja -tiimeissä, jolloin sopimuksien on tapana olla luon-

teeltaan enemmän kollektiivisia kuin yksittäisiä sopimuksia kahden yksilön välillä. (Marks 2001) Bligh ja Carsten (2005) ovat puolestaan tarkastelleet psykologisen sopimuksen luonnetta ja merkitystä fuusioitumisen jälkeen johtajien näkökulmasta. He toteavat, että johtajilla on kaksisuuntainen velvollisuus, eli organisaatiota ja työntekijöitään kohtaan.

Tutkimusraportin teoreettinen viitekehys on rakennettu pääosin hyödyntämällä alan Review- ja Journal-artikkeleita. Artikkelit ovat viimeisten 15 vuoden ajalta ja niistä on luettavissa alan tutkijoiden tuoreimmat näkemykset. Lisäksi on käytetty muuta kirjallisuutta, mistä tärkein lähde on ollut Rousseau'n (1995) kirjoittama kirja psykologisista sopimuksista. Lakikirjallisuutta on hyödynnetty, jotta sopimuksen käsite on pystytty määrittelemään. Tämän jälkeen on voitu tehdä ero psykologisen sopimuksen ja tavallisen sopimuksen käsitteen välille. Empiirinen aineisto on puolestaan hankittu Etelä-Karjalan Osuuspankin ja samoissa tiloissa työskenteleviltä pohjolalaisilta (kuuluvat samaan konserniin) keskijohdolta.

Tämän tutkimuksen keskeisin käsite on psykologinen sopimus. Teoria rakentuu siis pitkälti psykologisen käsitteen ympärille.

*Psykologisilla sopimuksilla* tarkoitetaan osapuolten henkilökohtaisia käsityksiä oikeuksistaan ja velvoitteistaan työsuhteessa. Psykologiset sopimukset voivat olla luonteeltaan joko transaktionaalisia tai relationaalisia. *Transaktionaalinen psykologinen sopimus* on luonteeltaan lyhytkestoinen sopimus, joka perustuu taloudelliseen esim. raha) vaihdantaan. Kun taas *relationaalisen psykologisen sopimuksen* taustalla on sosiaalinen vaihdanta ja sopimus on luonteeltaan pitkäaikainen. (Rousseau 1995: 9; 91-92).

*Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen.* Annetut lupaukset rikotaan. Jompikumpi sopimuksen osapuolista ei täytä velvollisuuksiaan (Robinson & Rousseau 1994). Sopimuksen rikkoutuminen johtaa sellaiseen käyttäytymiseen ja asenteisiin organisaatiota kohtaan, mikä aikaansaa organisaation tehokkuuden laskun (Robinson & Rousseau 1994; Hao et al. 2007).

*Psykologisen sopimuksen säilyminen.* Annetut lupaukset säilytetään eli sopimusosapuolet pitävät kiinni lupauksistaan ja vaadituista velvoitteistaan. Lisäksi on olemassa erilaisia strategioita, jotka auttavat säilyttämään psykologista sopimusta työsuhteen aikana. (Niehoff & Paul 2001)

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa numeerisia vastauksia, vaan pyrkimyksenä on aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimuksen kohdejoukko on pieni ja tarkoituksenmukaisesti valittu.

Tutkimusstrategiaksi on valittu tapaus- eli casetutkimusmenetelmä, joka on Koskinen, Alasuutari ja Peltosen (2005: 154) mukaan liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa yleisimmin käytetty menetelmä. Tapaus tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tietoa kerätään yhdestä tai enintään muutamasta tarkoituksella valitusta kohteesta. Tämä on tyypillisesti yritys tai yrityksen tietty osasto, mutta myös prosessit voivat olla kiinnostuksen kohteena. (Koskinen et al. 2005: 154) Tutkimuksen kohdeilmäksi on valittu Etelä-Karjalan Osuuspankki, joka kuuluu OP-Pohjola-ryhmään. Kohteessa tarkastellaan keskijohtajien psykologisia sopimuksia muutostilanteessa. Aineiston keruu on toteutettu haastatteluin, joita tehtiin neljä ja jokainen niistä äänitettiin MP3-soittimelle. Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoimaton haastattelu, mitä kutsutaan Koskisen et al. (2005: 104) mukaan Suomessa usein myös teemahaasteluksi. Ennen haastattelua laadittiin melko tarkat kysymykset, joihin haastateltavan oli kuitenkin mahdollisuus vastata omin sanoin. Haastateltava saattoi esittää myös omia kysymyksiään haastattelutilanteessa.

Tutkimusprosessi aloitettiin aihetta koskevan kirjallisuuden kartoittamisella ja sen analysoimisella marraskuussa 2007. Kirjallisuutta luettiin prosessin edetessä. Teoreettisen viitekehyksen rakentumisen jälkeen hahmottui tutkielman teoria- ja empiriaosuus. Haastattelut suoritettiin 8.-10.1.2008. Haastatteluiden purkaminen, analyysi ja tulkinta aloitettiin heti niiden jälkeen.



## 1.4 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä psykologisen sopimuksen luonteeseen keski-johdon näkökulmasta. Tutkielman päätutkimuskysymys ” millaisia psykologisia sopimuksia johtajat muodostavat” paljastaa sen, että aihetta tarkastellaan hyvin yleisesti. Tutkimuksessa ei siis oteta kantaa esimerkiksi persoonallisuustekijöihin ja niiden aiheuttamiin vaikutuksiin psykologiseen sopimukseen, mistä on myös ollut melko runsaasti tutkimuksia (esim. Raja, Johns & Ntalianis 2004; DelCampo, 2007). Sukupuolella ja haastateltavien iällä ei myöskään ole merkitystä tässä tutkimuksessa. Psykologisen sopimuksen muuttumistakaan ei tarkastella. Tästäkin löytyy tutkimuksia (esim. Hiltrop 1996).

Tutkielman kohdejoukko on pieni ja vain yhdeltä ajanhetkeltä kuvattu. Tästä huolimatta aihetta on kuitenkin pyritty kuvaamaan ja ymmärtämään monipuolisesti. Analyysia ja tulkintoja on pyritty antamaan runsaasti.

Tutkimusraportissa yhdistyvät teoria ja empiria. Tämän johdannon jälkeen kappaleessa kaksi käsitellään tutkielman teoreettista viitekehystä. Teoria on rakentunut psykologisen käsitteen ympärille. Kappaleessa käsitellään seuraavia asioita: miten sopimuksen käsite suhtautuu psykologisen sopimuksen käsitteeseen? mistä psykologisen sopimuksen käsite on peräisin? miten psykologinen sopimus muodostuu? kuinka se säilyy? miten psykologinen sopimus rikkoutuu ja mitkä sen rikkoutumisen seuraamukset ovat? kuinka rikkoutuminen vaikuttaa asenteisiin ja käyttäytymiseen työyhteisössä?

Teoriaosuuden jälkeen edetään tutkimusraportin suorittamiseen liittyviin asioihin, joita käsitellään kappaleessa kolme. Kappaleessa neljä esitellään tutkielman empiirinen osuus. Siinä tutustutaan kohdeilmioon ja analysoidaan haastatteluiden pohjalta keskijohtajien psykologisia sopimuksia. Tutkielman lopussa on johtopäätökset, jolloin esitetään tiivistetysti tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt päätelmät sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimustoimenpiteet.

## 2 PSYKOLOGINEN SOPIMUS

Tämä kappale muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, jonka pohjalta empiirisessä osassa tehdään tulkintoja keskijohtajien psykologisista sopimuksista. Kappale on rakentunut psykologisen sopimuksen käsitteen ympärille. Siinä määritellään psykologisen sopimuksen käsite ja selvitetään, mistä käsite on peräisin. Lisäksi valotetaan hieman tämän käsitteen suhtautumista sopimuksen käsitteeseen. Kappaleessa tarkastellaan myös psykologisen sopimuksen muodostumista, säilymistä sekä rikkoutumista ja rikkoutumisesta aiheutuvia seuraamuksia työyhteisössä.

### 2.1 Yleisesti sopimuksista

Sopimukset ovat vapaaehtoisia – vapaasti tehtyjä sitoumuksia. Yleisin määritelmä sopimuksesta on oletus kahden tai useamman osapuolen välillä olemassa olevista velvollisuuksista. Velvollisuudet ovat lupauksia tulevasta toiminnasta. (Rousseau 1995: 1, 2, 6) Oikeudellisesta näkökulmasta katsottuna sopimus on kaksipuolinen oikeustoimi. Oikeustoimella tarkoitetaan tahdonilmaisua, jonka henkilö antaa oikeuksiansa perustamiseksi, muuttamiseksi, siirtämiseksi tai kumoamiseksi. Sopimuksen syntyminen edellyttää kahden osapuolen yhtäläistä tahdonilmaisua. ”Oikeusvaikutus syntyy, kun he ovat yhtä mieltä tahdostaan oikeustilan muutoksesta. Tällöin henkilöiden, joita kutsutaan sopimuspuoliksi tai sopimuskumppaneiksi, välille on syntynyt sopimus.” (Hoppu & Hoppu 2005: 47, 52–53)

Rousseau'n (1995: 6–7) mukaan työsuhteessa sopimus on vaihdantasopimus työntekijän ja työnantajan välillä. Hänen mukaansa sopimukset ovat vapaaehtoisia, epätäydellisiä, ne omaavat riippuvuussuhteen ja ne ovat ennen kaikkea automaattisia prosesseja. Sopimukset syntyvät vapaasta tahdosta – ketään ei voi pakottaa tekemään sopimusta. Ne ovat epätäydellisiä, koska ihmisten rajoittuneen rationaalisuuden vuoksi on käytännössä mahdotonta eritellä kaikkia yksityiskohtia sopimusta muodostettaessa. Riippuvuussuhde on puolestaan olennainen tekijä sopimuksissa, sillä sopimuksia tehdään hyödyttämään molempia osapuolia ja muutokset voivat vahingoittaa toista osapuolta. Automaattisilla prosesseilla Rousseau on puolestaan tarkoittanut sitä tilannetta, kun sopimukset syntyessään muodostavat kestäviä mentaa-

lisiä malleja, jotka vastustavat muutoksia. Mentaaliset mallit ovat yksilöiden muodostamia henkilökohtaisia käsityksiä ympäröivästä maailmasta.

Sopimus voi sisältää kirjoitettuja ehtoja (esim. ammattijärjestöjen sopimukset), suullisesti ilmaistuja ehtoja (esim. lupaukset kouluttamisesta) tai muita sitoumuksia, jotka viestittävät sitoutumista ja tulevaa aikomusta (esim. tavat, kulttuuri ja perinteet). Ihmiset, joille on muodostunut jonkinlainen sopimus, työskentelevät tehokkaammin ja heitä pitää valvoa vähemmän kuin niitä, joille ei ole muodostunut minkäänlaista sopimusta työsuhteessa. Ihmiset saattavat uskoa, että he ovat yhtä mieltä sopimuksen ehdoista, vaikka heillä todellisuudessa olisi hyvinkin erilaiset uskomukset. Sopimukset ovat alttiita monille eri tulkinnoille. (Rousseau 1995: 1, 2, 6–7)

## 2.2 Psykologisen sopimuksen määritelmä

Psykologisen sopimuksen käsite on puolestaan hyvin abstrakti. Sitä on alettu tutkia 1960-luvulla. Varhaisempia määritelmiä käsitteestä ovat luoneet Argyris (1960), Levinson et al. (1962) ja Schein (1965) (lainattu Coyle-Shapiro & Kessler 2000).

Argyris (1960; lainattu Coyle-Shapiro & Kessler 2000: 904) käytti termiä ”psykologinen työsopimus” kuvatakseen suhdetta ja implisiittistä ymmärrystä työntekijöiden ryhmän ja heidän johtajansa keskuudessa. Sen avulla voidaan ymmärtää työntekijän ja organisaation välistä yhteyttä (Coyle-Shapiro & Kessler 2000). Levinson et al. (1962; lainattu Coyle-Shapiro & Kessler 2000) puolestaan kehittivät käsitettä hieman pidemmälle. Heidän mukaansa se on joukko uskomuksia, joita jokainen osapuoli on oikeutettu saamaan, mutta myös velvoitettu antamaan vastineeksi toisen osapuolen suorituksista (lainattu Robinson & Morrison 1997). Schein (1965; lainattu Coyle-Shapiro & Kessler 2000) taas määritteli psykologisen sopimuksen joukoksi uskomuksia, joita on työntekijän ja organisaation välillä. Coyle-Shapiro ja Kesslerin (2000) mukaan nämä aikaiset määritelmät korostavat olettamuksien molemminpuolisuutta kahden osapuolen välisessä vaihdantasuhteessa.

Rousseau on 1980-luvun lopulla tehnyt oman määritelmänsä psykologisen sopimuksen käsitteestä. Rousseau'n (1995: 9) mukaan psykologisilla sopimuksilla tarkoitetaan yksilöiden henkilökohtaisia käsityksiä, joita organisaatio muokkaa, olemassa

olevista velvollisuuksista yksilöiden ja organisaation välisessä suhteessa. Marks (2001) on kuitenkin todennut, että psykologisia sopimuksia voi muodostua monen eri toimijan ja tason välille. Bligh ja Carstenin (2005) tutkimuksen mukaan keskijohtajilla on kaksisuuntainen velvollisuus – velvollisuus sekä organisaatiota että työntekijöitä kohtaan.

## 2.3 Velvollisuudet

Kuten on jo edellä todettu, psykologiset sopimukset ovat yksilöiden henkilökohtaisia käsityksiä velvollisuuksistaan ja oikeuksistaan työsuhteessa (Rousseau 1995: 9). Velvollisuudet ovat yksilön käsityksiä siitä, mitä hän on luvannut ja mistä hän on velkaa jollekin. Velvollisuudet edellyttävät tietynlaista toimintaa ja ajavat ihmisiä tietynlaiseen toimintaan sopimussuhteessa. (Robinson et al. 1994) Velvollisuus on sitoumus tulevaisuudessa tapahtuvaan toimintaan. Ihmisillä voi olla erilaisia käsityksiä, vaikka asiasta olisi sovittu samanlaisin ehdoin. Yksilöt voivat tulkita myös kirjoitettuja sopimuksia eri tavalla. Psykologiset sopimukset voivat kuitenkin luoda tulevaisuutta. Psykologiset sopimukset mahdollistavat organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisen esimerkiksi siten, että ne tekevät yleensä yksilöistä ja organisaatioista tehokkaampia. (Rousseau 1995: 6-7, 9)

Herriot et al. (1997) ovat Englannissa tutkineet käyttäen sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, millaisia velvoitteita sopimuksen osapuolet asettavat toisilleen. Tutkimustulokset osoittivat, että työnantajilla on 12 eri velvoitetta työntekijää kohtaan. Työntekijällä on puolestaan työnantajaansa kohtaan seitsemän sellaista velvoitetta, jotka hänen tulee täyttää.

