

# Lentäjien lomautuskokemuksia: Lomautusten vaikutus Finnairin lentäjien psykologiseen sopimukseen

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Minna Mäkeläinen  
2013

---

**Tekijä** Minna Mäkeläinen

---

**Työn nimi** Lentäjien lomautuskokemuksia. Lomautusten vaikutus Finnairin lentäjien psykologiseen sopimukseen

---

**Tutkinto** Kauppätieteen maisterin tutkinto

---

**Koulutusohjelma** Johtamisen maisteriohjelma

---

**Työn ohjaaja(t)** Sinikka Vanhala

---

**Hyväksymisvuosi** 2013

**Sivumäärä** 78

**Kieli** Suomi

---

### Tiivistelmä

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, kokevatko Finnairin lentäjät lomautukset psykologisen sopimuksen rikkomisena, ja vaikuttaako psykologisen sopimuksen rikkoutuminen lentäjien asenteisiin ja käyttäytymiseen työssä. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen on todettu vaikuttavan negatiivisesti muun muassa työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja alaistaitoihin sekä positiivisesti vaihtoaikaisiin. Irtisanomisten, lomautusten ja rakenteellisten muutosten ollessa organisaatioissa yhä tavallisempia on tärkeää ymmärtää, miten toimenpiteet voivat vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen työssä.

Tutkimusta varten haastateltiin viittä Finnairin lentäjää, jotka olivat parhaillaan tai olivat olleet lomautettuna silloisen työnantajansa toimesta. Teemahaastattelun teemoina toimivat taustatietojen ja psykologisen sopimuksen rikkomisen lisäksi aiemmassa tutkimuksessa havaitut psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutukset: työtyytyväisyys, sitoutuminen, alaistaidot, vaihtoaikheet ja työsuoritus. Haastattelut toteutettiin keväällä 2010. Aineisto analysoitiin teemanalyysin avulla ja aineiston pohjalta keskeisiksi todetut teemat ryhmiteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ja seurausten asenteissa ja käyttäytymisessä alle. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen teemoiksi valikoituivat lomautuskäytännöt, keskustelu julkisuudessa ja luottamus. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurausten osalta teemoiksi nousivat työtyytyväisyys, sitoutuminen, motivaatio, työhön suhtautuminen, alaistaidot ja vaihtoaikheet.

Tulosten perusteella lomautusta itsessään ei koeta psykologisen sopimuksen rikkomisena, mutta lentäjät kokivat kuitenkin psykologista sopimusta rikotun. Taustalla vaikuttavat epäoikeudenmukaisiksi koetut lomautuskäytännöt ja julkisuudessa käyty keskustelu, jotka ovat johtaneet luottamuspulaan ja sitä kautta psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemukseen. Vaikutukset asenteissa ja käyttäytymisessä vaihtelevat, mutta yleisesti ottaen voidaan todeta psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikuttaneen työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon, alaistaitoihin ja vaihtoaikaisiin. Vaikutukset kohdistuvat lähinnä organisaatioon, eivät niinkään itse työhön tai työkavereihin. Työsuoritukseen psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ei tässä kontekstissa vaikuttanut.

Keskeinen johtopäätös on kokonaisuuden merkitys psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemuksessa. Yksittäisen toimenpiteen vaikutuksia on mahdotonta arvioida, ja se tuskin on järkevääkään. Konteksti kokonaisuudessaan on keskeisessä roolissa arvioitaessa psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen näkökulmasta puolestaan toimintatavat nousevat olennaisiksi vaikuttajiksi siinä, kuinka vakavia seurauksia asenteissa ja käyttäytymisessä tapahtuu.

---

**Avainsanat** Psykologinen sopimus, psykologisen sopimuksen rikkoutuminen, lomautus, lentäjä

---

## Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
1.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	4
1.2 TUTKIMUSONGELMA JA -MENETELMÄ.....	6
1.3 KESKEISET KÄSITTEET .....	9
1.3.1 Psykologinen sopimus.....	9
1.3.2 Psykologisen sopimuksen rikkominen.....	10
1.3.3. Haitallinen työpaikkakäyttäytyminen.....	10
1.3.4 Lomauttaminen.....	11
1.4 TUTKIELMAN RAKENNE .....	11
<b>2 PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN TUTKIMUS.....</b>	<b>13</b>
2.1 PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN MUODOSTUMINEN.....	13
2.2 PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN OMINAISUUKSIA .....	14
2.2.1 Psykologisen sopimuksen tyypit.....	16
2.2.2 Luottamus psykologisen sopimuksen keskeisenä elementtinä.....	18
2.3 PSYKOLOGINEN SOPIMUS TYÖELÄMÄN SUHTEIDEN VIITEKEHYKSENÄ .....	19
2.4 PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN RIKKOMISEN TUTKIMUS.....	21
2.4.1 Sosiaalisen vaihdon merkitys psykologisen sopimuksen rikkomisen kokemukselle.....	21
2.4.2 Epäoikeudenmukaisuus rikkoo psykologista sopimusta .....	24
2.4.3 Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen negatiiviset vaikutukset .....	25
2.4.4 Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurauksia selittäviä tekijöitä .....	29
<b>3 TUTKIMUSMENETELMÄ.....</b>	<b>31</b>
3.1 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	31
3.1.1 Aineiston kerääminen.....	32
3.1.2 Teemahaastattelurunko.....	32
3.1.3 Haastattelujen toteutus.....	34
3.1.4 Haastatteluaineiston käsittely .....	35
3.1.5 Teema-analyysi .....	36
3.2 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....	36
3.3 TUTKIMUKSEN EETTISET PERIAATTEET .....	40
<b>4 AINEISTON ANALYYSI .....</b>	<b>42</b>
4.1 TAUSTATIEDOT .....	43
4.2 PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN RIKKOUTUMINEN .....	43

4.2.1 Lomautuskäytännöt.....	44
4.2.2 Keskustelu julkisuudessa.....	46
4.2.3 Luottamus.....	47
4.3 PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN RIKKOUTUMISEN SEURAUKSET ASEENTEISSA JA KÄYTTÄYTYMISESSÄ.....	49
4.3.1 Työtyytyväisyys .....	50
4.3.2 Sitoutuminen .....	52
4.3.3 Motivaatio .....	53
4.3.4 Työhön suhtautuminen.....	54
4.3.5 Alaistaidot .....	55
4.3.6 Vaihtoaikheet.....	57
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>59</b>
5.1 LENTÄJIEN KOKEMUKSIA PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN RIKKOUTUMISESTA.....	60
5.2 PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN RIKKOUTUMISEN VAIKUTUKSET LENTÄJIEN ASEENTEISIIN JA KÄYTTÄYTYMISEEN.....	63
5.3 POHDINTAA JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA .....	66
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>70</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>76</b>

# 1 Johdanto

Tässä luvussa avaan tutkimukseni lähtökohtia ja taustaa. Esittelen myös tutkimukseni tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä -menetelmän. Tämän jälkeen kuvaan keskeiset käsitteet ja lopuksi käyn lyhyesti läpi tutkimusraporttini rakenteen.

