1840

Luottamus ja sitoutuminen työyhteisössä

"Kyllä työkavereiden välillä on sellasta just, että saattaa välittää toisesta paljon ja välittääkin."

Pro gradu –työ
Jyväskylän yliopisto
Sosiologia
1.3.1999
Sanna Ikonen
Minna Makkonen

LUOTTAMUS JA SITOUTUMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

" Kyllä työkavereiden välillä on sellasta just, että saattaa välittää toisesta paljon ja välittääkin."

Sanna Ikonen ja Minna Makkonen

Sosiologia
Maaliskuu 1999
Jyväskylän yliopisto
68 s., 1 liite

Tunteilla on tärkeä merkitys ihmisten välisissä sosiaalisissa siteissä ja yhteenkuuluvuudessa. Varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa, missä riippuvuuus henkilöstöstä on suuri tunnekomponentti korostuu. Tässä tutkimuksessa keskityttiin työyhteisön kannalta tärkeään työkavereiden väliseen luottamukseen ja työyhteisöön sitoutumiseen. Luottamus määriteltiin tunteeksi ja sitoutuminen asenteeksi, jossa tunneulottuvuus on keskeinen.

Yliopisto on perinteinen esimerkki jatkuvasti yleistyvistä asiantuntijaorganisaatioista. Tutkimuksen aineisto kerättiinkin haastattelemalla kahdeksaa ihmistä Jyväskylän yliopiston kahdella laitoksella. Aineisto analysoitiin laadullisesti teemoittelemalla se tutkimustehtäviemme mukaan. Pyrimme kuvaamaan sitä, miten haastateltavat kokivat luottamuksen ja sitoutumisen.

Luottamuksessa ja sitoutumisessa rationaaliset, emotionaaliset ja normatiiviset komponentit sekoittuvat toisiinsa. Tunteella on merkittävä osuus, koska se vahvistaa sekä luottamusta että sitoutumista. Työntekijät samaistuvat tunteiden avulla työyhteisöön. Tunnesiteet työkavereihin synnyttävät yhteisöllisyyden tunteen, joka edistää työssä viihtymistä ja halua jäädä työyhteisöön.

Avainsanat: Asiantuntijaorganisaatio, luottamus, sitoutuminen, tunne, työyhteisö.

Sisällysluettelo

1 Johdanto 5

2 Mitä tunne on? 6

3 Tunteiden tutkimuksen taustaa 7

3.1 Mistä tunteiden tutkimus alkoi? 7

3.2 Sosiologinen tunteiden tutkimus 9

4 Tunne nykyisessä organisaatiotutkimuksessa 11

5 Emotionaalinen, normatiivinen ja rationaalinen ihminen 12

6 Organisaatioiden ja tunteiden sosiaalinen rakentuminen 14

7 Tämän tutkimuksen määritelmä tunteista 16

8 Luottamus 17

8.1 Luottamuksen kehittyminen 19

8.2 Luottamuksen rikkoutuminen 20

9 Organisaatioon sitoutuminen 21

9.1 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja sitoutumisen vaikutukset 23

10 Yliopisto on asiantuntijaorganisaatio 24

11 Tutkimustehtävä, aineiston keruu ja analysointi 26

12 Luottamus haastateltujen kuvaamana 29

12.1 Luottamus työntekijöiden kokemana 29

12.2 Luottamuksen rikkoutuminen työntekijöiden kokemana 33

12.3 Luottamus laitoksissa 37

13 Työyhteisöön sitoutuminen haastateltujen kuvaamana 39

13.1 Sitoutumisen kohde 40

13.2 Työyhteisö 41

13.3 Sitoutumisen kolme komponenttia 43

13.4 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät 49

14 Pohdinta 52

14.1 Luottamus 53

14.2 Epäluottamus 54

14.3 Sitoutuminen 54

14.4 Loppukommentit 56

Lähteet 60

Liite 1 65

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ajatus siitä, että työyhteisössä on erilaisia ja eri tavoin ilmeneviä tunteita. Työyhteisöä ei voi tarkastella vain rationaalisena ilmiönä, vaan myös tunteet on otettava huomioon. Tunteilla on tärkeä merkitys ihmisten välisissä sosiaalisissa siteissä ja yhteenkuuluvuudessa. Tutkimus keskittyy työntekijöiden väliseen luottamuksen tunteeseen ja työyhteisöön sitoutumiseen. Sitoutumista käsitellään työyhteisöön kohdistuvana asenteena, jossa tunteen osuus on merkittävä.

Työn henkistyminen muuttaa työn ja ihmisen suhdetta. Yksilön henkilökohtainen suhde työhön korostuu, ja ilman henkistä sitoutumista työ ei enää ole mahdollista. (Väärälä, 1995, 44 - 45.) Samalla kun työ muuttuu mekaanisesta suorittamisesta henkisemmäksi korostuu organisaation riippuvuus henkilöstöstä. Organisaatiot joutuvat miettimään keinoja, miten saada ihmiset jäämään organisaatioon, ja miten kehittää työyhteisö, jossa ihmiset haluavat työskennellä. Etenkin asiantuntijaorganisaatiossa riippuvuus henkilöstöstä on suuri. Työyhteisöön sitoutuminen ja työkavereiden välinen luottamus korostuvat. Sitoutumisessa on kyse kiintymyksestä työyhteisöön, tällöin ihminen haluaa pysytellä nykyisessä työpaikkassa. Työkavereiden välinen luottamus on puolestaan perusta koko organisaatioelämälle. McMahonin mukaan paras tapa sitouttaa ihmiset on luottaa heihin (Solomonin 1997 mukaan).

Yliopisto on perinteinen esimerkki jatkuvasti yleistyvistä asiantuntijaorganisaatioista. Tutkimuksen aineisto kerättiinkin haastattelemalla kahdeksaa ihmistä Jyväskylän yliopiston kahdella laitoksella. Laadullinen analyysi tehtiin teemoittelemalla haastattelut pitkälti tutkimustehtäviemme mukaan.

Läpi tutkimuksemme kulkee ajatus rationaalisen, emotionaalisen ja normatiivisen ulottuvuuden yhteenkietoutumisesta niin ihmisen toiminnassa, tunteissa, luottamuksessa kuin sitoutumisessakin. Luottamus ja sitoutuminen ov at tärkeitä

ilmiöitä työyhteisössä. Molemmissa tunne on keskeisesti mukana. Tunne tekee luottamuksesta ja sitoutumisesta vahvemman.

2 Mitä tunne on?

Kaikki tietävät mitä tunne on arkikielessä, mutta tutkimuksen kohteena sen määritteleminen on ongelmallisempaa. Käsitteen määrittelemisen tekee vaikeaksi sen monimerkityksellisyys. Hearnin mukaan tärkeämpää tunnetutkimuksessa tulisikin olla se, miten käsitettä tunne käytetään, kuin se, miten se määritellään (Hearn 1993, 146). Tunne-käsitteen ympärillä on käsiteviidakko, jossa erilaisia termejä käytetään samaa tarkoittavina. (Fineman 1996, 546). Yleistä tunneteoriaa on vaikea luoda jo senkin takia, että tunteiden oleellisimmista piirteistä ei ole tutkijoiden keskuudessa päästy yksimielisyyteen. (Sarbin 1986, 96).

Stephen Fineman (1996) on artikkelissaan tarkentanut tunteen käsitettä käyttäen apuna eri tutkijoiden tunteiden erotteluja. Ensinnäkin tunne on subjektiivinen kokemus. Tämä tarkoittaa, että olemme tietoisia tunnetiloistamme ja meissä tapahtuvista muutoksista. Osa tunteista voi olla riippuvaisia aikaisemmista kokemuksista ja odotuksista, lähteistä joista joko ollaan tai ei olla tietoisia. Toiseksi tunteet ovat henkilökohtaisia ilmaisuja erilaisista tunnetiloista ja ne saavat merkityksen omasta kulttuurisesta ympäristöstään. Jotta tunteiden sosiaalisen merkityksen voisi ymmärtää, ihmisen täytyy osata kulttuurisesti hyväksyttyjä kommunikointimerkkejä, kuten kielen vivahteita ja kasvojen ilmeitä. (Ekman 1985, Sugrue 1982, Finemanin 1996, 546 mukaan.) Kolmanneksi sisäisesti tunnetut ja ulospäin näytetyt tunteet eivät aina vastaa toisiaan. Joku voi tuntea itsensä vihaiseksi ilman, että näyttää vihaiselta. Tämä esittämisen aspekti tekee tunteista mielenkiintoisia, sillä näin niillä voidaan nähdä olevan suunniteltu tarkoitus ihmisten välisissä suhteissa. Esimerkiksi surullisen näköinen ihminen voi haluta osakseen huomiota ja myötätuntoa. (Hárre 1986, Gallois 1993, Mangham & Overington 1987, Finemanin 1996, 546 mukaan.) Neljänneksi tunteiden näyttäminen on sidoksissa sosiaalisiin tilanteisiin. Esimerkiksi tiedetään, mitkä tunteet ovat soveliaita kokouksissa tai laitoksen pikkujouluissa. Joissain rooleissa tunteiden normit saattavat

olla jopa tilannesidonnaisuuttakin vahvempia. Esimerkiksi pomon, alaisen, miehen tai naisen rooleihin liitetään usein tiettyjä tunteita. (Zurcher 1982, Kemper 1981, Geertz 1973, Hochschild 1975 ym. Finemanin 1996, 546 mukaan.)

3 Tunteiden tutkimuksen taustaa

3.1 Mistä tunteiden tutkimus alkoi?

Tunteita ei muutama vuosikymmen sitten otettu huomioon vakavana tutkimuskohteena (Frijda, 1988). Organisaatiotutkimuksessa tunteista on kirjoitettu vähän, ja varsinaiseksi tutkimuskohteeksi ne ovat tulleet vähitellen. Tunteiden on nähty olevan tiedostamattomia ja kontrolloimattomia rationaalisen ajattelun häiriötekijöitä. (Fineman 1996.) Tunteita on pidetty toisarvoisina verrattuna kognitioihin. Emotionaalisuus on siis merkinnyt rationaalisuuden ja järjen puuttumista. Tunteita on myös pidetty feminiinisinä ruumiin vietteinä, jotka eivät ansaitse samaa arvostusta kuin maskuliiniset kognitiot. Tunteita on marginalisoitu ja aliarvioitu, samalla kuin rationaalisuutta on pidetty ihanteena tehokkaalle organisaatioelämälle. (Putnam & Mumby 1993, 39 - 40.) Organisaatioteoreetikko Stephen Finemanin (1993) mukaan tunteiden asema organisaatiotutkimuksessa on jäänyt vaille huomiota muun muassa siksi, että emotion ja rationaalisuuden käsitteet on haluttu erottaa toisistaan, samoin käsitteet ihminen ja organisaatio. Lisäksi Finemanin mukaan länsimainen kulttuuri on yleisesti nähty tyypillisenä tunteiden tukahduttajana ja kieltäjänä.

Tunteiden tutkimus on lähtöisin 1800-luvun ensimmäisistä psykologisista tunneteorioista. Jo vuonna 1838 Charles Darwin tutki tunteisiin liittyviä ilmeitä ja väitti, että ilmeemme ovat jäänteitä tehtävistä, jotka ovat jossain evoluutiomme vaiheessa olleet meille merkityksellisiä. (Oatley & Jenkins 1996, 2 - 5.) Vuonna 1884 William James loi ensimmäisen varsinaisen psykologisen tunneteorian. James painotti teoriassaan, että tunteita tutkittaessa on huomioitava tapahtuma, kohde ja olosuhteet, jotka edeltävät varsinaisen tunteen kokemista. Nämä saavat ihmisen kehossa aikaan sisäisiä muutoksia, jotka puolestaan saavat aikaan kulloisenkin tunteen kokemisen. Eli

Jamesin teorian mukaan, "we do not smile because we are happy, we are happy because we smile." (Fineman 1996.)

Psykologinen tunteiden tutkimus on kehittynyt Jamesin ajoista useaan eri suuntaan. Jamesin viitoittama tunteiden rationaalinen perussyiden tutkimus on edelleen voimissaan. Yksi suuntaus keskittyy selvittelemään tunteiden motivationaalisia ominaisuuksia. Toiset tulkitsevat tunteita erityisinä persoonallisuuden piirteinä tai näkevät ne merkkinä riittämättömästä henkilökohtaisesta sopeutumiskyvystä. Osa psykologeista näkee tunteiden selittämisen kognitioiden avulla riittävänä, kun taas toiset keskittyvät tunteiden kokemusperäisen ja toiset tunteiden tiedostamattoman tutkimiseen. (Fineman 1996, 543 - 544.)

Psykologiasta lainattu ajatus tunteesta yksilön tai ryhmän rakenteena suodattui organisaatioita käsitteleviin tutkimuksiin 1930-luvulla. Tosin tällöin tunne oli naamioitu erilaisten terminologioiden alle, puhuttiin esimerkiksi mielialasta, tyytymättömyydestä tai moraalista. Finemanin (1996) mukaan 1930-luvun organisaatioita koskevissa tutkimuksissa pääpaino oli negatiivisten tunteiden tutkimuksella. Myös 1950-luvulla psykoanalyyttisesti suuntautuneiden organisaatiopsykologien aloittamaa suuntausta hallitsivat negatiiviset tunteet, kuten pelko. (Fineman 1996, 544.)

Tultaessa 1960 - 1970-luvulle organisaatioteorioihin heijastui uusi Euroopasta tullut liberaali, demokratiaa kannattava suuntaus. Taylorin tiukka tehdaselämän malli, jossa tunteet oli poistettu tehokkaan ajattelun tieltä, alkoi väistyä. Organisaatiotutkimuksen mielenkiinto siirtyi negatiivisten tunteiden tutkimuksesta positiivisimpiin asennemittauksiin. Asenteella katsottiin olevan tunteellinen komponentti, joka saattoi esiintyä tunteena, mieltymyksenä tai mielialana jotain henkilöä, asiaa tai tapahtumaa kohtaan. Asennemittauksia tehdään edelleenkin, tosin ne ovat kehittyneet alun laajoista kysymyskokonaisuuksista spesifiempien osien mittaamiseen. Varsinkin suuren tunnealueen sisältävä työtyytyväisyystutkimus on saanut paljon huomiota osakseen. Tämänhetkinen työtyytyväisyystutkimus on suurelta osin työn eri muuttujien, kuten tavoitteiden, työn haastavuuden tai työilmapiirin tutkimista.

(Fineman 1996, 554.)

1970-luvun alussa osa ihmisen käyttäytymisen tutkijoista suuntautui vahvasti kohti kognitiivista tutkimusta. Positiivista, ihmisen vapaasta tahdosta lähtevää käyttäytymistä ja sen yhteyttä kognitioon painotettiin, kuitenkin niin, että tietäminen sai tärkeämmän painoarvon. Tutkimuksen keskipisteenä olleet tieto, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko jättivät omalta osaltaan tunteiden tutkimuksen varjoonsa. Viime vuosina kognitiiviset teoreetikot ovat kuitenkin yrittäneet sisällyttää myös tunteet osaksi teorioitaan. Konservatiivisemmat teoreetikot ovat joustaneet sen verran, että ovat hyväksyneet muutaman tietyn tunteen, kuten pelon, vaikutuksen esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteeseen. Radikaaleimmat kognitivistit ovat jopa tunnustaneet tunteen ja kognition erottamattomuuden. Esimerkkinä heistä on Park, joka tutki vuonna 1989 organisaatioympäristössä tapahtuvaa tunteen ja kognition vuorovaikutusta käyttäytymisen arvioinnissa. Hän väitti, että informaatioprosessimallit jättävät huomioimatta arvioivan mielialan ja erityiset tunteet, jotka nousevat esiin esimerkiksi arvioitavana olevan vaatteista tai sukupuolesta. (Fineman 1996, 554.)

Positiivisten työtunteiden, kuten onnellisuuden ja viihtyvyyden, korostaminen tutkimuksissa alkoi 1970-luvun jälkipuoliskolta lähteneestä psykologisesta organisaatiotutkimuksesta. Niin sanottuna "feel good" periaatteena on, että mielihyvä ja viihtyvyys ovat avain organisaation menestyksellisyyteen ja erinomaisuuteen. (Fineman 1996.)

3.2 Sosiologinen tunteiden tutkimus

Helposti ajatellaan, ettei perinteisellä sosiologialla ole ollut paljoakaan sanottavaa tunteista. Totta onkin, että tunteita sinällään on käsitelty enemmän psykologiassa. Sosiologian klassikotkaan eivät kuitenkaan ole sivuuttaneet tunteita. Martin Albrowin (1997) mukaan esimerkiksi Weberin ajattelu on virheellisesti leimattu vain rationaalisuutta korostavaksi. Weberin ajatus byrokraattisista organisaatioista on eittämättä vaikuttanut paljon organisaatiososiologiaan ja -tutkimukseen. Weberhän

piti byrokratiaa sitä täydellisempänä, mitä paremmin se onnistuu eliminoimaan kaikki irrationaaliset ja emotionaaliset elementit itsestään. Weberin neljästä sosiaalisen toiminnan tyypistä yksi on kuitenkin affektiivinen toiminta, ja hän korostaa myös karisman merkitystä organisaation toiminnan mobilisoimisessa. (Albrow 1997, 93, 97.) Marx taas puhui vieraantuneen työvoiman kärsimyksestä. Durkheim puolestaan tutki itsemurhaa, joka voi olla seurausta paitsi rationaalisesta valinnasta myös syvistä tunteista. (Kemper 1978, 21). Durkheim puhui myös siitä, kuinka yhteisyyden tunnetta voimistetaan rituaalein. Kun ihmiset kokoontuvat yhteisiin tilaisuuksiin ja toimivat yhdessä, muodostuu vahvoja tunnevirtauksia, jotka voimistavat yhteisöllisyyden tunnetta. Ihmiset siis sitoutuvat yhteisöön tunteillaan, rituaalien kautta. Suomalaisen sosiologian uranuurtajan Edvard Westermarckin moraalifilosofiassa tunteet ovat myös keskeisiä. Hänen mukaansa normit ovat kehittyneet yleistämisen kautta moraalisista tunteista. (Alapuro 1973, 57 - 58.)

Tunteet sinällään ovat tulleet uudella tavalla kiinnostuksen kohteeksi 1980 - 1990-luvuilla. Kyse on kuitenkin enemmän tunteiden tutkimuksen renessanssista kuin aivan uudesta, ennen tutkimattomasta alueesta sosiologiassa. Helsingin Sanomain haastattelussa (10.12.1995) Erik Allardtkin muistuttaa, että irrationaalisen ja rationaalisen välistä suhdetta on pohdittu sosiologiassa ennenkin. Lisäksi hän "painottaa, että yhteiskunnassa toimivat parhaiten yhteisöt ja ryhmät, joiden jäsenet pyrkivät rationaalisesti päämääriin, mutta joiden välillä on myös tunnesuhteita." Hän harmittelee sitä, että usein organisaatioita, projekteja ja ohjelmia suunniteltaessa unohdetaan tunteisiin perustuvat suhteet. Samassa artikkelissa on haastateltu myös Katarina Eskolaa, joka kertoo elämysten tutkimisen liittyvän postmoderniin aikaan. "Voidaan ajatella, että moderni aika oli rationaalia, mutta nyt, postmodernissa ajassa järjen rinnalle on tullut myös tunne. Postmodernia yhteiskuntaa tutkittaessa osataan suhtautua vakavasti myös nopeisiin elämyksellisiin kokemuksiin." (Janhonen 1995.)