Herritotin et al. (1997) mukaan työnantajan velvollisuus on tarjota työntekijälleen asianmukainen koulutus ja perehdytys työtehtävään. Esimiehen tulee olla tasapuolinen kaikkia alaisiaan kohtaan, joten hänen tulee varmistaa tasapuoliset valinta-, arviointi-, ylennys- ja irtisanomiskäytännöt. Hänen pitää huomioida työntekijöiden erilaiset tarpeet ja antaa heille tarvittaessa vapaata henkilökohtaisten ja perheen asioiden hoitamiseen. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus keskustella ja pohtia asioita, jotka vaikuttavat heihin. Työntekijän täytyy antaa työntekijälle rauha suorittaa työtään

niin, että hänen työtapoihinsa olisi tarvetta puuttua mahdollisimman vähän. Työnantajan velvollisuus on toimia työntekijöitä kohtaan vastuullisesti ja rakentavalla tavalla. Työnantajan tulee tarjota turvallinen työympäristö, jossa vallitsee hyvä työilmapiiri. Hänen pitää toimia oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti sääntöjen soveltamisessa ja kurinpidollisissa toimenpiteissä. Työntekijöille on maksettava työmarkkinakäytäntöjen mukaista palkkaa ja käytäntöä tulisi noudattaa koko organisaatiossa. Etuuk-  
sia myönnettäessä ja jakaessa työntekijöille työnantajan tulee olla tasapuolinen. Työpaikan pysyvyyden turvaaminen on myös yksi työnantajaa koskevista velvoitteista. (Herriot et al. 1997)

Työnantajien lailla työntekijöillä on velvollisuuksia, joiden täyttämisestä he joutuvat huolehtimaan. Herriotin et al. (1997) tutkimustulokset osoittavat, että työntekijän velvollisuus on työskennellä sovitun työajan mukaisesti (esim. päivittäinen työaika on kahdeksan tuntia). Työ tulee suorittaa hyvin sekä laadullisesti että määrällisesti. Työntekijän pitää olla lojaali yritykselle, pitää sen mainetta yllä ja toimia organisaation intressien mukaisesti. Organisaation omaisuutta pitää käsitellä huolellisesti ja oikealla tavalla. Työntekijän velvollisuus on myös pukeutua ja käyttäytyä asianmukaisesti sekä työtovereidensa että asiakkaiden edessä. Näiden velvoitteiden lisäksi työntekijän tulee joustaa tarvittaessa myös oman työnkuvansa ulkopuolelle – etenkin hätä- ja erikoistilanteissa. (Herriot et al. 1997)

Nykypäivän ja lähihistorian monet tutkimukset (mm. Robinson & Rousseau 1994; Robinson & Morrison 1995; Robinson et Morrison 1997; Robinson & Morrison 2000; Hao et al. 2007) myötäilevät Rousseau'n (1995, 2001) psykologisen sopimuksen määritelmää, joka oletetaan yksisuuntaiseksi ja laadullisesti samanlaiseksi kaikkien työntekijöiden kesken ja organisaatiotasolla. Johtajia on yleensä käsitelty organisaation agentteina henkilöstön jäsenten suuntaan heidän muodostaessa yksilöllisiä käsityksiään oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan organisaatiossa. Tämän käsityksen mukaan johtajilla on velvollisuuksia vain alaisiaan kohtaan.

Marks (2001) kirjoittaa, että psykologiset sopimukset ovat monimutkaisia ja monita-  
hoisia, ja niitä muodostavat organisaation monet eri toimijat, moneen eri suuntaan. Sopimukset voivat vaihdella eri hierarkian tasolla ja niitä voi muodostua monen eri toimijan kesken – työntekijöiden, työryhmien, esimiesten ja korkeimpien johtajien

keskuudessa. Sopimusten vahvuus riippuu vain osapuolten läheisyydestä organisaatiossa. Marks (2001) on maininnut erityisesti, että johtajilla on kaksinainen rooli – he sekä muodostavat että ylläpitävät psykologisia sopimuksia. He ovat sekä organisaation agentteja että työntekijöitä.

Bligh ja Carsten (2005) ovat omassa tutkimuksessaan tutkineet erityisesti johtajien psykologisia sopimuksia muutostilanteessa. Myös heidän mukaansa johtajilla on kaksisuuntainen velvollisuus – organisaatiota ja työntekijöitään kohtaan. Johtajilla on kahdentyyppisiä psykologisia sopimuksia: johtajan ja ylimmän johtajan väliset sopimukset ("ylöspäin sopimus") sekä johtajan ja työntekijän väliset sopimukset ("alaspäin sopimus").

Bligh ja Carstenin (2005) tutkielmassa "alaspäin sopimuksissa" nousi esille selvästi kolme teemaa toisin sanoen velvollisuutta keskijohtajan ja alaisten välillä:

- 1) rehellinen ja avoin kommunikaatio
- 2) työntekijöiden osallistuminen
- 3) henkinen tuki.

Bligh ja Carsten (2005) havaitsivat Herriotin et al. (1997) lailla sen, että kommunikaatio on tärkeää keskijohtajien ja alaisten välillä. Kommunikaation tulee olla rehellistä ja avointa. Keskijohtajilla on myös tärkeä rooli siinä, että he ottavat työntekijän mukaan näitä koskeviin asioihin. Alaisille tulee antaa mahdollisuus osallistua. On myös hyvin tärkeää, että keskijohtajat tukevat alaisiaan henkisesti. Etenkin muutostilanteessa on olennaista antaa henkistä tukea, jotta alaiset pystyvät käsittelemään tapahtuvaa muutosta.

Ylimmän johdon ja esimiehen välisessä suhteessa johtajan psykologista sopimusta tarkasteltaessa nousi esille myös kolme teemaa toisin sanoen velvollisuutta ylimmän johdon ja keskijohtajan välillä:

- 1) materiaallinen tuki (material support),
- 2) resurssit
- 3) strateginen kommunikaation (Bligh & Carsten 2005).

Materiaalinen tuki ja resurssit esiintyivät Bligh ja Carstenin (2005) tutkimuksessa useimmiten yhdessä aikaisemmista tutkimuksista poiketen (esim. Marks 2001). Ylimmän johdon tulee antaa keskijohtajalle tarpeelliset resurssit, jotta hän voi suorittaa omaa työtään. Kommunikaation tulee olla myös sillä tasolla, että keskijohtaja tietää, mitä organisaatiossa tapahtuu ja mitkä asiat koskevat juuri häntä. (Bligh & Carsten 2005)

Edellä mainitut asiat myötäilevät Marks (2000) tekemän tutkimuksen tuloksia. Bligh ja Carsten (2005) ovat kuitenkin tehneet muitakin löydöksiä tutkimuksessaan – lojaalisuus ja sitoutuminen. Löydökset osoittavat aiheiden tärkeyden sopimuksellisina elementteinä. Niitä kyseenalaistettiin ja niistä muodostettiin uusia käsityksiä muuttuvassa ympäristössä. Transaktionaaliset sopimuselementit nousivat myös esille haastatteluissa, vaikkei kovin voimakkaasti. Transaktionaaliset sopimukset pohjautuvat ensisijaisesti taloudelliseen vaihdantaan työntekijän ja työnantajan välillä. Transaktionaaliset sopimukset ovat lyhyitä ja yleensä määräaikaisten työntekijöiden omaamia tai niiden, joiden sitoutuminen organisaatiota kohtaan ei ole vahvaa. (Bligh & Carsten 2005)

## 2.4 Transaktionaalinen ja relationaalinen psykologinen sopimus

Psykologiset sopimukset voidaan jakaa kahteen kategoriaan:

- 1) transaktionaalisiin
- 2) relationaalisiin sopimuksiin (Rousseau 1995: 91).

Transaktionaaliset sopimukset ovat spesifejä, lyhytkestoisia ja ne perustuvat taloudelliseen vaihdantaan työntekijän ja työnantajan välillä. Transaktionaaliset sopimukset ovat ylöskirjattuja sopimuksia. (Robinson et al. 1994; Rousseau 1995: 91) Tyypillisesti transaktionaaliset sopimukset sisältävät seuraavia tekijöitä:

- spesifioidut taloudelliset olosuhteet pääasiallinen kannustin (esim. palkka)
- rajoittunut henkilökohtainen osallistuminen työn tekemiseen (esim. työskentelee muutaman tunnin, ei ole henkisesti sitoutunut työhön)

- määrätty ajanjakso (esim. määräaikainen työsopimus)
- sitoutuminen rajattuihin, spesifioituihin ehtoihin (esim. ammattiliitto)
- joustamattomuus (esim. muutokset vaativat sopimuksen uudelleenneuvot-  
lua)
- nykyisen osaamisen käyttö (ei osaamisen kehittämistä)
- yksiselitteiset ehdot, ulkopuolisen on helppo ymmärtää (Rousseau 1995: 91).

Relationaaliset sopimukset puolestaan sisältävät rahallisia ja ei-rahallisia vastineita. Ne ovat avoimia ja vähemmän spesifioituja sitoumuksia, jotka edistävät ja ylläpitävät suhdetta. (Robinson et al. 1994) Sopimukset sisältävät lojaalisuutta (työntekijä ja työnantaja sitoutuvat täyttämään toistensa tarpeita) (Rousseau 2004) sekä ne ovat luonteeltaan pitkäkestoisia, ja niiden taustalla on sosiaalinen vaihdanta (Shore & Tetrick 1994). Blau'n (1964: 89; lainattu Shore & Tetrick 1994) mukaan sosiaalisen vaihdannan teoria tarkoittaa sitä, että "yksilö, joka tarjoaa palkitsevaa palvelua toiselle osapuolelle velvoittaa häntä. Välttääkseen tätä velvollisuutta palvelun vastaanottajan pitää vuorostaan korvata palvelun tarjoajalle." Cosmides ja Toobyn (1987; lainattu Robinson et al. 1994) määritelmän mukaan sosiaalisella vaihdannalla tarkoitetaan kahden tai useamman yksilön yhteistyötä yhteisen hyödyn eteen.

Relationaalinen sopimus vaatii avointa suhdetta vaatien merkittäviä investointeja molemmilta osapuolilta – työntekijän ja työnantajan puolelta. Työntekijät sitoutuvat pitkäkestoiseen uran ja taitojen kehitykseen, kun taas työnantajat investoivat työntekijöidensä kouluttamiseen. Tämänkaltaiset investoinnit vaativat korkeatasoista, molemminpuolista riippuvuutta ja nämä tekijät asettavat suuria esteitä suhteen lopettamiselle. (Rousseau 1995: 91–92)

Tyypillisesti relationaaliset ehdot sisältävät seuraavia asioita:

- taloudellisen vaihdannan ohella sopimus sisältää tunneperäistä osallistumista
- koko henkilö, persoonallisuus (esim. kasvu, kehitys)
- avoin ajanjakso, ääretön
- kirjoitettuja ja kirjoittamattomia ehtoja (esim. jotkut ehdot ilmaantuvat ajan kuluessa)
- dynaamisia ja ne ovat riippuvaisia muutoksista, joita sopimusaikana tapahtuu



- kaikkialle leviäviä (vaikuttavat esimerkiksi myös yksityiseen ja perhe-elämään)
- subjektiivisesti ja implisiittisesti ymmärrettyjä (kolmannen osapuolen on vaikea ymmärtää sopimusehtoja) (Rousseau 1995: 92).

Näitä termejä voidaan pitää sopimusjatkumon ääripäinä (Macneil 1985; Rousseau 1989; lainattu Rousseau 1995: 91). Sopimukset eivät yleensä siis ole puhtaasti joko transaktionaalisia tai relationaalisia, vaan niissä sekoittuu yleensä molempia tekijöitä (Rousseau 1995: 91, 93). Rousseau (2004) kirjoittaa, että ”hybridi” tai tasapainoiset psykologiset sopimukset ovat yleistyneet viime vuosien aikana.

## 2.5 Psykologisen sopimuksen muodostuminen

Psykologinen sopimus syntyy kuin huomaamatta työntekijän ja työnantajan välille. Sen muotoutuminen alkaa rekrytointi- ja valintaprosessin aikana, ja jatkuu työntekijän työssäolon aikana. (Shore & Tetrick 1994; Rousseau 2001)

Shore ja Tetrickin (1994) mukaan psykologisen sopimuksen kehittymisessä on kaksi osapuolta – työntekijä ja organisaatio. Psykologisen sopimuksen kehittymiseen vaikuttavat kuitenkin monet eri tekijät. Potentiaaliset työntekijät ja organisaation agentit lähestyvät työsuhdetta omine odotuksineen mahdollisesta työsuhteesta. Nämä odotukset eivät kuitenkaan yksinomaan vaikuta sopimuksen kehittymiseen, vaan siihen vaikuttavat myös monet muut tekijät, jotka tekevät siitä uniikin. Vuorovaikutuksen dynaaminen luonne, ympäristön olosuhteet sekä organisaation ja yksilön erityiset tavoitteet ovat näitä muita sopimuksen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Psykologinen sopimus kehittyä siis dynaamisessa ympäristössä, jossa yksilö on vuorovaikutuksessa monien eri organisaation edustajien kanssa, jotka antavat sekä verbaalisia että ei-verbaalisia viestejä. (Shore & Tetrick 1994)

Rousseau'n (1995: 34, 36) mukaan psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat puolestaan seuraavat tekijät:

- 1) ulkoiset viestit

- 2) sosiaaliset vihjeet (social cues), joita syntyy sekä organisaatio- tai sosiaalisessa ympäristössä että yksilön henkilökohtaisista tulkinnoista
- 3) yksilön kognitiot
- 4) taipumus (mitä viestejä yksilö vastaanottaa, tulkinnat, henkilökohtainen tapa käsitellä tietoa).

Rousseau'n (1995: 34) malli on hyvin samankaltainen Shore ja Tetricken (1994) esittämän mallin kanssa. Organisaation lähettämät sekä kollegoiden ja työryhmien viestittämät sosiaaliset vihjeet ovat ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat psykologisen sopimuksen syntyyn. Jälkimmäiset kaksi tekijää ovat puolestaan yksilön sisäisiä tekijöitä, joiden kautta ulkoisia tekijöitä tulkitaan ja ymmärretään.

Organisaatiot välittävät sitoumuksiaan erilaisilla keinoilla, joiden avulla ne viestittävät niiden tulevaisuuden suunnitelmista. Organisaatioilla itsellään ei ole aikomuksia, mutta niiden agenteilla tai toisin sanoen edustajilla (johtajat, rekrytoijat ja työtoverit) on. Organisaatiot ilmaisevat sitoumustaan joko jatkuvasti tai suhteellisen jatkuvasti monin eri tavoin. Ne antavat avoimia, peittelemättömiä lausuntoja, joilla on ehkä kaikkein voimakkain vaikutus psykologisen sopimuksen syntyyn. Avoin lausunto voi olla esimerkiksi sellainen, että ” Ihmiset, joilla on oikeanlaiset arvot, saavat toisen mahdollisuuden.” (Jack Welch, GE; lainattu Rousseau 1995: 36). Yksilöt voivat myös tarkkailla organisaation käyttäytymistä ja sen antamaa kohtelua eri työntekijöitä kohtaan. Organisaation laatima politiikka signaloi myös erinäköisiä sanomia työympäristöön. Opastekirjat, laaditut arvot ja muut henkilökuntaa koskevat rakenteet tarjoavat tietoa. Sosiaaliset konstruktiot eli organisaation historia ja rakentunut maine viestivät yksilöille tietoa. Esimerkkinä tästä Rousseau (1995: 36) sanoo: ”muista viimeisin lama, he lyhensivät työviikkoa, mutta kaikki saivat säilyttää kuitenkin työpaikkansa.” Näiden ulkoisten viestien perusteella yksilö muodostaa omaa psykologista sopimustaan eli omaa käsitystään hänen henkilökohtaisista velvollisuuksistaan ja oikeuksistaan työsuhteessa. (Rousseau 1995: 36–39)

Sosiaaliset vihjeet ovat puolestaan työtovereilta ja työryhmiltä saatua informaatiota. Työkavereilla ja työryhmillä on kolme roolia sopimusprosessissa. Nämä:

- 1) antavat tietoa sopimuksen luomiseen

- 2) välittävät sosiaalista painetta, jotta sopeutuu ryhmän ymmärtämiin ehtoihin
- 3) muotoilevat sitä, miten yksilö tulkitsee organisaation toimet. (Rousseau 1995: 39)

Informaatio, joka on selkeää ja helposti saatavilla, tarjoaa yleensä kaikkein tärkeintä viestiä psykologisen sopimuksen muodostamiseen. Useimmissa organisaatioissa kaikkein yleisin informaation lähde organisaatiota koskevissa asioissa ovat kollegat. Kollegat kommunikoivat normeista ja standardeista, antavat vaikutelmia työpaikasta ja usein auttavat ymmärtämään toisiaan siitä, mitä työpaikalla on meneillään. Yksilöt vastaanottavat kollegoilta seuraavanlaisia viestejä: mitä ominaisuuksia organisaatiolla on (kannustava, turvallinen, ankara), mitä organisaatio on luvannut (menneisyydessä ja nykyhetkessä) sekä mikä on työtehtävien suoritustaso (minimi). (Rousseau 1995: 39–40)

Rousseau'n (1995: 27) mukaan psykologinen sopimus on mentaalinen malli, jota ihmiset käyttävät mallintaakseen tapahtumia, kuten esimerkiksi lupauksia. Mentaaliset mallit ohjaavat ihmisiä. Ne antavat vihjeitä siitä, mitä tapahtumia heidän tulisi odottaa, ja miten heidän tulee tulkinta erilaisia tilanteita. Todellisuus ei kuitenkaan täysin rakennu vain yksilöiden mielessä – myös ryhmät voivat yhdessä olla samaa mieltä tapahtumista ja niiden tarkoituksista. Ihmisten sisäinen prosessi määrää siis sen, mitä viestejä yksilö ylipäätään ottaa vastaa, kuinka hän tulkitsee vastaanotetun informaation. Se vaikuttaa lopullisen psykologisen sopimuksen muodostumiseen. (Rousseau 1995: 40)

Rousseau'n (2004) mukaan psykologisiin sopimuksiin liittyy kuusi piirrettä, joita ovat vapaaehtoisuus, uskomus keskinäiseen sopimukseen, epätäydellisyys, selviytyminen tappioista sopimuksen rikkoutuessa, monikertaiset sopimuksen tekijät ja automaattiset prosessit. Nämä kuusi piirrettä muokkaavat psykologisen sopimuksen dynamiikan.

Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että sopimukset tehdään yksilön vapaasta tahdosta. Sopimukseen ei voi pakottaa. Uskomus keskinäiseen sopimukseen tarkoittaa. Epätäydellisyys viittaa puolestaan siihen, että kaikkia yksityiskohtia ei voida määritellä sopimusta tehtäessä. Sopimukset täydentyvät ajan kuluessa. Psykologisen sopi-

muksen muodostumiseen vaikuttavat monet eri tiedonlähteet. Moninkertaisesti sopimuksen tekijöihin kuuluvat esimerkiksi esimies ja/tai rekrytoija. Osapuolet keskittyvät velvoitteidensa pitämiseen, mutta myös selviytymiseen tappioista, kun olemassa olevia velvollisuuksia on rikottu. Psykologiset sopimukset ovat kestäviä mentaalisia malleja, jotka muodostuvat automaattisen prosessin kautta yksilöllisesti. (Rousseau 2004)

## 2.6 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

Psykologisia sopimuksia on organisaatioissa kaikkialla läsnä. Ne ovat organisaatioiden välttämätön ominaisuus. Ne yhdistävät yksilöitä ja organisaatioita sekä sääntelevät heidän käyttäytymistään ja mahdollistavat organisaatioiden asettamien tavoitteiden saavuttamisen. (Robinson et al. 1994) Tärkeystä huolimatta organisaatioiden sisällä muodostuvia psykologisia sopimuksia rikotaan yhtenäin; rikkomisen on enemmänkin normi kuin poikkeus (Robinson & Rousseau 1994; Coyle-Shapiro & Kessler 2001). Robinson ja Rousseau'n (1994) tutkimuksen mukaan yli puolen (54,8 %) tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden psykologisia sopimuksia oltiin rikottu työsuhteessa. Aineisto tutkimukseen oli kerätty sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen.

Sopimuksen rikkoutuminen ilmenee, kun suhteen toinen osapuoli havaitsee toisen osapuolen epäonnistuneen täyttämään luvattun velvollisuuden (Robinson & Rousseau 1994). Eri ihmiset tulkitsevat rikkoutumisen eri tavalla. Se, miten rikkoutuminen tulkitaan riippuu siitä, miten eri ihmiset rikkoutumisen kokevat (Rousseau 1995: 112). Sopimuksen rikkoutuminen on subjektiivinen kokemus (Robinson 1996). Robinson ja Morrisonin (1997) mukaan tämän kaltainen määritelmä ehdottaa, että rikkoutuminen on kognitiivinen. Se heijastaa yksilön mielessä tapahtuvaa laskentaa siitä, mitä yksilö on hyväksynyt suhteessa siihen, mitä joku oli hänelle luvannut. Robinson ja Morrison (1997) menevät psykologisen sopimuksen rikkoutumisen (violation) käsitteessä vielä pidemmälle. He näkevät rikkoutumisen monitahoisena. Sopimuksen rikkoutuminen on enemmän kuin yksilön kognitiivista arviointia tilanteesta. Rikkoutumisesta aiheutuvat tunteet johtavat erittäin tunnepitoiseen olotilaan, joka voi tietyissä olosuhteissa olla seurauksena uskomuksesta siitä, että yksilön organisaation on epäonnistunut

riittävästi säilyttämään psykologista sopimusta. Rikkoutuminen on pettymyksen tunteiden ja vihan tunteiden yhdistelmä. Tunteet kumpuavat siitä, että on huomattu, että haluttuja ja odotettuja lupauksia ei ole täytetty. Yksilö tuntee itsensä petetyksi ja huonosti kohdelluksi organisaatiossa. (Robinson & Morrison 1997)

Robinson ja Morrison (1997) ovat rakentaneet psykologisen sopimuksen rikkoutumiselle teoreettisen mallin, joka koostuu kahdesta tekijästä: lupauksen

- 1) peruuttamisesta (reneging) tai
- 2) yhteensopimattomuudesta (incongruence).

Peruuttamisella tarkoitetaan sitä, kun organisaation agentti tai agentit rikkovat tietoisesti työntekijälleen antamia lupauksia (Robinson & Morrison 1997). Organisaation agentilla tarkoitetaan yksilöä, joka toimii toisen puolesta tai nimissä (esim. Rekrytoijat tekevät sitoumuksia organisaation nimissä) (Rousseau 1995: 60). Yhteensopimattomuus merkitsee puolestaan sitä, että organisaation agentilla tai agenteilla ja työntekijällä on erilainen käsitys siitä, mitä on oikeastaan luvattu (Robinson & Morrison 1997). Molemmat tekijät voivat johtaa havaintoon siitä, että sopimusta on rikottu luomalla ristiriitaisuuden työntekijän tuntemuksen siitä, mitä oli luvattu ja työnantajan havainnon siitä, mitä työntekijä kokee välillä (Robinson & Morrison 2000).

Lupauksen peruuttamista ilmenee kahdessa tapauksessa: Organisaatio on joko

- 1) kyvytön tai
- 2) haluton täyttämään työntekijälle antamansa lupauksensa (Robinson & Morrison 1997).

Kyvyttömyys ilmenee, kun organisaation agentit toteavat joissakin tilanteissa mahdottomaksi pitää lupauksiaan, joita he ovat aikaisemmin tehneet. Vaikka lupaukset olisi tehty hyvässä uskossa, organisaation sisäisen tai ulkoisen ympäristön tai arvaamaton lasku resurssien saatavuudessa voi estää organisaatiota pitämästä niitä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että lupauksen peruuttamisen todennäköisyys kasvaa, kun organisatorisen sekasorron aste kasvaa tai yrityksen suorituskyky laskee. (Robinson & Morrison 1997)

Lupauksen peruuttamisen toinen ilmenemismuoto on haluttomuus. Sitä ilmenee silloin, kun organisaation agentit eivät halua täyttää työsuhteesta syntyviä ominaisia sopimusehtoja. Agentit saattavat tehdä lupauksensa siten, että heillä ei ole aikomustakaan pitää sitä tai he päättävät tarkoituksenmukaisesti peruuttaa lupauksensa, joka heidän oli alun perin tarkoitus pitää. Sopimuksen rikkominen aiheuttaa organisaatiolle potentiaalisia kustannuksia, kuten esimerkiksi työntekijän vähentynyttä sitoutumista tai alentunutta työsuoritusta, arvostetun työntekijän menetyksen, vahingoittunutta mainetta, kostotoimenpiteitä tai jopa kanteen nostamista. Toisaalta myös lupauksen täyttämien voi olla kallista, koska työntekijöille annetut lupaukset aiheuttavat organisaatiolle niukkoja resursseja. Koska sopimuksen osapuolet käyttäytyvät usein opportunistisesti, organisaatio on halukkaampi peruuttamaan lupauksensa, jos sen agentit uskovat siihen, että peruuttamisesta syntyvät hyödyt ylittävät siitä aiheutuvat kustannukset. (Robinson & Morrison 1997)

Joissakin tilanteissa organisaation agentit, jotka ovat vastuussa velvollisuuksiensa täyttämisestä työntekijöilleen, uskovat vilpittömästi siihen, että he ovat täyttäneet kaikki työntekijöilleen antamansa lupauksensa. Työntekijä voi nähdä asian kuitenkin toisin. Heidän mielestään organisaatio on epäonnistunut lupauksensa täyttämässä. Tällöin kyseessä on käsitysten yhteensopimattomuus. Yhteensopimattomuutta esiintyy silloin, kun työntekijän havainnot annetuista lupauksista eroavat organisaation agentin tai agenttien näkemyksistä. Nämä eroavat havainnot kumpuavat psykologisen sopimuksen ehdoista, jotka ovat luonnostaan muodostuneet yksilöiden havainnoista ja käsityksistä. (Robinson & Morrison 1997)

Yhteensopimattomuutta voi syntyä, kun annettu lupaus on toteutettu tai se voi kehittyä ajan kuluessa ja havainnot lupauksista rapistuvat tai muisti voi vääristää niitä (Klatzky 1980; lainattu Robinson & Morrison 1997). Robinson ja Morrisonin (1997) mukaan ensisijaisesti kolme tekijää luo yhteensopimattomuutta:

- 1) työntekijöiden ja organisaation agentin/agenttien erilaiset kognitiiviset skeemat
- 2) velvollisuuksien monimutkaisuus ja monimerkityksellisyys kahden osapuolen välillä
- 3) kommunikaatio.

Yksilöiden skeemat muodostuvat kognitiivisista kehyksistä, jotka muokkaavat tietoa systemaattisesti. Skeemat organisoivat kokemukset järkevään muotoon ja auttavat ihmisiä käsittelemään ristiriitaisia tilanteita. Ne myös ennustavat tulevia tapahtumia. (Rousseau 1995: 31) Ne ohjaavat ihmisiä vastaanottamaan, muistamaan ja tekemään tulkintoja raa'asta informaatiosta. Skeemat yksinkertaistavat prosesseja, joiden avulla ihmiset ymmärtävät tapahtumia ja tilanteita. Ne auttavat työntekijöitä hahmottamaan, mitä tyypillinen työsuhte pitää sisällään. Muodostuneita skeemoja on monenlaisia ja yksilöiden skeemat voivat poiketa toisistaan hyvinkin paljon. (Robinson & Morrison 1997)

Ihmisten käsitykset velvollisuuksista ovat monimerkityksellisiä ja hyvinkin monimutkaisia. Yksilöiden erilaisten skeemojen ohella velvollisuuksien monimutkainen luonne voi aiheuttaa eriävää näkemystä annetuista lupauksista sopimuksen osapuolien välillä. Erilaiset havainnot lisäävät käsitystä velvollisuuksista, mikä tekee niistä entistä kompleksisempia. Ihmiset prosessoivat tietoa erilailla, mikä johtaa yhteensopimattomuuteen. (Robinson & Morrison 1997)

Yhteensopimattomuutta voidaan vähentää työntekijöiden ja organisaation agenttien välisellä kommunikaatiolla. Kommunikaation tulee olla totuudenmukaista ja täsmällistä etenkin rekrytointivaiheessa, koska psykologisen sopimuksen muodostuminen alkaa silloin. (Rousseau & Greller 1994; Shore & Tetrick 1994; lainattu Robinson & Morrison 1997) Työhönoton jälkeinen kommunikaatio on myös tärkeää, koska muistikuvat lupauksista vääristyvät ajan kuluessa. Kommunikaation on oltava organisaatiossa avointa, jotta psykologisten sopimusten rikkoutumista ei pääsisi tapahtumaan. (Robinson & Morrison 1997)

Psykologisen sopimuksen rikkoutumista ilmenee yleensä silloin, kun koko organisaatiolla menee huonosti, yksilön työsuorittaminen on matalaa, työntekijällä ei ole kokemusta sosialisoitumisprosessista tai hänellä on vain vähän kontaktia työnantajaansa. Jos sosiaalinen etäisyys on suuri, osapuolet eivät ymmärrä toisiaan. Rikkoutumista koetaan myös silloin, kun on aiempaa kokemusta rikkoutumisesta edellisiltä työnantajilta. Lisäksi rikkoutumista psykologisessa sopimuksessa voi syntyä, jos työnhakuvaiheessa oli monta työnantaja ehdokasta. Luottamuksella on suuri rooli työsuhteessa. Jos luottamusta ilmenee heikosti, sopimuksen rikkoutuminen on suorastaan väistämätöntä. (Rousseau 1995: 133; Robinson 2000)

## 2.7 Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seuraukset

Robinsonin (1993; lainattu Shore & Tetrick 1994) mukaan työntekijällä on viisi mahdollista tapaa reagoida tai suhtautua sopimuksen rikkoutumiseen. Reagoimisen eri muotoja ovat:

- 1) puhuminen
- 2) vaitiolo
- 3) vetäytyminen
- 4) tuhoaminen ja
- 5) lähteminen.

Puhuminen on toimintaan orientoitumista ja se sisältää yrityksiä säilyttää tai palauttaa psykologinen sopimus ennalleen. Muut reagoitavat – vaitiolo, vetäytyminen, tuhoaminen ja lähteminen – ovat olotilaorientoituneita, joissa työntekijä yrittää selviytyä sopimusrikkomuksesta alentamalla työnantajan velvollisuuksia, alentamalla omia velvollisuuksia tai lopettamalla työsuhteen. (Shore & Tetrick 1994)

Rousseau (1995: 134) puolestaan kirjoittaa, että yksilöt reagoivat sopimuksen rikkomiseen neljällä eri tavalla:

- 1) lähtemällä
- 2) puhumalla
- 3) vaikenemalla ja
- 4) laiminlyömällä/tuhoamalla.

Lähteminen on vapaaehtoinen päätös työsuhteen lopettamisesta. Työntekijä voi irtisanoa työntekijän tai työntekijä voi itse irtisanoutua. Työsuhteen lopettaminen on yleisintä silloin, kun psykologinen sopimus on laadultaan transaktionaalinen. Tällöin työstä lähtemisen kustannukset ovat alhaisimmat. Psykologisen sopimuksen rikkoutumista seuraava suhteen lopettaminen voi johtua myös seuraavista tekijöistä: on tarjolla muita työnantajia, työsuhte on ollut suhteellisen lyhyt, muut työntekijät lähtevät myös tai sopimuksen eheyttäminen on epäonnistunut. Psykologisen sopimuksen



rikkoutuminen ei kuitenkaan johda aina suhteesta lähtemiseen. (Rousseau 1995: 135)

Kun yksilö pyrkii eheyttämään hänen psykologista sopimustaan, hän yrittää puhua rikkoutumisesta. Tässä yhteydessä puhumisella yritetään pienentää menetyksiä tai palauttaa luottamusta. Puhuminen on aktiivinen ja rakentava tapa eheyttää tapahtunutta rikkoutumista psykologisessa sopimuksessa. Puhuminen organisaation sisällä on yleisintä silloin, kun: on olemassa positiivinen suhde ja luottamusta, puhumiselle on kanavat, myös muut ihmiset puhuvat tai ihmiset uskovat, että he voivat vaikuttaa sopimuksen toiseen osapuoleen. (Rousseau 1995: 136, 138)

Vaikenemista ilmenee lojaalisuutena tai välttelemisenä. Vaikeneminen heijastuu halukkuutena sietää tai hyväksyä epäsuotuisia olosuhteita. Vaikeneminen voi myös heijastaa lojaalisuutta. Yksilö odottaa optimistisesti, että epäedulliset olosuhteet vielä muuttuvat. Vaikenemista ilmenee yleisimmin silloin, kun ei ole valittamiseen käytettäviä kanavia tai muita keinoja. (Rousseau 1995: 138)

Rousseau'n (1995: 138) mukaan vielä yksi mahdollisuus rikkomuksen reagoimiseen on laiminlyöminen/tuhoaminen. Yksilö voi laiminlyödä esimerkiksi työtehtäviään tai palvella asiakasta huonosti. Laiminlyönti/tuhoaminen voi olla myös haitallista käyttäytymistä – vandalismia, varkauksia tai ihmisten välisiä aggressioita (esim. työpaikaväkivalta). Reagoititapa ilmenee yleensä silloin, jos menneisyydessä on tapahtunut konflikteja, sopimuksen rikkomista, epäluottamusta, puhumiselle ei löydy kanavia tai kanssaihmiset käyttäytyvät organisaatiossa laiminlyömällä/tuhoamalla työtään.