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Taluskriisi johtaa yleensä siihen, että yhä useampi yritys joutuu sopeuttamaan toimintaansa kysynnän pienennyttyä. Näin kävi myös vuosien 2008-2009 taluskriisin aikaan. Irtisanomiset, työntekijöiden määrän vähentäminen ja rakenteelliset muutokset lisäävät psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemuksen mahdollisuutta työntekijöiden joukossa (Stoner ym., 2011). Monesti leikkaukset kohdistuvat työntekijöihin joko irtisanomisten tai lomautusten muodossa, kuten myös Finnairilla. Taloussanomien uutisoi 13.3.2009 Finnairin lomauttavan 700 lentäjäänsä.

Vaikka taloustilanne on heikko, irtisanominen tai lomautus on usein isku vasten työntekijän kasvoja. Irtisanomisista ja niiden kohteeksi joutuneista työntekijöistä puhutaan kyllä, samoin kuin irtisanomisten vaikutuksista. Myös lomautuksen aikaiset ongelmat nousevat yleiseen keskusteluun. Lomautuksen osuessa kohdalle on kuitenkin muistettava, että yleensä työntekijä palaa lomautuksen päättyessä organisaation palvelukseen. Voiko lomautus olla vaikuttamatta esimerkiksi työntekijän työmotivaatioon, organisaatioon sitoutumiseen ja oman panoksen antamiseen organisaation menestymisen eteen?

Tutkin pro gradussani kokevatko Finnairin lentäjät lomautuksen psykologisen sopimuksen rikkomisena. Aiemman tutkimuksen mukaan yksi keskeisistä psykologiseen sopimukseen liittyvistä odotuksista on turvattu työpaikka vastineeksi työntekijän lojaaliudesta (De Cuyper & De Witte, 2006). Näin ollen lomautus saattaa horjuttaa työntekijän turvallisuuden tunnetta ja lisätä epävarmuutta oman työpaikan

pysyvyydestä. Työn määrä on ainakin hetkellisesti vähentynyt, ja ellei yrityksen taloudellinen tilanne parane, seuraavana toimenpiteenä voi olla edessä irtisanominen. Erityisesti vakituksessa työsuhteessa olevilla työntekijöillä työsuhteen epävarmuuden on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (De Cuyper & De Witte, 2006). Lomautus saatetaan näin ollen hyvinkin kokea psykologisen sopimuksen rikkomisena työnantajan toimesta.

Chenin ym. (2008) mukaan psykologisen sopimuksen rikkomista ja sen aiheuttamaa tunnereaktiota on tutkittu paljon siitä näkökulmasta, miten se vaikuttaa työntekijään. Monet tutkimukset osoittavat psykologisen sopimuksen rikkomisen työnantajan toimesta vaikuttavan negatiivisesti esimerkiksi työntekijän organisaatioon sitoutumiseen (Chen ym., 2008), alustaitoihin (Turnley ym., 2003), työsuoritukseen (Bal ym., 2010) ja työtyytyväisyyteen (Zhao ym., 2007) sekä lisäävän halukkuutta lähteä organisaatiosta vaikuttaen myös työntekijöiden vaihtuvuuteen (Bunderson, 2001). Näiden teemojen pohjalta tutkin myös psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutuksia lentäjien asenteisiin ja käyttäytymiseen työssä.

Psykologisen sopimuksen vahingoittumisen kokemuksen on todettu selittävän psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutuksia työntekijän asenteissa ja käyttäytymisessä (Suazo, 2009). Vahingoittumisella viitataan vihan ja pettymyksen tunteisiin, jotka usein seuraavat kokemusta siitä, ettei työnantaja ole täyttänyt psykologiseen sopimukseen kuuluvia velvollisuuksiaan (Morrison & Robinson, 1997). Morrison ja Robinson (1997) hahmottelivat artikkelissaan mallin, miten psykologisen sopimuksen rikkominen kehittyy vahingoittumisen kokemukseksi. Psykologisen sopimuksen vahingoittumisen kokemuksen kehittyminen on subjektiivinen, epätäydellisen informaation pohjalta järkeilyyn perustuva prosessi, johon vaikuttavat niin uskomukset kuin kokemuksetkin (Morrison & Robinson, 1997). Psykologisen sopimuksen vahingoittumisella voi olla monia seurauksia, kuten työntekijän luottamuksen väheneminen työnantajaa kohtaan (Robinson & Morrison, 1995), työtyytyväisyyden heikentyminen ja aikomusten jäädä organisaatioon väheneminen (Suazo ym., 2005). Psykologisen sopimuksen vahingoittumisen kokemuksella voi olla negatiivisia vaikutuksia myös työntekijän käyttäytymiseen, kuten organisaatioon panostamisen väheneminen (Robinson & Morrison, 1995). Vakavissa tapauksissa

työntekijä voi myös hakea kosta tai hyvitystä esimerkiksi sabotaasin, varastelun tai aggressiivisen käyttäytymisen kautta (Jensen ym., 2010). Psykologisen sopimuksen vahingoittumisella voi siis olla vakavia vaikutuksia organisaation toimintaan ja tehokkuuteen, minkä takia on tärkeää tiedostaa, millaiset tilanteet siihen johtavat.

Kysymys on tärkeä, sillä irtisanomisten, jatkuvan epävarmuuden ja taloudellisten ongelmien aikana lomautusta ei välttämättä pidetä niin suurena asiana, ainakaan siinä tapauksessa, että töihin vielä palataan. Huomio kiinnittyy irtisanomisiin tai vastaaviin lomautuksia radikaalimpiin toimenpiteisiin. Kuitenkin lomautus voi olla, ja usein varmasti onkin, yksittäiselle työntekijälle iso asia. Töihin paluuseen ei ehkä kiinnitetä erityistä huomiota, eikä työntekijä saa riittävästi mahdollisesti tarvitsemaansa tukea. Psykologisen sopimuksen näkökulmasta tarkasteltuna sopimuksen rikkoutuminen voi muun muassa vähentää työtyytyväisyyttä, työntekijän sitoutumista organisaatioon ja alaistaitoja, lisätä vaihtoaikkeitä sekä heikentää työsuoritusta (Zhao ym., 2007). Jos siis lomautus koetaan psykologisen sopimuksen rikkomisena, organisaation kannalta on tärkeää tunnistaa tällaiset tilanteet, jotta niihin voidaan reagoida. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutukset organisaatiolle realisoituvat työntekijöiden palatessa takaisin töihin: he eivät ehkä ole enää valmiita panostamaan organisaation menestymiseen yhtä paljon kuin ennen. Ottaen huomioon edellä mainitut vaikutukset, lomautettuina olleiden henkilöiden luottamuksen takaisin voittamiseen ja psykologisen sopimuksen eheyttämiseen pitäisikin ehkä erityisesti kiinnittää huomiota.