Sosiologian kiinnostusta tunteisiin voi kenties selittää myös psykokulttuurin käsitteen avulla. Psykokulttuuri tarkoittaa arjen psykologisoitumista. Psykologiset ajatukset ja käsitteet, etenkin niiden popularisoinnit, tunkeutuvat kaikille elämänalueille ja niiden avulla jäsennetään todellisuutta. Psykokulttuurissa ihanteena on kaikki aito ja välitön,

kuten luonto, vietit ja seksuaalisuus. Psykokulttuuri kritisoi järkeä ja rationaalisuutta sekä korostaa tunteiden ja nautinnon merkitystä. (Kivivuori 1991.) Voi ajatella, että kasvava kiinnostus tunteiden tutkimiseen on psykokulttuuriin liittyvä ilmiö. Kenties voisi jopa väittää, että tunteiden sosiologian avulla sosiologia yrittää saada takaisin entistä suosiotaan. Psykokulttuurin aikakaudella se voi onnistua ottamalla tutkimuskohteeksi perinteisesti psykologialle kuulunut ilmiö.

4 Tunne nykyisessä organisaatiotutkimuksessa

Stephen Finemanin mukaan nykyisessä organisaatiotutkimuksessa voidaan erotella kolme eri näkökulmaa tunteiden tutkimiseen: a) tunteet häiritsevät rationaalisuutta b) tunneprosessit voivat palvella rationaalisuutta c) tunteita ja kognitioita ei voi erottaa toisistaan, joten rationaalisuus ja puhdas tunne ovat myyttejä. Näkökulmien rinnakkaisella tarkastelulla Fineman haluaa osoittaa, että tunteen kenttä organisaatiotutkimuksessa on laaja ja että emotion ja rationaalisuuden kaksintaistelu jatkuu edelleenkin. (Fineman 1996, 547).

Ensinnäkin osa organisaatioteoreetikoista tukee väitettä siitä, että tunteet häiritsevät rationaalisuutta. Tunteelliset toimijat sekoittavat muuten objektiivista ja rationaalista organisaatiomaailmaa. Tunteiden katsotaan vääristävän todellisuutta ja heikentävän organisaation tehokkuutta ja "terveyttä". Tämän vuoksi, varsinkin negatiivisia tunteita tulisi organisaatioissa käsitellä varoen. Työyhteisössä tunteita tulisi näyttää rajoitetusti, ja mieluummin tunteita näytettäisiin vain organisaation ulkopuolella (Jaques 1989, Finemanin 1996, 548 mukaan). Huomattava on, että tiedostamattomat tunneprosessit voivat olla yksilön kannalta rationaalisia (palvelevat esim. pelkoa), mutta eivät välttämättä ole sitä organisaation kannalta (häiritsevät päämäärien saavuttamista) (Fineman 1996, 547 - 550). Tässä näkökulmassa tunteet nähdään siis patologisina eikä mahdollisina positiivisina voimavaroina organisaatiossa.

Toisen näkökulman mukaan tunteet ovat tarpeellisia ja välttämätön lisä rationaalisuudelle (Mumby & Putnam 1992, Finemanin 1996, 550 mukaan). Tunteet suuntaavat ja muotoilevat kognitioita (Fineman 1993, 1). Ne kertovat, mikä on

ajattelemisen arvoista ja mikä ajatuksissamme on tärkeää ja mikä ei. Tietyt tunteet voivat palvella rationaalisuutta jollain tietyllä tavalla. Esimerkiksi rakkaus ja kiintymys ovat varmistamassa yhteistyölupausten luotettavuutta (Frank & Hirshleifer 1993, Finemanin 1996, 550 mukaan). Tunteet mahdollistavat myös toiminnan rationaalisuuden pidemmällä aikavälillä. Aina ei ole hyödyllistä ottaa huomioon vain lyhytaikainen etu, vaan huomioida myös kauaskantoisemmat seuraukset. (Fineman f1996, 550.) Tunteet edistävät osaltaan yhteisön kehittymistä, sitoutumista ja kollektiivista moraalia (Putnam & Mumby 1993, 40).

Kolmannen näkemyksen mukaan tunteet ja rationaalisuus kietoutuvat toisiinsa. Jotkut tutkijat ovat jopa sitä mieltä, ettei tunteita voi olla olemassa ajattelun ja kielen ulkopuolella, joten jako tunteeseen ja kognitioon on hylättävä (esim. Harre 1986). Tunteet vaikuttavat muun muassa organisaatioiden päämäärien asetteluun ja tiedon käyttöön. Tämän vuoksi puhtaasti rationaalista toimijaa ei voi olla olemassakaan. (Fineman 1996, 550 - 551.) Tätä näkemystä tukevat myös Ashforth ja Humphrey (1995, 97 - 109), joiden mukaan tunteet ovat keskeinen ja erottamaton osa organisaation elämää, eikä niitä pitäisi yrittää tukahduttaa rationaalisuuden nimissä. Kuitenkaan negatiivisten tai muuten voimakkaiden tunteiden ilmaiseminen ei ole yleensä sosiaalisesti hyväksyttävää (Thoits 1985, Ashforthin & Humphreyn 1995, 104 mukaan). Myös Niiniluoto (1996, 110) on sitä mieltä, että ihmisen sielunelämässä tunteellinen ja tiedollinen puoli kietoutuvat yhteen. Emotionaaliset asiat eivät välttämättä ole järjenvastaisia. Tunne ja järki voivat puhaltaa yhteen hiileen. Rationaalisuuden ja tunteiden vastakkainasettelun voi ajatella olleen modernille ajalle tyypillinen sosiaalinen konstruktio (Albrow 1997, 70). Koska kahtiajako on sosiaalisesti rakentunut, se on myös avoin muutokselle (Putnam ja Mumby 1993, 55).

5 Emotionaalinen, normatiivinen ja rationaalinen ihminen

Ihminen on kokonaisuus, jossa emotionaalisuus, normatiivisuus ja rationaalisuus yhdistyvät. Puhdasta, vain yhdestä osasta koostuvaa ideaalia ihmistyyppiä ei ole olemassa. Emotionaalisuus, normatiivisuus ja rationaalisuus eivät esiinny ihmisessä jonakin tiettynä vakiona, vaan niiden suhteellinen määrä vaihtelee tilanteiden mukaan.

Helena Flamin (1990a, 1993) ajattelussa ihminen koostuu kolmesta eri minästä. Perinteisen sosiaalitieteissä esiintyvän rationaalisen ja normatiivisen jaottelun rinnalle hän esittää tunteellisen ihmisen ja toimijan mallia. Flamin mukaan uutta mallia tarvitaan, koska entiset mallit eivät ole pystyneet selittämään kollektiivisen toiminnan kaikkia puolia. Rationaalisen ihmisen valintoja rajoittavat tietyt säännöt. Ensinnäkin rajoitteena on oma laskelmoivuus, toiseksi valintojen johdonmukaisuuden tavoittelussa ei saa olla ristiriitaisia haluja ja uskomuksia, ja kolmanneksi rationaalista ihmistä rajoittaa oman edun tavoittelu. Vanha malli ei pysty selittämään vapaaehtoista kollektiivista käytöstä eikä vapaaehtoista yleisen hyvän luomista. Yleensä yhteistoimintaa on selitetty normatiivisilla, sosiaalisesti hyväksyttävillä syillä. Tarvittaessa rationaaliset yksilöt voivat vaihtaa velvollisuudesta tai riippuvaisuuden tunteesta toiseen logiikkaan (normatiiviseen), vaikka se joskus johtaisi odotettavissa olevan itselleen koituvan hyvän vähenemiseen. Yleensä näin toimimisen taustallakin on itsekkäitä syitä, esimerkiksi on huomattu, että oma hyvinvointi on jossain määrin riippuvainen toisten hyvinvoinnista.

Uudessa mallissaan Flam selittää yhteistoimintaa ja yhteisen hyvän tavoittelua emotionaalisen vuorovaikutusmallin avulla. Sen perustana on ihmisten halu samaistua toisiinsa ryhmässä. Samaistuminen luo yhteenkuuluvuuden tunteen ja vahvistaa yhteisön tuntemuksia. Ongelmia tuovat kuitenkin ristiriitaiset tunteet, jotka saattavat pilata aikomuksen samaistumisesta. Ajatus samaistumisesta synnyttää pelon autonomian menettämisestä. Ajan myötä saatetaan alkaa pelätä, että omia intressejä ja omaa valtaa joudutaan liikaa uhraamaan. Seurauksena on konflikti ja kenties hajaantuminen tai ero. Tässä mallissa samaistuminen kollektiiviin ei ole keino jonkin rationaalisen päämäärän saavuttamiseksi, vaan se on toiminnan lopputulos sinällään. Emotionaalisessa mallissa on huomattava se, että toisin kuin rationaalisessa ja normatiivisessa toimintamallissa, tässä yhteisen hyvän tuottaminen on yhteensamaistumisen tahaton, ei aiottu, seuraus.

Flamin ajattelussa ihmisen eri minät työskentelevät rinnakkain. Emotionaalinen, normatiivinen ja rationaalinen minä esiintyvät kuitenkin harvoin ihmisessä saman suuruisina. Esimerkiksi käytännössä ihminen on yleensä rajoitetusti emotionaalinen.

Häntä rajoittavat normit, status ja valtasuhteet sekä strategiset odotukset. Ihmisten odotetaan ohjaavan ja taltuttavan tunteitaan ja niiden ilmaisua sen mukaan, mikä on sosiaalisesti hyväksyttävää. Kognitiivis-normatiiviset odotukset - tunne- ja ilmaisusäännöt - määräävät sopivan tunteiden laadun, vahvuuden, keston, suunnan, ajan ja paikan (Hochschild 1975, 1979; Harre 1986, Flamin 1990b, 45 mukaan). Tunne- ja ilmaisusäännöillä on tärkeä rooli ennustettavan sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa. Ihmisen sisäiset kontrollimekanismit, jotka sisältävät kognitiivisia prosesseja, kuten esimerkiksi itsekritiikkiä, ja tunteita, kuten esimerkiksi häpeää, toimivat sosiaalisen järjestyksen perustana. Ihmiset esittävät määrättyjä tunteita, jotta täyttäisivät odotukset, jotka muodostuvat vallalla olevien sääntöjen perusteella. Normatiivisten seikkojen lisäksi myös hierarkiset järjestykset ja strategiset seikat tulevat esiin säännöissä, jotka vaikuttavat tunteiden itsekontrolliin. Sosiaalisessa hierarkiassa positiivisten tunteiden odotetaan kulkevan ylöspäin ja negatiivisten alaspäin. Eli esimerkiksi alainen näyttää esimiehelle herkemmin positiivisia tunteita ja esimiehen puolestaan sallitaan näyttävän alaiselle negatiivisia tunteita. Strategiset näkökohdat, jotka muodostuvat päämäärien pohjalta, motivoivat tukahduttamaan tiettyjä tunteita ja esittämään toisia.

Ihmiset eivät ole tunteidensa armoilla. Flamin mukaan he pikemminkin ovat tunnesäännöissä ilmenevien sosiokulttuuristen normien armoilla. Syynä on joko kunnioitus normeja kohtaan tai suurempi tietoisuus hinnasta, jonka joutuu maksamaan sosiokulttuurisesta poikkeavuudesta. Toisin sanoen tunteellinen ihminen lähestyy normatiivista ja rationaalista ihmistä. Sekoittamalla kaikkia vaihtoehtoisia toiminnan logiikoita muodostuu todellinen yksilön käyttäytyminen.

6 Organisaatioiden ja tunteiden sosiaalinen rakentuminen

Sosiaalisen konstruktionismin ajatuksena on, että vuorovaikutuksessa olevat yksilöt ja ryhmät tuottavat sosiaalisen todellisuuden ja sen ilmaukset (Fineman 1993, 10). Organisaatiot ovat siis olemassa yksilöllisten toimijoidensa kautta. Sosiaaliset rakenteet ovat ihmisten luomuksia, mutta samalla myös osa uusien rakenteiden ja merkitysten luomisprosessia. (Aldrich 1992; Giddens 1977; Pettigrew 1979,

Finemanin 1993, 11 mukaan.) Konstruktionistiselle ajattelulle tärkeä tulkinnan käsite viittaa tapaan, jolla toimijat käsittävät elämänsä organisaatiossa, sekä siihen, miten he huomioivat fyysisen ja sosiaalisen ympäristönsä ja mitä tapahtumat merkitsevät heille. Toiminta, tulkinnat ja merkitykset muodostavat ajan myötä sääntöjen ja rakenteiden systeemin ja tunteen organisaatiosta. (Pfeffer 1982; Fine 1984, Finemanin 1993, 11 mukaan.)

Yleensä organisaatiotutkimus nojaa kognitiivisiin indikaattoreihin, kuten myytteihin, kertomuksiin sekä käytettyyn kieleen (Fineman 1993, 13). Organisaatiotutkimuksessa on usein unohdettu, että konstruktionismi voi tarjota myös näköaloja siihen, miten sosiaaliset järjestykset, säännöt ja kieli muotoilevat tunteita, ja miten tunteet muotoilevat niitä (Fineman 1993, 2). Konstruktionistinen käsitys tunteista viittaa yksinkertaisesti sanottuna siihen, että tunteet ovat sosiaalisesti rakennettuja eivätkä biologisesti annettuja ja että tunne perustuu yksilön tulkinnalle tilanteesta. Sosiaalikonstruktionistinen käsitys torjuu biologisen ja fyysisen perustan tunteiden määrittämisessä. Tunteet määrittyvät pitkälti sosiaalisten normien ja tunnesääntöjen kautta. Toimijan täytyy myös määritellä tilanne, ennen kuin tunteet koetaan. (Kemper 1981, 336.)

Konstruktionismissa organisaatiot ja tunteet käsitetään dynaamisiksi. Lisäksi korostetaan, että tunteita ei voi täysin ymmärtää irrotettuna kontekstistaan. Eri tilanteissa ja eri aikoina tunteet muotoutuvat eri tavalla. Tunteiden tuottamisessa ja merkityksessä on paljon opittua, sosiaalista, tulkitsevaa ja kulttuurisesti spesifiä. (Fineman 1993, 10; Harre 1986, 12.) Konstruktionismin mukaan tunteilla on myös funktionsa. Kulttuurisesti soveliaat tunteet nimittäin rajoittavat sopimattomia asenteita ja käytöstä sekä säilyttävät kulttuurisia arvoja ja uskomuksia. (Armon-Jones 1986, 36.) Tunteet ovat siis motivoivina lähteinä itsekontrollille ja järjestykselle organisaatiossa. Ilman tunteita ja niiden kontrollifunktiota moraalinen toiminta menettäisi pohjansa. (Fineman 1993, 17.) Tunteet vaikuttavat ratkaisevasti myös yhteisyyden ja solidaarisuuden tunteisiin organisaatioissa. Juuri ne myös yleensä mobilisoivat konfliktin. (Collins 1990, Finemanin 1993, 14 mukaan.) Organisaation eri ryhmiä ja niiden hierarkia- ja statusasemia pitävät yllä yhteenkuuluvuuden,

kunnioituksen, pelon ja epävarmuuden tunteet (Fineman 1993, 14).

Tunteiden sosiaalinen rakentuminen on tärkeä lisäys konstruktionismiin. Organisaation muotoutuminen ei voi tapahtua ilman ihmisten tunteita. Tunteelliset toimijat muotoilevat ja ohjaavat työn kokemista, ajattelua sekä toimintaa. (Fineman 1993, 22 - 23.) Tunteiden kautta organisaation jäsenet muotoilevat työympäristönsä ja saavat aikaan jaetun todellisuuden (Putnam & Mumby 1993, 36). Ei ole mitään syytä siihen, miksi tunteet pitäisi nähdä yhtään sen vähemmän sosiaalisina kuin mikä muu tahansa ilmiö tai yhtään vähemmän kriittisesti analysoitavina (Hearn 1993, 152).

7 Tämän tutkimuksen määritelmä tunteista

Tunteet ovat koettuja ja elettyjä. Tunteet väkisinkin latistuvat, vääristyvät ja muuttuvat niitä määriteltäessä. Tässä tutkimuksessa määrittelemme tunteet filosofi Agnes Hellerin (1977, 7, Ilmosen 1998 mukaan) mukaan omistautumiseksi jollekin. Myös James Averill (1982) on yhtä mieltä Hellerin kanssa siitä, että tunteilla on aina kohteet (Averill 1982, 10). Tunne muodostuu omistautumisesta (tuntemisesta) ja omistautumisen kohteesta. Tunteminen tarkoittaa tunteen elämyksellistä ja affektiivista puolta. Omistautumisen kohde taas muodostuu tunteen kognitiivisesta ja normatiivisesta puolesta. Tunnetta ei siis voi irrottaa havaitsemisesta eikä kohdetta koskevista käsityksistä. (Ilmonen 1998.) Tunteessa omistautuminen on välillä enemmän esillä ja välillä taas kohde. Kun kyseessä on voimakas tunne, kohde siirtyy taustalle. (Heller 1977, 11 - 12.) Kohde on puolestaan voimakkaammin esillä, kun keskitymme tilanteiden ja tapahtumien kulkuun tai ongelman ratkaisuun. Tunteessa omistautuminen ja omistautumisen kohde ovat molemmat välttämättömiä. (Ilmonen 1998.)

Tunne on tapa nähdä ja kokea tunteen kohde. "Tunteen kohde subjektivoituu tai sisäistyy omistautumisen tunnekokemuksessa ja opastaa meitä *toimimaan omalta kannaltamme oikealla tavalla suhteessa kohteeseen*" (Hochschild 1983, 30 - 31, 222; Heller 1977, 50, Ilmosen 1998 mukaan). Tunteet antavat tietoa meistä itsestämme ja suhteestamme maailmaan, itsemme lisäksi myös ulkopuolisille. Ei saa myöskään

unohtaa, että monet normit muotoilevat tunteita. Tunnereaktio meissä on normien aikaansaamaa. Kulttuuriset ajatustottumukset vaikuttavat siihen, mitä pidämme esimerkiksi häpeällisenä. Tunteiden muotoutumiseen vaikuttaa myös tavoitteemme, tilanteet ja vuorovaikutus. (Heller 1977, 94, 115, Ilmosen 1998 mukaan.) Tieto tunteen kohteesta opastaa toimintaa ja tarkoitusta suhteessa kohteeseen. Tunteiden kohde on toisilla tunteilla konkreettisempi ja vahvempi kuin toisilla. (Averill 1982, 11 - 12, Heller 1977). Hellerin mukaan tunteen vahvuus kertoo omistautumisen luonteesta, se ilmaisee itselle ja muille, miten vakavasti tunteen kohteeseen suhtaudutaan (Heller 1977, Ilmonen 1998).

Tunteet, kognitiot, normit ja toiminta kietoutuvat vahvasti toisiinsa niin Hellerin kuin mm. Averillinkin tunteiden määritelmissä. Määritelmän siitä, että tunteella on aina kohde, voidaan ajatella erottavan tunteen ja tuntemuksen toisistaan. Nimittäin kognitiivisissa tunneteorioissa katsotaan, että tuntemuksilla, kuten masennuksella tai euforialla, ei ole kohdetta toisin kuin esimerkiksi pelolla, joka on tunne (Solomon 1980, Rikkisen 1996, 29 mukaan).

8 Luottamus

”Ehkä kaikkein tärkein terveen organisaation ominaispiirre on korkea luottamustaso. Se tekee mahdolliseksi myös kielteisten tunteiden ilmaisemisen ja käsittelemisen.” (Leskinen 1987, 118.) Tämänkaltaiset toteamukset ovat melko yleisiä, kun halutaan määritellä, millainen on toimiva, hyvä tai terve organisaatio.