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen johtaa erilaiseen käyttäytymiseen ja asenteisiin organisaatiota kohtaan, kuten edellä kerrottiin. Sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen, luottamukseen ja työntekijän aikomuksiin pysyä organisaation palveluksessa. Positiivinen vaikutus liittyy puolestaan henkilöstön vaihtuvuuteen. Henkilöstö on innokkaampi vaihtamaan työnantajaansa, jos ilmenee sopimuksen rikkomista. (Robinson & Rousseau 1994) Luottamuksen ja psykologisen sopimuksen rikkoutumisen välinen yhteys on vahva ja moninainen. Luottamuksella on suuri rooli osapuolen välisessä sopimussuhteessa. (Robinson 1996). Hao et al. (2007) ovat myös tuoreessa tutkimuksessaan tarkastelleet psykologisen sopimuk-

sen rikkoutumisen vaikutusta työyhteisöön. Heidän mukaansa sopimuksen rikkoutuminen johtaa kahdeksaan eri lopputulokseen. Hao et al. kirjoittavat (2007), että rikkoutuminen vaikuttaa tunteisiin, asenteisiin ja yksilön tehokkuuteen. Työntekijät kokevat sopimuksen rikkoutumista ja epäluottamusta työnantajaansa kohtaan. Heidän asenteensa muuttuu organisaatiota kohtaan. Heidän työtyytyväisyytensä ja sitoutumisensa laskevat sekä työpaikan vaihtamisaikheet kasvavat. Rikkoutuminen vaikuttaa negatiivisesti heidän työsuoritukseensa, alaitaitoihinsa ja tuottavuuteensa. (Hao et al. 2007)

## 2.8 Psykologisen sopimuksen säilyminen

Psykologisen sopimuksen säilyttäminen ei onnistu pelkästään annettujen lupauksen pitämällä ja velvollisuuksien täyttämällä. On olemassa erilaisia strategioita, jotka auttavat säilyttämään psykologista sopimusta työsuhteen aikana. Sopimuksen säilyttäminen alkaa sitoutumisella avoimeen ja rehelliseen kommunikaation. Luottamuksellinen suhde työntekijän ja työnantajan välillä luo ympäristön, joka sallii erimielisyydet ja konfliktit. Erimielisyyksiä ja niistä juontuvia riitoja voidaan käsitellä tämänkaltaisessa turvallisessa ympäristössä rakentavalla tavalla. Luottamuksella on suuri rooli psykologisen sopimuksen säilymisessä rikkoutumattomana. (Niehoff & Paul 2001) Luottamuksen puuttuminen osapuolten välillä johtaa yleensä väistämättä sopimuksen rikkoutumiseen (Robinson 1996).

Organisaation johtajalla on tärkeä rooli viestinnässä. Johtajan on ylläpidettävä omia viestintätaitojaan, jotta hän osaa viestiä avoimesti ja rehellisesti organisaatiossa. (Niehoff & Paul 2001) Sopimuksen säilyminen vaatii vahvaa suhdetta. Kaikkien osapuolten välillä tulee olla vuorovaikutusta. Suhteen eteen täytyy tehdä töitä. Sen vuoksi tulee uhrata ja investoida voimavaroja, jotta osapuolten välille kehittyy vahva side. (Rousseau 1995: 133)

Bligh ja Carstenin (2005) mukaan vuorovaikutuksen ja kommunikaation tulee olla johtajan ja työntekijän välillä avointa ja rehellistä, ettei tapahdu sopimuksen rikkoutumista. Työntekijöiden osallistuminen organisaatiossa on myös erittäin tärkeää – etenkin muutostilanteessa. Osallistuminen on Bligh ja Carstenin (2005) tutkimustu-

loksien mukaan avainasemassa, kun halutaan säilyttää työntekijöiden psykologiset sopimukset. Lisäksi henkisellä tuella on merkittävä asema, kun tarkastellaan esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta ja työntekijän psykologista sopimusta. Henkisen tuen antaminen vähentää muutoksen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia psykologisissa sopimuksissa. (Bligh ja Carstenin 2005)

Bligh ja Carstenin (2005) tutkimus osoittaa myös sen, että johtajan oman psykologisen sopimuksen säilyttäminen työntekijöiden psykologisten sopimusten ohella on erittäin tärkeää. Ylimmän johdon tulee antaa keskijohdolle tarvittavat resurssit käyttöönsä, jotta he voivat suorittaa esimiestehtävänsä alaisiaan kohden. Resurssit käsittävät myös materiaalisen tuen, ei pelkästään henkistä sekä osaamiseen, tietoihin ja taitoihin liittyvää tukea. Strategisella kommunikaatiolla on myös erittäin tärkeä rooli – varsinkin muutostilanteessa. Ylimmän johdon tulee viestiä avoimesti strategisista asioista johtajien kanssa. (Bligh ja Carsten 2005)

### 3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen suorittamisesta. Ensiksi kuvataan tutkimusprosessin kulku ja tutkimusraportin tekemisessä käytetyt tutkimusmenetelmät. Lisäksi kappaleessa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta on käsitelty lähinnä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla.

#### 3.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi lähti käyntiin alkusyksyllä 2007 tutkimusaiheen pohtimisella, mitä kesti lähes kolme kuukautta. Hirsjärvi ja Hurme (2001: 60) kirjoittavat, että aiheen valitsemiseen kannattaakin käyttää aikaa ja sitä tulee pohtia huolellisesti. Heidän mukaansa ”hyvä tutkimusaihe on hyvän tutkimuksen alku”.

Tutkimuksen aihe juontaa juurensa tutkijan kiinnostuksesta seuraaviin aihepiireihin: osuuskunta, johtajan paineet, sitoutuminen ja organisaatiomuutos. Marraskuun puolivälissä ohjaajien avustuksella työn pääaiheeksi muotoutui lopulta psykologinen sopimus. Tapausyrityksen toimitusjohtajakin suhtautui tutkimusaiheeseen myönteisesti

ja salli tutkijan käyttää yrityksen keskijohdon psykologisia sopimuksia esimerkkitapauksena.

Aiheen selkiytyttyä prosessi jatkui kirjallisen lähdeaineiston kartoittamisella ja sen analysoimisella syksyllä 2007. Kirjallisuutta luettiin kuitenkin koko prosessin aikana. Teoreettisen viitekehyksen muotoutuessa sovittiin haastattelut Etelä-Karjalan osuuspankin edustajien kanssa. Haastattelut suoritettiin Etelä-Karjalan osuuspankin tiloissa Lappeenrannassa. Haastatteluiden jälkeen aloitettiin välittömästi aineiston avaaminen ja analysointi. Tutkielma esitettiin ja opponoitiin 20.2.2008. Tutkimuksen lopullinen versio palautettiin ohjaajille arvioitavaksi 29.2.2008.

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Eskola ja Suoranta (2003: 61) kirjoittavat, että ”kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä.” Hirsjärvi et al. (2004: 155) mukaan laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei ole teorian ja hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monisyinen ja seikkaperäinen tarkastelu. Tähän tutkimukseen kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät sopivat kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä paremmin, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä keskijohtajien psykologisista sopimuksista, vaan pyrkiä ymmärtämään niitä olemassa olevien teorioiden avulla. Kohdejoukko on pieni ja tarkoituksenmukaisesti valittu, ei satunnaisotoksenmenetelmää käyttäen. Kohdeilmiön toimitusjohtaja on valinnut tutkimukseen haastatellut. Hirsjärvi ja Hurmeen (2001: 27) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella pystytään tuomaan juuri tutkittavien omat käsitykset tilanteista. Aiheeseen on pyritty syventymään neljän henkilön näkökulmasta. Näissä menetelmissä pyritään saamaan tutkittavien omat näkökulmat, mielipiteet ja ”ääni” esille.

### 3.3 Aineiston kerääminen

Aineiston keruu toteutettiin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisellä tavalla eli haastatteluin. Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun hyviä puolia on myös se, että haastateltava saa tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, toisin sanoen ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Vastauksia pystyy myös syventämään esittämällä tarpeen vaatiessa jatkokysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 34–35) Haastattelun aikana pystyttiin syventymään esille tuleviin asioihin jatkokysymyksien avulla. Näin saatiin tarpeeksi kattava kuva haastateltujen keskijohtajien psykologisista sopimuksista.

Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu (kts. liite 1). Tätä kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Puolistrukturoitu haastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004: 197; Hirsjärvi & Hurme 2001: 47). Eskola ja Suorannan (2003: 86) mukaan teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta siinä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata esitettyihin kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sopi tähän tutkimukseen parhaiten, koska haastateltavat kykenivät keskustelemaan avoimesti määrättyistä teemoista ja tuomaan niiden avulla esiin omia kokemuksiaan ja näkemyksiään.

Tutkimukseen haastateltiin neljää henkilöä, jotka valittiin tarkoituksenmukaisesti. Ensiksi otettiin yhteyttä kohdeyrityksen toimitusjohtajaan, joka suositteli yrityksestä neljää keskijohtajaa haastateltavaksi. Haastattelut sovittiin joulukuun lopulla ja tammi-kuun 2008 alussa. Ne suoritettiin ajalla 8.–10.1.2008 Etelä-Karjalan osuuspankin tiloissa. Haastatteluista kaksi toteutettiin neuvotteluhuoneissa ja kaksi muuta haastattelua suoritettiin keskijohtajien omissa työhuoneissa. Näin haastattelu voitiin tehdä rauhassa, niin etteivät muut keskeyttäneet tai kuulleet haastateltavan vastauksia. Haastattelut kestivät noin tunnin verran.

### 3.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Jokaiselle neljälle haastateltavalle lähetettiin sähköpostilla haastattelukysymykset etukäteen, jotta he pystyivät tutustumaan siihen, mitä heiltä tullaan kysymään haastattelussa. Ennen haastattelun aloittamista haastateltavilta kysyttiin myös lupa tallentimen käyttämiseen. Kaikki haastateltavat antoivat tutkijalle luvan haastattelun tallentamiseen, joten ne taltioitiin mp3-soittimella. Haastattelujen jälkeen tallenteet avattiin kirjoitetun tekstin muotoon. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan puhtaaksi, vain esimerkiksi äännähdykset jätettiin litteroimatta. Vaihe oli työläs ja hidas, mutta erittäin tärkeä vaihe tutkimukselle. Koskinen et al. (2005: 317) mukaan aineiston ydin on tutkijan kentällä tuottama materiaali. Heidän mukaansa se tulee saattaa sellaiseen muotoon, että sen käsitteleminen on mahdollisimman helppoa. Tutkijan mielestä tekstimuotoista aineistoa on helpoin käsitellä.

Ennen kuin aloitettiin aineiston varsinainen analysoiminen, litteroidut haastattelut liitettiin yhteen, minkä jälkeen aineisto jäsenneltiin haastatteluissa käytettyjen teemojen mukaisesti. Tematisointi onkin useimmiten käytetty tapa lähestyä aineistoa (Eskola & Suoranta 2003: 174). Aineiston lukeminen helpottui ja analyysin punainen lanka alkoi muodostua, kun saatiin litteroidut tekstit teemojen mukaiseen järjestykseen. Aineistoa jouduttiin kuitenkin lukemaan useaan otteeseen. Aineiston tulkinta pohjautuu haastateltavien antamien käsitysten ja näkemysten peilaamiseen teoreettiseen viitekehykseen, joka on rakennettu kappaleessa kaksi. Teoriaosassa muodostettuja käsitteitä ja malleja käytetään siis välineinä tulkintojen tekemiseen.

Analyysiosassa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään, minkälaisia psykologisia sopimuksia haastatellut keskijohtajat muodostavat, ja miten he ovat muodostaneet niitä. Psykologisen sopimuksen muodostuminen voi olla tässä tapauksessa kuitenkin hieman hankalaa tulkita, sillä haastatellut ovat olleet pitkään työsopimussuhteessa organisaatioon. Halutaan myös selvittää, minkälaisia velvoitteita heillä on ja kenelle. Analyysissä keskitytään myös siihen, onko keskijohtajien sopimuksia rikottu, ja miten he ovat reagoineet rikkomukseen.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Koskinen et al. (2005: 251) kirjoittavat, että empiirisillä tutkijoilla on omat tapansa varmistaa, että tutkimuksen tuloksiin voidaan uskoa ja luottaa. Tällöin puhutaan esimerkiksi validiteetista ja reliabiliteetista tai tutkimuksen arvioitavuudesta. Eskola ja Suorannan (2003: 211) sekä Koskisen et al. (2005: 256) mukaan laadullisen tutkimuksen arvioitavuudesta käydyssä keskustelussa on esitetty näkemyksiä, joiden mukaan perinteisesti ymmärrettyinä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisinaan sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi. Koskinen et al. (2005: 257) mukaan käsitteet ovat kuitenkin tulleet jäädäkseen laadulliseen kirjallisuuteen eikä yleisesti hyväksytyjä vaihtoehtoja ole esitetty, joten heidän mukaansa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet on syytä tuntea. ”Ne ovat keskeisiä tutkimuksen laadun parantamiseen tähtääviä välineitä” (Koskinen et al. 2005: 253).

Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulos tai tulkinta ilmaisee kohdetta, johon niiden on pyrkimys viitata. Validiteetti jaetaan yleensä kahteen käsitteeseen – sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisen validiteetti tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, kun taas ulkoinen validiteetti merkitsee sitä, yleistykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Käytännössä validi tieto tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee osoittaa, että hänen löytönsä eivät pohjaudu esimerkiksi valheellisiin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin, jotka on tehty epätyypillisestä tilanteesta. (Koskinen et al. 2005: 253–255) Tutkimusta ei voida yleistää, sillä kohdejoukko on pieni ja tarkoituksenmukaisesti valittu. Keskijohtajien psykologisia sopimuksia on pyritty kuitenkin ymmärtämään ja kuvailemaan mahdollisimman seikkaperäisesti. Validiutta on pyritty lisäämään myös osoittamalla haastattelut oikeiksi käyttämällä niistä suoria lainauksia eli sitaatteja.

Koskisen et al. (2005: 255) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan ”sitä konsistenssin astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina.” Tässä on kysymys ristiriidattomuudesta. (Koskinen et al. 2005: 255) Hirsjärvi et al. (2004: 216) mukaan ”tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaus tulosten toistettavuutta.” Se tarkoittaa siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Aineisto voi olla reliabeli, vaikka se ei olisi validi, mutta ei koskaan toisinpäin. Reliabiliteetilla ymmärretään neljää asiaa: 1) kongruenssia eli

yhdenmukaisuutta, 2) instrumentin tarkkuutta, 3) instrumentin objektiivisuutta ja 4) ilmiön jatkuvuutta. (Koskinen et al. 2005: 255) Hirsjärven et al. (2004: 217) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvailemaan tutkimusprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Tarkka kuvaus antaa mahdollisuuden toiselle tutkijalle toteuttaa tutkimus uudelleen.

Haastateltavien vastauksia arvioitaessa ei ole mitään syytä epäillä heidän puheidensa totuudenmukaisuutta, sillä jokaisella on omat, henkilökohtaiset kokemukset sekä käsitykset odotuksistaan ja velvollisuuksistaan organisaatiossa. Jokaisella on oma, yksilöllinen psykologinen sopimus. Haastateltavien vastaukset heijastavat heidän omaa näkemystään siitä, mitä he kokevat organisaatiossa.

## 4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä kappaleessa esitellään kohdeilmiö ja analysoidaan keskijohtajien teemahaastatteluissa antamia vastauksia teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Psykologisten sopimuksien muotoutumista on hankala kuvata syvällisesti, koska haastatellut ovat työskennelleet yrityksensä palveluksessa jo yli 20 vuotta. Tutkielmassa keskitytään enemmän psykologisten sopimusten luonteeseen ja pyritään yksityiskohtaisesti kuvailemaan ja ymmärtämään sitä.