## **1.2 Tutkimusongelma ja -menetelmä**

Vaikeassa taloustilanteessa irtisanomiset ja lomautukset ovat päivittäisiä uutisoinnin aiheita, näin myös vuonna 2008 alkaneessa taantumassa. Yksi uutisoinnin kohteista oli Finnair, joka päätyi lomauttamaan työntekijöitään vuonna 2009. Lomautukset jatkuivat myös vuonna 2010 ja lomautukset koskivat niin lentäjiä kuin matkustamohenkilökuntaakin. Tässä tutkimuksessa keskityn Finnairin lentäjien kokemuksiin lomautuksista.

Irtisanomiset ovat suuri kriisi sen kohteeksi joutuneille työntekijöille, mutta myös lomautus voi herättää epävarmuutta oman työpaikan pysyvyydestä ja omasta

tarpeellisuudesta organisaation toiminnalle. Kun lomautus aikanaan päättyy ja työntekijä palaa työpaikalle, epävarmuus on varmastikin edelleen läsnä. Mieltä voivat kalvaa kysymykset siitä, onko seuraava askel irtisanominen. Oma vaikutelmani on, ettei lomautusten mahdollisia vaikutuksia työntekijöihin välttämättä edes ymmärretä: jos lomauttamalla vältetään irtisanomiset, lomautus on suorastaan hyvä uutinen. Tästä huolimatta uskon lomautuksen lisäävän nimenomaan epävarmuutta oman työpaikan pysyvyydestä ja johtavan näin organisaation kannalta epäsuotuisaan kehitykseen. Tältä pohjalta lähdin miettimään omaa tutkimuskysymystäni.

Vaikka aiemmassa tutkimuksessa käsitellään esimerkiksi vaikean taloudellisen tilanteen aiheuttamia irtisanomisia psykologisen sopimuksen rikkomisena (esim. Pugh ym., 2003), ei lomautusta voi tämän perusteella automaattisesti niputtaa samaan kategoriaan. Suomen lisäksi lomautus tai sitä vastaava käytäntö on käytössä lähinnä Norjassa ja Ruotsissa, monissa Euroopan valtioissa lomautusta pidetään enemmänkin kurinpidollisena toimenpiteenä (Saarinen, 2009: 2-3). Lomautus on siis kansainvälisesti harvinainen, ainakin vastaavassa tarkoituksessa kuin sitä tässä tutkimuksessa käsitellän. Todennäköisesti tästä syystä sitä ei myöskään juuri esiinny psykologisen sopimuksen tutkimuksessa. Keskeisimmiksi tutkimuskysymyksiksi nostin seuraavat kysymykset:

- *Kokevatko Finnairin lentäjät lomautuksen psykologisen sopimuksen rikkomisena?*
- *Miten psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa lentäjien asenteisiin ja käyttäytymiseen työssä?*

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, kokevatko lentäjät lomautuksen tässä kontekstissa psykologisen sopimuksen rikkomisena ja vaikuttaako se näin ollen myös heidän asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä työpaikalla. Kyseessä on psykologisen sopimuksen muodostumisen jälkeinen tilanne, joten sopimuksen muodostumisen aikaiset, mahdollisesti eroavat käsitykset sopimuksen sisällöstä jäävät tutkimukseni ulkopuolelle. Zhao ym. (2007) jaottelivat aiemmassa tutkimuksessa havaitut psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutukset asenteisiin ja käyttäytymiseen. Asenteisiin kuuluviin vaikutuksiin he katsoivat kuuluviksi työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen vähenemisen sekä vaihtoaikoiden lisääntymisen.



Viimeisellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä saattaa olla aiempaa halukkaampi vaihtamaan työpaikkaa, mikäli mahdollisuus siihen tulee, tai aktiivisesti etsiä muita vaihtoehtoja, vaikka näin ei ennen lomautusta olisi ollutkaan. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutuksia käyttäytymiseen puolestaan voivat olla alaistaitojen väheneminen tai työsuorituksen heikkeneminen (Zhao ym, 2007). Lähestyn tutkimuskysymyksiäni näiden havaittujen vaikutusten kautta.

Tutkimustani varten haastattelin keväällä 2010 viittä Finnairin lentäjää, jotka olivat olleet tai olivat parhaillaan lomautettuina. Pyrin selvittämään, kokivatko haastatellut lentäjät lomautuksen vaikuttaneen omalla kohdallaan työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, alaistaitoihin, vaihtoihteisiin ja työsuoritukseen sekä niiden kautta psykologiseen sopimukseen. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisella on todettu olevan vaikutusta kaikkiin edellä mainituista osa-alueista (esim. Zhao ym., 2007). Toteutin tutkimukseni teemahaastatteluna, jossa teemoina toimivat taustatietojen ja psykologisen sopimuksen rikkomisen lisäksi edellä esitetyt, aiemmassa tutkimuksessa havaitut vaikutukset asenteissa ja käyttäytymisessä. Analysoin keräämäni aineiston teema-analyysin avulla.

Tutkimukseni tulosten perusteella lentäjät kokivat psykologisen sopimuksen rikkoutuneen, mutta pääosin epäoikeudenmukaisiksi koettujen, lomautuksiin liittyvien käytäntöjen ja lomautuksia edeltäneen, julkisuudessa käydyn keskustelun takia. Tapahtumien myötä luottamus organisaatioon oli horjunut ja siten psykologinen sopimus rikkoutunut. Aiemman tutkimuksen kanssa yhdenmukaisesti vaikutuksia oli havaittavissa niin asenteissa kuin käyttäytymisessäkin. Työtyytyväisyys, sitoutuminen ja alaistaidot olivat ainakin jossain määrin heikentyneet ja vaihtoihteet lisääntyneet. Myös motivaatio oli laskenut ja nousi siten yhdeksi seuraukseksi asenteissa, mikä noudattelee Guestin (2004) esittämää jaottelua psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurauksista. Sen sijaan työsuoritukseen psykologisen sopimuksen rikkoutumisella ei näyttänyt olevan tässä kontekstissa vaikutusta. Myös aiemmassa tutkimuksessa on todettu, ettei psykologisen sopimuksen rikkoutumisen yhteys työsuoritukseen ole välttämättä yhtä vahva kuin muihin esitettyihin seurauksiin (esim. Turnely & Feldman, 2000). Näin ollen työsuoritus jäi pois teema-analyysin pohjalta muodostamistani teemoista ja tilalle nousi työhön suhtautuminen. Haastatteluvastauksissa nousi erittäin

vahvasti esille tyytyväisyys itse ammattiin ja oman työn tekeminen mahdollisimman hyvin psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta huolimatta. Kuitenkin erityisesti nuorempien haastateltavien vastauksista kuvastui hienoinen huoli tulevaisuudesta ja urakehityksestä. Ennen niin vakaalta tuntunut eläketyöpaikka ei enää tuntunutkaan niin varmalta.

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Tässä luvussa esittelen lyhyesti tutkimukseni kannalta keskeisimmät käsitteet.