Voidaan kysyä, onko luottamus ylipäätään tunne. Meidän mielestämme se on, sillä se täyttää kaikki Hellerin tunteelle asettamat luonnehdinnat. Myös luottamuksessa, kuten muissakin tunteissa, on kognitiivinen ja emotionaalinen puoli. Luottamuksessa korostuvat enemmän laskelmointi ja tiedon merkitys, jos suhde on uusi. Suhteen kehittyessä mukaan tulee yhä enemmän tunnesitoutuminen. Luottamus tai sen puute vaikuttavat myös toimintaan. Jos esimerkiksi luottamus työkaveria kohtaan on mennyt, hänen tekemisiään joutuu kenties tarkkailemaan ja vahtimaan enemmän.

Anthony Giddensin mukaan myöhäismoderni kulttuuri on oleellisilta osiltaan arvaamattomien muutosten ja riskien aikaa ja tämä tekee ihmisen olemassaolon sietämättömän epävarmaksi. Oman elämän hallinnan katoamisen myötä myöhäismoderni kulttuuri rakentuu oleellisesti luottamuksen varaan. (Giddens 1990.) Luottamuksella on tärkeä rooli sosiaalisissa prosesseissa, sillä yhteistoiminta ja ihmissuhteet eivät voisi toimia ilman luottamusta (Lewicki & Bunker 1996, 115). Luottamus vähentää epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan. Se saa aikaan organisaation harmonisen toiminnan vähentämällä hankauksia ja byrokraattisten rakenteiden tarvetta. (Limerick & Cunnington 1993, Lewickin ym. 1996, 114 mukaan.)

Voidaan erotella kolme eri luottamukseen liittyvää näkökulmaryhmää. Ensinnäkin persoonallisuusteoreetikot ovat keskittyneet eroihin yksilöiden valmiudessa luottaa toisiinsa. Tällöin luottamus käsitetään tunteena, uskomuksena tai odotuksena, jonka juuret ovat persoonallisuudessa ja psykososiaalisessa kehityshistoriassa. Taloustieteilijät ja sosiologit ovat käsitelleet luottamusta lähinnä institutionaalisena ilmiönä. Luottamusta voi olla instituutioissa ja niiden välillä sekä yksilöiden niihin sijoittamana. Sosiaalipsykologeja on kiinnostanut vuorovaikutus, joka voi luoda tai tuhota luottamuksen. Tällöin luottamukseen kuuluvat toiseen osapuoleen kohdistuvat odotukset sekä odotuksiin ja toimintaan liittyvät riskit ja tilannetekijät. (Worchel 1979, Lewickin ym. 1996, 115 mukaan.)

Niklas Luhmannin (1979) mukaan keskeistä luottamuksessa on odotus tulevaisuudessa tapahtuvien toiveiden täyttymisestä. Oma toimintamme on sidoksissa näihin odotuksiin. Odotamme, että luottamuksen toinen osapuoli toimii haluamallamme tavalla. Luhmann ymmärtää luottamuksen tulevaisuuden aavistamisena. Ihminen käyttäytyy ajatellen tulevaisuuden olevan varma. Luottamus jo olemassa olevassa muodossa rakentaa perustan luottamukselle tulevaisuudessa. Myös Barber (1983) ja Zucker (1986) korostavat toimijan odotusten olevan keskeisiä luottamuksessa. Zuckerin mukaan odotukset on aina sidottu johonkin. Yhdistelemällä näitä odotuksia hän muodostaa kolme luottamuksen tyyppiä: 1) prosessiperusteinen luottamus, jossa päätös luottaa on sidoksissa aikaisempaan, jo olemassa olevaan tietoon, kuten organisaation taloudelliseen vakauteen, 2) henkilöön perustuva

luottamus rakentuu sosiaaliselle samanlaisuudelle, esimerkiksi yhteiseen työyhteisöön, 3) instituutioon perustuva luottamus on luottamusta organisaation yleisiin arvoihin ja lakeihin. (Sanner 1997, 54 - 55). Boonin ja Holmesin (1991) mukaan ihmisten väliseen luottamuksen määrään vaikuttavat suhteen historian lisäksi myös yksilön pysyvä taipumus luottaa toisiin sekä erilaiset tilannetekijät (Lewicki ym. 1997, 117).

8.1 Luottamuksen kehittyminen

Luottamuksen keskeisistä osatekijöistä ja piirteistä ei voi kuitenkaan antaa yhtä staattista määritelmää. Lewickin ja Bunkerin (1997, 118) mukaan luottamus on dynaaminen ilmiö, jolla on eri muotoja suhteen eri kehitysvaiheissa myös työhön liittyvissä suhteissa. He ovat jakaneet luottamuksen kehityksen kolmeen vaiheeseen. (Shapiron, Sheppardin & Cheraskin 1992 pohjalta.) Ensin luottamus on laskelmointiperusteista. Tällöin luottamuksen motivoijina ovat rangaistukset ja palkinnot. Hyödyt ja haitat laskelmoidaan myös tarkasti. Toista luottamuksen muotoa Lewicki ym. kutsuvat tietoperusteiseksi luottamukseksi. Se kehittyy ajan myötä, kun toinen tunnetaan vähitellen paremmin ja hänen käyttäytymistään pystytään ennustamaan. Myös normit oppii, kun tutustuu. Eivät siis pelkästään kognitiot vaan myös normit auttavat käyttäytymisen ennustamisessa. Tieto siis lisää luottamusta, koska toisen käytöstä - myös luottamuksen rikkomista - pystytään ennustamaan. Kolmanneksi Lewicki ym. puhuvat samaistumisperusteisesta (identification) luottamuksesta. Siinä samaistutaan toisen haluihin ja intentioihin. Tällöin jokainen voi toimia toisen puolesta ilman, että tarvitaan valvontaa. Tunneulottuvuus tulee tärkeäksi tässä luottamuksen muodossa sillä kiintymyksen tunteet toista kohtaan kasvavat. (Lewicki ym. 1996, 122-129.)

Laskelmointiperusteisessa suhteessa havainnot keskittyvät eroihin itsen ja toisten välillä, kun normatiivisessa suhteessa ne taasen keskittyvät samanlaisuuksien havaitsemiseen. Tunneperusteisessa suhteessa työntekijä alkaa samaistua tunteen kohteeseen. Työpaikan ihmissuhteissa ei usein ole aikaa, energiaa tai halua läheiseen suhteeseen. Tällöin tunneperusteinen suhde ja tunneperusteinen luottamus saattavat

jäädä saavuttamatta. (Lewicki & Bunker 1996, 125; Ilmonen 1998.)
Lewicki ym. korostavat, ettei mikään luottamuksen muoto ole välttämättä toista parempi, vaikka onkin erilainen. Kuitenkin yhden luottamuksen muodon saavuttaminen vasta mahdollistaa luottamuksen kehitymisen seuraavalla tasolla. Luottamuksen pettäminen taas aiheuttaa siirtymän varhaisempaan luottamuksen muotoon, jossa luottamus on vielä heikkoa. Vahvinta luottamus on siis silloin, kun siinä on mukana tunne. (1996, 119, 121,137.)

8.2 Luottamuksen rikkoutuminen

Luottamukseen sisältyy lähes aina riski, joka on luottamuksen toisesta osapuolesta riippuvainen. Luottamuksen rikkoutuminen vapauttaa osapuolet velvollisuuksista toisiaan kohtaan, ja yhteisistä pelisäännöistä voi tulla tarkoituksettomia. Luottamuksen rikkominen on sitä helpompaa, mitä vähemmän kontakteja on vastapuolen kanssa, eli toisin sanoen, kontaktien vähyys suojelee epäluottamusta. (Luhmann 1979, Sannerin 1997, 60 mukaan).

Jos luottamus rikkoutuu, tilannetta arvioidaan kognitiivisesti ja emotionaalisesti. Ensinnäkin ajatellaan, kuinka voimakas rikkomus on, kuka on vastuussa ja kuinka paljon aiheutuu negatiivisia seurauksia. Toiseksi koetaan voimakkaita vihan, pelon ja turhautumisen tunteita sekä arvioidaan tunteet toista kohtaan uudelleen. Luottamuksen rikkoutuminen voi päätyä kolmella eri vaihtoehtoisella tavalla: suhde voi joko loppua, se voi säilyä ennallaan tai se voi muotoutua uudelleen ja kehittyä eri pohjalta. (Lewicki & Bunker 1996.)

Etenkin tietoperusteisessa luottamuksessa attribuutiot (syyselitykset) vaikuttavat siihen, katsotaanko luottamuksen rikkoutuneen. Niin ei katsota tapahtuneen, jos toimintaa ei ole saatu valita vapaasti ja lähinnä tilannetekijät ovat vaikuttaneet käyttäytymiseen. (Lewicki ym. 1996, 126 - 127.) Tieto- tai samaistumisperusteisen luottamuksen rikkoutuessa entisen tilan palauttaminen on ongelmallista ja jopa mahdotonta, sillä luottamuksen pettäminen aiheuttaa suoran uhan omakuvalle ja itsetunnolle. Varsinkin samaistumisperusteisen luottamuksen korjaaminen on vaikeaa,

koska siinä on mukana tunnesitoutuminen. (Lewicki ym. 1996, 136.)

9 Organisaatioon sitoutuminen

Sitoutunut voi olla organisaation lisäksi myös työhönsä tai ammattikuntaansa. Gouldner (1957) on kutsunut kosmopoliiteiksi tutkijoita, joiden sitoutuminen ammattiinsa on voimakas, mutta organisaatioon heikko. Lokaalit puolestaan ovat sitoutuneita organisaatioon, mutta vähemmän sitoutuneita ammattiin. (Kiianmaan 1996, 154 mukaan.) Me olemme kiinnostuneita organisaatioon sitoutumisesta.

Sitoutuminen on asenne eli yksilön varsin pysyvä ja johdonmukainen tapa suhtautua tiettyyn kohteeseen. Asenne muodostuu kokemuksen kautta, ja sillä on ihmisen käyttäytymistä ohjaava vaikutus. Juutin mukaan asenteessa on kolme osa-aluetta: affektiivinen ja kognitiivinen komponentti sekä toimintavalmius. Affektiivinen komponentti tarkoittaa tunteita kohdetta kohtaan ja kognitiivinen komponentti tietoja kohteesta. Molemmat vaikuttavat toimintaan. Jos henkilön tunteet kohteesta ovat negatiivisia, hän kerää tiedostamattaan negatiivista tietoa kohteesta ja aikoo myös käyttäytyä kielteisesti sitä kohtaan. (Juuti 1995, 18 - 19.)

Sitoutuminen organisaatioon on ilmaus yhteenkuuluvuuden tunteista, solidaarisuudesta (Kiianmaa 1996, 148). On korostettu, että sitoutuminen on ensisijaisesti affektiivista käyttäytymistä. Tunnesuhteen voimakkuuteen vaikuttaa se, millaisena työntekijä organisaationsa kokee tai millaisena hän havaitsee organisaation päämäärät ja arvot. (Buchanan, 1974, Kiianmaan 1996, 162 mukaan.) Organisaatioon sitoutunut työntekijä on kiinostunut työkavereiden auttamisesta ja työskentelyn jatkamisesta samalla työpaikalla jatkossakin (Becker & Billings 1993, Greenbergin 1995 mukaan).

Kuten luottamuksessa, myös sitoutumisessa voidaan katsoa olevan kolme eri muotoa. Laskelmointiperusteista luottamusta vastaa Meyerin ja Allenin jatkuvuussitoutuminen (continuance commitment), eli työntekijän arvio työsuhteen jatkamisen hyödyllisyydestä. Ihmisellä on tarve jatkaa työskentelyä organisaatiossa, koska

hänellä ei ole varaa toimia toisinkaan. Sitoutuminen perustuu kuluihin ja haittoihin, jotka työntekijä yhdistää organisaatiosta lähtemiseen. Hän pelkää menettävänsä sijoituksensa, jotka hän on ajan kuluessa organisaatioon tehnyt. Sijoitusten määrän ja suuruuden lisäksi tämän sitoutumisen komponentin syntymiseen vaikuttaa havaittujen vaihtoehtojen vähäisyys. Ihminen siis kokee, ettei hänelle olisi tarjolla muita työpaikkavaihtoehtoja. (Greenberg 1995, 182 - 183; Kiianmaa 1996, 178; Allen & Meyer 1990, 1 - 4.)

Meyerin ja Allenin normatiivinen sitoutumisen komponentti vastaa parhaiten tietoperusteisen luottamuksen vaihetta. Normatiiviseen sitoutumiseen kuuluu normipaine suhtautua organisaatioon tietyllä tavalla. Sen syntyyn vaikuttavat yksilön kokemukset ennen (sosialisaatio perheeseen ja kulttuuriin) ja jälkeen (sosialisaatio organisaatioon) organisaatioon tulemisen. Tämä sitoutumisen komponentti viittaa työntekijän velvollisuuden tunteeseen jäädä organisaatioon. (Greenberg 1995, 183; Kiianmaa 1996, 178; Meyer ym. 1990, 1 - 4.)

Samaistumisperusteista luottamusta vastaa Meyerin ja Allenin sitoutumisen tunnekomponentti, joka viittaa työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen, identifikaatioon ja omistautumiseen (involvement) organisaatiolle. Työntekijällä on tunnepitoinen suhde organisaatioon. Tällöin työntekijä haluaa kuulua organisaatioon ja nauttii siihen kuulumisesta. Tunnekomponentin syntymiseen vaikuttavat etenkin ne kokemukset työssä, jotka saavat työntekijän tuntemaan olonsa mukavaksi työpaikalla ja päteväksi työroolissaan. (Kiianmaa 1996, 178; Meyer ym. 1990, 1-4.)

Organisaatioon samaistumisella voi olla joskus myös negatiivisia vaikutuksia. Boulding (1988, 288, Kramerin ym. 1996, 375 mukaan) puhuu uhrautumisloukusta. Tällöin ihminen tekee uhrauksia sen organisaation hyväksi, johon hänen identiteettinsä on sidoksissa. Seurauksena voi olla henkilökohtainen kriisi, jos nämä uhraukset osoittautuvat myöhemmin syystä tai toisesta turhiksi.

Meyer ym. korostavat, ettei heidän jaottelussaan ole kysymys erilaisista sitoutumisen tyypeistä vaan komponenteista, joista jokaista työntekijä voi kokea yhtä aikaa

enemmän tai vähemmän (1990, 4). Kuitenkin Meyerin ym. mukaan työntekijät ovat sitä tehokkaampia, mitä enemmän ovat sitoutuneet tunteillaan organisaatioon (Meyer & Allen 1997, 28 Ilmosen 1998 mukaan). Eli sekä luottamus- että sitoutumismallissa on oletuksena, että mitä enemmän tunteet ovat mukana, sitä vahvempaa on luottamus tai sitoutuminen. On myös muistettava, että erilaiset luottamuksen tai sitoutumisen muodot eivät sulje pois toisiaan. Laskelmointi, normit ja tunne kietoutuvat toisiinsa.

9.1 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja sitoutumisen vaikutukset

Edellä on jo käsitelty sitoutumisen eri komponentteja ja kunkin syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Greenbergin mukaan tutkimukset ovat osoittaneet viisi tärkeintä sitoutumiseen yleensä vaikuttavaa tekijää. Ensinnäkin tietyt työn ominaisuudet vaikuttavat sitoutumiseen positiivisesti: vastuu, vaihtelevuus ja etenemismahdollisuudet. Näihin voisi kenties liittyä myös se, että Meyerin ja Allenin (1988) mukaan sitoutumisen määrään vaikuttivat huomattavasti havainnot siitä, että saa olla oma itsensä työpaikalla (Kiianmaan 1996, 159 mukaan). Toiseksi palkkiot vaikuttavat sitoutumiseen eli bonuksia annetaan voiton mukaan ja ne jaetaan oikeudenmukaisesti. Kolmanneksi työpaikkavaihtoehtojen vähäinen määrä vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen. Samoin neljänneksi merkitystä on uusien työntekijöiden hyvällä kohtelulla esimerkiksi rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä. Viidenneksi myös henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat sitoutumiseen. (Kiianmaa 1996, 168 - 185.)

Yleensä iältään vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia kuin nuoremmat ja samoin pitkään kestänyt työsuhde lisää sitoutuneisuutta (Steers 1977; Cheney 1983; Glisson & Durick 1988, Kiianmaan 1996, 158 mukaan). Toisaalta myös uudet tulokkaat ovat voimakkaasti sitoutuneita aluksi (Kiianmaa 1996, 158). Myös työntekijän asema yrityksessä vaikuttaa sitoutumiseen eli mitä korkeampi on asema, sitä voimakkaampaa sitoutuminen on (Hrebiniak 1974; Cheney 1983; Mottaz 1986; Coombs & Holladay 1989; Mathieu ja Zajac 1990; Harju & Huuhtanen 1993, Kiianmaan 1996, 157 mukaan). Toisaalta on todettu, että enemmän koulutetut ovat vähemmän sitoutuneita kuin vähemmän koulutetut (Steers 1977; Glisson & Durick 1988, Kiianmaan 157 mukaan). Tätä on selitetty ensinnäkin sillä, että korkeammin

koulutetuilla on enemmän mahdollisia työpaikkavaihtoehtoja ja että sen takia heidän ei tarvitse sitoutua yhteen organisaatioon niin vahvasti. On myös esitetty, että korkeasti koulutetut ovat enemmän sitoutuneita ammattiinsa kuin organisaatioon. Yhden tulkinnan mukaan korkeasti koulutetuilla työntekijöillä on työpaikkaansa kohtaan suuret odotukset, jotka eivät kuitenkaan aina täyty, ja tämä voi aiheuttaa sitoutumisen laskua. (Kiianmaa 1996, 157 - 158.)

Kiianmaan mukaan on myös toinen näkökulma, jossa syitä sitoutumisen vaihtelemiselle etsitään työpaikan sosiaalisten kontaktien määrästä ja laadusta eikä edellisen kaltaisista henkilökohtaisista ominaisuuksista. On havaittu, että mitä enemmän työntekijällä on vuorovaikutusta organisaation sisällä, sitä voimakkaampaa sitoutuminen on (Buchanan 1974; Huff, Sproull & Kiesler 1989, Kiianmaan 1996, 160 mukaan). Samoin myönteinen kommunikaatio esimiesten ja alaisten välillä vaikuttaa sitoutumista lisäävästi (Putti, Aryee & Phua 1990, Kiianmaan 1996, 160 mukaan). Sosiaalisiin kontakteihin liittyy myös hyväksi koettu työpaikan ilmapiiri, joka vaikuttaa sitoutumiseen (Welsch & La Van 1981; DeCotiis & Summers 1987, Kiianmaan 1996, 147, 151 mukaan).

Sitoutumisesta on hyötyä niin organisaatiolle kuin yksilöllekin. Korkea sitoutumisen taso vähentää poissaoloja ja irtisanoutumisia. Lisäksi se lisää halukkuutta jakamiseen ja uhrausten tekemiseen. Sitoutumisella on myös positiivisia henkilökohtaisia vaikutuksia työntekijälle. Ne, jotka ovat eniten kiintyneitä organisaatioon, nauttivat menestyksekkäimmistä työurista ja myös muuten mukavasta elämästä työn ulkopuolella. (Greenberg 1995, 186.)

10 Yliopisto on asiantuntijaorganisaatio

Tutkimuksemme kohteeksi valitut työyhteisöt, kaksi yliopiston laitosta, ovat asiantuntijaorganisaatioita. Nykyisin asiantuntijaorganisaatio on yleistyvä organisaatiotyyppi. Ympäristön muuttuminen yhä enemmän tietopainotteisemmaksi synnyttää asiantuntijaorganisaatioita, joiden tehtävänä on ratkaista ongelmia, saada aikaan muutosta, sekä kehittää ja luoda uutta (Sveiby 1990). Usein

asiantuntijaorganisaation esimerkkinä on käytetty yliopistoa (Hekkanen & Riihelä 1993). Asiantuntijaorganisaatiolle on kuitenkin vaikea löytää yksiselitteistä määritelmää. Tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioita ovat mm. tutkimus- ja tuotekehityslaitokset, konsulttiyritykset, korkean tason koulutusorganisaatiot, tietotekniikkayritykset, lakiasiaintoimistot ja lääkäriasemat (Sipilä 1988, 26).