### 4.1 Konteksti

Tutkimuksen kohdeilmiöksi on valittu Etelä-Karjalan osuuspankki, jonka neljää keskijohtajaa on haastateltu. Etelä-Karjalan osuuspankilla on toimipisteet Lappeenrannassa, Imatralla, Joutsenossa, Taipalsaarella, Ruokolahdella ja Ylämaalla. Haastatellut työskentelevät Lappeenrannan konttorissa. Etelä-Karjalan osuuspankki on kuitenkin osa suurempaa kokonaisuutta, OP-Pohjola-ryhmää.

OP-Pohjola-ryhmä on tällä hetkellä Suomen suurin finanssiryhmä. Ryhmä muodostuu itsenäisesti toimivista osuuspankeista ja ryhmän keskusyhteisöstä Osuuspankki-



keskuksesta tytär- ja lähiyhteisöineen, joista suurin on Helsingin arvopaperipörssissä noteerattu OKO Pankki Oyj. Se tarjoaa sekä henkilö- että yritys- ja yhteisöasiakkaille kattavan valikoiman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja. (OP-Pohjola-ryhmä 2007a)

OP-Pohjola-ryhmän historia ulottuu jo vuoteen 1902, jolloin Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö perustettiin. Vuonna 1970 osuuskassat muuttuivat osuuspankeiksi. OKO:n A-osake listautui vuonna 1989 Helsingin Pörssiin. OP-ryhmän nykyinen yhteistoimintamalli ja Osuuspankkikeskus tehtävineen saivat muotonsa vuonna 1997. Vahinkovakuutuksesta tuli puolestaan uusi liiketoiminta-alue vuonna 2005 pörssinoteeratun vakuutusyhtiö Pohjolan oston myötä. (OP-Pohjola-ryhmä 2007a)

”OP-Pohjola-ryhmän aatteellinen pohja on osuustoiminnallinen” (OP-Pohjola-ryhmä 2007a) eli yhtiömuotona on osuuskunta. Osuuskunnalla tarkoitetaan ”käyttäjien omistamaksi, hallitsemaksi ja heitä hyödyttäväksi yritykseksi.” Osuuskunnan keskeisiä periaatteita ovat lukumäärältään rajoittamaton ja kaikille avoin jäsenyys sekä etujen tuottaminen jäsenille osuuskunnan palveluina. Osuuskuntien tarkoituksena ei ole osakeyhtiöiden tavoin tuottaa voittoa, vaan tukea jäseniensä taloutta. Yrityksenä osuuskunta poikkeaa muista yhtiömuodoista lähinnä omistamismallinsa ja tarkoituksensa osalta. (Pöyhönen 2002: 1–2) OP-Pohjolan perusajatuksena on edistää omistajajäsentensä, asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävää taloudellista menestystä, hyvinvointi ja turvallisuutta. Ryhmällä on yli neljä miljoonaa asiakasta, joista lähes kolmannes on samalla osuuspankkien omistajajäseniä. (OP-Pohjola-ryhmä 2007a)

Vuonna 2006 OP-Pohjola-ryhmän palveluksessa oli yhteensä yli 12 000 henkilöä. Sanotun vuoden lopussa ryhmän taseen loppusumma oli liki 60 miljoonaa euroa. Ryhmä toimii koko Suomen alueella. Toimipaikkoja oli vuonna 2006 yhteensä noin 620. (OP-Pohjola -ryhmä 2007a, 2007b)

Osuuspankkeja (esim. Etelä-Karjalan osuuspankki) on yhteensä 229, ja niiden toiminta-alueena on koko Suomi. Ne ovat ” itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja.” Ne tarjoavat nykyaikaisia ja kilpailukykyisiä pankkipalveluita toiminta-alueensa kotitalous- ja pk-yritysasiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille. Osuuspankkikeskuksen tytäryhtiö Helsingin OP

Pankki Oyj harjoittaa pääkaupunkiseudulla vastaavaa vähittäispankkitoimintaa. (OP-Pohjola -ryhmä 2007a, 2007c)

OP-Pohjolan kehittämis- ja palvelukeskuksena ja strategisena omistusyhteisönä toimii Osuuspankkikeskus osk (OPK). Sen omistavat yhdessä kaikki osuuspankit. OPK vastaa myös koko ryhmän ohjauksesta ja valvonnasta. OPK:n tytäryhtiöitä OKO Pankki Oyj:n lisäksi ovat mm. Helsingin OP Pankki Oyj, OP-Henkivakuutus Oy ja OP-Rahastoyhtiö Oy. (OP-Pohjola -ryhmä 2007a)

Osuuspankkikeskuksen merkittävin tytäryhtiö on OKO Pankki Oyj. Se on finanssipalvelukonserni, ”joka tarjoaa pankki-, sijoitus ja vahinkovakuutuspalveluita.” Se toimii OP-ryhmän keskuspankkina ja vastaa koko ryhmän likviditeetistä sekä hoitaa ryhmän kansainvälisen liiketoiminnan. OKO:n A-osake on noteerattu Helsingin arvopaperipörssissä. Osakkeenomistajia yhtiöllä on yhteensä yli 30 000. (OP-Pohjola -ryhmä 2007a)

OKO:n tytäryhtiö on puolestaan vahinkovakuutusosakeyhtiö Pohjola. Se tarjoaa Suomessa sekä henkilö- että yritysasiakkailleen vakuutuksillaan kattavaa turvaa. Pohjolan aatteellinen pohja ei ole osuustoiminnallinen vaan Pohjolan yhtiömuoto on osakeyhtiö. (OP-Pohjola -ryhmä 2007a) Osakeyhtiöiden tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen (Hoppu & Hoppu 2005: 322).

## 4.2 Haastateltavien työhistoriat ja sopimuksen muotoutuminen

Tutkimuksen haastateltaviksi valittiin siis neljä keskijohtajaa OP-Pohjola-ryhmästä. Näistä kaksi työskentelee pankin puolella ja kaksi Pohjolan puolella Etelä-Karjalan osuuspankissa, Lappeenrannan konttorissa. Haastatelluista kolme oli naisia. Iältään haastatelluista kolme oli noin 40-vuotiaita ja yksi oli 62-vuotias. Kaikilla oli aviopuoliso ja vähintään kaksi lasta. Koulutustaustaltaan kolme haastatelluista oli ylioppilasmerkonomeja ja yksi oli merkonomi. Pankin puolella työskentelevät henkilöt olivat suorittaneet töiden ohella kauppatieteiden maisteritutkinnon (v. 1997 ja 2004). Haastatelluilla oli suoria alaisia neljästä kahteentoista.

Haastatelluiden henkilöiden työsuhteet ovat pitkiä, mikä voisi viitata siihen, että haastateltujen keskijohtajien sopimukset ovat luonteeltaan relationaalisia, sillä Rousseau'n määrittelemät relationaaliset psykologiset sopimukset ovat ajanjaksoltaan avoimia ja määrittämättömiä (Rousseau 1995: 91). Kolme haastatteluista keskijohtajista on aloittanut työuransa 1980-luvulla ja yksi jo 1960-luvulla joko Etelä-Karjalan osuuspankissa tai Pohjolassa kesätyöntekijöinä. He ovat edenneet urallaan melko tasaiseen tahtiin kesätyöntekijöistä keskijohtajiksi.

Haastateltavien psykologiset sopimukset ovat muotoutuneet töiden aloittamisen ja työsuhteen aikana, jolloin he ovat saaneet lisää sopimukseen liittyvää tietoa. Tämä vastaa Shore ja Tetrickin (1994) sekä Rousseau'n (2001) näkemystä asiasta. Rousseau (2004) on kirjoittanut, että psykologiset sopimukset ovat epätäydellisiä. Yksilöt saavat aina uutta tietoa työuransa aikana – tieto ei ole koskaan täydellistä. Etelä-Karjalan osuuspankissa keskustellaan paljon asioista yhdessä. Etelä-Karjalan Osuuspankin keskijohtaja sanoo:

*”Se asia yhteydessä, missä jokainen sen ymmärtää kyllä, että ku kahden kesken keskustellaan, et mitä tarkoittaa hänen kohdallaan se hyvä työn tekeminen.”*

Keskusteluiden kautta haastatellut keskijohtajat muodostavat oman psykologisen sopimuksensa. Työkavereilta saadaan myös paljon tietoa. Rousseau'n (1995: 39–40) mukaan useimmissa yrityksissä kaikkein yleisin informaation lähde organisaatiota koskevissa asioissa ovat kollegat. Kollegat kommunikoivat normeista ja standardeista, antavat vaikutelmia työpaikasta ja usein auttavat ymmärtämään toisiaan siitä, mitä työpaikalla on meneillään. Tietoa saadaan monelta suunnalta. Rousseau'n (2004) mukaan yksi psykologisen sopimuksen piirteistä on moninkertaiset sopimuksen tekijät. Yksilö muodostaa oman psykologisen sopimuksen monista informaatiolähteistä saatujen tietojen perusteella.

### 4.3 Odotukset, velvollisuudet ja lupaukset

Kun keskusteltiin odotuksista työnantajaa kohtaan, Etelä-Karjalan osuuspankissa työskentelevien puheissa korostuivat oman osaamisen kehittäminen, päätöksenteko ja haasteet:

*” -- työtehtävä ois mielekäs, sais kehittää sitä osaamista, laajentaa ja sais haasteita. Ja sais sitte vastuuta enemmän ja tietystii vapauttaki, mutta tota mahdollisuutta vaikuttaa niihin asioihin ja.. että selvästikii niin.. niin odotukset ainakii iteltäni niin vähemmin enää sitte ehkä käsittelee sitä sellasta tai se työpaikan pysyvyys ei näyttele sitä suurinta roolia siinä vaan enemmänki sitä, että ite tekee mielekästä työtä ja pystyy siinä kehittymään -- ”*  
(Keskijohtaja, EKOP)

Edellä esitetyissä odotuksissa ilmenee eroavaisuuksia Herriotin et al. (1997) tutkimukseen, jossa tutkittiin osapuolten toisilleen asettamia velvoitteita. Keskijohtajat eivät pidä kouluttamista työnantajien velvoitteena, kuten Herriot et al. (1997) esittävät, vaan pikemminkin se on odotus. Odotuksista voidaan huomata, että heille on tärkeää oman osaamisen kehittämien ja päätöksiin osallistuminen. Odotukset suuntautuvat Macnealin (1985; lainattu Rousseau 1995: 91) sopimusjatkumon relationaaliseen päähän. Henkilöt ovat sitoutuneet työhön taloudellisen vaihdannan ohella myös emotionaalisesti. He ovat koko persoonallisuudellaan mukana työssään. He haluavat osallistua päätöksentekoon sekä ottaa vastaan haasteita ja vastuuta.

Jatkuvasti tapahtuvat muutokset pankkialalla aiheuttavat kuitenkin hieman epävarmuutta ja huolta siitä, että työpaikka tulisi säilymään. Toinen Etelä-Karjalan Osuuspankin haastatelluista keskijohtajista mainitsee odotukseen sen, että muutokset tapahtuisivat maltillisesti ja saisi olla mukana muutoksissa:

*”No tietysti, jos tulevaisuutta aattelee.. Mä mietin, että tota.. Ehkä se et.. Että nää muutokset tääl organisaatios jotenkii maltillisesti tapahtus ja sitte, että ei sellasta.. No työn loppumisen uhkaa niinku aattelee et meidän pankkihan ei oo koskaan irtisanonut ketään ihmisiä tämmösen taloudellisen ti-*

*lanteen vuoksi et meil on ollut hirveen turvallinen ja pysyvä työpaikka, et jos nyt aattelee ni.. niin niin sellasta toivoo, ettei sellasta tilannetta tuu, että et semmonen uhka semmoselle tulis tai sitte muuten muutosvauhti olis niin älyttömän nopeeta, et se haittais työntekoo ja kehittymistä siinä, että taval- laan niinkun organisaatio muuttus sitte maltillista vauhtia ja saisi ite olla mukana siinä muutoksessa jollain tavalla. Että tota.. en mie oikee muute osaa ajatella, mitä odotuksia siinä..”*

Herriotin et al. (1997) mukaan työnantajien velvollisuus on työpaikan pysyvyyden turvaaminen. Yksi haastatelluista keskijohtajista odottaa työpaikkansa säilyvän, mutta ei näe sitä kuitenkaan työnantajan velvollisuutena. Huoli työn säilymisestä ei ollut siis haastatteluissa päällimmäiseksi nouseva asia, vaikka muutoksia tapahtuu ympäris- tössä koko ajan tiheväällä tahdilla. Eräs haastateltu mainitsi sen, että työnantaja on jopa luvannut, että töitä on myös tulevaisuudessa:

*”No tietysti lupaus se, että niin paljon on töitä, kun kerkeet tekee.”* (Keski- johtaja, Pohjola)

Lisäksi pohjolalaisten ja pankkilaisten välille muodostuu tietynlaisia odotuksia toisis- taan:

*”Siis yhteistyö ihan keskeinen asia tässä.”* (Keskijohtaja, Pohjola)

Yhteistyöllä he haluavat vastata asiakkaiden odotuksiin, joita ovat etupäässä laaja- alainen palvelu ja osaaminen. He pyrkivät saamaan yhteisiä asiakkaita ja tarjoamaan asiakkaille monipuolisempia palveluita, minkä avulla he pystyisivät kasvattamaan asiakkaiden lukumäärää. Yhteistyö luo odotuksia pääasiassa myyntiin. Odotuksis- taan Pohjolaa kohtaan Etelä-Karjalan Osuuspankin keskijohtaja sanoo:

*”Se luo odotuksia sen suhteen, että me saadaan enemmän tota... myyntiä aikaseks, sielt tulee uusia asiakkuuksia.”*

Tähän odotukseen saattaa vaikuttaa se, että integroituminen on vielä suhteellisen tuore ja osittain vielä käynnissä. Ei tiedetä vielä lopullisia tuloksia siitä, miten yhteis-

työ toimii. Muutos herättää aina epävarmuutta ja hyvin usein muutosvastarintaa. Etelä-Karjalan osuuspankin keskijohtaja toteaa:

*”Muutokseenhan sisältyy aina, jos mietitään muuttuvaa tilannetta ni... Siinä on aina niinkun se muutosvastarinta ja sitä aina miettii, miten se pitäis niinkun... Mitenkä se pitäis etukäteen informoida, hoitaa, mitä siin on kaiken kaikkiaan tehtävissä, että se koettaisiin positiivisemmin.”*

Ja varsinkin tässä tilanteessa, kun kaksi aivan eri organisaatiokulttuuria laitetaan ”saman katon alle”. Toisen aatteellinen pohja on osuustoiminnallinen. Toinen on puolestaan pörssiyhtiö, jonka päätavoitteena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Haastatellut keskijohtajat ovat kuitenkin suhtautuneet muutokseen erittäin positiivisesti ja odottavat yhteistyön jatkuvan:

*”Erittäin myönteisesti, koska onhan muutos tämmönen pysyvä olotila, joka tossa säilyy ja... Sehän... Muutoshan kehittää asioita.”* (Keskijohtaja, Pohjola)

Monet tutkimukset (mm. Robinson & Rousseau 1994; Robinson & Morrison 1995; Robinson et Morrison 1997; Robinson & Morrison 2000; Hao et al. 2007) myötäilevät Rousseau'n (1995, 2001) psykologisen sopimuksen määritelmää. Määritelmä olettaa sopimuksen yksisuuntaiseksi ja laadullisesti samanlaiseksi kaikkien työntekijöiden kesken ja organisaatiotasolla. Johtajat nähdään organisaation edustajina henkilöstön jäsenten suuntaan heidän muodostaessa yksilöllisiä käsityksiään oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan organisaatiossa. Tämän käsityksen mukaan johtajilla olisi velvollisuuksia vain alaisiaan kohtaan.