#### **1.3.1 Psykologinen sopimus**

Psykologiset sopimukset ovat ilmaistuihin lupauksiin tai siihen, mitä on ”annettu ymmärtää”, perustuvia uskomuksia, jotka liittyvät työntekijän ja organisaation sekä sen edustajien väliseen suhteeseen (Rousseau 2004; 120). Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan yksilöllisiä *käsityksiä* työntekijän ja organisaation välisistä vastavuoroisista velvollisuuksista (Rousseau, 1989: 121). Työntekijän psykologinen sopimus koostuu uskomuksista siitä, mitkä ovat nämä vastavuoroiset velvollisuudet (Morrison & Robinson, 1997). Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan siis kaikkea kirjallisen työsopimuksen ulkopuolelle jäävää, mitä työnantaja odottaa saavansa vastineeksi palkasta, kuten esimerkiksi vakavaa ja vastuullista suhtautumista työhön, työtovereihin ja esimieheen, tai ettei työntekijä mustamaalaa organisaatiota ulkopuolisille (Keskinen, 2005). Ryhtyessään työsuhteeseen työntekijä hyväksyy esimerkiksi velvollisuutensa tuottaa tiettyjä palveluita organisaatiolle ja noudattaa johdon ohjeita. Tästä korvauksena työntekijä odottaa työnantajalta tiettyjä vastineita, kuten palkkaa, etuja, koulutusta ja uramahdollisuuksia. (Chen ym., 2008: 529) Työntekijä kohdistaa työnantajaansa psykologiseen sopimukseensa sisältyviä odotuksia, kuten saavansa tehtäviä, joissa voi käyttää omia taitojaan. Työntekijä voi myös odottaa tukea ja kannustusta esimieheltään. (Keskinen, 2005) Psykologisessa sopimuksessa on siis kyse työnantajan ja työntekijän toisilleen asettamista odotuksista sekä niiden täyttymisestä.

### 1.3.2 Psykologisen sopimuksen rikkominen

Tutkimuksessa psykologisen sopimuksen rikkomisesta on käytetty kahta englanninkielistä termiä, *breach* ja *violation*. 1990-luvun puolessa välissä termejä käytettiin toistensa synonyymeina kuvaamaan käsitystä rikotuista lupauksista (Bordia ym., 2008: 1106). Käsitteillä on kuitenkin sävyero: *breach* viittaa käsitykseen erosta luvatus ja toteutuneen välillä, kun taas *violation* tarkoittaa edellisestä johtuvia tunteellisia reaktioita, kuten pettymystä, turhautuneisuutta tai katkeruutta (Morrison & Robinson, 1997). Myöhemmin *violation*-termiä on käytetty tarkoittamaan työntekijän tunnereaktiota psykologisen sopimuksen rikkomiseen (*breach*) (Orvis ym., 2008). Käytän myös itse tutkimuksessani vastaavaa jaottelua. Ongelmallista on, että suomen kielessä *breach* ja *violation* kääntyvät molemmat rikkomukseksi tai vahingoittamiseksi, eikä selvästi tunnereaktiota kuvaavaa sanaa ole. Käytän termiä psykologisen sopimuksen rikkominen tai rikkoutuminen tarkoittaessani itse tapahtumaa, eli vastaamaan termiä *breach*. Kun puhun psykologisen sopimuksen rikkoutumisen aiheuttamasta tunnereaktiosta (*violation*), käytän termiä vahingoittuminen. Erottelu psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ja sen vahingoittumisen välillä on tärkeää, sillä erityisesti vahingoittuminen voi vaikuttaa käyttäytymiseen työyhteisössä (Morrison & Robinson, 1997; Suazo, 2011).

### 1.3.3. Haitallinen työpaikkakäyttäytyminen

Bordia ym. (2008) tutkivat psykologisen sopimuksen rikkomista haitallisen työpaikkakäyttäytymisen (*workplace deviance*) aiheuttajana. Haitallisella työpaikkakäyttäytymisellä viitataan tarkoituksenmukaiseen organisaation normeja rikkovaan käyttäytymiseen ja siten organisaation tai sen jäsenten hyvinvoinnin uhkaamiseen (Robinson & Bennet, 1995: 556). Jensen ym. (2010) puolestaan tutkivat haitallisen työpaikkakäyttäytymisen ja psykologisen sopimuksen välistä yhteyttä. He käyttivät tutkimuksessaan termiä *counterproductive work behaviors (CWB)* kuvaamaan haitallista työpaikkakäyttäytymistä. Tässä tutkimuksessa käytän molemmista englanninkielisistä termeistä suomennosta haitallinen työpaikkakäyttäytyminen, koska sekä Bordian ym. (2008) käyttämä *workplace deviance* että Jensenin ym. (2010) *CWB*

kuvaavat samanlaista toimintaa; organisaatiolle ja työyhteisölle haitallista käyttäytymistä työpaikalla.

#### **1.3.4 Lomauttaminen**

Lomauttamisella tarkoitetaan työnantajan päätökseen tai työnantajan aloitteesta tehtävään sopimukseen perustuvaa työnteon ja palkanmaksun väliaikaista keskeyttämistä työsuhteen pysyessä muutoin voimassa (Työsopimuslaki, 5:1 §, teoksessa Saarinen, 2009). Lomauttaminen voidaan myös toteuttaa lyhentämällä työntekijän keskimääräistä säännöllistä viikoittaista työaika, esimerkiksi niin sanottuna vuorolomautuksena, jolloin työntekijät ovat vuorotellen lomautettuina esimerkiksi viikon tai kaksi (Saarinen, 2009: 14). Saarisen (2009) mukaan vuorolomautuksessa kaikki työntekijät asetetaan samaan asemaan ja se on siten tasapuolinen lomautusmuoto.

#### **1.4 Tutkielman rakenne**

Luvussa kaksi esittelen psykologista sopimusta, sen rikkoutumista ja rikkoutumisen vaikutuksia käsittelevää aiempaa tutkimusta. Kerron myös lyhyesti luottamuksen, oikeudenmukaisuuden ja sosiaalisen vaihdon keskeisistä rooleista psykologisessa sopimuksessa ja sen vahingoittumisen kokemuksessa. Tämän lisäksi esittelen Guestin (2004) viitekehyksen psykologisen sopimuksen soveltamisesta työsuhteiden analysointiin. Kolmannessa luvussa kerron tutkimuksen toteuttamisesta ja sen etenemisestä. Esittelen käyttämäni teemahaastattelurungon ja kuvaan tekemäni teemanalyysin pääpiirteet. Arvioin myös tutkimukseni luotettavuutta sekä esittelen keskeiset eettiset periaatteet, jotka ohjasivat tutkimukseni toteutusta. Neljännessä luvussa esittelen aineiston pohjalta muodostamani uuden teemarungon, joka noudattelee myös tutkimuskysymysteni asettelua. Käsittelem kutakin teemaa haastateltavien vastausten pohjalta, ja käytän myös suoria lainauksia haastatteluvastauksista kuvaamaan aineistoa. Viidennessä luvussa teen lyhyen yhteenvedon tutkimukseni pääpiirteistä ja esittelen johtopäätökset, joissa pohdin myös tekemäni analyysin ja aiemman tutkimuksen välisiä yhteneväisyyksiä ja eroja tutkimuskysymysteni lähtökohdista. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa pohdin tutkimukseni herättämiä kysymyksiä laajemmin kuin

tutkimuskysymysteni näkökulmasta. Pohdintani yhteydessä esittelen myös ajatuksia jatkotutkimukseksi.