Sipilän (1988, 8 - 9) mukaan asiantuntijaorganisaatio voidaan määritellä sen keskeisten piirteiden avulla:

- organisaatio tuottaa uutta
- organisaation tuotokset edellyttävät korkeaa asiantuntemusta
- työhön liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua
- henkilöstön osaamistason ja siihen liittyen myös peruskoulutustason on yleensä oltava korkea
- organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri - henkilöstön korvaaminen on yleensä vaikeaa
- asiantuntijoiden määrä suhteessa muun henkilöstön määrään on kyseisessä organisaatiossa suuri.

Ruotsalainen Sveiby pitää asiantuntijaorganisaatiota palveluyritysten erikoislajina. Sveibyn mukaan asiantuntijaorganisaatio elää myymällä osaamistaan, se ei tuota tavaroita. Asiantuntijaorganisaatio kohtelee jokaista asiakasta yksilöllisesti ja ratkaisee monimutkaisia ongelmia, joita ei voida standardoida. Asiantuntijaorganisaatioissa tehtävä työ on luonteeltaan luovaa ja suuresti yksilöstä riippuvaa. (Sveiby 1990, 36 - 37).

Sipilän (1988, 3 - 6) mukaan asiantuntemus on luonteeltaan suhteellista ja asiantuntemusta on monenlaista. Asiantuntemus voi ilmetä henkisenä tai fyysisenä suorituksena, se voi liittyä teknologiaan tai sosiaalisiin suhteisiin, se voi olla yhden asian syvällistä hallintaa tai kykyä selvitä hyvin monenlaisista tilanteista, se voi olla koulussa tai käytännössä hankittua. Asiantuntija on henkilö, joka on alansa huippua

tai ylittää alalla asiantuntijalle asetetut ammatilliset standardit. Parhaimmillaan asiantuntija on uuden luoja, jossa yhdistyy uusien asioiden suunnittelukyky ja asioiden toteuttamiskyky.

Asiantuntijuuden voidaan nähdä rakentuvan kahdelle eri ulottuvuudelle: yksilöllisille tai ammatillisille ominaisuuksille. Yksilöllisille ominaisuuksille perustuvan näkemyksen mukaan henkilön asiantuntijuusaste organisaatiossa voidaan määritellä sen mukaan, kuinka paljon yksilöllä on seuraavia asiantuntijan ominaispiirteitä:

- asiantuntemus, joka on tavallisesti pitkän koulutuksen tulosta
- autonomia, joka tarkoittaa oikeutta tehdä päätöksiä sekä päämäärien että keinojen suhteen
- sitoutuminen työtehtäviin ja ammattiin
- samastuminen muihin asiantuntijoihin
- ammattietiikka - sitoumus, että työtä ei tehdä omaa etua tavoitellen, eikä asiakkaan kanssa ryhdytä tunnesuhteeseen
- asiantuntijoiden väliset yhteiset käyttäytymissäännöt.

Asiantuntemus voi rakentua myös ammatillisille ominaisuuksille. Tämä tarkoittaa tasavertaisten asiantuntijakollegojen muodostamaa ryhmää, jolla itsellään on vastuu organisaatiosta ja jota kohtaan ei ole olemassa ryhmän ulkopuolelta tulevaa kontrollia. (von Glinow 1988, 11 - 13).

11 Tutkimustehtävä, aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksen kohteena on kaksi yliopiston laitosta, jotka ovat esimerkkejä asiantuntijaorganisaatioista. Asiantuntijaorganisaatio on mielenkiintoinen siksi, että tulevaisuudessa yhä useampi työyhteisö on sellainen. Kiinnostuksemme kohteena on luottamus työkavereiden välisenä ilmiönä ja työyhteisöön kohdistuva sitoutuminen. Molemmissa olennaisena asiana on tunneulottuvuus. Alustavana oletuksenamme oli, että tunneulottuvuus tekee luottamuksesta ja sitoutumisesta vahvemman.

Työkavereiden välisen luottamuksen arvelimme olevan kohtalaisen. Sitoutumista koskevien kysymysten ajattelimme olevan vaikeampia, sillä sitoutuminen käsitteenä on vaikeampi ja vieraampi kuin luottamus. Oletukset tarkentuivat tutkimustehtäviksi vasta haastattelujen teon jälkeen. Rajasimme tutkimustehtävän ensinnäkin luottamukseen liittyen kuvaamaan seuraavia asioita:

- Miten työntekijä kokee luottamuksen ja sen rikkoutumisen asiantuntijaorganisaatiossa?
- Miten ja missä määrin työntekijät luottavat työkavereihinsa?
- Kokevatko työntekijät, että luottamuksella on merkitystä työyhteisön toimivuuden kannalta?

Työyhteisöön sitoutumisesta kuvaamme seuraavia asioita:
- Mihin työntekijät ovat sitoutuneet?
- Millaiseksi työntekijät kokevat työyhteisönsä?
- Miten työntekijät ovat sitoutuneet työyhteisöönsä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen?

Tunteet ovat sisäisiä kokemuksia, joten niitä ei voi suoraan havainnoida. Tunteiden tutkimisessa on olemassa lähinnä kaksi metodologista vaihtoehtoa. Ulkoisesta käytöksestä voi yrittää päätellä sisäisiä tunnetiloja tai on luotettava siihen, mitä tutkittavat kertovat. (Fineman 1993, 80 - 81.) Tässä tutkimuksessa päädyimme jälkimmäiseen vaihtoehtoon eli haastattelujen tekemiseen. Tunteet ilmenevät välittyneinä diskursseissa, merkitysrakennelmissa ja -suhteissa puhutussa kielessä. Emme voi tavoittaa "aitoja" henkilökohtaisia elämyksiä vaan kulttuurisesti muotoutuneita subjektiivisia käsityksiä tunteista. Haastattelujen kautta tarkoituksenamme on selvittää tunteita työyhteisössä lähinnä työkavereiden väliseen luottamuksen ja työyhteisöön sitoutumiseen liittyen. Luottamuksessa ja sitoutumisessa olemme kiinnostuneita etenkin niiden tunneulottuvuudesta.

Haastattelut tehtiin kahdella laitoksella huhtikuussa 1998. Laitokset olivat Jyväskylän yliopiston eri tiedekunnista, ja toinen niistä oli toista noin puolet pienempi. Aluksi

teimme koehaastattelut, jonka jälkeen muokkasimme vielä kysymyksiä lopulliseen muotoon. Varsinaisissa haastatteluissa oli mukana yhteensä kahdeksan ihmistä, kaksi miestä ja kaksi naista molemmilta laitoksilta. Haastateltaviksi valitsimme eri ikäisiä, erilaisissa asemissa olevia ja eripituisia aikoja kyseisissä työyhteisöissä työskennelleitä. Kaikki haastateltavat asuvat Jyväskylän ympäristössä. Nuorin haastateltavamme oli 26-vuotias ja vanhin vähän yli 50. Lyhin laitoksella työskentelyaika oli 1 vuosi (jos opiskeluaikaa ei huomioida) ja pisin yli 20 vuotta. Sovimme haastattelut etukäteen joko puhelimitse tai henkilökohtaisesti. Yhtä lukuun ottamatta kaikki, joita pyysimme haastateltavaksi, suostuivat varsin halukkaasti. Kerroimme etukäteen tutkimuksemme koskevan työpaikan ilmapiiriä ja luottamusta.

Haastattelupaikkana oli yleensä kunkin haastateltavan oma työhuone. Joissakin tapauksissa käytimme neuvotteluhuonetta rauhallisen ympäristön takaamiseksi. Haastattelujen pituudet vaihtelivat tunnista reiluun kahteen tuntiin. Jotkut haastateltavat vastailivat lyhyesti ja ytimekkäästi, jotkut puhuivat paljon, mutta kysymysten ulkopuolelta, ja jotkut puhuivat monipuolisesti juuri niistä asioista, joista olimmekin kiinnostuneita. Kysymysten ulkopuoliset vastaukset käsittelivät lähinnä yliopistolla tehtyjä määrärahojen leikkauksia ja niistä aiheutunutta tyytymättömyyttä tai yleisiä yliopiston rakennemuutoksia. Haastattelujen kysymykset olivat melko tarkkaan etukäteen strukturoituja, mutta teimme myös omia lisäkysymyksiä tarpeen vaatiessa ja lopussa saatoimme jutella vapaammin aiheista, jotka haastateltava halusi tuoda esille. Kysymysten esitysjärjestys ei ollut aina aivan sama, ja kysymyksen muotokin saattoi vaihdella tilanteen mukaan. Tässä mielessä haastattelu ei ollut täysin strukturoitu, mutta ei myöskään teemahaastattelu. Nauhalta paperille purettuna haastatteluja kertyi noin pari sataa sivua.

Aluksi tutustuimme huolellisesti saamaamme aineistoon. Vähitellen alkoi huomata, mitkä kohdat haastatteluista olivat tutkimuksemme kannalta oleellisia, ja niitä ryhmittelimme. Muutamat kysymykset eivät osoittautuneet käytännössä kovin toimiviksi ja ne jätimme vähemmälle huomiolle. Esimerkiksi kysymykset; oletko joskus yliarvioinut toisten vastavuoroisuuden tai vallitseeko työpaikallasi mielestäsi sukupuolten välillä tasa-arvo. Yhtäläisyyksien lisäksi kiinnitimme huomiota myös

poikkeavuuksiin, jotka tuovat esille aineiston moninaisuutta. Teoriataustaamme vasten tarkastelimme sitten tiettyjä esille nousseita teemoja, jotka osin pohjautuivat haastattelurunkoomme. Valitsimme myös tekstikatkelmia kuvaamaan aineistoamme ja perustelemaan tulkintojamme. Luotettavuuden lisäämiseksi tekstikatkelmat on numeroitu haastateltavien mukaan eli H1, H2...H8. Yksittäisistä haastattelun pätkistä teimme yleistyksiä ja päätelmiä. Hämäläisen mukaan laadullisessa analyysissä tavoitteena on luoda hajanaisesta informaatiosta selkeä, tiivis ja johdonmukainen kokonaisuus, joka hahmottuu vähitellen tutkimuksen lopullisiksi päätöksiksi. Tulkinnassa taas selvitetään tutkimuskohteen merkitystä, pyritään ymmärtämään tarkasteltavia asioita ja suhteuttamaan yksityiskohtia kokonaisuuteen. (Hämäläinen 1987, 34.)

12 Luottamus haastateltujen kuvaamana

Haastatteluista nousi esiin kolme keskeistä teemaa luottamukseen liittyen. Ensimmäinen käsittelee sitä, miten haastateltavat käsittävät luottamuksen ja mikä luottamuksen kehittymiseen vaikuttaa. Toinen koskee luottamuksen rikkoutumista. Viimeinen kuvaa sitä, millainen käytännön tilanne laitoksella on luottamuksen kannalta.

12.1 Luottamus työntekijöiden kokemana

Pauli Juutin mukaan luottamuksessa syntyy ihmisten välille vähitellen *tunne* siitä, että toinen on luottamuksen arvoinen. Luottamukseen kuuluu myös *tietoisuus* siitä, että toinen käyttäytyy ennakoitavasti. Tällöin voidaan ennalta tietää, miten toinen toimii tietyssä tilanteessa. Luottamuksen taustalla on oletus siitä, että toiset käyttäytyvät johdonmukaisesti, vaikka aina ei pystytäkään tuntemaan heidän ajatuksiaan ja toimintansa taustalla olevia odotuksia. (Juuti 1995, 18 - 19.) Myös haastattelemamme työntekijät olivat sitä mieltä, että luottamukseen kuuluu johdonmukaisuus ja ennakoitavuus.

- "Mitä sää ymmärrät luottamuksella?"

- "No ensinnäkin toiminnallista jatkuvuutta ainakin ihmisten välillä ja mä en tiedä onko läpinäkyvyys hyvä sana, mut just jos ihminen sanoo jotain niin se tarkottaa sitä tai sen ihmisen toiminta on ennakoitavissa -- ihminen ei tee mitään täysin yllätyksellistä ja jotain mikä hankaloittais mun elämää--" H3

Juutin mukaan luottamus luo perustaa avoimuudelle. Avoimuus tarkoittaa sitä, että omia tunteitaan ja näkökantojaan voi kertoa muille. Avoimuuden seurauksena ymmärrämme paremmin muiden toiminnan taustatekijöitä. (Juuti 1995, 18 - 19.)

- "Mitä sinun mielestä luottamus on?"

- "Jaaha, nyt on vaikea kysymys. Kai se on sitä, että sanoo tai esittää jonkin asian rehellisesti ja suoraan. Se kai se on jonkinnäköistä luottamusta. Että toisen sanomisia ei tarvitse kyseenalaistaa, eikä ole mitään taka-ajatuksia, vaikka sitten joskus sanoisi vähän pahastikin, niin ei se haittaa." H6

Luottamukselliset suhteet ovat tärkeitä juuri siksi, että voi kertoa omista ajatuksistaan ja tunteistaan rehellisesti, vaikka ne eivät aina niin positiivisia olisikaan. Avoin tunteiden näyttäminen auttaa luomaan yhteisiä merkityksiä ja tulkintoja, jotka taas puolestaan voimistavat yhteisöllisyyden tunnetta (Karjalainen 1996, 298). Yksi haastateltavista totesi, että luottamukseen kuuluu se, että saa olla vuorovaikutuksessa oma itsensä ja uskaltaa tuoda omat ehkä erilaisetkin mielipiteet esille. Avoimuus liittyi haastatteluissa myös toisella tavalla luottamukseen. Sen lisäksi, että itse voi olla avoin, on myös tärkeää, että toiset kertovat asioista avoimesti. Luottamukseen liitettiin se, että työyhteisössä pidetään ihmiset ajantasalla siitä, mitä on tekeillä ja suunnitteilla. Avointa tiedottamista etenkin esimiehen suunnalta pidettiin tärkeänä. Asioiden hoitaminen kaveripiirissä tai ryhmiin sulkeutuminen heikentää luottamusta. Samoin se, että valtaa omaavat eivät ota yksilöiden mielipiteitä ja näkökulmia huomioon päätöksiä tehtäessä.

Heiske (1997) tekee eron yksityiselämän ja työelämän vaatiman avoimuuden välille. Hänen mukaansa työntekijä voi yksityiselämässään päättää olla pidättyväinen, mutta työssä ei ole järkevää piilotella kaikkien tarvitsemaa tietoa tai vetäytyä työn edellyttämistä kontakteista. (Heiske 1997). Heiskeen kuvaama onnistunut avoin keskustelu täyttää emotionaalisen, samaistumisperusteisen luottamuksen tunnusmerkistöä. Hänen mukaansa työyhteisössä käytävä keskustelu on avointa ja onnistunutta silloin, kun keskustelun eri osapuolet voivat olla luontevasti itsekeskeisiä. He voivat puhua avoimesti omasta näkökulmastaan ja omista tarpeistaan. Tähän liittyy myös ymmärrys toisen henkilön omasta, kenties aika erilaisestakin näkökulmasta. Onnistuneessa avoimessa keskustelussa voidaan hyväksyä näkökantojen ristiriitaisuus ilman, että osapuolten on pakko tuntea itseään uhatuksi. (Heiske 1997).

Haastattelujen perusteella luottamuksessa tuntui olevan oleellista se, että se perustuu kokemuksiin ja havaintoihin ihmisten toiminnasta. Luottamus siis kehittyy sitä mukaa, kun toiset havaitaan luotettaviksi. Tietysti negatiivisiakin kokemuksia voi olla, jolloin luottamus vähenee. Tätä asiaa käsittelemme myöhemmin. Aiemmin mainittu toiminnan ennakoitavuus perustuu myös juuri näille havainnoille ja kokemuksille.

- "Osaat sä sanoo, mihin luottamus perustuu?"

- "No, tässä talossa se on lähinnä se, että mä oon nää vuodet istunu erilaisissa työryhmissä ja johtoryhmissä ja nähny, miten ihmiset toimii. Niin, mä olen nähnyt, että ihmiset toimii kähmimättä, sehän se käytännössä on, mä olen sen käytännössä nähny..." H5

Kokemukset ja havainnot toisista työyhteisön jäsenistä lisääntyvät, mitä kauemmin toisen on tuntenut. Haastatteluissa nousikin esille, että luottamus kehittyy ajan myötä.

- "Mitä paremmin tuntee, niin sitä laaja-alaisemmaksi se (luottamus) myös käy. Et jos ei tunne ihmistä ollenkaan niin se on sitten vaan selkee semmonenkin, et

hoidetaan asiallisesti. Et semmonenkin on ihan kivaa, et ei kaikkien ihmisten tarvitse avautua, olla niin kun persoonana mukana, et voi roolinakin olla..." H2

Kuten edellä, myös toisessa haastattelussa tuli ilmi, että aina työelämässä ei täysi luottamus haastateltujen mukaan ole mahdollista eikä aina edes välttämättä tarpeen.

- "Että ainoastaan sellasella hyvin pitkällä aikajänteellä voi alkaa johonkin toiseen ihmiseen luottaa tosi paljon. Että kuitenkin kun näiden ihmisten kanssa en oo paljon vapaa-aikana, niin en mää koskaan voi sitä täyttä luottamusta saada. Eikä mun tarttekaan, koska mulla ei oo siihen tarvetta. Että tässä työelämässä riittää, että työkaveri täyttää niin kun minimivaatimuksen (heh), että työt kuitenkin sujuu." H7

Tälläinen "minimiluottamus", jossa hommat hoidetaan asiallisesti ja työt sujuvat, on ilmeisesti parin haastateltavan mielestä joskus ihan riittävää. Tälläisessä luottamuksessa tunteet eivät ole luultavasti sen kummemmin mukana. Voisi kuvitella, että pidemmän päälle syvällisempi luottamus voisi tehdä työnteosta mielekkäämpää. Kenties olisi hyvä olla ainakin joku luottamuksellisempi suhde työpaikalla. Yleisesti ottaen luottamusta pidettiin tärkeänä edellytyksenä asioiden sujumiselle. Kenties sitä pidetään kuitenkin liian itsestään selvänä ja sen merkitys huomataan vasta, kun se on työkaverien välisessä suhteessa menetetty.

Jos työntekijät eivät tunne toisiaan, ei luottamustakaan voi olla ainakaan kovin syvällisellä tasolla. Haastatteluissa tuli esille, että luottamusta pidetään sosiaalisena ilmiönä, joka syntyy vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Charles Handyn mukaan luottamus onkin ihmisten vuorovaikutuksen tulos. Hän määrittelee luottamuksen muuttuvaksi ja dynaamiseksi tunteeksi, "joka perustuu jatkuvaan arkikokemukseen elämisestä ja työskentelystä muiden ihmisten kanssa." (Smith 1998, 2.) Eräs haastateltava korosti myös sitä, että luottamus on kaksisuuntaista. Jos vastavuoroisuutta ei ole, luottamus ontuu.

Yleensä luottamus on positiivinen asia. Joskus työntekijä voi kuitenkin myös kokea, että on saanut liiallista luottamusta osakseen. Tällöin voidaan tulla sille rajalle, jossa

pitää miettiä, mikä on luottamusta ja mikä yksin jättämistä.