Etelä-Karjalan osuuspankin keskijohtajat ja samoissa tiloissa työskentelevät Pohjolan keskijohtajat kokevat puolestaan, että heillä on velvollisuuksia moneen eri suuntaan. Tämä näkemys myötäilee Marks'n (2001) tutkimustuloksia siitä, että psykologiset sopimukset ovat moniulotteisia, eivät pelkästään yksisuuntaisia. Työntekijät muodostavat psykologisia sopimuksia moniin organisaatorakenteisiin (organizational constituent). Haastatteluista kävi ilmi, että keskijohtajat kokevat velvollisuuksia työnanta-

jaansa, alaisiaan ja asiakkaitaan kohtaan. Pohjolassa työskentelevä keskijohtaja sanoo:

*”Mulla on velvollisuuksia alaisiani kohtaa, esimiehiä kohtaa, pankkia kohtaan, et.. ne velvollisuudet on tullut silleen laajemmaks tai niinku sanotaa tai niitä kohteita on useampia, joita kohtaan on tietyllä tavalla velvollisuuksia.”*

Etelä-Karjalan osuuspankin keskijohtajat ja Pohjolan keskijohtajat kokevat tärkeimmäksi velvollisuudekseen työnantajaansa kohtaan avoimen kommunikaation:

*” -- työntekijätasolta kuuluu jotain sellasta, että homma ei toimi tai.. tai tulee muutosvastarintaa tai ymmärretä ni sit taas sitä viestiä taas johdolle päin et nyt nyt tilanne on jotenki hämmentävä et..”* (Keskijohtaja, EKOP)

Kommunikaation tulee kuitenkin olla avointa myös työnantajalta heille. Pohjolassa työskentelevä keskijohtaja sanoo:

*”Jotta pystyn toteuttamaan niitä strategisia tavoitteita ja päämääriä, joita ylin johto ryhmälle on asettanut, täytyy minun tietää kaikkien suunnitelmien ja toteutusten taustat tehdyille päätöksille.”*

Myös Bligh ja Carsten (2005) ovat tutkimuksessaan saaneet tuloksiksi, että strateginen kommunikaatio on erinomaisen tärkeää keskijohtajien ja ylimmän johdon kesken. Keskijohtajien tärkein tehtävä on antaa työnantajilleen rehellistä ja suoraa informaatiota.

Toinen hyvin keskeisesti haastatteluissa esille noussut asia oli ”aika-velvollisuus”:

*”No päällimmäisenä tulee mieleen aika. Et se, että aikahan ei koskaan oo riittävä, ainakaan tää työaika.”* (Keskijohtaja, Pohjola)

Keskijohtajien aika-velvollisuus eroaa kuitenkin hieman Herriotin et al. (1997) esittämästä aika-velvollisuudesta. Heidän mukaansa työntekijöiden velvollisuus on antaa

työnantajalleen aikaa. Tämän mukaan työntekijän on annettava tietyt tunnit päivästä työnantajalleen, jotka hän on määrännyt. Haastattelut keskijohtajat sanovat, että heidän velvollisuutensa on antaa aikaa työnantajalleen, mutta heidän ei tarvitse työskennellä määrätyn työajan puitteissa vaan työaika on määrittelemätön heille. Joskus heidän tulee tehdä pidempää päivää, mutta heillä on kuitenkin silloin tällöin oikeus lyhyempää päivään.

Kolmas esille noussut asia oli työn sisällön kehittäminen. Haastatelluiden keskijohtajien tehtävänä ei ole suorittaa annettu työ vain rutiininomaisesti vaan heillä on velvollisuus myös kehittää sitä. Itsensä kehittäminen nähdään myös velvollisuutena työnantajaa kohtaan:

*”Enemmin varmaa semmonen velvollisuus myös kehittää sitä työtä ja antaa siitä niinkun tällaisia ideoita ja tota ajatuksia, et mil tavalla sit sitä työtä pitäs tehdä ja tota varmaa tosiaan ja sit se omaehtoinen kehittäminen ni se on velvollisuus, että ei riitä pelkästään semmonen rutiinityösuoritus vaan että.. Et sitä työtä pitää pystyy kans miettimään ja työjärjestelyä ja kaikkee niin.. niin kriittisesti ja antaa siihen omia ajatuksia ja kehittää sitä.”* (Keskijohtaja, EKOP)

Herriotin et al. (1997) mukaan työntekijöiden velvollisuutena on työskennellä hyvin sekä laadullisesti että määrällisesti. Näiden vaatimusten lisäksi keskusteluista ilmeni, että keskijohtajat näkevät työn kehittämisen ja osaamisen kehittämisen keskijohtajien työssä tärkeänä. He eivät voi olettaa tai halua edes olettaa, että ylin johto antaa käskyt ja he vain suorittavat työnsä annettujen tarkkojen ohjeiden mukaisesti. Johtoporras edellyttää keskijohdolta ajan tasalla pysymistä ja työn tehokkuutta.

Yksi esille noussut asia, joka myötäilee Herriotin et al. (1997) tutkimustuloksia, oli lojaalisuus. Haastatelluiden mukaan heidän tulee pitää työnantajan mainetta yllä. Heidän tulee edustaa työnantajaansa myös työajan ulkopuolella. Etelä-Karjalan Osuuspankin keskijohtaja toteaa:



*” -- myös se, että tota tässä asemassa edustaa työnantajaa myös työn ulkopuolella ja että täytyy sen roolinsa mukaisesti käyttäytyä myös muulloin, et --”*

Lojaalisuutta nähdään myös siinä, että työnantajaa ei voitu vaihtaa, vaikka omat kiinnostuksen kohteet olivat jossakin vaiheessa kohdistuneet jonnekin muualle:

*”Lojaaliset velvoitteet työnantajaa kohtaan... Meil oli siinä vaiheessa sellainen tilanne, että tota koin jos mä olisin lähtenyt ni... Pankki ois ollut aika pulassa.”* (Keskijohtaja, EKOP)

Haastatellut keskijohtajat kokevat vastaavasti alaisiaan kohtaan tärkeimmiksi velvollisuuksikseen avoimen kommunikaation, kouluttamisen, tukemisen ja tasapuolisuuden. Aiheet nousivat esille kaikissa haastatteluissa.

Haastatellut keskijohtajat kokevat, että heidän tulee olla rehellisiä ja viestiä informaatiota omille alaisilleen. Kommunikaatio on tärkeää sekä ylemmän johdon ja keskijohdon välillä että keskijohdon ja työntekijöiden välillä. He kokevat, että heillä on tärkeä rooli ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä. Etelä-Karjalan Osuuspankin keskijohtaja sanoo:

*” -- tämmönen väliesimies on johdon ja työntekijöitten välissä elikä tavallaan se kakssuuntanen vuorovaikutus siitä, että ko johto viestii näistä strategioista ja visioista ja muutostilanteista, tulevaisuudesta niin.. Niin tän väliportaanhan täytyy tietysti se ymmärtää ja osata se viedä se asia taas sinne työntekijätasolle niinkun oikealla tavalla ja osata selittää ne perusteet, koska eihän johto sit taas välttämättä niinkun niin yksityiskohtaisesti niitä asioita viestimään suoraan tonne alaisille -- ”*

Vuorovaikutuksen tulee olla välitöntä. Kaikki tiedetty informaatio on välitettävä eteenpäin eikä pidä peitellä ikävimpiä sanomia. Kuten monet tutkijat ovat todenneet (esim. Niehoff & Paul 2001; Bligh ja Carsten 2005), välittömällä kommunikaatiolla lievennetään muutosvastarintaa ja säilytetään ihmisten psykologiset sopimukset ehjinä. Tähän tutkimukseen haastatellut ovat samoilla linjoilla:

*”Se näkyy ilmapiiritutkimuksissa, tässä työtyytyväisyyskyselyissä ja siksi on niinkun tärkeää, että näitä asioita niinkun niistä puhutaan ihan oikeilla nimillä, omalla, oikealla kielellä, ettei synny väärinkäsityksiä. Et jos puhutaan tästä moraalisuudesta ja eettisyydestä, ni kylhän se on erittäin tärkeää, et näistä puhutaan ihan avoimesti näistä asioista.”* (Keskijohtaja, Pohjola)

Toinen erittäin tärkeä asia on huolehtia työympäristöstä, kuten myös Herriot et al. (1997) ovat todenneet. Keskijohtajalla on velvollisuus pitää ihmiset ajan tasalla työhön liittyvissä asioissa. Tulee esimerkiksi tarjota koulutusta, jotta osaaminen on vaadittavalla tasolla. Työnantajalla on velvollisuus myös järjestää tarvittavat työvälineet työn suorittamiseksi ja poistaa työtä häiritseviä esteitä. Työympäristön on oltava ylipäättänsä työn suorittamisen kannalta suotuisa:

*”No tietysti heille hyvät työolosuhteet luoda, jos tulee jotain työsuojelullisia näkökulmia ni ne täytyy hoitaa kuntoon.”* (Keskijohtaja, Pohjola)

*” -- tällainen niinkun eteneminen ja kehittyminen omassa työssään.”* (Keskijohtaja, EKOP)

Keskijohtajan velvollisuutena on myös olla tasapuolinen alaisiaan kohtaan. Herriot et al. (1997) sekä Bligh ja Carsten (2005) ovat havainneet samankaltaisia tuloksia jo aikaisemmin. Haastateltujen mukaan kaikkia tulee kannustaa ja antaa heille tarvittaessa tukea. Jokaista ihmistä tulee kohdella tasavertaisesti muiden ihmisten joukossa. Tästä aiheesta mainittiin haastatteluissa runsain määrin:

*” -- niitä alaisia kohtaan se ohjaus ja opastus ja semmonen tasapuolisuus, kannustaminen ja tällaiset asia mie niinkun näkisin, että ne velvollisuudet miulla on alaisia kohtaan.”* (Keskijohtaja, EKOP)

*” -- mä huomion jokaisen niinkun yksilönä ja ihmisenä. Emmä voi niinkun priorisoida.. -- Et joka työ on arvokasta, koska täähän tulee niinkun kokonaisuuksista, että kuka tekee yhden asiakkaan eteen yhden palan ja toi-*

*nen toinen ja sit se yhdessä tehtynä on se hieno juttu. Että harva meistä täällä ihan yksin pitkälle pötki ja pärjää kuitenkin, et kyl me toinen toisi-  
aan tarvitaan.”* (Keskijohtaja, EKOP)

Bligh ja Carsten (2005) ovat todenneet omassa tutkimuksessaan, että johtajilla on kaksisuuntainen velvollisuus – organisaatiota ja työntekijöitään kohtaan. Haastatte-  
luissa kuitenkin kävi ilmi, että keskijohtajat kokevat, että heillä on velvollisuuksia  
myös asiakkaitaan kohtaan:

*”Kyllähän se asiakaslähtöisesti yritetään kehittää tätä toimintaa ja tota..  
Kuunnella tosiaan, että eihän tätä tosiaan koko pankkia olemassa, jos ei  
oo asiakkaita, että heiän odotuksiin.. Odotuksethan sen määrää, mihin  
suuntaan tavallaan kehitytään, mut.. Että sit on ihan liiketoiminnallisetkin  
edellytykset, et mikä on sit taas kannattavaa.”* (Keskijohtaja, EKOP)

*”Et se tavoitettavuus asia suhteessa asiakkaisiin niin se on mun mielestä,  
mikä.. Et jos sä oot tässä roolissa se velvottaa, että asiakkaan pitää kyllä  
tavalla tai toisella saada sut kiinni.”* (Keskijohtaja, EKOP)

Asiakkaiden asioista tulee pitää huoli, etteivät asiattomat pääse asiakkaiden tietoihin.  
Näin ollen pankkilaisia ja pohjolalaisia velvoittaa ehdoton salassapitovelvollisuus.  
Salassapitovelvoite on myös talon sisällä pitävä. Organisaation sisällä ei voi keskus-  
tella muiden työntekijöiden kanssa asiakkaiden asioista, jos nämä eivät ole olleet  
osallisina asiakastilanteessa. Pohjolassa työskentelevä keskijohtaja sanoo:

*”Pankkilaisia sitoo pankkisalaisuus ja pohjolalaisia salassapitovelvolli-  
suus.”*

Marks (2001) on todennut, että sopimusten vahvuus riippuu osapuolten läheisyydes-  
tä organisaatiossa. Asiakkaat nähdään todella tärkeinä tekijöinä niin pankki- kuin va-  
kuutusmaailmassa.

Pohjolan ja Etelä-Karjalan osuuspankin yhteistyöhön liittyy myös velvollisuuksia.  
Tässäkin velvollisuutena korostuu avoin ja rehellinen kommunikaatio:

*” -- me ollaan velvollisia olemaan avoimia, katsomaan, vaihtamaan tietoja asiakkaista, katsomaan asiakkuuksia yhdessä.. ja niitten kehittämistä.”*  
(Keskijohtaja, Pohjola)

Kun tarkastellaan velvollisuuksia sekä työnantajan ja keskijohtajan että keskijohtajan ja työntekijän välillä voidaan todeta, että haastateltavien työsopimukset ovat hyvin relationaalisia. Ehdot eivät ole spesifejä, vaan asioista keskustellaan yhdessä. Keskijohtajat osallistuvat työhön tunteillaan.

Kun puolestaan keskusteltiin lupauksista, hyvin vahvasti nousi esille lupaus tulospalkkiosta. Tulospalkkio myönnetään, jos vuoden alussa asetetut tavoitteet ja päämäärät saavutetaan. Pohjolassa työskentelevä haastateltu keskijohtaja toteaa:

*” -- lupaus on se että vuosittain on sitte tulospalkkiomallit tehdään, et jos hommat sujuu oikein hyvin, ni luvataan tietty tulospalkkio sitten -- ”*

Tämänkaltainen lupaus on luonteeltaan transaktionaalinen. Rousseau'n (1995: 91) mukaan transaktionaaliset sopimukset ovat spesifejä ja sisältävät rahassa mitattavia asioita. Tulospalkkiomallit ovat hyvin tarkalleen säädettyjä ja ylöskirjoitettuja ehtoja siitä, kuinka menetellään ja jaetaan bonuksia yksilöille ja ryhmille vuoden lopussa.

Muut lupaukset ovat luonteeltaan enemmänkin relationaalisia. Rousseau'n (1995: 91–92) mukaan relationaaliset sopimukset ovat luonteeltaan vähemmän spesifejä. Sopimukset vaativat pitkäaikaista ja emotionaalista sitoutumista. Keskijohtajat mainitsevatkin haastatteluissa lupaukset urakehityksestä, osaamisen kehittämisestä ja sitoutumisesta työhön:

*”Tietysti lupauksia voi sillä lailla antaa, että osaamisen kehittymiseen liittyen -- ”* (Keskijohtaja, EKOP)

*”No ehkä omaan työuraan liittyen sellasia lupauksia oon saanut aikoinaan esimieheltä, että tota.. Oon pystynyt sitten kulkemaan siihen suuntaan, mikä on kiinnostanut.”* (Keskijohtaja, EKOP)

*”Kyllähän se on mun mielestä sitoutumista siihen. Kun puhutaan lupauksesta, niin.. Mä oon sitoutunut tekemään näitä töitä ja niitä asioita, jotka tässä strategisesti ja tavoitteiden kautta on asetettu.”* (Keskijohtaja, Pohjola)

Alaisten tukeminen ja heidän asioidensa eteenpäin vieminen koetaan velvollisuudeksi, mutta näistä asioista annetaan myös suullisia lupauksia alaisille. Etelä-Karjalan Osuuspankin keskijohtaja toteaa lupauksista:

*”Ja tietysti sen lupauksen, minkä sitte ite antaa alaisille, että vien niitä heidän asioita eteenpäin ja tosiaan tukee sitä työn tekemistä ja tota.. Mahdollisuutta suorittaa se oma työ mahdollisimman hyvin. Et ehkä ne vois ajatella, et ne on lupauksia sitten...”*

Liiketoimintaan erittäin keskeisesti vaikuttaville asiakkaille viestitään myös lupauksia. Lupaus koskee palvelua. Asiakkaalle luvataan hyvää ja miellyttävää palvelua:

*”Palvelulupaus on tietysti se, että meidän palvelut ovat mutkattomia. Asiakkaat kokee, että meidän palvelut on mutkattomia ja tietysti että se, että palvelu on hyvää.”* (Keskijohtaja, Pohjola)

#### 4.4 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ja säilyminen

Robison ja Rousseau (1994) ovat todenneet, että organisaatioiden sisällä muodostuvia psykologisia sopimuksia rikotaan yhtenäin; rikkominen on enemmänkin normi kuin poikkeus. Sopimuksen rikkoutuminen ilmenee, kun suhteen toinen osapuoli havaitsee toisen osapuolen epäonnistuneen täyttää luvatun velvollisuuden (Robinson & Rousseau 1994). Etelä-Karjalan osuuspankissa psykologisen sopimuksen rikkoutumista on ilmennyt, kun annettua lupausta ei ole onnistuttu täyttämään.