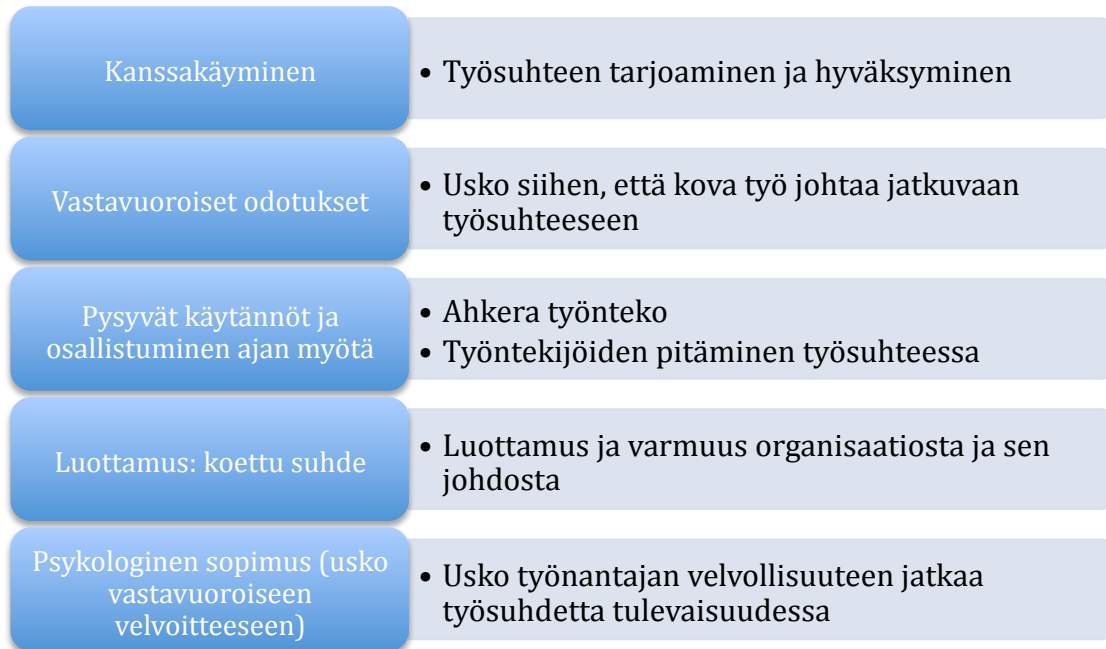
## **2 Psykologisen sopimuksen tutkimus**

Tässä luvussa esittelen psykologisen sopimuksen, sen rikkoutumisen sekä rikkoutumisesta johtuvien seurausten tutkimusta. Psykologisen sopimuksen tutkimus on keskittynyt lähinnä kolmeen pääsuuntaukseen: psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutuksiin työntekijän asenteissa ja käyttäytymisessä, selittäviin tekijöihin psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ja sen vaikutusten työntekijään välillä sekä luonteenpiirteiden rooliin siinä, miten psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen reagoidaan (Restubog ym., 2009: 166). Tämä tutkimus asettuu näistä ensimmäiseen kategoriaan, eli psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutuksiin. Suuri osa myös aiemmasta psykologisen sopimuksen tutkimuksesta on keskittynyt juuri erimielisyyksiin sopimuksen sisällöstä ja psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen (Rousseau, 2001), ja nimenomaan työntekijän näkökulmasta (Guest, 2004).

### **2.1 Psykologisen sopimuksen muodostuminen**

Psykologisessa sopimuksessa keskeistä on työnantajan ja työntekijän välinen yksilöllinen työsuhde (Guest, 2004). Psykologinen sopimus on yksilöllä, ja organisaatio toimii kontekstina, jossa psykologinen sopimus syntyy. Organisaatio ei siis ole psykologisen sopimuksen osapuoli. Sen sijaan organisaation edustaja, kuten esimies, voi olla psykologisen sopimuksen toinen osapuoli. (Rousseau, 1989) Psykologinen sopimus alkaa kehittyä jo ennen työsuhteen alkua, kun osapuolet jakavat tietoa ja neuvottelevat esimerkiksi rekrytointitilanteessa (Rousseau, 2001). Robinson ja Morrison (2000) havaitsivat muodollisen perehdytyksen ja rekrytointiprosessin aikaisten yhteyksien organisaation edustajiin vaikuttavan kokemukseen psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta. Näin ollen ennen työsuhteen alkua käydyt keskustelut auttavat yhtenäisten odotusten muodostumisessa (Robinson & Morrison, 2000). Psykologisen sopimuksen muodostuminen ei kuitenkaan ole kertaluontoinen tapahtuma, vaan prosessi (Rousseau, 2001), ja sille on tyypillistä muuttua ajan saatossa sekä ottaa vaikutteita ympäristön tapahtumista (Guest, 2004). Suhteen laatu pidemmällä aikavälillä määrittelee sen, kuinka hyvä yhteisymmärrys osapuolille sopimuksen sisällöstä muodostuu (Rousseau, 2001).

Rousseau (1989) havainnollistaa yksittäisen työntekijän psykologisen sopimuksen kehittymisen etenemistä seuraavan kaavion ja kuhunkin vaiheeseen liittyvien esimerkkien avulla:



**Kuva 1. Psykologisen sopimuksen kehittymisen eteneminen (Rousseau, 1989: 125).**

Monet psykologiseen sopimukseen vaikuttavat tapahtumat johtuvat psykologisen sopimuksen muodostumisen jälkeisistä tilanteista, esimerkiksi vaikeasta taloustilanteesta aiheutuneet irtisanomiset. Kuitenkin myös psykologisen sopimuksen muodostumisen aikainen tilanne voi osaltaan aiheuttaa työsuhteeseen vaikuttavia seurauksia, jos jo sopimuksen muodostumisvaiheessa työnantajan ja työntekijän käsitykset sopimuksen sisällöstä eroavat toisistaan. (Rousseau, 2001)

## 2.2 Psykologisen sopimuksen ominaisuuksia

Psykologisen sopimuksen tärkeä ominaisuus on yksilön usko siihen, että sopimuksesta on yhteisymmärrys ja näin ollen yhteinen ymmärrys ohjaa osapuolten toimintaa. Työsuhteen onnistumiselle on keskeistä, että osapuolet ovat samaa mieltä siitä, mitä kumpikin on velvollinen tekemään. (Rousseau, 2004) Sopimuksen sisältöä ei välttämättä ole lainkaan puettu sanoiksi, joten osapuolten yhdenmukaisia näkemyksiä sopimuksen

sisällöstä ei voi pitää itsestään selvänä (Keskinen, 2005). Kun on kysymyksessä osapuolten yksilölliset käsitykset ja odotukset, joita ei ehkä edes osata tuoda julki, voivat ne hyvinkin erota toisistaan. Yhteisymmärrys sopimuksen sisällöstä auttaa myös sen säilyttämisessä (Rousseau, 2004).