- "Sillon musta tuntu, että mä sain pikkasen liian suuren tehtävän, että mä en sitten saanu tukee...-...Se on ollu hyvin suurta luottamuksen osoitusta, et just välillä siinä tultiin jo sille rajalle, että mut jätettiin yksin hoitamaan niitä vähän liikaakin." H4

Lopuksi tiivistäen voisi todeta, että haastatteluista nousi esiin kuusi seuraavaa keskeistä asiaa luottamuksesta:

- Luottamukseen kuuluu johdonmukainen ja ennustettava toiminta.
- Jos luottamusta on, voi kertoa omista tunteistaan ja ajatuksistaan avoimesti.
- Luottamuksen kannalta on tärkeää riittävä tiedon saanti varsinkin itseä koskevista asioista (avoin tiedottaminen).
- Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa.
- Luottamus pohjautuu kokemuksiin ja havaintoihin toisista ihmisistä.
- Luottamus lisääntyy ajan myötä, kun toisia oppii tuntemaan paremmin.

12.2 Luottamuksen rikkoutuminen työntekijöiden kokemana

Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan paljon aikaa ja yhteistoimintaa, mutta sen voi menettää hetkessä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että luottamusta on vaikea saada takaisin sen jälkeen, kun sen on menettänyt.

- "Sen jälkeen, kun se ihminen syystä tai toisesta tai mun mielessä menettää luottamuksen niin sen ura mun suhteen on ohi valitettavasti. Kyllä mä pystyn sellasen ihmisen kanssa olee vuorovaikutuksessa ja tekemään jopa yhteistyötä, mutta sitä ei saa takaisin. Mä en tiiä, sen täytyy aikamoisia temppuja tehdä, että se luottamus palaa ja enkä mä tavallaan oota semmosia temppuja." H4

- "Niin et kyllä mää sen oon tiedostanu, että siihen menis hirveesti energiaa semmosiin negatiivisiin tunteisiin, et yksinkertaisesti se vaan minulla sitten on niin, että sen henkilön kanssa sitten loppuu se kanssakäyminen. Et jos se on niin

kun pysyvä visio, et toinen ei ole luottanut eikä haluakaan semmosta niin sillon se on niin kun tyhjä taulu. Et sitten hän hakeutuu toisten ilmeisesti vastaavanlaisten joukkoon tai täyttää ne omat luottamusalueensa jossain muualla. Et tää on semmosta, että joka kerran semmosen tempun tekee niin ilmeisesti hairahtuu sitten useamminkin." H2

Yleensä suhde muuttuu pettämisen jälkeen tavalla tai toisella. Haastateltavat kokivat suhteen muuttuvan asiallisemmaksi ja muodollisemmaksi, jos luottamus saa kolauksia.

- "Sitten kun sen tunnistaa, että se ei toimi, niin että toinen ei ole luottamuksen arvoinen, niin sitten tää välimatka on kyllä hyvä menetelmä -- että jos joku menettelee ikään kuin niin, että ei toimi oikealla tavalla tai luottamuksen mukaan, eikä sitten pyri korjaamaan tai myöntämään, niin mun mielessä siinä tulee tällänen hienosäätö, jossa asiallistetaan se suhde." H2

- "Sillon kun se tapahtu tässä aika läheisessä suhteessa niin seurauksena oli, että se läheinen suhde muuttui yhä vähemmän ja vähemmän läheiseksi pikkuhiljaa, yhä vähemmän ja vähemmän epämuodolliseksi. En mä edelleenkään sanois, että mä oon riidoissa sen ihmisen kanssa, mutta mulla ei oo mitään puhuttavaa sen kanssa -- Se puhuttava ja jaettava häviää. Mä oon itekin ihan hämmästyny, että näin käy. Se on niin voimakas kokemus ja semmonen hämmästys siitä, että mistä mä oon jutellu ton ihmisen kanssa monta tuntia, mulla ei oo nyt mitään sanottavaa sille." H4

Ei ole mitenkään yllättävää, että ei ole puhuttavaa tai jaettavaa sellaisen ihmisen kanssa johon ei luota. Omia ajatuksiaan ja varsinkaan tunteita ei halua jakaa, jos luottamusta ei ole. Muodollinen ja asiallinen keskustelu, vaikka säästä, saattaa kyllä onnistua.

Haastateltavien kuvaukset siitä, mitä luottamuksen rikkoutuessa suhteelle tapahtuu, kuvaavat hyvin sitä, miten tunteet katoavat suhteesta. Kerrotaan, että "suhteesta

katoaa tavallaan se elämä" ja pettymyksen aiheuttaneet "lakkaavat olemasta sellaisina läheisinä ihmisinä". Suhde muuttuu viileämmäksi, etäisemmäksi ja muodollisemmaksi.

Jotkut haastateltavat kokivat, että pettymyksen jälkeen osa luottamuksesta oli palautunutkin. Tässä tapauksessa haastateltava oli itse pettänyt työkaverin luottamuksen. Hän koki, että luottamuksen pettämisestä oli ollut jopa positiivisiakin seurauksia loppujen lopuksi, vaikka aluksi tilanne oli vaikea.

- "Mä oon kokenu jollakin tavalla saaneeni osan siitä luottamuksesta takaisin. Osa on mennyt sitten näille muille ihmisille, mikä on ollu hyvä asia, tänne on tullu enemmän -- elikkä se ei oo vain kahden ihmisen tiukka sidos eli kahden ihmisen varassa. Näin mä oon yrittäny sitä selittää, että siitä kauheudestahan seurasi ihan hyviä asioita, koska se toinen ihminen oli pakotettu sen pettymyksen seurauksena tekemään aktiivisemmin töitä sen eteen, että löytyy näitä muita luotettavia tai luottamuksen arvoisia tai asiasta kiinnostuneita ihmisiä. Niin mä oon sitä halunnu selittää itelleni, että vaikka kauhean teon teinkin niin kun tässä yhteisössä, niin ne seuraukset ei ollu niin huonoja kuin silloin näytti." H4

Eräs haastateltava koki, että mitä suurempaa luottamus on toiseen, sitä pahemmalta sen rikkoontuminen tuntuu. Hän myös otti esille sen, että pettämisen syillä on merkitystä. Samaa tekoa voidaan kerran pitää pettämisenä ja toisen kerran ei riippuen siitä, mikä tulkitaan olevan syynä tekoon. Lieventävänä asianhaarana voidaan pitää esimerkiksi sitä, että pettäminen on johtunut tietämättömyydestä.

- "Ja mitä enemmän on ajatellu ja uskonu, että joku on toisin, niin sitä karmeemmalta se tietysti tuntuu, se tilanne jossa toinen ei teekään (luottamuksen mukaan), mutta tietysti sekin on, se pitää tarkistaa, ettei siihen liity muista asioista johtuvaa negatiivisuutta." H2

Myös luottamukseen liittyvä liiallinen avoimuus oli aiheuttanut joillekin pettymyksiä. Ensimmäisessä tapauksessa haastateltava oli huomannut olevansa liian avoin ja

luottavainen kertoessaan hyvistä kirjoista ja artikkeleista työkavereilleen. Nyt hän oli tullut varovaisemmaksi tässä asiassa. Toisessa tapauksessa haastateltava oli kertonut liian avoimesti omista henkilökohtaisista asioista työkaverilleen. Hän ei saanutkaan tukea, jota oli odottanut. Hän itki asiaa aikansa, mutta totesi, että kaikesta pääsee yli, kun aikaa kuluu.

- "Siihen oppii, että tietynlainen pidättyvyys pitää olla -- .Selvästi määkin huomasin tässä, että se asia käännettiin niin kun minua vastaan kokonaan. Se ei toiminut niin kuin mä olin sen tarkoittanut ja siitä sitten oppii, ettei ihan kaikkea (kannata kertoa)." H8

Haastatteluista kävi ilmi, että luottamuksen pettämistapaukset saattavat olla hyvinkin voimakkaita kokemuksia.

- "Muistatko millasia ajatuksia ja tunteita sulla oli, kun joku toinen petti sun luottamuksen?"

- "Niin, ne meneekin yhteen. Mä muistan niin kun niitä ajatuksia vähemmän, mutta mä muistan ne tunteet. Se oli tietenkin sellasta pettymyksen tunnetta ja sellasta tunnetta, että hemmetti mä oon menny kertoo tolle ihmiselle niin paljon itestäni et mulla tuli jopa sellanen pelokas tunne siitä, että se voi käyttää sitä kaikkea muutakin mua vastaan -- olin vihainen, olin aivan järkyttävän vihainen. Viisaat ystävät neuvoivat, että nuku kolme yötä. Mä maltoin nukkua yhden yön (naurua), jonka jälkeen mä menin kertomaan, että nyt oon kyllä niin vihainen tästä, että ei oo tosikaan. Mut että enemmän mä muistan näitä tunteita, että sitten mitä mä ajattelin niin se oli sellasta että voi että -- että onpa kurjaa, että jaahas nyt sitten tämän jälkeen toimitaan toisin." H4

Toisessa tapauksessa haastateltava itse tajusi eräänä päivänä, että joku koki hänen pettäneen luottamuksen. Se herätti, jos mahdollista, vieläkin voimakkaampia tunteita.

- "Joo, sehän oli äärimmäisen voimakas tunne. Mä en muista niitä ajatuksia, mutta

se tunne oli niin äärimmäisen voimakas siitä, että niin huono ihminen mä en oo ikinä kokenu olevani ja musta tuntu -- nyt tulee ihan sekopäisen puhetta, mutta musta tuntu ihan niin kuin mä olisin ollu sellasessa polttavassa tulessa elikkä (naurua) oikein dramaattisesti vois sanoa, että se oli niin kun sellasessa helvetin tulessa olemista. Mä luulin oikeasti, että mä kuolen siihen tilanteeseen. Et mun henki lakkaa kulkemasta, musta tuntu niin kammottavan pahalta. Mä en voinu olla paikallani. Mä muistan, mä tulin vielä sillon illalla tänne (työpaikalle) tuskailemaan, mä en voinu olla kotona mun perheen kanssa -- Se oli yks hirveimpiä tunnekokemuksia, mitä mulla on ollu. Et tavallaan niin kun sen jälkeen mun elämä jatkuu sellasena syntisenä. Mä tiedän tehneeni väärin, mut mun elämä jatkuu silti ja sit pitää vaan -- se tuntu vähän siltä, että nyt alotetaan nollasta, että mitään muuta mahollisuutta ei oo. Nyt ollaan pohjalla ja tästä vaan jatketaan ja yritetään tulla toimeen." H4

Yhteenvetona haastattelujen perusteella voisi todeta seuraavat keskeiset asiat luottamuksen pettämisestä:

- Luottamuksen pettäminen voi olla voimakas kokemus, jossa tunteet ovat vahvasti mukana.
- Pettämisen jälkeen luottamusta on vaikea saada takaisin.
- Pettäminen muuttaa suhteen asiallisemmaksi ja tunne katoaa suhteesta.

12.3 Luottamus laitoksissa

Kovin pitkälle meneviä päätelmiä luottamuksen tasosta tai siitä, kummalla laitoksella oli luottamusta enemmän, ei voi tehdä kahdeksan haastattelun perusteella. Jonkin verran asioita varmasti kaunisteltiinkin. Omaa työpaikkaa ei helposti aivan huonoksi haukuta. Haastateltavia oli vaikea saada avautumaan luottamuksen pettämiskokemuksista. Sellaiset tapaukset ovat kuitenkin aika henkilökohtaisia ja kenties hävettäviäkin. Jollain haastateltavalla oli selvästi kokemus luottamuksen rikkoutumisesta, mutta hän ei halunnut puhua siitä sen tarkemmin. Tälläisissä tapauksissa tutkijan on vaikeaa saada vastauksista enempää irti.

- "Entä onko joku pettänyt sinun luottamuksesi tällä työpaikalla?"

- "No, joo. Kyllä sellaisia kokemuksia ja tuntemuksia on joskus aikaisemmin ollut. Ja ehkä äsken taisin viitatakin joihinkin tälläisiin tapahtumiin. Eli joo, on niitä yksittäistapauksia ollut, mutta ei yleisesti. (Tuli sellainen olo, että haastateltava ei halua kertoa tästä kyseisestä tapauksesta enempää, joten jätin asian sikseen.)" H1

- "Muistatko, mitä ajattelit ja mitä tunteita se sinussa herätti, tämä petostapaus?"

- "Syviä pettymyksen tunteita ja kyllä sitä oikein vihastuu." H1

- "Mitenkä se vaikutti teidän suhteeseen?"

- "No, kyllä se aina vaikuttaa siihen suhteeseen, mutta kyllä se on sitten ajan kuluessa ehkä palautunu." H1

Yleisesti ottaen kummallakaan laitoksella ei ollut mitään suurempia ongelmia luottamuksen suhteen. Haastateltavat tuntuivat pitävän omaa laitostaan keskimääräistä parempana ja saattoivat viitata kuulleensa toisilta laitoksilta hurjempiakin juttuja. Pinnanpalamiset ja erimieltä olemiset katsottiin eri asiaksi kuin luottamuksen pettäminen. Laitoksilla tuntui olevan melko yleistä, että kiireen takia kaikkia lupauksia puolin ja toisin ei aina pystytä pitämään. Näitä tapauksia ei kuitenkaan pidetty erityisen merkittävinä luottamuksen kannalta, koska niissä ei toimittu tarkoituksella toista vahingoittavasti ja selitys oli hyväksyttävä.

Etenkin asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää, että esimies luo luottamukselliset suhteet työntekijöihin. Suurempia ongelmia ei laitoksilla tässä asiassa ollut. Työntekijät kokivat, että olivat saaneet esimiehiltään luottamuksen osoituksia. He olivat esimerkiksi voineet antaa lausuntoja opiskelijoista, ja esimies oli sitten toiminut niiden pohjalta. Usein esimiehet pyysivät tekemään jotain rutiinitehtäviä. Niitä työntekijät eivät kokeneet luottamuksen osoituksiksi, koska yleensä kysymys oli siitä, että jonkun piti ne tehdä, kun esimies ei kerennyt. Toisaalta kyllä todettiin, että ei niitä

ehkä kuitenkaan ihan kenelle tahansa anneta tehtäväksi.

Haastatelluista yhdelle oli kertynyt useita luottamuksen pettämistapauksia. Hän ei sitten luottanut esimieheen ja työkavereihinkin vaihtelevasti. Muutamilla haastatelluilla oli yksittäisiä luottamuksen pettämistapauksia, mutta he kuitenkin yleisesti ottaen luottivat sekä esimieheen että työkavereihin. Jotkut olivat sitä mieltä, että heidän luottamustaan ei ollut kertaakaan petetty työpaikalla. Kaikilla oli ainakin muutama luottamuksen arvoinen työkaveri.

Molemmat laitokset olivat kasvaneet viime vuosina, minkä vuoksi henkilökunta oli aikaisempaa enemmän hajallaan. Haastateltavat kokivat, että työkavereita ei enää tunne niin hyvin ja vuorovaikutus on vähentynyt. Eräs haastateltava totesi, että yhteisöllisyyden kokemus on vähentynyt ja erilaisia alayhteisöjä on muodostunut. Lisäksi välinpitämättömyys yhteisten asioiden hoitoon on lisääntynyt. Tälläisellä kehityksellä saattaa olla huonoja vaikutuksia luottamukseen. Mitä vähemmän vuorovaikutusta on, sitä helpompaa on pettäminen.

13 Työyhteisöön sitoutuminen haastateltujen kuvaamana

Toinen keskeisistä tutkimuskohteista on työyhteisöön sitoutuminen. Sitoutumista koskeva analyysi keskittyy neljään eri teemaan. Ensimmäinen teema määrittelee haastateltavien tunteman sitoutumisen kohteen. Toinen teema keskittyy kuvaamaan haastateltavien työyhteisöä. Kolmannessa teemassa tarkastellaan sitoutumisen kolmea eri komponenttia; laskelmoivaa, normatiivista ja emotionaalista sitoutumista. Neljäs ja viimeinen teema käsittelee sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

13.1 Sitoutumisen kohde

Ensimmäinen sitoutumista tarkasteleva teema lähtee liikkeelle sitoutumisen kohteen määrittelystä. Sitoutumista tarkasteltaessa on eri asia, tutkitaanko sitoutumista työhön vai organisaatioon. Työhön sitoutumisella tarkoitetaan useimmiten työkeskeisyyttä elämässä ja työn suurta merkitystä elämässä, jotain sellaista, jota Max Weber kuvaa kapitalistiseen henkeen liittyvänä. Sitoutuminen organisaatioon on ilmaus yhteenkuuluvuuden tunteista, solidaarisuudesta. Tällöin ihminen ei ota huomioon vain omia yksilöllisiä intressejään vaan myös organisaation edun. Sitoutuminen organisaatioon on samanlaisuuden tuntemista organisaation kanssa. Yksilön identiteetti kuvataan omana, mutta se perustuu samanlaisuuteen muiden kanssa (esim. meidän laitos ja meidän tiimi). (Kiianmaa 1996, 150 - 151.) Asiantuntijaorganisaation työntekijöitä pidetään yleensä sitoutuneina enemmän työhön ja ammattiin kuin organisaatioon. Tätä jakoa on perusteltu muun muassa sillä, että pitkän koulutuksen ansiosta asiantuntijoilla on tarjolla useita eri työpaikkamahdollisuuksia, eikä heidän tämän takia tarvitse sitoutua yhteen organisaatioon niin voimakkaasti.

Haastateltavat kokivat sitoutumisen kohteen määrittelyn vaikeaksi. Vastausten perusteella löytyi työpaikkaan ja ammattiin sekä molempiin sitoutuneita työntekijöitä. Kukaan ei sanonut olevansa "sitoutumaton". Vain muutama haastateltavista osasi sanoa kumpaan oli enemmän sitoutunut, työpaikkaan vai ammattiin. Näyttääkin siltä, että Kiianmaa (1996) osuu oikeaan arvaillessaan, että työntekijät eivät sitoutumista ajatellessaan tee näin hienojakoista eroa ammattiin ja työpaikkaan sitoutumisen välillä ja koko erittely voikin sinällään olla harhaanjohtava. Tässä tutkimuksessa yritämme kuitenkin paneutua nimenomaan työyhteisöön sitoutumiseen.

- "Kumpaan olet sitoutunut enemmän, ammattiin vai työyhteisöön?"

- "Niitä on aika vaikee erottaa toisistaan. Että toisaalta mä enemmän samaistun, mä samaistun tietenkin työpaikkaan, siis koska täällä on työkaverit --" H1

- "Mä erittäin mielelläni elän ammattilaisteni yhteiskunnassa ja sitten työpaikkana tää on aivan erinomainen, että en mä osaa kertoa kumpaan mä enemmän samaistun." H6

Haastateltavien epäröivistä vastauksista kuvastuu ehkä tietämättömyys siitä, mitä sitoutumisella tarkoitetaan. Kysymys onkin vaikea ja sitä ei ehkä olisi kannattanut kysyä heti ensimmäisenä. Kun sitoutumista ei käsitteenä ymmärretä, on sen kohdettakin vaikea määritellä.

13.2 Työyhteisö

Työyhteisöön sitoutuminen yhdistyy kokemuksiin työpaikan ilmapiiristä ja siihen, millaiseksi työntekijät työyhteisönsä kokevat (Kiianmaa 1996). Molemmilla laitoksilla oli koettu paljon muutoksia, jotka olivat osaltaan vaikuttaneet myös laitosten ilmapiireihin. Laitosten tilat olivat suurentuneet ja henkilökunnan ja opiskelijoiden määrät olivat kasvaneet. Monilla haastateltavista työsuhteet olivat muuttuneet vakinaisista viroista lyhytkestoisimmiksi ja monilla myös työn sisältö oli muuttunut. Uutta olivat myös muuttuneet tutkimusten rahoitusjärjestelmät: ennen rahoitettiin enemmän yksittäisiä henkilöitä, nyt tutkimusryhmiä.

Haastateltavamme olivat kokonaisuudessan tyytyväisiä tämän hetken työyhteisöönsä, ja suurin osa oli valmis työskentelemään samalla työpaikalla aina eläkeikään asti.