Etelä-Karjalan osuuspankissa lupauksen rikkominen on johtunut esimerkiksi siitä, että lupaus on jouduttu peruuttamaan, koska on tapahtunut yllättäviä muu-

toksia. Etelä-Karjalan Osuuspankin keskijohtaja kertoo lupauksen rikkoutumisesta:

*”No en mie oikeastaan.. No tietysti asiat muuttuvat joskus ja tota semmosissa tilanteissa, että asiat on jollain tavalla viestitty ja sit ne muuttuu, ni niihin on aina joku syy. No en mie nyt välttämättä semmosta tahallista rikkomista en niinkun kyllä tiedä, et ois tapahtunut.”*

Robinson ja Morrisonin (1997) mukaan peruuttamisella tarkoitetaan sitä, kun organisaation agentti tai agentit rikkovat tietoisesti työntekijälleen antamia lupauksia. Lupauksen peruuttaminen voi johtua agentin kyvyttömyydestä tai haluttomuudesta pitää lupauksia. Tässä yhteydessä peruuttaminen on aiheutunut agentin kyvyttömyydestä pitää lupauksiaan. Kyvyttömyys ilmenee, kun organisaation agentit toteavat joissakin tilanteissa mahdottomaksi pitää aiemmin tehtyjä lupauksiaan. Vaikka lupaukset olisi tehty hyvässä uskossa, organisaation sisäisen tai ulkoisen ympäristön tai ehkä arvaamaton lasku resurssien saatavuudessa voi estää organisaatiota pitämästä niitä. (Robinson & Morrison 1997) Etelä-Karjalan osuuspankin sisäisessä ympäristössä on tapahtunut organisaatiomuutoksia.

Toinen lupauksen peruuttamisen ilmenemismuoto on haluttomuus lupauksen täyttämiseen. Robinson ja Morrison (1997) ovat tarkoittaneet haluttomuudella tilannetta, jossa organisaation agentit eivät halua täyttää työsuhteesta syntyviä ominaisia sopimusehtoja. Etelä-Karjalan osuuspankissa ei ole kuitenkaan – ainakaan haastateltujen keskijohtajien mukaan – tapahtunut tästä syystä johtuvaa psykologisen sopimuksen rikkoutumista. Etelä-Karjalan Osuuspankin keskijohtaja sanoo:

*”Mutta tota semmosta, että matto ois vedetty alta, et ois tahallaan peruttu sellasii niin.. En mie ainakaan äkkiseltä muista mitään semmosta ois tapahtunut itselle -- ”*

Toinen syy psykologisten sopimusten rikkoutumiselle on ollut se, että lupaukset on saatettu ymmärtää väärin:

*”Kyllähän se varmaan joka organisaatiossahan se on ihan selvää, että asioita joko luvataan tai ainaki ymmärretään niitä lupauksena.”* (Keskijohtaja, EKOP)

*”Ihmiset ymmärtää eri asioita eri tavalla.”* (Keskijohtaja, Pohjola)

*” -- totta kai väärinymmärryksiä tapahtuu -- ”* (Keskijohtaja, Pohjola)

Väärinymmärrykset johtuvat lupausten yhteensopimattomuudesta. Työntekijän havainnot annetuista lupauksista eroavat organisaation agentin tai agenttien näkemyksistä niistä. Ihmiset muodostavat omia skeemoja eli näkemyksiä siitä, mitä maailmassa tapahtuu. Skeemoja voi olla monenlaisia ja yksilöiden skeemat voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. (Robinson & Morrison 1997) Eräs haastatelluista jopa mainitsi tämän asian haastattelussa:

*” -- Kylhän, et tämä on aina kysymys siitä, että me luodaan mielikuva siitä, mitä sä tarkoitat.”* (Keskijohtaja, Pohjola)

Yhteensopimattomuutta voi syntyä, kun annettu lupaus on toteutettu tai se voi kehittyä ajan kuluessa, ja havainnot lupauksista rapistuvat tai muisti voi vääristää niitä (Klatzky 1980; lainattu Robinson & Morrison 1997). Asia nousi esille yhdessä haastattelussa, jossa Pohjolassa työskentelevä keskijohtaja toteaa:

*”Ihminen kuormittuu, koko ajan tulee uusia asioita. Sit jos rupeet kattoo, et mitäs mä oon.. mitäs mä oon oikein sopinut. Siis muistikapasiteetti on rajallinen ja sitten se supistuu ja supistuu muodostaen oma käsitys, vahva käsitys. Siitä tulee se virhe. Ja silloin me ei saadakaan niitä asioita kuntoon niin kuin me ollaan sovittu. Et silloin kun ne on tuoreessa muistissa ni tehtäs ne heti.”*

Lupausten rikkomiset ja niistä aiheutuneet pettymyksen tunteet ovat tapahtuneet jo uran alkuvaiheessa. Ne ovat liittyneet lähinnä työuran kehittymiseen:

*”No tota.. pettymyksistä tulee varmaa mieleen sillo uran alkuvaiheessa niin sitä toivoi, et sitä paljon nopeemmin pääsis sitte niihin mielenkiintosempiin tehtäviin.”* (Keskijohtaja, EKOP)

*”No sanotaan sillon aikoinaan joskus nuorempana oli sellasia tiettyjä toimenkuvia, mihin mä niinku pyrin, mutta sitte niitä ei jostain syystä tehtykään tai sit se työ siirrettiin jonnekin muualle tai sellasia, että ne oli vähän niinku oikeastaan luvattukii mulle, ja tota niin ne oli vähän sellasia niinku pettymyksiä -- ” (Keskijohtaja, Pohjola)*

Haastatellut keskijohtajat olisivat halunneet edetä hieman nopeammin urallaan. He haluavat kehittää koko ajan omaa osaamistaan ja tehdä osaamistaan vastaavia tehtäviä – ehkä enemmänkin, koska he pitävät haasteista. Edellä mainitut asiat viittaisivat Rousseau'n (1995: 91) määritelmään relationaalisista psykologisista sopimuksista.

Rikkomuksiin on reagoitu yleisesti ottaen vaikenemalla. Pohjolassa työskentelevä keskijohtaja sanoo:

*”No sanotaan, että henkilökohtainen pettymys ni mä en niinku mä en saanut itse irrottauduttua siitä tilanteesta aikasemmin että ois lähtenyt hakemaan haasteita vähän niinku aikasemmassa vaiheessa -- ”*

Etelä-Karjalan Osuuspankin keskijohtaja puolestaan sanoo:

*”Lojaaliset velvoitteet työnantajaa kohtaan.. Meil oli siinä vaiheessa sellainen tilanne, että tota koin, että jos mä oisin lähtenyt ni.. Pankki ois ollut aika pulassa. Samaan aikaan tapahtu monenlaisii asioita, ja vaikka itse olin ihan vakuuttunut siitä, että nyt haluan tehdä välillä jotain muuta niin.. Sit aloin kuitenkin miettimään, et.. Että tota.. Siitä syystä en sitte ni kuitenkaan lähtenyt.”*

Reagointitapa myötäilee yhtä Shore ja Tetricken (1994) sekä Rousseau'n (1995: 135) tutkimuksissa esittämistä reagointitavoista. Vaikenemista ilmenee lojaalisuutena tai välttelemisenä. Vaikeneminen heijastuu halukkuutena sietää tai hyväksyä epäsuotuisia olosuhteita. Se voi ilmetä pessimisminä tarkoittaen sitä, että yksilöllä ei ole mitään keinoja käytettävissä. Vaikeneminen voi lisäksi heijastaa lojaalisuutta. Yksilö odottaa



optimistisesti, että epäedulliset olosuhteet vielä muuttuvat. (Shore & Tetrick 1994; Rousseau 1995: 138)

Rikkomuksiin on kuitenkin reagoitu myös puhumalla:

*”No totta kai jokainen ihminen ihan inhimillisesti harmittelee sitä, mutta kyllä mun asenne on niinkun se, että pyrsty pystyyn ja nenä tuuleen, että.. että sitten vaan uusiin haasteisiin. Mun kohdalla se tarkoitti tietysti sitä, että tarjottiin tehtäviä toiselta paikkakunnalta -- ” (Keskijohtaja, Pohjola)*

Shore ja Tetrickin (1994) sekä Rousseau'n (1995: 136) tutkimuksissa puhuminen on yksi reagoititapavaihtoehto. Kun yksilö pyrkii eheyttämään hänen psykologista sopimustaan, hän yrittää puhua rikkoutumisesta. Puhumisella yritetään pienentää menetyksiä tai palauttaa luottamusta. Puhuminen on aktiivinen ja rakentava tapa eheyttää tapahtunutta rikkomusta psykologisessa sopimuksessa. (Rousseau 1995: 136; Shore & Tetrick 1994)

Haastatellut keskijohtajat eivät ole viime vuosien aikana kokeneet, että heidän psykologisia sopimuksiaan olisi rikottu. Heidän mukaansa lupauksen antamisessa ollaan hyvin varovaisia, sillä:

*”Lupaukset kaikkienensa ni osuustoiminnallisessa pankissa ni tota.. On siinä mielessä, et kenellä on oikeus luvata mitään kenen puolesta.” (Keskijohtaja, EKOP)*

Ja toiseksi lupauksen antaminen otetaan erittäin vakavasti:

*”Lupaukset pitäis pitää ja tota mieltä kaks kertaa sitte, minkä niinku viestittää ulkopuolelle lupauksenomaisesti. Et ei se niinkun semmonen asia, mitää.. Katteeton lupaus, ni se on hirmu huono asia niinkun sekä yksilötasolla että organisaatiotasolla.” (Keskijohtaja, EKOP)*

Haastateltujen keskijohtajien näkökulmasta katsottuna suhtautuminen lupauksiin vakavasti ja avoin kommunikaatio osoittavat, että organisaatiossa vallitsee luottamus. Etelä-Karjalan Osuuspankin keskijohtaja toteaa:

*” -- semmonen hyvä ilmapiiri ja suhteet sitte johdon kanssa ja koko organisaatiossa, että näitä asioita mietitään ja niistä voidaan avoimesti keskustella ja niihin voi vaikutta.”*

Robinsonin (1996) mukaan luottamuksella on suuri rooli siinä, miten yksilö kokee psykologisen sopimuksen rikkoutumisen: luottamus voi vaikuttaa siihen, miten työntekijä tunnistaa rikkoutumisen, miten hän tulkitsee sen, ja miten hän reagoi siihen. Niehoff ja Paul (2001) katsovat, että sopimuksen säilyttäminen alkaa sitoutumisella avoimeen ja rehelliseen kommunikaation. Luottamuksellinen suhde työntekijän ja työnantajan välillä luo sellaisen ympäristön, joka sallii erimielisyydet ja konfliktit. Erimielisyyksiä ja niistä juontuvia riitoja voidaan käsitellä tämänkaltaisessa turvallisessa ympäristössä rakentavalla tavalla. Luottamuksella on suuri rooli psykologisen sopimuksen säilymisessä rikkoutumattomana. (Niehoff & Paul 2001) Bligh ja Carsten (2005) ovat myös painottaneet avointa ja rehellistä kommunikaatiota. Etelä-Karjalan osuuspankissa voidaan haastateltujen mukaan keskustella avoimesti:

*”Mielestäni voin kuitenkin mielipiteeni kertoa, että meillä on toimitusjohtaja, joka tota.. On hyvin helposti lähestyttävä ja sallii myöskin kritiikkiä. Että tota.. ja rakentavaa palautetta ottaa mielellään vastaan ja myöskin kehittämisideoita -- ” (Keskijohtaja, EKOP)*

*”Asioista puhutaan suoraan ja tota se vuorovaikutus ja keskustelu on helppoa.” (Keskijohtaja, EKOP)*

Haastateltujen keskijohtajien psykologiset sopimukset näyttävät tällä hetkellä olevan varsin ehjät. He kokevat työnsä hyvin mielenkiintoiseksi, koska se on haastavaa ja työssä saa käyttää omaa osaamistaan. He toimivat samanaikaisesti sekä asiantuntija- että esimiesroolissa. Keskijohtajille on myös tärkeää, että he saavat tehdä päätöksiä organisaatiossa. Strategia tulee ylemmältä portaalta, mutta sen toteuttaminen ja niiden keinojen löytämisessä heillä on vapaus:

*”Mä sanoin, että miust nää vastuu ja vapaus ja tän työn haastavuus on nyt oikeella tasolla -- ” (Keskijohtaja, EKOP)*

*”No, kyl tää työsisältö.” (Keskijohtaja, EKOP)*

*”Kyllä se on niinku hirveen tärkeätä, että pystyy siihen omaan työhön vaikuttamaan ja sitä pystyy kehittämään ja...”* (Keskijohtaja, EKOP)

Psykologiset sopimukset ovat laadultaan Rousseau'n (1995: 91, 2004) määritelmän mukaan relationaalisia. Haastatellut keskijohtajat panostavat työhönsä ja ovat sitoutuneita siihen.

Rousseau'n (2004) mukaan psykologiset sopimukset eivät yleensä ole kuitenkaan pelkästään transaktionaalisia tai relationaalisia. Näitä termejä voidaan pitää sopimusjatkumon ääripäinä (Macneil 1985; lainattu Rousseau 1995: 91). Sopimuksissa sekoittuu yleensä molempia tekijöitä (Rousseau 1995: 91, 93). Rousseau (2004) kirjoittaa, että ”hybridi” tai tasapainoiset psykologiset sopimukset ovat yleistyneet viime vuosien aikana. Haastatellut keskijohtajat mainitsivat haastatteluissa transaktionaalisia asioita eli palkan ja turvallisuuden:

*”Totta kai rahalla on oma merkitys, turvallisuudella on oma merkitys.”*  
(Keskijohtaja, Pohjola)

*”Toki täs tulee niinkun elämistä mahdollistavaa rahaa, et eihän täällä nyt ilmaseks käydä.”* (Keskijohtaja, EKOP)

Palkka ei ollut haastatteluissa kuitenkaan päällimmäiseksi mieleen tuleva asia. Rahalla on toki oma merkityksensä.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitetään tutkielman tulokset tiivistetyssä muodossa. Kappaleessa vastataan myös johdannossa esitettyihin tutkimusongelmiin. Lisäksi tehdään tuloksista päätelmiä. Lopuksi esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää Etelä-Karjalan osuuspankin ja samoissa tiloissa työskentelevien pohjolalaisten keskijohtajien psykologisia sopimuksia teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, millaisia psykologisia sopimuksia keskijohtajat muodostavat. Tutkimuksen alaongelmina oli selvittää, minkälaisia odotuksia ja velvollisuuksia haastatelluilla keskijohtajilla on, minkälaisia lupauksia he ovat saaneet sekä onko keskijohtajien psykologisia sopimuksia rikottu ja miten he ovat reagoineet mahdollisiin rikkomuksiin.

Tutkimukseen kerätyn haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että haastateltujen neljän keskijohtajan psykologiset sopimukset ovat muotoutuneet heidän pitkän työsuhteensa aikana yleensä keskustelemalla esimiehen ja kollegoiden kanssa. Ne sijoittuvat Macnealin (1985; lainattu Rousseau 1995: 91) sopimusjatkumon relationaaliseen päähän. Keskijohtajien työsuhde on pitkäkestoinen eikä työpaikan vaihtamista koeta tarpeellisenä. Haastatellut keskijohtajat ovat sitoutuneita työhönsä kokonaisvaltaisesti. Heidän psykologiset sopimuksensa eivät ole kuitenkaan täydellisesti relationaalisia. Rousseau'n (2004) mukaan sopimukset eivät olekaan pelkästään joko transaktionaalisia tai relationaalisia, vaan ne sisältävät yleensä molempia tekijöitä. Haastatellut keskijohtajat mainitsevat, että palkalla on myös oma merkityksensä, sillä ilman rahaa ei voi elää. He eivät kuitenkaan painottaneet puheissaan palkkaa. Tärkeämpinä asioina nähdään oman osaamisen kehittäminen ja päätöksentekoon osallistuminen.