Rousseau (2004) on hahmotellut psykologisen sopimuksen kuusi keskeistä, määrittelevää ominaisuutta. Nämä ovat vapaa valinta, usko yhteiseen sopimukseen, epätäydellisyys, usea sopimuksen tekijä, tappioista selviäminen sopimusten epäonnistuessa sekä psykologinen sopimus työsuhdemallina. Vapaalla valinnalla tarkoitetaan sitä, että sopimuksen osapuolet ovat sitoutuneet siihen vapaaehtoisesti, ja vapaaehtoiset sitoumukset yleensä pidetään. Usko yhteiseen sopimukseen taas viittaa subjektiiviseen käsitykseen psykologisesta sopimuksesta, jonka osapuolet uskovat jakavansa. Epätäydellisyys tarkoittaa psykologisen sopimuksen taipumusta muotoutua ja täydentyä ajan myötä työsuhteen kehittyessä. Usea sopimuksen tekijä puolestaan viittaa moniin informaation lähteisiin psykologista sopimusta hahmotettaessa. Työntekijä voi saada informaatiota psykologisen sopimuksen sisällöstä esimerkiksi ylimmältä johdolta, henkilöstöosastolta, lähiesimieheltä ja työtovereilta. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen aiheuttaa toiselle osapuolelle ”tappioita”, kun osapuolet luottavat psykologisen sopimuksen ohjaavan toimintaa, eivätkä oletetut lupaukset täytykään. Siten tappioista selviäminen on yhtä lailla tärkeää kuin pyrkimys täyttää psykologisen sopimuksen lupaukset. Psykologinen sopimus työsuhteen mallina taas helpottaa osapuolia toimimaan siitä huolimatta, että toisen osapuolen aikeista ja odotuksista on epätäydellistä informaatiota. (Rousseau, 2004) Epätäydellisellä informaatiolla viitataan tässä siihen, että kaikkea työsuhteeseen sisältyvää on mahdotonta kirjoittaa kirjalliseen sopimukseen. Näin ollen omat käsitykset mahdollistavat toivottavan (tai toivottavaksi oletetun) toiminnan, vaikka kaikkea ei olekaan yksityiskohtaisesti ääneen sovittu.

Psykologisilla sopimuksilla on yksilöllisistä yksityiskohdista huolimatta tiettyjä yleisiä ominaisuuksia, jotka erottavat sen miten työntekijät ja työnantajat käyttäytyvät toisiaan kohtaan (Rousseau, 2004). Näistä psykologisen sopimuksen tyypeistä kerron tarkemmin seuraavaksi.



### 2.2.1 Psykologisen sopimuksen tyypit

Psykologiset sopimukset voidaan erotella tyyppin mukaan sosiaalisiin suhteisiin perustuviin psykologisiin sopimuksiin (*relational psychological contracts*), transaktioihin perustuviin psykologisiin sopimuksiin (*transactional psychological contracts*) ja edellisten välimuotoon, tasapainoisiin psykologisiin sopimuksiin (*balanced psychological contracts*) (Rousseau, 2004). Tutkimuksessa, jossa on huomioitu työntekijöiden yksilöllisiä eroja, on myös käytetty jaottelua oikeutettuihin (*entitleds*) ja hyväntahtoisiin (*benevolents*) (Restubog ym., 2007; Restubog ym., 2009). Oikeutettujen kiinnostus kohdistuu siihen, mitä he voivat saada organisaatiolta. Hyväntahtoiset puolestaan saavat mielihyvää siitä, mitä he voivat tehdä organisaation hyväksi, ja hakevat mielellään pitkää työsuhdetta. (Restubog ym., 2009) Kuvaus oikeutettujen työsuhteesta vastaa transaktioihin perustuvaa psykologista sopimusta, kun taas hyväntahtoisten työsuhdetta kuvaa parhaiten sosiaalisiin suhteisiin perustuva psykologinen sopimus. Jakoa vain näihin kahteen ryhmään ei tietenkään voi tehdä, vaan kyseessä on enemmänkin jatkumo, jonka toiseen ääripäähän sijoittuvat oikeutetut ja toiseen hyväntahtoiset. Väliin mahtuvat työntekijät, jotka hakevat tasapainoista suhdetta työnantajaansa, jossa heidän panoksensa vastaa saatuja hyötyjä. (Restubog ym., 2009)

Sosiaalisiin suhteisiin perustuviin psykologisiin sopimuksiin liittyy olennaisesti lojaalius ja pysyvyys, ja tällaisen psykologisen sopimuksen omaavat työntekijät ovat yleensä halukkaampia tekemään ylitöitä (palkallisia tai ei), auttamaan työtovereita sekä tukemaan organisaation muutoksia (Rousseau, 2004: 122). Alaistaidot liittyvät siis keskeisesti sosiaalisiin suhteisiin perustuvaan psykologiseen sopimukseen. Yksi keskeisiä työnantajan velvollisuuksia tällaisessa suhteessa on turvattu työpaikka vastineeksi työntekijän lojaaliudesta (De Cuyper & De Witte, 2006). Erityisesti työntekijät, joiden psykologinen sopimus perustuu sosiaalisiin suhteisiin, voivat järkyttyä psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta. Toisaalta he etsivät usein myös korjaavia tekijöitä, jotka auttavat säilyttämään psykologisen sopimuksen. Tilanteen korjaamisen epäonnistuminen johtaa yleensä irtisanoutumiseen tai työsuhteen jatkuessa työntekijän osallistumisen vähenemiseen sekä työntekijän ja työnantajan välisen suhteen heikkenemiseen. (Rousseau, 2004) Työnantajan rikkoessa sosiaaliseen

suhteeseen perustuvaa psykologista sopimusta työntekijä siis saattaa vähentää omaa panostustaan vastavuoroisuuden periaatteen mukaisesti. Työnantaja taas saattaa sosiaalisiin suhteisiin perustuvassa psykologisessa sopimuksessa ottaa enemmän taloudellista riskiä säästääkseen työntekijänsä taloudellisilta vaikeuksilta. Rousseau (2004) käyttää esimerkkinä erästä johtajaa, joka jatkoi palkanmaksua työntekijöilleen, kun hänen tehtaansa paloi. Näin hän sitoutti työntekijät siksi aikaa, kunnes uusi laitos saatiin rakennettua. Työntekijät suosivat työnantajia, joiden kanssa suhteeseen perustuva psykologinen sopimus on mahdollinen. Työnantajat taas tarjoavat tällaista sopimusta arvostamilleen työntekijöille enemmän kuin vähemmän osallistuville työntekijöille. (Rousseau, 2004)