- " No, tota niin kuin mä sanoin, työtehtäviini olen erittäin tyytyväinen ja kun laajemmassa perspektiivissä katsoo, niin kyllä mä erittäin tyytyväinen työhön ja työpaikkaankin olen. Ja kyllä mää sellasessa paikassa oon, missä mää haluankin olla ja täällä kyllä kaikki asiat on kunnossa, että missään mielessä ei voi sanoa, että asiat ois rempallaan, että ei ole kyllä rempallaan. Ainahan on tietysti tälläsia toiveita ja näkemyseroja, ja sehän on ihan luonnollista. Että kyllä tällä hetkellä tää laitos on kyllä toimivassa kunnossa. " H1

Joidenkin mielestä ilmapiiri oli parantanut aikaisemmasta, nyt sen sanottiin olevan

rennomman ja mukavamman. Ennen huonoksi koettuun ilmapiiriin olivat varsinkin toisella laitoksella vaikuttaneet henkilötason asiat. Laitoksen johtavien henkilöiden vaihtumisen sanottiin vaikuttavan myös laitoksen ilmapiiriin.

- "Kyllä ehdottomasti tämä vaikuttaa työyhteisön henkiseen tai emotionaaliseen tilaan. Joo, tää on hyvä varmaan tää termi. Että kun joku uusi tulee johtajan paikalle, niin se on sellanen epävarmuuden tila kaikille, että myös tälle joka tulee. Että hän tulee uuteen paikkaan, hän ei tunne ihmisiä ja jännitystä syntyy, miten tämä uusi johtaja suhtautuu muihin ja miten työt alkaa luistamaan. Tätä korostaa vielä se, että kun useimmat on tälläsessä lyhyessä työsuhteessa eli pysyviä virkoja on niin vähän, eli kysymys on kyllä viime kädessä tämmösestä, tämmösistä peloista, jotka kohdistuu omaan tulevaisuuteen. Että nää kyllä tänä päivänä määrittää paljon ihmisen emotionaalista tilaa, tällasta olemista, työyhteisön ilmapiiristä tilaa. Ett ne on kyllä isoja juttuja ihmisille, ja tietenkin siis se, että on myös oma tulevaisuus." H1

Tyytyväisiä oltiin siitäkin huolimatta, että joidenkin mielestä laitoksen ilmapiirin sanottiin aikaisemmin olleen tiiviimpi ja läheisempi. Monille muutos pienistä, ahtaista ja tutuista tiloista isoihin oli aiheuttanut hieman tyytymättömyyttä. Suurimpana haittana oli se, että työkavereita ei enää tunnettu ja yleinen "vieraantuminen" ja yksin puurtaminen oli lisääntynyt.

- "No ympäristö on muuttunut, koska laitos on muutunut. Että ennenhän oli se pieni vanha laitos. Mutta ei se välttämättä ollut, mää sanon, että ei se välttämättä ollut hyvä asia se muutos, sellasesta pienestä, jossa oli hyvä ilmapiiri, pieni ahdas laitos niin tietenkin ilmapiiri oli parempi. Ja on muutkin sitä valitelleet. Nyt laitos on iso, nyt ei enää kukaan tunne ketään, kaikki on kaukana toisistaan ja erityisesti opiskelijat karttaa henkilökuntaa, nyt kun on tällänen iso juhlallinen laitos. Sillon ennen opiskelijat tuli helposti huoneisiin, nyt ei kuulemma enää tulla." H6

- "Kaikki asiat hoidettiin ilman tällasia hierarkisia erotteluja ja myös niin kun tällasta vapaa-aikana yhdessä oloo, monia sellasia tekijöitä tähän niin kun liitty,

paljon muutakin kuin vaan tää työntekeminen. Että valitettavasti nyt se aika on ohi. Et niin kuin täällä ois omat elinkaarensa jossa vaiheet erotellaan.... Sit on tullu tää uus rahotusmenetelmä tutkimuselämään eli ei rahoteta yksittäisiä tutkijoita vaan tutkimusprojekteja jollonka kaikki kokoo omia tutkimusryhmiään. Tänne muodostuu semmosia ryhmittymiä, jotka toimii keskenään ja joiden väliset suhteet ei oo välttämättä ihan kauheen avoimia, -- rahanjakotilanteessa tietenkin nää ryhmät on vastakkain, että se sitten aiheuttaa sellasta meidän ryhmä ja muut. Ja semmosta että yhteisyys laitoksella on hävinny..." H4

13.3 Sitoutumisen kolme komponenttia

Kolmannessa teemassa tarkastelun kohteena ovat sitoutumisen kolme eri komponenttia; laskelmointiperusteinen, normatiivinen ja samaistumisperusteinen sitoutuminen. Haastatteluaineistomme tuki Meyerin (1990) ideaa, jonka mukaan sitoutumisen komponentit kietoutuvat toisiinsa ja jokainen voi kokea niitä enemmän tai vähemmän yhtäaikaa. Aineistossamme laskelmointiperusteinen, normatiivinen ja samaistumisperusteinen komponentti kietoutuivat toisiinsa eikä puhdasta vain yhdestä komponentista muodostuvaa ideaalia haastateltavaa ollut olemassa.

Laskelmoivan sitoutumisen komponentti kuvaa työntekijän arviota työsuhteen jatkamisen hyödyllisyydestä. Työntekijä saattaa jatkaa työpaikassaan vain, koska hänellä ei ole varaa toimia toisinkaan. Tällöin työyhteisöön sitoutuminen saattaa perustua kuluihin ja haittoihin, jotka tulisivat vastaan työpaikasta lähtiessä.

Suurin osa haastateltavista oli töissä, koska halusi olla. Yksi poikkeuskin tosin löytyi. Hän tunsi olevan työssä vähemmän omasta halusta. Omien sanojensa mukaan hän oli perheensä huonon taloudellisen tilanteen vuoksi pakotettu olemaan työssä. Hän kertoi tällä hetkellä olevan työssä, koska "raha ratkaisee" (puoliso oli työtön ja perhe oli elätettävä). Muita työpaikkavaihtoehtoja tuntui hänellä ja monilla muilla haastateltavilla olevan vähän. Suurimmaksi syyksi työpaikkamahdollisuuksien vähyyteen koettiin olevan valtakunnallisesti huono työttömyystilanne ja oma nykyisillä työmarkkinoilla korkeaksi koettu ikä.

Nykyisen työpaikan jättäminen ei olisi kenellekään helppoa. Joidenkin mielestä vahna työpaikka olisi surullista jättää, koska nykyiseen työpaikkaan ja työhön oli vuosien mittaan sitoutunut voimakkaasti ja nykyisten työntekijöiden kanssa oli kiva tehdä töitä. Osa jäisi kaipaamaan työpaikan hyvää ilmapiiriä, ja osalle vanhoista tavoista luopuminen olisi tuskallista. Suurin osa ajatteli jatkavansa yhteydenpitoa nykyisten työkavereiden kanssa, vaikka joutuisi nykyisen työpaikkansa jättämäänkin.

- "Aiheutuisiko sinulle tappioita tai haittoja, jos joutuisit jättämään tämän työn?"

- "Siis, se on ihan varma, että aikamoisia vaikeuksia olisi uuden työn löytämisessä. Kyllä olis, kyllä se aika hankala tilanne olis, että sen on huomannut aina sillon kun on täällä ollut työsuhde katkolla. Että kun mä kerroin, että mulla oli tää stipendi tuolta --, niin se oli just sellanen, että kun en täältä saanut sillon mitään duunia, niin onnistuin sillon niin kun tälläsen homman saamaan muualta. Että ehkä just senkin takia, että on samaistunut niin vahvasti tälläseen työhön tai ei nyt työhön, mutta työpaikkaankin. Kokee sen tavallaan omaksi, kun siellä on niin kauan ollut. H1

Kiianmaan (1996) mukaan normatiivisen sitoutumisen komponentti viittaa työntekijän velvollisuuden tunteeseen jäädä organisaatioon. Normatiivinen sitoutuminen on myös työntekijään kohdistuvaa normipainetta suhtautua yritykseen tietyllä tavalla. Haastateltavat tunsivat, että suurimmaksi osaksi kaikki työyhteisön työntekijät pitävät yhtä. Kukaan ei juuri sooloile ärsyttävässä, negatiivisessa mielessä ja työkavereiden oletetaan yleisesti käyttäytyvän samalla tavalla kuin itsekin. Ainostaan keskinäiset kilpailutilanteet, kuten rahanjakotilanteet, saattavat muodostaa tästä poikkeuksen.

Haastateltavien mielipiteet työn kokemisessa velvollisuudeksi jakautuivat kahtia. Velvollisuudella haastateltavat ymmärsivät hyvinkin eri asioita. Nykyinen työ saatettiin kokea velvollisuudeksi, koska itseen koettiin olevan sijoitetun paitsi rahaa myös korkeita odotuksia, jotka oli lupauduttu täyttämään. Työhön liittyvä velvollisuus saattoi olla myös sitä, että työ pyrittiin tekemään hyvin. Ne, jotka eivät kokeneet nykyistä työtä velvollisuudeksi, jättivät vastauksensa useimmiten vaille perusteluja.

Erään vastauksen mukaan työyhteisöön ei vain pitäisi sitoutua niin, ettei sieltä voisi ilman velvollisuuden tuntoa lähteä pois. Kukaan haastateltava ei jatka työtehtävässään pelkkien sosiaalisten suhteiden vuoksi. Ketään eivät siis pelkät työkaverit velvoita jäämään työpaikalle.

- "Onko tämä työ sinulle velvollisuus?"

- "Joo kyllä ilman muuta. Siinä on myös se, että mä olen kuitenkin käynnistänyt täällä tietyn tutkimusalan, joka on lähteny vahvasti liikkeelle ja kyllä tää talo olis jonkun aikaa lievissä vaikeuksissa, jos mä lähtisin täältä." H5

- " En, ei mulla niin kun oo velvollisuutta sillä lailla. Jos mä vaihdan työtä niin mä vaihdan työtä, eihän siinä sillä lailla mulla sellasta oo. Joku muu saa sitten tän homman ja enhän mä sillä lailla oo korvaamaton eikä muuta. Että kyllähän tää homma toimii täällä ja mun mielestä ainut velvollisuus on lähinnä ittee kohtaan et hankkii elannon ja tekee niin kun jotain sellasta että säilyy tatsi elämään. Mutta en mä ylipäätänsäkään tiedä et miks ihmisen pitäis johonkin työyhteisöön sitoutua sillä lailla, että se ei vois lähtee sieltä pois." H3

Työyhteisöön kuuluminen on ennen kaikkea samaistumisperusteista, emotionaalista sitoutumista työyhteisöön. Työyhteisöön sitoutumisen sanotaan olevan sitä voimakkaampaa, mitä enemmän työntekijät ovat sitoutuneet tunteillaan organisaatioon (Meyer & Allen 1997, 28 Ilmosen 1998 mukaan). Työyhteisössä tunteiden ilmaiseminen kehittää yhteenkuuluvuuden tunnetta, kyse on siis sitoutumisesta.

Haastateltavat kokivat työyhteisönsä olevan kuin perhe, johon osana kuului myös työssä enemmän tai vähemmän koettavat tunteet. Muutaman haastateltavan mielestä työyhteisön tunteminen perheeksi oli aikaisemmin (muutama vuosi sitten) koettu vahvemmaksi kuin tällä hetkellä. Eroa pyrittiin tekemään kuitenkin työhön liittyvien ja henkilökohtaiseen elämään liittyvien tunteiden välillä. Henkilökohtaiseen elämään liittyviä tunteita ei mielellään tuotu työpaikalle, ja työhön liittyviä tunteita pidettiin

työyhteisöön sopivina. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavat sanoivat tunteiden kuuluvan työyhteisöön. Mikäli tunteita kuitenkin esiintyisi, tulisi ne hänen mukaansa kohdentaa omaan alaan, ei työkavereihin.

- "Tuntuuko työpaikallasi siltä, että olet osa perhettä?"

- " -- Että tähän on vastauksena, että kyllä tuntuu ja myönteiseti. Se johtuu siitä, että tällä laitoksella on kuitenkin, niin omalta kannaltani sanottuna, enhän minä voi kaikkien puolesta vastatakaan, niin, ilmapiiri on erittäin hyvä vaikka ei tunne kaikkia. Mutta ei sitä negatiivista silti tule mistään. Tää on hyvä, joo, sanotaan perheellinen ilmapiiri." H1

- "Siis että tää työpaikka muodostais semmosen, joo okei jos puhutaan uusperheestä, ehkä siinä olikin just tää tämmönen joitain vuosia, lähes puolenkymmentä vuotta ainakin kestäny tämmöset kuherrusvuodet. Niin se oli tämmöstä suurperheajattelun aikaa. Niin nyt tää on sitten uusperhe, et sillä tavalla voi olla että joihinkin ihmisiin joitten kanssa oli pidempi historia niin vois sanoo, että ne on mun perhettä täällä yhteisössä, mutta sitten on ihan outoja ihmisiä, erilaisia äitipuolia ja isäpuolia ja sisarpuolia (naurua), että ei oo sellasta perheen tunnetta, mutta aikasemmin se oli semmosta, että saatto vois jopa kuvailla sitä, että se oli jopa sellasta perhetunnetta, jopa ehkä niin, että oma perhekin tuntu vähemmän kiinnostavalta." H4

Putnamin ja Mumbyn (1993, 49-55) mukaan työssä esiintyy "työtunteita", jotka syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa työyhteisössä. Tunteiden ilmaiseminen kehittää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja keskinäistä ymmärrystä. Tunnekokemusten jakaminen saa aikaan molemminpuolista kiintymystä ja yhteenliittyneisyyden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne lisää kokemusten, motiiveiden, uskomusten ja aikomusten molemminpuolista ymmärrystä. Emotionaalinen tuki ja herkkyys toisten ihmisten tunteiden tunnistamiseen on tärkeää työyhteisössä. Tunteet ovat oleellisia työyhteisöissä, koska niin positiiviset kuin negatiivisetkin tunteet sitovat työkavereita toisiinsa (Simmel 1970, Ilmosen mukaan).

- "Onko sinulla tunnesiteitä työkavereihisi?"

- "No kyllä varmasti tällänen joo kyllä. Että kyllä se emotionaalista on tää samastuminen tähän työyhteisöön." H1

- "Joihinkin on-- tai on totta on tietenkin, siis mä aattelin ensin vähän liian kapeesti, siis on monenlaisia tunnesiteitä, on hyviä ja rakkaus ja ystävyys ja viha monia tunteita joo on on." H4

Haastateltavat kertoivat kokevansa **rakkautta** ennemminkin työtä tai alaansa kuin työkavereita kohtaan. Poikkeuksen tässä muodosti kaksi haastateltavaa, joiden aviopuolisot työskentelivät samalla laitoksella. Tosin lähimmäisenrakkautta työkavereihin tunnettiin, työkaverista saatettiin välittää paljonkin, mutta rakkaudeksi sitä ei tunnistettu. Elina Haavio-Mannila (1988, 157 - 158) on saanut työpaikan ystävyys- ja rakkaussuhteita tutkiessaan toisenlaisia tuloksia. Hänen mukaansa rakkauden tunteet eivät näytä olevan työpaikalla mitenkään harvinaisia, sillä joka toinen ilmoitti olleensa joskus rakastunut työkaveriin ja joka yhdeksäs oli rakastunut parhaillaan kyselyhetkellä.

- "Oletko kokenut rakkauden tunnetta työpaikalla?"

- "Eei, ellei sitten tällaista lähimmäisen rakkautta lasketa. Sillai niin. Kyllä työkavereiden välillä on sellasta just, että saattaa välittää toisesta paljon ja välittääkin. Mutta, niin, en kyllä tiedä, ei kai se rakkautta oo." H7

Kaikkia oli joskus harmittanut, mutta varsinaista **vihaa** oli koettu harvoin. Toisin sanoen viha tuntui monelle haastateltavista olevan liian voimakas ilmaisu joskus tunnetulle lievälle ärtymykselle. Ärtymystä oli tyypillisimmin tunnettu rahanjako- ja henkilöstön nimitystilanteissa, joissa aiheutui epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Myös joskus tietyn henkilön persoona ja tapa ilmaista asioita ärsytti.

- "Entäs oletko tuntenut vihaa?"

- " No just kun joku henkilö täällä haukkuu ihan syyttä suotta, niin sillon kyllä. Mutta sitten taas tietää, että tämä on tämän henkilön tyyli. Ja että se on kaikille samanlainen ja sille ei voi mitään, että ei se mitään henkilökohtaista ole, mutta kyllä se ottaa päähän." H7

Monelle haastateltavista **pelkoa** herätti epävarmuus tulevasta. Lyhyeksi käyneet työsuhteet ja korkeaksi arveltu oma ikä aiheuttivat pelkoa työpaikan menettämisestä.

- "Entäs oletko tuntenut pelkoa?"

- " Joo, itse asiassa lievästi siitä syystä lähinnä, että mulla ei nyt juuri oo pysyvää työpaikkaa, että mulla on määräaikanen virka. Tilanne tosin erittäin todennäköisesti muuttuu, mutta mä sattumalta ostin hotellilukemiseks kirjan, joka käsitteli just viiskytvuotiaiden ihmisten joukkoirtisanomisia Yhdysvalloissa ja se oli niin hurjaa luettavaa, että siitä tuli vähän sellanen olo, että oho. Niin se niin kun iski sillä lailla tähän omaan tilanteeseen ja tietysti ei pysyvä työpaikka oo nykyään koskaan täysin pysyvä, että siinä oli semmonen -- lähinnä se on tää työ, lievä pelko siitä, että säilyyttääkö tän työn." H5

Haastateltavat olivat kokeneet **syyllisyyttä ja häpeää** harvemmin. Syyllisyyttä oli tunnettu muun muassa tekemättömistä töistä ja itselle asetetun aikataulun paikkansa pitämättömyydestä. Häpeää oltiin koettu sekä muiden että itsen puolesta. Seuraavassa on esimerkki tyypillisestä häpeän tunteesta:

- " -- mutta sitten mä provisoiduin siinä tilanteessa, koska siinä oli sellanen ristiriitatilanne ja asiaa jauhettiin ja jauhettiin ja se ei tuntunu etenevän mihinkään niin mulla palo sisäisesti pinna ja käytin muutamia puheenvuoroja siitä, että miten mun mielestäni asiat voisi hoitaa. Sen jälkeen mua hävetti aivan tolkuttomasti. Sen päivän ilta oli semmonen, että mä aattelin, että mä en enää ikinä lähde kotoa minnekään, mä en puhu enää kellekään mitään, tää oli viimenen kerta, kun mä meen mihinkään kokoukseen -- mä olin kaks päivää ollu niin kun yrittäny vetäytyä säkkiin ja häipyä maailmasta, et sillon mulla tuli siitä oman mielipiteen

esittämisestä julkisesti ja myös yhden korkeammassa asemassa olevan vastustamisesta ja semmosesta tietämisestä -- kyllä hävetti." H4

13.4 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Sitoutumisen kohteen vaikeaksi ja hienojakoiseksi osoittautuneesta valinnasta huolimatta haastateltavat tunsivat kuuluvansa työyhteisöön. Työyhteisöön kuulumista kuvailtiin positiivisina tunteina ja kokemuksina sekä yleisenä hyvän olon tunteena. Työyhteisöön kuulumista edesauttoivat mukavat työkaverit ja työpaikan myönteinen ilmapiiri. Työkavereiden välisiä hyviä suhteita pidettiin tärkeänä. Muutama haastateltava mainitsi työkaverien välisten hyvien suhteiden vaikuttavan työn tulokseen ja työmotivaatioon. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikilla haastateltavilla oli työpaikalla läheisiä työkavereita, joiden kanssa oli paljon kontakteja ja joiden kanssa puhuttiin myös muista kuin työasioista. Kontaktien määrä on sinänsä merkityksellinen, sillä sitoutuminen työyhteisöön on sitä voimakkaampaa, mitä enemmän vuorovaikutusta työyhteisössä esintyy (Buchman 1974 ym. Kiianmaan 1996, 160 mukaan). Useimmiten esiintulleita työkavereiden välisiä arvostettuja ominaisuuksia olivat avoimuus, rehellisyys ja yhteistyökyky.