Haastateltujen keskijohtajien odotukset liittyvät lähinnä osaamisen kehittämiseen ja päätöksentekoon osallistumiseen. Odotuksia liittyy myös pankkilaisten ja pohjolalaisten väliseen yhteistyöhön, jonka odotetaan kasvattavan myyntiä. Muutos on ollut suuri, mutta haastateltavien mukaan se on ollut positiivinen kokemus ja he odottavat yhteistyön jatkuvan hyvissä merkeissä edelleen.

Haastatellut keskijohtajat kokevat, että heillä on velvoitteita kolmeen eri suuntaan – ylin johto, alaiset ja asiakkaat. Pankkilaisten ja pohjolalaisten välillä on myös velvoitteita toisiaan kohtaan. Tämä näkemys myötäilee Marksian (2001) tutkimusta, jonka mukaan psykologiset sopimukset ovat monimutkaisia ja niitä kehittyä monien eri toi-

mijoiden välille. Bligh ja Carsten (2005) ovat myös kirjoittaneet, että keskijohtajilla on kaksisuuntainen velvollisuus. Haastateltavat katsovat, että heidän tärkein velvollisuutensa työnantajaa kohtaan on avoin kommunikaatio, mikä vastaa myös Bligh ja Carstenin (2005) saamia tuloksia. Muita velvollisuuksia on ajankäyttö, työn sisällön kehittäminen ja lojaalisuus. Herriot et al. (1997) ovat todenneet, että työntekijän velvollisuus on ajan antaminen, lojaalisuus ja työn suorittaminen hyvin sekä määrällisesti että laadullisesti. Keskijohtajien näkemykset eroavat Herriotin et al. (1997) näkemyksistä työajasta ja työnsuorittamisesta siinä mielessä, että keskijohtajilla ei ole ennalta määrättyjä tunteja päivästä, jolloin työ täytyy suorittaa. Työtä ei suoriteta myöskään rutiininomaisesti, vaan haastateltujen mukaan keskijohtajien tehtävänä on muun muassa oman työn kehittäminen tehokkaammaksi. Lojaalisuus -käsite vastaa Herriotin et al. (1997) käsitettä. Haastateltavien mukaan he ovat alaisiaan kohtaan velvollisia kommunikoimaan avoimesti, olemaan tasapuolisia sekä tukemaan ja kehittämään heidän osaamistaan. Tulokset myötäilevät aikaisempia tutkimustuloksia (esim. Herriot et al. 1997; Bligh & Carsten 2005) Avoin kommunikaatio pätee myös pankkilaisten ja pohjolalaisten välillä. Asiakkaille keskijohtajat ovat velvollisia tarjoamaan hyvää ja mutkatonta palvelua.

Haastateltavien psykologisia sopimuksia on rikottu työsuhteen alkutaipaleella. Rikkoutuminen on aiheutunut lupauksen peruuttamisesta tai lupauksen väärinymmärtämisestä, mikä myötäilee Robinson ja Morrisonin (1997) esittämää psykologisen sopimuksen rikkoutumisen teoreettista mallia. Lupauksia on liittynyt yleensä työuran kehittymiseen, mutta yllättävät muutokset ovat aiheuttaneet lupauksen peruuntumisen. Lisäksi on sattunut väärinymmärryksiä. Tämä on luonnollista, koska ihmiset ymmärtävät asioita eri tavalla.

Haastatellut ovat reagoineet psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen sekä vaitiololla että puhumalla. Shore ja Tetricken (1994) sekä Rousseau'n (1995: 138) mukaan vaitiolo tarkoittaa yleensä sopeutumista tilanteeseen. Vaitiolo voi johtua myös lojaalisuudesta. Haastateltavat ovat suunnitelleet työnantajan vaihtamista uran alkuvaiheessa, mutta lojaaliset velvoitteet ovat estäneet lähtemisaikeiden toteutumisen. Puhumisella puolestaan pyritään aktiivisesti säilyttämään tai eheyttämään psykologinen sopimus (Shore & Tetricken 1994; Rousseau 1995: 136).

Haastateltavien psykologiset sopimukset ovat kaiken kaikkiaan tällä hetkellä varsin ehjiä. Organisaatiossa vallitsee luottamus toisiaan kohtaan. Asioista keskustellaan avoimesti, mikä edesauttaa ja ylläpitää tätä organisaatiossa vallitsevaa luottamusta.

## 5.2 Pohdintaa, päätelmät ja jatkotutkimusaiheet

Robinson ja Rousseau'n (1994) mukaan psykologisten sopimuksien rikkoutuminen on enemmänkin normi kuin poikkeus. Haastatellut keskijohtajat eivät kuitenkaan koe, että heidän psykologisia sopimuksiaan olisi rikottu lähiaikoina. Rikkoutumista on tapahtunut lähinnä uran alkuvaiheessa. Tämän mukaan voitaisiinkin olettaa, että organisaatioasemalla voi olla suuri merkitys siinä, että haastateltavien keskijohtajien psykologiset sopimukset ovat luonteeltaan hyvin relationaalisia ja ehjiä. He saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä koskien omaa ja alaistensa työtä. Avoimuudella ja vilpittömällä vuorovaikutuksella on myös hyvin suuri vaikutus siihen, että sopimukset ovat säilyneet rikkoutumattomia. Mahdollisia rikkomuksia ei edes muisteta, koska luottamus "rapistaa" muistia (Robinson 1996). Keskijohtajat saavat tietoa sekä ylemmältä johdolta että alaisiltaan. He ovat väliportaan asemassa, jossa liikkuu paljon tietoa. Muutostilanteessa he ovat olleet sellaisessa asemassa, että muutoksen taustoista on kerrottu tarkemmin ja laajemmin. Toisaalta väliportaan asema voi olla hankala ja siitä voi aiheutua sopimuksen rikkoutumista. Näin ei ole kuitenkaan tutkimuskohteessa käynyt. Oletettavasti hyvällä tiedonkululla ja välittömällä ilmapiirillä on ollut tähän merkittävä vaikutus.

Tämä tutkimus sisältää kuitenkin joitakin rajoitteita. Ensinnäkin haastattelijoita oli vain yksi. Haastattelijalta on voinut jäädä esittämättä joku tärkeä jatkokysymys, joka olisi lisännyt ymmärrystä. Haastattelija oli myös kokematon ja jännitti haastattelutilanteita etukäteen, mitkä seikat ovat voineet vaikuttaa haastatteluiden laatuun.

On myös tarpeen ottaa huomioon, että tutkimus on kvalitatiivinen. Tutkielman kohdejoukko on pieni ja harkinnanvaraisesti valittu. Tutkimus on lisäksi kuvattu vain yhdeltä ajanhetkeltä. Työn tarkoituksena on ollut haastateltavien keskijohtajien psykologisten sopimusten kuvaileminen ja ymmärtäminen. Tutkimustulokset ovat siis päteviä vain haastateltujen keskijohtajien osalta. Jos halutaan tehdä yleistyksiä, on laadittava tut-

kimus kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tämä tutkimus keskittyy siis lähinnä organisationaaliseen keskusteluun. Tieteellisen keskustelun elementtejä voidaan kuitenkin tutkimuksessa havaita, koska yhtenäisyyksiä aikaisempiin tutkimuksiin on todettu.

Psykologisiin sopimuksiin vaikuttavat myös persoonallisuustekijät (esim. Raja, Johns & Ntaliansis et al. 2004; DelCampo, 2007 ), joita ei kuitenkaan ole otettu huomioon tässä tutkimuksessa. Myöskään sukupuolen tai henkilöiden iän merkitystä ei ole tarkasteltu tämän tutkimuksen yhteydessä.

Rajoitteiden lisäksi jatkotutkimuksen aihe voisi olla se, miten keskijohtajien psykologiset sopimukset ovat muuttuneet työuran aikana. Miten yleneminen organisaatiossa on vaikuttanut sopimukseen? Eräänä aiheena jatkotutkimukselle voisi olla myös se, kuinka ja miten Osuuspankin ja Pohjolan keskijohtajien psykologiset sopimukset eroavat toisistaan. Voisiko yhtiömuodolla olla vaikutuksia sopimukseen? Osuuspankin yhtiömuoto on osuuskunta ja Pohjolan yhtiömuoto on puolestaan osakeyhtiö. Rousseu & Shperling (2003) ovat omassa tutkimuksessaan todenneet, että jaettu omistajuus vahvistaa organisaatiossa olevien psykologisia sopimuksia. Tätä voitaisiin jatkossa tutkia myös tämän tutkielman kontekstissa.

Tämän kandidaatin tutkielman pohjalta tutkijan on tarkoitus jatkaa pro gradu – tutkielmaan, jossa aiheeseen pureudutaan entistä syvemmälle. Tutkielmaan haastatellaan useampaa keskijohtajaa. Haastatteluja tehdään siihen saakka, kunnes ei ilmene enää mitään uutta.

# LÄHDELUETTELO

## *Kirjalliset lähteet:*

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2003). *Economics of Strategy*. 3. painos. USA: Wiley

Bligh, M. & Carsten, M. (2005). Post-Merger psychological contracts: Exploring “multiple foci” conceptualization. *Employee Relations*. Vol. 27, No. 5., p. 495-510.

Cosmides, L. & Tooby, J. (1987). Evolutionary psychological and the generation of culture, part I. Case study: A computational theory of social exchange. *Ethology and Sociobiology*, 10: 51-97.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies* 37:7, 0022-2380.

DelCampo, R. (2007). Psychological contract violation. *International Journal of Management*. Vol. 24, No. 1, pg. 43

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hao, Z., Wayne, S., Glibkowski, B. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*. Vol. 60, No. 3, pg. 647.



Herriot, P., Manning, W. & Kidd, J. (1997). *The Content of Psychological Contract. British Journal of Management.* Vol. 8, pp. 151-162.

Hiltrop, J. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations.* Vol. 18, Iss. 1, pg. 36.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu: Teema haastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hoppu, E. & Hoppu, K. (2005). Kauppa- ja varallisuus oikeuden pääpiirteet. 3.painos, Vantaa: Dark Oy.

Klatzky, R. (1980). Human memory: Structures and processes. San Francisco: Freeman.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset tutkimusmenetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Levinson, H. Price, C., Munden, K., Mandl, H. & Solley, C. (1962). Men, management, and mental health. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Niehoff, B. & Paul, R. (2001). The Just Workplace: Developing and Maintaining Effective Psychological Contracts. *Review of Business.*

Macneil, I. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review,* pp. 483-525.

Marks, A. (2001). Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract. *Employee Relations.* Vol. 23, No.5, pp. 454-467.

Pöyhönen, S. (2002) *Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Raja, U., Johns, G. & Ntaliansis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*. Vol. 47, No. 3, pp. 350-367.

Robinson, S. L. (1993). Monkey see, monkey do: Dissatisfaction behaviour from a social information processing perspective. Paper presented at Eight Annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco.

Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, No. 4, pg. 574

Robinson, S., Kraatz, M. & Rousseau, D. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 1, pp. 137-152.

Robinson, S. & Morrison E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 16, pp. 289-298.

Robinson, S. & Morrison E. (2000). The development of psychological contract breach violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21, Iss. 5, pg. 5 25.

Robinson, S. & Morrison E. (1997) When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academic of Management Review*. Vol.22, No. 1, pp. 226-256.

Robinson S. & Rousseau D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 15, pp. 245-259.

Rousseau, D. (1989) Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*. Vol. 2. pp. 121-139.

Rousseau, D. (1995). Psychological contact in Organization: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, D. (2001) Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational Psychology*. Vol. 74, pp. 511-541.

Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate. *Academy of Management Executive*. Vol.18, No.1 , pp. 120-127.

Rousseau, D. & Greller, M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resources Management*. Vol. 33, pp. 385-401.

Rousseau, D. & Shperling, Z. (2003). Pieces of action: Ownership and changing employment relationship. *Academy of Management Review*. Vol. 28, No. 4, pp. 553-570.

Schein, E. (1965). Organizational psychology. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.

Shore, L. & Tetrick, L. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Journal of Organizational Behaviour* (1986-1998) pg. 91

#### *Elektroniset lähteet:*

OP-Pohjola 2007a. OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.12.2007]. Saatavilla: <https://www.op.fi/op?cid=150608410&srcpl=3>

OP-Pohjola 2007b. OP-Pohjola-ryhmän avainlukuja [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.12.2007]. Saatavilla: <https://www.op.fi/op?cid=150690942&srcpl=3>

OP-Pohjola-ryhmä 2007c. Osuuspankkien toiminta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.12.2007]. Saatavilla: <https://www.op.fi/op?cid=150245798&srcpl=3>

*Muut lähteet:*

Tapio Somppi, myyntijohtaja. 9.1.2008. Henkilökohtainen haastattelu.

Sari Syrjä, konttorinjohtaja. 10.1.2008. Henkilökohtainen haastattelu.

Heli Välimaa, palvelupäällikkö. 8.1.2008. Henkilökohtainen haastattelu.

Anne Varala, pankinjohtaja. 9.1.2008. Henkilökohtainen haastattelu.

## Haastattelurunko

- Kertoisitteko perustiedot itsestänne (ikä, perhesuhteet, koulutus)
- Työura
  - Kuinka kauan olette työskennelleet Etelä-Karjalan osuuspankissa / Pohjolassa?
  - Oletko ollut aiemmin jossakin vastaavissa töissä / muissa organisaatioissa?
  - Työtehtävät yrityksessä?
  - Millaisia ovat olleet työtehtävänne yrityksessä uranne eri vaiheissa?
- Odotukset
  - Millaisia odotuksia Teillä oli työnantajaanne kohtaan ennen yritykseen tuloa?
  - Kertokaa laajasti, miten odotuksenne EKOPiin/Pohjolaan on kehittynyt työuran eri vaiheissa, erityisesti uranne keskeisissä käännekohdissa. Kertokaa samalla, miten olette kokeneet muutokset odotusten osalta.
  - Millaisia odotuksia Teillä on nyt työnantajaanne kohtaan?
  - Entä millaisia odotuksia koette teillä olevan tulevaisuudessa organisaatiotanne kohtaan?
- Velvollisuudet
  - Kertokaa yksityiskohtaisesti, millaisia velvollisuuksia koette Teillä ja työnantajallanne olevan toisianne kohtaan?
  - Miten velvollisuutenne EKOPiin/Pohjolaan on kehittynyt työuran eri vaiheissa, erityisesti uranne keskeisissä käännekohdissa. Kertokaa samalla, miten olette kokeneet muutokset velvollisuuksien osalta.
  - Millaisia velvollisuuksia Teillä on tällä hetkellä yritystä kohtaan?
  - Entä millaisia velvollisuuksia koette teillä olevan tulevaisuudessa organisaatiotanne kohtaan?
  
  - Millaisia velvollisuuksia koette Teillä ja alaisillanne olevan toisianne kohtaan?
  - Ovatko nämä velvollisuudet mielestänne muuttuneet työssäolonne aikana? Jos ovat, miten kuvailisitte näitä muutoksia?

- Millaisia lupauksia olette saaneet? Kuka on antanut lupauksen? Ja myös millaisia lupauksia Te olette antaneet?
- Kertokaa esimerkein, millaisia pettymyksiä olette kokeneet työssänne työuranne aikana?
- Kertokaa esimerkein, millaisia onnistumisia olette kokeneet työssänne työuranne aikana?
- Sitoutuminen työhön
  - Mikä motivoi Teitä tekemään töitä EKOPissa /Pohjolassa (raha, mikä muu)?
  - Oletteko koskaan harkinneet vaihtavanne työnantajaa? Jos olette, milloin ja miksi?
  - Miten koette oman työnne?
  - Miten hyvin mielestänne pystytte vaikuttamaan työtänne/EKOPia/Pohjolaa koskeviin päätöksiin? Antakaa tästä muutamia esimerkkejä.
  - Mitä koette saavanne vastineeksi omasta työstänne?