Transaktioihin perustuviin psykologisiin sopimuksiin puolestaan liittyvät vähäiset velvoitteet ja rajattu tai lyhytaikainen kesto. Työntekijät noudattavat tarkasti määriteltyjä ehtoja ja etsivät muuta työtä olosuhteiden muuttuessa tai työnantajan epäonnistuessa täyttämään sopimuksen ehdot. (Rousseau, 2004) Tällöin psykologinen sopimus keskittyy taloudellisiin ja lyhytkestoisiin etuihin ja panostuksiin, kuten palkan maksuun vastineeksi osallistumisesta (De Cuyper & De Witte, 2006). Transaktioihin perustuvat sopimukset ovat tyypillisiä työntekijöille, joiden panos ei ole kriittinen yrityksen kilpailuedellytyksille, sekä työnantajille, jotka toimivat epävakailta markkinoilla. Sekä työntekijä että työnantaja lopettavat helposti tällaisen työsuhteen, kun se ei täytä heidän tarpeitaan. Työntekijöillä on tapana suoriutua sitä vastaavasti, millaisesta panostamisesta heille maksetaan. Transaktioihin perustuvassa psykologisessa sopimuksessa työnantajat saavat tarkkaan määritellyn panoksen työntekijöiltä ja aiheuttavat heille vastaavasti vähän (jos yhtään) tulevaisuuden velvoitteita. (Rousseau, 2004) Tällaisessa sopimuksessa on siis vähemmän pelkästään odotuksiin perustuvia elementtejä.

Tasapainoiset psykologiset sopimukset yhdistävät sekä sosiaalisiin suhteisiin että transaktioihin perustuvan psykologisen sopimuksen piirteitä. Sopimuksen päättymisajankohtaa ei ole määritelty, ja se perustuu vastavuoroisuuteen kuten sosiaalisiin suhteisiin perustuva psykologinen sopimuskin. Transaktioihin perustuvan psykologisen sopimuksen piirteistä taas suoritusvaatimukset ja sopimuksen uudelleen neuvottelemisen kuuluvat tasapainoiseen psykologiseen sopimukseen. Tasapainoisissa sopimuksissa yhdistyvät työnantajan sitoutuminen työntekijän

kehittämiseen samalla kun työntekijältä odotetaan joustavuutta ja halukkuutta sopeutua taloudellisen tilanteen muuttuessa. Jatkuvasta muutoksesta johtuen yhteisymmärrystä velvollisuuksista voi olla hankala saavuttaa, joten osapuolten avoin viestintä on erityisen tärkeää. (Rousseau, 2004) Aiemmassa tutkimuksessa (esim. DelCampo, 2007; Jensen ym., 2010) jaottelu on kuitenkin usein tehty vain sosiaalisiin suhteisiin ja transaktioihin perustuviin psykologisiin sopimuksiin, eikä tasapainoista psykologista sopimusta ole erikseen käsitelty.

### **2.2.2 Luottamus psykologisen sopimuksen keskeisenä elementtinä**

Sosiaalisen vaihdon teoria pyrkii selittämään sosiaalisen vaihdon toisistaan riippuvaiset tapahtumat, joissa jokainen toimi riippuu toisen osapuolen aiemmista teoista ja johon samanaikaisesti liittyy odotus toisen tulevista reaktioista ja toimista (Blau, 1987: 85). Sosiaaliseen vaihtoon liittyy siis läheisesti vastavuoroisuus, ja sitä voidaankin pitää yhtenä sosiaalisen suhteen kehittymisen ehtona. Suhde voi kehittyä ajan myötä luottamukselliseksi, uskolliseksi ja yhteisiä sitoumuksia sisältäväksi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Luottamus on välttämätöntä ihmisten välisten suhteiden syntymiselle ja säilymiselle. Organisaatioissa tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät pyrkivät oikeudenmukaiseen ja tasapainoiseen suhteeseen työnantajansa kanssa. (Suazo, 2009: 138) Luottamus on tärkeämpää sosiaalisissa suhteissa kuin taloudellisissa tai transaktioihin perustuvissa suhteissa. Sosiaaliset suhteet perustuvat luottamukselle siihen, että toinen osapuoli pitää osansa sopimuksesta, kun taas taloudellisissa suhteissa yleensä esimerkiksi lait turvaavat osapuolten asemaa. Luottamuksen keskeisyys riippuu siis tilanteen epävarmuudesta. (Montes & Irving, 2008: 1370)

Sen lisäksi, että luottamus on keskeinen tekijä yleensäkin psykologisen sopimuksen olemassaololle, sillä on tärkeä rooli myös psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurauksien osalta. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen horjuttaa työnantajan ja työntekijän suhteen perustaa, sillä sopimukseen kuuluu syvällisemmällä tasolla luottamus, tunne suhteesta ja usko lupaukseen tulevaisuudessa saatavista eduista. (Turnley & Feldman, 2000: 28) Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen johtaa luottamuksen menettämiseen (Deery ym., 2006), mikä taas osaltaan selittää seurauksia työntekijän käyttäytymisessä (Robinson, 1996). Luottamuksella on keskeinen rooli

siinä, koetaanko psykologisen sopimuksen ylipäättään rikkoutuneen (Robinson, 1996). Robinson (1996) havaitsi tutkimuksessaan luottamuksen olevan negatiivisesti yhteydessä psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemukseen. Tämä voi johtua siitä että työntekijät, joilla on vahva luottamus työnantajaansa, eivät välttämättä ole kiinnittäneet huomiota mahdolliseen psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen. Sen sijaan työntekijät, jotka eivät luota työnantajaansa, saattavat hakea sopimuksen rikkoutumista tilanteista, joissa sitä ei välttämättä ole edes tapahtunut. (Robinson, 1996)

### **2.3 Psykologinen sopimus työelämän suhteiden viitekehystenä**

Viime vuosina työelämä on muuttunut perinteisestä käsityksestä. Muutoksen takana ovat työntekijöiden määrän väheneminen, työn lisääntynyt joustavuus ja sirpaloituminen, muutoksen nopeus, kasvava kiinnostus työn ja muun elämän väliseen tasapainoon, vähentynyt järjestäytyminen ja individualismin kasvu (Guest, 2004). Suomessa järjestäytyminen on edelleen kansainvälisesti korkealla tasolla, mutta laskenut myös täällä viime vuosina (Ahtiainen, 2011). Irtisanomiset ja voimakkaat sopeuttamistoimet lisäävät psykologisen sopimuksen rikkomisen todennäköisyyttä (Stoner ym., 2011), joten työelämässä tapahtuvat muutokset luovat haasteita työsuhteille myös psykologisen sopimuksen näkökulmasta.