- "Onko sinulle tärkeä säilyttää työkavereihin hyvät välit?"

- "On se hirveen tärkeetä sen takia, että jos ei olis jotakin hyviä välejä noitten kanssa, niin tää olis mielettömän tylsää. Mää havahduin juuri tähän tossa pari viikkoo sitten, että työ on muuttunut työksi. Mulle tuli oikein kokemisen tasolla mieleen, miten tärkeetä työntekemiselle on niin kun kaikki se muu myös mitä ei äkisti ajattele. Että se on sitä työtä, että just vaikka tälläset sosiaaliset suhteet ja vaikka ihan ympäristöön liittyvät seikat ja missä sitä työtä tehdään, niin et ne on hirvittävän tärkeitä. Et se näivettymisen tunne jos vaan sahaa sitä työtänsä, niin on hirveen voimakas. Et sen takia kokee työssä ainakin, jos ei velvollisuudeks, niin ainakin jonkinlaista ideaa sen suhteen, että on tärkeetä yrittää pitää ne suhteet toimivina ja jollakin lailla itellekin mielekkäinä, eikä niin kun vaan (naurua) katkoo kaikkia ja erakoitua, että yrittää niin kun olla tekemisissäkin." H4

Tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa työsuhteen kestolla olleen vaikutusta koettuun sitoutumisen voimakkuuteen. Työsuhteen kestosta (1 v - yli 20 v) riippumatta kaikki haastateltavat tunsivat kuuluvansa työyhteisöön. Otoskokomme oli kuitenkin pieni, joten yleistyksiä haastateltavista ei voitane tehdä.

Sitoutumiseen vaikuttavat myös tietyt työn ominaisuudet, kuten työn vastuu ja vaihtelevuus. Oletuksena on, että mitä enemmän edellä mainittuja ominaisuuksia työyhteisö tarjoaa, sitä sitoutuneempia työntekijät ovat. Haastateltavat kokivat työhön liittyvän vastuun tärkeäksi, ja vastuun sanottiin lisäävän työn mielekkyyttä. Kokonaisuudessaan haastateltavat olivat tyytyväisiä annettuun ja saamaansa vastuuseen. Joillakin vastuuta tuntui olevan ennemminkin liikaa kuin liian vähän, ja tällöin vastuu saatettiin kokea jopa rasitteeksi. Liiallisen vastuun haittapuolena koettiin olevan ylimääräiset työt, tällöin omalle työlle (esim. tutkimustyölle) jäi liian vähän aikaa. Suurimman osan mielestä vastuuta oli kuitenkin sopivasti, ja mikäli sitä halusi lisää, sitä pystyi myös itse ottamaan.

Vastuuta oli erotettavissa kahdenlaista, annettua ja itse otettua vastuuta. Annettu vastuu oli vastuuta, joka tuli ammatin / tittelin puolesta. Esimerkiksi jokin tietty työtehtävä pitää sisällään myös työtehtävään kuuluvat vastuualueet. Vastuu tulee ikään kuin automaattisesti työn mukana. Itse otettu vastuu liittyi paljolti oman työn kehittämiseen ja mahdollisuuteen itse vaikuttaa omaan työhön. Mitä pidemmälle esimerkiksi omaa tutkimustyötä kehitetään ja mitä suuremmaksi oma tutkimusryhmä kasvaa, sitä suuremmaksi kasvaa myös tutkijan oma vastuu.

" Tuntuuko sinusta, että sinulle on annettu työssäsi tarpeeksi vastuuta?"

- "No, kyllä. Se on tärkeätä, että on vastuuta ja annetaan vastuuta. Ja voi ehkä sanoa niinkin, että olen sitä myös itse ottanut. Eli, niinkun meitä on täällä aika monta, ja me ollaan aika hyvä, mun mielestä aika hyvä porukka ja se on aika paljon itsestä kii, siis näiden muiden eteen, että olen avustanut heitä apurahojen hakemisessä ja tavallaan niin kun osallistunut siihen, sen oman porukan luomiseen ja se sitten tuo

sitä vastuuta. Että kyllä se jotenkin lisää sitä työn mielekkyyttä, että voi toisten kanssa suunnitella--" H1

Toinen sitoutumiseen vaikuttava työn ominaisuus on työn vaihtelevuus. Kaikki haastateltavat kokivat työnsä vaihtelevaksi. Monet kokivat myönteiseksi sen, että työn vaihtelevuuteen sai itse vaikuttaa. Tosin jotkut sanoivat ottaneensa itselleen liiaksi asti tehtäviä. Esimerkiksi vaihtelevuutta omaan työhän oli saatettu hakea ylimääräisistä hallinnollisista tehtävistä, jotka sitten veivätkin yllättävän paljon aikaa ja aiheuttivat ylimääräistä stressiä. Monelle työn vaihtelevuus tarkoitti sitä, että työ vaihteli ikään kuin jaksoittain. Esimerkiksi jaksot saattoivat muodostua opetus- ja tutkimustyön vuorotteluista.

- " Onko työsi vaihtelevaa?"

- "On se, on se rikkaus, että mä oikein havahduin viime syksynä ajattelemaan, että kuinka onnelllisessa asemassa mä oon, että mulla on sellanen työ että mä voin opettaa, mä voin lukee, mä voin kirjottaa palkan eestä. Ett kuinka mones muussa työpaikassa se on niin monipuolista ja myös voi olla tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa, että jos se joku ongelma on niin se on tälläsissä työyhteisön sisäisissä kuvioissa, mutta työ sinänsä on kyllä mielenkiintoista ja vaihtelevaa." H4

Työyhteisöön sitoutumiseen vaikuttivat myös työntekijän etenemismahdollisuudet. Kaikilla haastateltavilla oli etenemismahdollisuuksia. Tosin vain puolet haastateltavista oli etenemismahdollisuuksistaan edes vähän kiinnostunut tai myönsi joskus niitä harkinneensa. Moni ei pitänyt etenemismahdollisuuksia tärkeänä eikä suhtautunut niihin kovinkaan vakavasti. Tärkeämpää sanottiin olevan esimerkiksi jatkuvuuden turvaaminen omalle alalle tai nykyiseen tehtävään tyytyväisyyden säilyttämisen.

Yksi tärkeä sitoutumiseen vaikuttava tekijä on myös se, miten uusia työntekijöitä kohdellaan esimerkiksi rekrytoinnissa ja työyhteisöön perehdyttämisessä.

Aloittaessaan uusina työntekijöinä suurinta osaa haastateltavista oli kohdeltu hyvin. Tulo uuteen työpaikkaan oli koettu luontevaksi, mielekkääksi ja helpoksi. Eräällä haastateltavista oli tosin myös toisenlaisia kokemuksia. Alussa hän oli kokenut sekä oman asemansa että alansa epävarmaksi, ja vasta pitemmän ajan kuluttua tilanne oli korjaantunut. Seuraava lainaus kuvaa kokonaisuutta kuitenkin paremmin.

- "Musta se tapahtu kauheen helposti. Siihen vaikutti myös se, että täällä oli tosi paljon vähemmän väkee, et se ketä kuuluu laitokseen niin opettajia kuin tutkijoitakin, niin se oli semmonen yhteen koottava joukko, että sit siihen jotenkin vaivattomasti -- niin en mä muista, että ois tuntunu vaikeelta--" H4

14 Pohdinta

Työtehtävät muuttuvat mekaanisesta suorittamisesta henkisemmäksi tekemiseksi, ja työntekijät alkavat työskennellä enemmän itsenäisissä työtehtävissä omaten usein sellaistakin tietoa ja asiantuntemusta, jota heidän esimiehilläkään ei ole (Kiianmaa 1996, 149). Itsenäinen työskentely ei ole mahdollista ilman luottamuksen tunnetta. Asiantuntijaorganisaatiossa hyvien työntekijöiden pitäminen saattaa olla vaikeaa jo pelkästään siitä syystä, että hyvän koulutuksen ja menestymisen ansiosta asiantuntijaorganisaation työntekijällä on usein paljon työpaikkavaihtoehtoja tarjolla. Palkka ja bonukset auttavat työntekijää sitoutumaan organisaatioon, mutta tämän päivän työntekijälle ne eivät yksin riitä. Ajatus ei sinällään ole uusi, sillä jo ihmissuhdekoulukunta osoitti, että raha ei ole työntekijän ainut motiivi, vaan myös mukavilla työkavereilla ja työssä viihtymisellä on merkitystä. Työnantajien tulisikin tarkastella työyhteisöä pintaa syvemmältä, sillä työntekijät ovat asiantuntijaorganisaatiolle se voimavara, jolla on todellista arvoa. Työntekijöiden työssä viihtymisestä tulisi huolehtia. Työkavereiden välinen luottamus ja työyhteisöön sitoutuminen ovat organisaatioelämän perusta. Talonpoikaisjärjellä ajateltuna menestyksekkäimpiä tulevatkin olemaan ne organisaatiot, jotka saavat hankittua itselleen parhaat työntekijät ja saavat heidät sitoutumaan organisaatioonsa.

14.1 Luottamus

Työyhteisössä luottamusta voidaan pitää kaiken perustana, ja organisaatiolle luottamus on valtti kilpailussa. Luottamus tuo ihmiset yhteen ja pitää ihmiset yhdessä. Jos työyhteisössä ei voi luottaa esimieheen tai työkaveriin, ei voi alkaa rakentaa mitään pysyvää ja turvallista. Työyhteisössä luottamuksen ei tulisi olla mikään idealistinen, saavuttamattomissa oleva tavoite. Tulee muistaa, että luottamus on kaikkien saavutettavissa. Luottamus tai luottamuksen puute on paljolti seurausta siitä, mitä itse teemme. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa pelkkä muodollinen asema ei riitä johtajuuden saavuttamiseen. Esimiehen on kyettävä saavuttamaan työyhteisön jäsenten luottamus. (Kasvio 1996, 256.)

Haastateltavien mukaan luottamukseen kuuluu johdonmukainen ja ennustettava toiminta. Tällä tarkoitetaan sitä, että työkaverit pystyvät ennakolta arvioimaan, miten toinen henkilö tulee käyttäytymään. Pystyäkseen ennustamaan työkaverinsa toimintaa on työntekijöiden tunnettava toisensa. Mitä paremmin työkaverit toisensa tuntevat, sitä helpommaksi toisen ennustettavuus käy ja sitä syvempää on myös luottamus. Tiivistäen voitaisiin todeta, että luottamus syntyy, kun vuorovaikutuksessa havaintojen ja kokemusten kautta opitaan tuntemaan toinen paremmin ja ennustamaan toisen toimintaa. Muutama haastateltava mainitsi henkilökunnan määrän lisääntyneen niin, että kaikkia laitoksissa työskenteleviä ei tunnettu eikä edes sanottu tunnistettavan. Mikäli työntekijöiden välillä ei ole keskinäistä vuorovaikutusta, ei heidän välilleen voi syntyä syvää luottamusta. Sosiaalisten kontaktien määrä ja vuorovaikutus vaikuttavat luottamuksen lisäksi myönteisesti myös sitoutumiseen.

Syvällä luottamuksella tarkoitetaan emotionaalista, samaistumisperusteista luottamusta. Tämä luottamuksen taso saavutetaan vain harvoin työelämässä, siitä yksinkertaisesta syystä, että työpaikalla on harvoin aikaa tutustua toiseen paremmin. Haastatteluissa tunnekomponentti tuli voimakkaimmin esiin luottamuksen pettämistapauksissa.

Haastateltavat puhuivat työkavereiden välisen avoimuuden tärkeydestä. Heidän

mukaansa avoimuus kasvaa sitä mukaa, kun toiseen luottaa enemmän. Luottamuksen kannalta tärkeäksi koettiin riittävän avoin tiedon saanti varsinkin itseä koskevissa asioissa. Laitoksilla avoin tiedottaminen koettiin joskus ongelmalliseksi, sillä kaikki tieto ei aina tullut kaikkien kuultavaksi.

14.2 Epäluottamus

Sanomattakin on selvää, että epäluottamus, epäluulo ja pelko huonontavat työyhteisön ilmapiiriä, vähentävät työmotivaatiota ja huonontavat työn tulosta. Kukaan ei haluaisi mennä töihin epäluotettavaan organisaatioon saati työskennellä epäluotettavien työkavereiden kanssa. Epäluotettavassa organisaatiossa ihmisten työnteko perustuu häpeän ja syyllisyyden tunteiden karttamiseen. Häpeän pelossa ihmiset saadaan tuotteliaiksi, vähäksi aikaa, sillä pitemmän päälle epäluotettava organisaatio ei menesty. Se ei saa ihmisiä sitoutumaan itseensä.

Työyhteisössä luottamuksen ei tulisi koskaan olla itsestään selvä asia. Luottamus voi lisääntyä ja vähentyä ajan kuluessa. Työkavereiden välinen luottamus vaatii syntyäkseen aikaa ja vuorovaikutusta, mutta luottamuksen kadottaminen käy hetkessä. Haastateltaviemme mukaan suurin osa työpaikalla koetusta epäluottamuksesta oli niin sanottuja pieniä asioita. Esimerkiksi joitain tapaamisia oltiin saatettu unohtaa tai työlle asetetuista, sovituista aikatauluista piti luopua. Suurempia luottamuksen pettämistapauksia, kuten toisten ideoiden varastamista tai syyttelyä ja petettyjä lupauksia, oli ollut vain muutama. Luottamuksen rikkoutuessa seuraukset ovat aina ikäviä. Epäluottamus vaikuttaa luttamuksen osapuoliin voimakkaasti. Haastateltavien mukaan luottamuksen pettäminen muuttaa suhteen asiallisemmaksi ja tunnetaso katoaa suhteesta.

14.3 Sitoutuminen

Niin haastateltavien vastauksissa kuin yleensä käytännössäkin luottamus ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä. Sitoutumisen ja luottamuksen syntyyn vaikuttavat paljolti samat asiat, ja niiden kohteetkin voivat olla samat. Voidaan

ajatella, että sitoutuminen on luottamusta omaan organisaatioon – halua työskennellä sen hyväksi. Tässä tutkimuksessa kohdistimme luottamuksen ihmisten välille ja sitoutumisen työyhteisöön. Luottamus on tunne ja sitoutuminen asenne, jossa tunteen osuus on tärkeä.

Sitoutuminen liittää ihmiset yhteen. Sitoutumisen vahvuus kertoo työyhteisön merkityksestä työntekijälle. Ihmiset sitoutuvat tunteillaan työyhteisöön. Sekä negatiiviset että positiiviset tunteet sitovat työkavereita toisiinsa. Sitoutuminen lisää turvallisuuden tunnetta ja uskallusta uusille ideoille. Korkean luottamuksen organisaatiossa ihmiset ovat sitoutuneita työyhteisöönsä, he voivat olla oma itsensä eikä heidän tarvitse hakea muiden hyväksyntää itselleen tai teoilleen. Luotettavassa työympäristössä uskotaan toisten kykyihin ja tehdään uhrauksia työkavereiden puolesta. Sitoutuminen työyhteisöön tarkoittaa myös sitä, että ystävyyssuhteet kestävät, ei niiden tuoman hyödyn vuoksi vaan niiden itsensä vuoksi.

Haastateltaville sitoutumisen kohteen määrittely tuotti vaikeuksia. Vaikeuksia tuotti etenkin arvio siitä, kumpaan tunsi sitoutuneensa enemmän, työyhteisöön vai ammattiin. Monesti kysymystä ei aluksi ymmärretty ja siihen pyydettiin tarkennusta. Kysymys itsessään ei kuitenkaan liene kovinkaan relevantti, sillä haastateltavat eivät näyttäneet pitävän sitoutumisen kohdetta niinkään tärkeänä kuin sitä tuntemusta, että kuuluu työyhteisöön.

Molempien laitosten haastateltavat olivat (tietämättään tai tietoisesti) sitoutuneita työyhteisöönsä. Monilla yhtenä, rationaalisena sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä oli se, että muita työpaikkavaihtoehtoja oli vähän jos ollenkaan tarjolla. Tälläinen tilanne saattaa saada työntekijän pitämään kiinni siitäkin hyvästä, mitä hänellä jo on. Tilanne saattaa sitouttaa työntekijää, koska muita mahdollisuuksia ei ole.

Haastateltavat kuvailivat työyhteisönsä olevan kuten perhe. Vaikka muutaman haastateltavan mielestä tuntemus perheestä oli ollut joskus voimakkaampikin, ei kukaan kieltänyt työyhteisöperheen olemassa oloa. Työyhteisön perheeksi kuvaaminen kertoo työyhteisöön kuulumisen tunteesta, työyhteisöön kohdistetuista

tunteista. Monet haastateltavista sanoivat, että jos irtisanominen tulisi, he jäisivät kaipaamaan laitoksensä hyvää ilmapiiriä ja ikävöimään mukavia työkavereita. On aivan uskottavaa, että näin todellisuudessa kävisikin. Monet työntekijöistä ovat työskennelleet samassa työyhteisössä, perheessä, jo useita vuosia, ja näin työkaverien välit ovat varmastikin tulleet läheisiksi. Vaikka emotionaalinen komponentti tulikin melko hyvin esille työyhteisön perheenomaista luonnetta kuvaavissa vastauksissa, on syytä painottaa, että teoriassa esitellyt kolme eri sitoutumisen komponenttia (laskelmoiva, normatiivinen ja emotionaalinen komponentti) kietoutuivat käytännössä yhteen, eikä selkeitä vain yhdestä komponentista koostuvia vastuksia ollut erotettavissa.

Molemmilla laitoksilla haastateltaville oli annettu paljon vastuuta. Sitoutuminen työyhteisöön onkin suurinta sellaisessa ympäristössä, jossa kaikki kokevat saavansa vastuuta ja olevansa vastuussa yksikkönsä tuloksesta. Työn vaihtelevuus lisää työntekijän työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä, näin sillä on positiivista vaikutusta myös yksilölle itselleen. Organisaatiolle motivoituneista työntekijöistä on myös hyötyä: motivoituneet työntekijät ovat tehokkaampia ja näin heillä on suora vaikutus organisaation tulokseen. Täytyy kuitenkin muistaa, että aina sitoutuminen ei ole pelkästään myönteinen ilmiö. Joskus sitoutuminen voi mennä liialliseksi työntekijän kannalta. Jos työpaikan hyväksi tehdään töitä vuorokauden ympäri, seuraukset eivät ole pelkästään positiivisia terveyden ja työpaikan ulkopuolisten ihmissuhteiden kannalta.

14.4 Loppukommentit

Haastattelut tehtiin asiantuntijaorganisaatiossa. Haastattelut olisivat saattaneet olla hyvinkin erilaisia, jos ne olisi tehty esimerkiksi tietokoneohjelmistoja suunnittelevassa yrityksessä eikä yliopistossa, joka on perinteisempi asiantuntijaorganisaatio. Haastateltavana oli asinatuntijoita ja muuta laitoksen henkilökuntaa. Asiantuntijaorganisaation asiantuntijoiden ja muun henkilökunnan välillä valitsee aina jonkinlainen luontainen jännitys, joka johtuu mm. näiden ryhmien erilaisesta työn luonteesta ja työtavoista (Sveiby 1990). Tällainen luontainen jännitys

voi aiheuttaa sen, että ryhmien välinen luottamuksen ja sitoutumisen syntyminen vaatii enemmän voimavaroja.

Kokonaisuutena haastateltavat olivat sitoutuneita työyhteisöön ja työkavereihin luotettiin. Vastausten positiivisuus yllätti. Haastattelussa tosin haastateltavat haluavat usein antaa todellisuutta parempia vastauksia. Laitoksesta tuskin halutaan antaa ulospäin negatiivista kuvaa, eikä ikäviä asioita haluta eikä uskalleta tuoda julki. Lisäksi saatetaan pelätä tunnistettavuutta. Esimerkiksi muutama haastateltava tuntui olevan huolissaan juuri nimettömänä pysymisestä.

Haastattelumme tuloksiin saattoi vaikuttaa myös se, että haastattelut teki kaksi eri ihmistä. Vaikka etukäteen olimmekin käyneet kysymyksiä läpi yhdessä, miettineet aloittamisrepliikkejä yms., saattoi persoonamme vaikuttaa haastateltavien vastauksiin.

Haastattelut suoritettiin suurimmaksi osaksi haastateltavien työhuoneissa, muutamassa tapauksessa laitoksen neuvotteluhuoneessa. Kaikki haastattelut tehtiin kahdenkesken. Haastattelupaikan valinnassa olisi voinut käyttää myös jotain viihtyisää työpaikan ulkopuolista tilaa. Ehkä ulkopuolinen tila olisi saanut haastateltavia rentoutumaan ja avautumaan enemmän. Käytännön toteutus olisi ollut kuitenkin vaikeaa, koska haastateltavilla ei välttämättä olisi ollut mahdollisuutta irrottautua työpaikaltaan kesken työpäivän ja työajan ulkopuolella haastatteluun ei ehkä olisi oltu niin halukkaita.

Yleisesti ottaen olisimme voineet kysyä enemmän lisäkysymyksiä. Olisimme voineet pyytää tarkennuksia, selityksiä ja perusteluja enemmän. Tosin liiallisessa vastauksien lypsämisessä on vaarana johtaa haastateltavan vastauksia haastattelijan haluamaan suuntaan.

Esittämiimme kysymyksiin olemme kokonaisuudessaan tyytyväisiä. Litteroitua aineistoa kertyi mittavasti, ja siitä tuloksiin saimme mukaan vain murto-osan. Tosin muutama hyvä kysymys jäi kysymättä. Esimerkiksi jälkeenpäin ajatellen olisi ollut arvokasta tietää, mitä haastateltavat sitoutumisella ymmärsivät. Myös kontekstina

ollutta asiantuntijaorganisaatiota olisi voinut ehkä huomioida kysymyksissä enemmän.

Tutkimuksemme aikana teimme useita aikaa vieviä sivupolkuja, koskien mm. yksittäisiä tunteita, tunteiden rajoittamista työpaikalla ja sukupuolisuutta. Lopullisesta versiosta halusimme kuitenkin tehdä rönsyilemättömän paketin ja sivumäärästä luopumisesta haikeudesta huolimatta keskittyä vain olennaiseen. Sivupolut olivat ehkä kuitenkin tarpeen, sillä ilman niitä tietämyksemme aiheesta olisi suppeampi. Positiivista sivupoluissa oli se, että arkistoomme jäi muutama mielenkiintoinen aineiston alku, johon myöhemmin voimme palata, esimerkiki artikkelin kirjoittamisen merkeissä. Halusimme kuitenkin keskittyä olennaiseen ja tehdä tästä tutkimuksesta tiiviin paketin.

Kun aloitimme syksyllä 1997 tekemään tätä pro gradu-tutkielmaa, mielessämme kävi, (toisin kuin meitä ystävyyden loppumisella pelotelleet kurssikaverimme luulivat) että ystävyytemme kannalta tämä on varmasti syventävä ja kasvattava kokemus. Yhteistyömme onkin sujunut hyvin, ilman suuria erimielisyyksiä. Tosin niiltäkään ei täysin ole vältytty. Tiukkojakin keskusteluja ollaan kyllä välillä käyty, sillä eihän kahdella ihmisellä voi olla aivan samanlaista näkemystä asioista. Erilaisista näkökulmista on ollut varmasti hyötyäkin, koska omia näkökulmia on joutunut perustelemaan ja kyseenalaistamaan. Tosin suurimmista linjoista ollaan kyllä oltu varsin yksimielisiä. Hienointa koko projektissa on ollut se, että aina on ollut joku, joka on aidosti kiinnostunut kuulemaan gradukuulumisiasi ja jonka kanssa on voinut jakaa graduun liittyvät onnistumisen kuin epäonnistumisenkin tunteet.

Tutkimustamme tehdessä on mieleemme tullut monenlaisia jatkotutkimusaiheita. Luottamuksen ja sitoutumisen sosiologisessa olemuksessa olisi vielä paljonkin selvitettävää. Luottamuksen ja sitoutumisen välistä suhdetta olisi mielenkiintoista tarkastella lähemmin. Miten ne loppujen lopuksi eroavat toisistaan? Tähän voisi liittyä myös tunne- ja asenne-käsitteen vertailu. Toinen vaihtoehto olisi keskittyä tarkemmin joko luottamukseen tai sitoutumiseen. Luottamus kahden ihmisen välisenä ilmiönä on kenties kiinnostavampi, koska sitä on tutkittu vähemmän kuin sitoutumista. Myös

esimerkiksi johdon ja henkilöstön välistä luottamusta voisi tutkia lisää, koska etenkin sillä on ratkaiseva merkitys työyhteisön toimivuudelle. Tässä tutkimuksessa asiaa sivuttiin vain ohimennen.

Sitoutuminen ja sitouttaminen ovat viime aikoina herättäneet keskustelua yrityselämässä. Tutkimuksemme perusteella voisi kehitellä kyselyn mittaamaan niin johdon kuin muidenkin työntekijöiden sitoutumisen astetta. Tiedon organisaatioon sitoutuneisuudesta voisi liittää esimerkiksi yhdeksi osaksi yrityksen henkilöstötilinpäätöstä.

Nykyään yritykset peräänkuuluttavat sitoutumisen henkeä. Vaikeutena on hyvien työntekijöiden pitäminen organisaatiossa ja vastaavasti uusien hyvien työntekijöiden löytäminen. Työnantajalla pitää olla keinot houkutella ja sitouttaa työntekijänsä. Optiot ja pelkkä raha eivät riitä. Työntekijän pitää viihtyä työpaikallaan. Tunnesiteet työkavereihin synnyttävät tunteen työyhteisöön kuulumisesta ja halun jäädä työyhteisöön. Palailemme siis Durkheimin ajatuksiin siitä, että yhteisön synnyttämä tunne vahvistaa ryhmään kuulumista ja on yksilölle kaikki kaikessa.

Lähteet

Alapuro, R. 1973. Suomalaisen sosiologian juuret. Porvoo.

Albrow, M. 1997. Do organizations have feelings? London: Routledge.

Allen, N. J. & Meyer J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative coommitment to the organization. Journal of occupational psychology 63, 1 - 18.

Armon-Jones, C. 1986. The thesis of costructionism. Teoksessa R. Harre, 32 - 56.

Ashforth, B. & Humphrey, R. 1995. Emotion in the workplace: a reappraisal. Human Relations 48 , 2: 97 - 125.

Averill, J. 1982. Anger and aggression: an essay on emotion. New York: Springer-Verlag.

Fineman, S. (toim.) 1993. Emotion in organizations. London: Sage.

Fineman, S. 1993. Organizations as emotional arenas. Teoksessa S. Fineman (toim.), 9 - 35.

Fineman, S. 1996. Emotion and organizing. Handbook of organization studies. London: Sage.

Flam, H. 1990a. Emotional "man": I. the emotional "man" and the problem of collective action. International Sociology 5, 1: 39 - 56.

Flam, H. 1990b. Emotional "man": II. corporate actors as emotion-motivated emotion managers. International Sociology 5, 2: 225 - 234.

Flam, H. 1993. Fear, loyalty and greedy organizations. Teoksessa S. Fineman (toim.), 58 - 75.

Frijda, N.H. 1988. The laws of emotion. American Psychologists 43, 5: 349 - 357.

Giddens, A. 1990. The consequences of modernity. Polity Press: Passtow.

von Glinow, M. 1988. The new professionals managing todays's high-tech employees. Cambridge: Ballinger publishing company.

Greenberg, J. 1995. Behaviour in organizations. Englewood Cliffs: Prentice – Hall.

Haavio-Mannila, E. 1988. Työpaikan rakkaussuhteet. Juva: WSOY.

Harre, R. (toim.) 1986. The social construction of emotions. Oxford: Blackwell.

Hearn, J. 1993. Emotive subjects: organizational men, organizational masculinities and the (de)costruction of "emotions". Teoksessa S. Fineman (toim.), 142 - 166.

Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Painotalo Miktor.

Hekkanen, M & Riihelä, S. 1993. Asiantuntijana asiantuntijaorganisaatiossa. Oulun yliopisto, rakentamistalouden laboratorio. Julkaisu nro 44: Oulu.

Heller, A. 1977. A theory of feelings. Assen: Van Gorcum.

Hirsjärvi, S. , Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hochschild, A. 1983. The managed heart. California: California University Press.

Hochschild, A. 1993. Preface. Teoksessa S. Fineman (toim.), ix-xiii.

Hämäläinen J. 1987. Laadullinen sosiaalitutkimus käytännössä – Johdatus laadullisen tutkimuksen "käsityötaitoon". Kuopion yliopiston julkaisuja. Kuopion yliopiston painatuskeskus: Kuopio.

Ilmonen, K. Työelämä ja tunteet (painossa).

Janhonen, U. 1995. Kun taideteos herättää tunteet. Helsingin Sanomat 10.12.1995.

Juuti, P. 1994. Organisaatiokulttuurin muuntaminen. Teoksessa K. Lindström (toim.), 154 - 165.

Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otava.

Karjalainen, K-M. 1996. Työhön, tuskaan ja iloon on ihminen syntynyt. Aikuiskasvatus 16, 4: 294 - 299.

Kasvio, A. 1996. Johtajuus muuttuvassa työelämässä. Aikuiskasvatus 16, 4: 253 - 258.

Kemper, T. D. 1978. A social interactional theory of emotions. New York: John Wiley & Sons.

Kemper, T. 1981. Social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotions. American Journal of Sociology 87, 2, 336 - 362.

Kiianmaa, A. 1996. Moderni toteismi. Keuruuprint Oy.

Kivivuori, J. 1991. Psykokulttuuri. Helsinki: Hanki ja jää.

Kramer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B. A. 1996. Collective trust and collective action. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.), 357 - 389.

Lindström, K. 1994. Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lindström, K & Kalimo, R. 1987. Työpsykologia: terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Painotalo Miktor.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. 1996. Developing and maintaining trust. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.), 114 - 139.

Leskinen, R. 1987. Työpaikan ihmissuhteet. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.), 115 - 126.

Niiniluoto, I. & Räikkä, J. 1996. Tunteet. Helsinki: Yliopistopaino

Oatley, K & Jenkins 1996. Understanding emotions. Cambridge: Blackwell.

Putnam, L. & Mumby, D. 1993. Organizations, emotion and the myth of rationality. Teoksessa S. Fineman (toim.), 36 - 57.

Rikkinen, A. 1996. Ihmisenä ammatissa: emotionaalisuuden ja moraalin yhteys ammattitaidossa. Helsinki: Opetushallitus.

Sanner, L. 1997. Trust between entrepreneurs and external actors. Doctoral thesis nro 67. Department of Business Studies Uppsala University.

Sarbin, T. 1986. Emotion and act: roles and rhetoric. Teoksessa R. Harre (toim.), 83 - 97.

Sipilä, J. 1988. Asiantuntijaorganisaation johtaminen Suomessa. Pohto. Moniste.

Solomon, C.M. 1997. Keep them – Don't let your best people get away. Workforce 8: 46 - 52.

Smith, D. 1998. Näin rakennetaan luottava organisaatio. Fakta 10: 1 - 3.

Sveiby, K. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylä. Weilin+Göös.

Väärälä, R. 1995. Ammattikoulutus ja kvalifikaatiot. Lapin yliopisto. Väitöskirja.

Liite 1.

Haastattelukysymykset

Henkilötiedot
- ikä
- sukupuoli
- koulutus
- ammatti

I teema sitoutumisen / organisaatioon luottamisen eri muodot

- Kuinka kauan olet työskennellyt tässä työyhteisössä? Onko sinulla kokemuksia muista työyhteisöistä? Millaisia ne ovat verrattuna nykyiseen työpaikkaan?
- Minkälaisia muutoksia työyhteisössäsi on tapahtunut sinun työssäolo aikanasi (henkilöstö, työtehtävät)?
- Oletko tyytyväinen nykyiseen työpaikkaasi (miksi)? Tuletko mielelläsi aamulla töihin? Saatko olla työssäsi oma itsesi/toteuttaa itseäsi? Onko sinulla mielestäsi sopivasti vastuuta työssäsi? Entä onko työsi vaihtelevaa? Onko sinulla tällä työpaikalla etenemismahdollisuuksia? Kiinostavatko ne sinua?
- Oletko ajatellut/onko joskus tuntunut siltä, että haluat lopettaa tässä työpaikassa vai olisiko se mahdoton ajatus?

1. Laskelmoiva sitoutuminen/luottamus

- Koetko olevasi erilainen kuin työkaverisi?
- Onko omasta halusta vai pakosta kiinni, että olet täällä töissä?
- Olisiko sinun helppoa jättää tämä työpaikka vai aiheutuisiko siitä henkilökohtaisia tappioita, haittoja tai ongelmia?
- Onko tämä työ sinulle ainut vaihtoehto vai olisiko muitakin vaihtoehtoja?

2. Normatiivinen sitoutuminen/luottamus

- Koetko, että työpaikallasi työntekijät pitävät yhtä? Jos joku työkavereistasi "sooloilee"/ erottuu muista ärsyttääkö se sinua?
- Oletatko muiden käyttäytyvän samalla tavalla kuin itse käyttäydyt?
- Koetko velvollisuudeksesi jatkaa tässä työssä?
- Jatkatko työssäsi vain sen takia, että työkaverisi eivät pitäisi lähdöstäsi? Velvoittaako työkaverisi sinua jäämään työpaikalle?
- Ajatteletko, että esimiehesi olisi pettynyt, jos lähtisit?

3. Affektiivinen sitoutuminen/luottamus

- Tuntuuko sinusta vahvasti siltä, että kuulut tähän organisaatioon?
- Tuntuuko, että sinulla on tunneside työkavereihesi?
- Onko työpaikallasi paljon merkitystä sinulle?
- Nautitko keskustellessasi työpaikastasi ulkopuolisten kanssa?
- Tuntuuko sinusta siltä kuin organisaatiosi ongelmat olisivat omiasi?
- Tuntuuko työpaikallasi siltä, että olet osa perhettä?
- Tuntuuko sinusta, että olet tällä hetkellä tyytyväisempi työhösi kuin aloittaessasi tässä työpaikassa? Miten sinua kohdeltiin, kun tulit uutena tähän työpaikkaan?
- Työskentelisitkö mielelläsi koko loppuelämäsi tällä työpaikalla?

4. "Liiallinen" sitoutuminen/luottamus

- Tuntuuko, että olet joskus joutunut uhrautumaan laitoksesi hyväksi liikaakin tai turhaan?
- Oletko tullut hyväksikäytetyksi liian luottamuksen vuoksi?
- Oletko joskus yliarvioinut toisten vastavuoroisuuden?
- Onko luottamus ollut sinulle joskus rasite?
- Onko luottamuksessa sinun mielestäsi olemassa negatiivisia piirteitä?

II teema työkavereiden välinen luottamus

- Mitä asioita pidät tärkeänä työkavereiden välisissä suhteissa? Toteutuvatko ne nykyisellä työpaikallasi?
- Onko sinulla päivittäin paljon kontakteja muiden työkaveriesi kanssa?
- Puhutko työkaveriesi kanssa muistakin kuin työasioista? Onko jotain sellaista aihetta, mistä et mielelläsi puhu? Ajatteletko työasioitasi vapaa-aikana? Kaipaatko lomalla työkavereitasi? Oletko auttanut työkavereitasi heidän henkilökohtaisissa ongelmissaan?

- Kuinka tärkeää sinulle on säilyttää hyvät välit työkavereihisi? Luonnehtisitko suhdetta johonkin työkaveriisi läheiseksi? Haluaisitko tutustua joihinkin työkavereihisi paremmin?
- Autatko mielelläsi muita työpaikalla? Voisitko kuvitella pyytäväsi jotakuta työkaveriasi edustamaan sinua puolestasi jossain tärkeässä tilanteessa? Uskoisitko hänen suoriutuvan yhtä hyvin (vai paremmin) kuin olisit itse selviytynyt? Onko joku toiminut tilallasi? Muistatko jotain tiettyä tilannetta? Miten se onnistui?
- Tuntuuko, että sinun tarvitsee tarkkailla, kuinka jokin yhteinen projekti etenee ja tekeekö toinen osuutensa? Pitävätkö työkaverisi lupauksensa?
- Voitko yleisesti ottaen luottaa työkavereihesi? Tuntuuko sinusta, että he luottavat sinuun?

- Oletko joskus avustanut esimiestäsi hänen työssään? Onko sinusta tuntunut, että joku saamasi tehtävä on ollut luottamuksen osoitus?
- Toimiiko esimiehesi reilusti sinua kohtaan? Huomioiko esimiehesi kaikkien näkökulmat tasapuolisesti? Ovatko työyhteisössäsi ihmiset tasa-arvoisia? Selittääkö esimiehesi päätösten taustat? Kertooko hän todelliset syyt päätöksille?
- Voitko luottaa esimieheesi? Tuntuuko sinusta, että hän luottaa sinuun?

- Vallitseeko mielestäsi työpaikallasi sukupuolten välillä tasa-arvo?
- Ajatteletko / tuntuuko sinusta, että tietyissä asioissa luotat enemmän naisiin tai miehiin?

- Millainen yleinen ilmapiiri on mielestäsi laitoksellanne luottamuksen kannalta? Miten mielestäsi luottamus tai sen puute ilmenee laitoksellanne? Miten luottamus mielestäsi kehittyy? Onko mielestäsi olemassa erilaisia luottamuksen asteita/vaiheita?

Voitko sanoa luottavasi johonkin/joihinkin työkavereihisi enemmän kuin toisiin? Mikä luottamuksen syntymiseen vaikuttaa / mihin se perustuu? Mitä luottamus mielestäsi on?

III teema luottamuksen rikkoutuminen

- Onko joku pettänyt luottamuksesi työpaikalla (esimies/työkaveri)? Oletko pettänyt jonkun luottamuksen?
- Mitä ajattelit ja mitä tunteita koit, kun luottamus rikkoutui? (Jos ei ole rikkoutunut, mitä tunteita ja ajatuksia kuvittelisit kokevasi?)

*

- Miten luottamuksen rikkoutuminen vaikutti suhteeseenne (loppui, säilyi ennallaan, muotoutui uudelleen)? Palasiko luottamus myöhemmin ennalleen?
- Pohditko, mitä syitä luottamuksen rikkoutumiseen oli.
- Käännyitkö luottamuksen rikkoutuessa jonkun muun puoleen vai hoiditteko asian keskenänne? Oletko koskaan luottamuksen rikkoutuessa käyttänyt "välittäjää", sellaista henkilöä, joka kertoo puolestasi / välittää asiasi eteenpäin?

- Mitä tunteita olet viime aikoina työssäsi kokenut? Onko joku ihminen/asia aiheuttanut jotain tunteita?
- Oletko viime aikoina kokenut jotain seuraavista tunteista työpaikallasi: syyllisyys, pelko, viha, rakkaus ja häpeä?
- Olisiko jotain, mitä olisit lopuksi halunnut sanoa? (Mitä jäi kysymättä/sanomatta)

KIITOS!