Guestin (2004) mukaan työelämän periaatteiden muuttuessa tarvitaan uusi viitekehys työsuhteille. Artikkelissaan hän hahmottelee Rousseau'n työn pohjalta analyttistä viitekehystä työnantajan ja työntekijän välisen suhteen tarkastelemiseen psykologisen sopimuksen kautta. Guestin (2004) viitekehys huomioi psykologisen sopimuksen lisäksi myös kontekstin, jonne psykologinen sopimus sijoittuu. Konteksti muokkaa psykologisen sopimuksen sosiaalisen vaihdon sisältöä sekä siihen vastaamista. Aiemmassa tutkimuksessa todettuja, työntekijän ja työnantajan väliseen suhteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat yksilöllisesti esimerkiksi työsuhteen tyyppi (suhteisiin perustuva – transaktioihin perustuva, ks. Rousseau, 2004), työsuhteen kesto (vakituinen – määräaikainen) ja kulttuuri sekä koko organisaation tasolla esimerkiksi organisaation koko ja liittotason sopiminen (yksilöllinen vs. liittotason sopiminen). (Guest, 2004)

Konteksti vaikuttaa organisaation käytäntöjen muodostumiseen, esimerkiksi työnantajan ja työntekijän välisiin suhteisiin, organisaatiokulttuuriin sekä henkilöstökäytäntöihin. Näissä puitteissa syntyvät psykologiset sopimukset ja siihen liittyvät vastavuoroiset lupaukset ja velvollisuudet. Sopimuksen noudattaminen ja oikeudenmukaisuus synnyttävät luottamusta, ja niiden kautta psykologisen sopimuksen tila vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen. Asenteisiin liittyviä seurauksia ovat esimerkiksi sitoutuminen, työtyytyväisyys ja motivaatio. Nämä vaikuttavat osaltaan käyttäytymiseen liittyviin seurauksiin, kuten alaistaitoihin, vaihtoikeisiin tai työsuoritukseen. (Guest, 2004)



**Kuva 2: Viitekehys psykologisen sopimuksen soveltamiselle työsuhteen analysointiin (Guest, 2004: 550).**

## **2.4 Psykologisen sopimuksen rikkomisen tutkimus**

Työelämän muutokset tuovat omat haasteensa myös psykologisen sopimuksen näkökulmasta: yksilölliset työsopimukset luovat suuremman vaihtelun sille, mikä koetaan psykologisen sopimuksen rikkomisena. Henkilökohtainen sopiminen tuo myös mahdollisuuksia epäoikeudenmukaisuuteen ja siihen, miten työntekijä vertautuu muihin työntekijöihin. (Guest, 2004)

Yksi edellä esitellyn suhteisiin perustuvan psykologisen sopimuksen keskeisistä elementeistä on turvattu työpaikka. Näin ollen työntekijä, jonka odotukset ovat suhteisiin perustuvan psykologisen sopimuksen mukaiset, kokee turvattoman työtilanteen todennäköisesti vakavana psykologisen sopimuksen rikkomisena. Sen sijaan transaktioihin perustuvassa psykologisessa sopimuksessa ei odoteta turvattua työsuhdetta, joten turvattomuutta ei välttämättä pidetä sopimuksen rikkomisena. (De Cuyper & De Witte, 2006) Odotukset vaikuttavat siis siihen, mikä yleensäkin koetaan psykologisen sopimuksen rikkomisena.

### **2.4.1 Sosiaalisen vaihdon merkitys psykologisen sopimuksen rikkomisen kokemukselle**

Bal ym. (2010) tutkivat työntekijän ja työnantajan välisen sosiaalisen vaihdon laadun vaikutusta siihen, miten työntekijä kokee psykologisen sopimuksen rikkoutumisen. Sosiaalisella vaihdolla tarkoitetaan tässä yhteydessä työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta, joka kehittyy työnantajan pitäessä huolta työntekijöistään, millä puolestaan on positiivisia seurauksia esimerkiksi työntekijöiden tehokkuuden ja positiivisten asenteiden muodossa. Tässä laadukkaalla sosiaalisella vaihdolla viitataan työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen, josta on ajan myötä muodostunut luottamuksellinen ja molemmille osapuolille hyödyllinen yhteinen sitoumus. (Cropanzano & Mitchell, 2005: 882) Laadukkaat sosiaaliset suhteet edistävät työntekijöiltä toivottavaa asennoitumista vaikuttamalla siihen, miten he reagoivat tilanteessa, jossa psykologista sopimusta on rikottu (Dulac ym., 2008). Myös työntekijän yksilöllisten erojen, tarkemmin sanottuna jaottelun oikeutettuihin ja hyväntahtoiisiin, on todettu vaikuttavan suhtautumiseen psykologisen sopimuksen rikkouduttua (Restubog ym., 2009). Tutkimuksessa on

esitetty kaksi kilpailevaa mallia yksilöllisistä vaikutuksista, jotka molemmat sopivat havaittuihin tuloksiin: puskurihypoteesi ja voimistamishypoteesi (Bal ym., 2010).

Puskurihypoteesissa laadukkaan sosiaalisen vaihdon nähdään toimivan puskurina, jos työnantaja rikkoo psykologista sopimusta. Vaikutukset käyttäytymiseen työpaikalla ovat pienemmät, kun tällaiset työntekijät pitävät sopimuksen rikkomista epätarkoituksenmukaisena ja vähemmän vakavana. Puskurihypoteesissa heikommat sosiaalisen vaihdon suhteet omaava työntekijä taas reagoi voimakkaammin psykologisen sopimuksen rikkomiseen, koska häneltä puuttuu keinot puskuroida negatiivisia tunteuksia, joita sopimuksen rikkomiseen liittyy. (Bal ym., 2010) Dulac ym. (2008) puolestaan totesivat korkealaatuisen sosiaalisen vaihdon vähentävän negatiivisten tunteiden määrää tilanteessa, jossa psykologista sopimusta oli rikottu. Heikomman sosiaalisen vaihdon omaavat työntekijät kokivat voimakkaammin psykologisen sopimuksen vahingoittumisen tunteuksia (Bal ym., 2010).

Suazon (2011) tutkimuksen mukaan työntekijöillä, joilla oli hyvä suhde esimieheensä, psykologisen sopimuksen rikkomisen ja vahingoittumisen kokemuksen välillä oli voimakkaampi yhteys kuin työntekijöillä, joiden suhde esimieheensä ei ollut niin hyvällä tasolla. Hänen mukaansa vastakkainen tulos Dulacin (2008) tutkimuksen kanssa voi johtua esimerkiksi vastaajien virkaiän eroista. Pidempään saman esimiehen alaisuudessa työskennelleiden suhde esimieheen saattaa olla parempi, minkä takia psykologisen sopimuksen rikkomisen nähdään vakavana rikkomuksena ja johtaa useammin sopimuksen vahingoittumisen kokemukseen (Suazo, 2011). Robinson (1996) havaitsi luottamuksen vaikuttavan päinvastoin psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemukseen: työntekijät, joiden luottamus työnantajaan oli alunperinkin vähäistä, kokivat psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vakavampana kuin työnantajaansa vahvasti luottavat työntekijät. Vahva luottamus siis lievensi psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemusta (Robinson, 1996).

Voimistamishypoteesissa laadukas sosiaalinen vaihto voimistaa psykologisen sopimuksen rikkomisen vaikutuksia (Bal ym., 2010). Myös Rousseau'n (2004) näkemys sosiaaliin suhteisiin perustuvasta psykologisesta sopimuksesta on samansuuntainen: työntekijä pyrkii etsimään psykologisen sopimuksen säilyttäviä, korvaavia tekijöitä,

mutta epäonnistuminen johtaa usein ei-toivottuihin seurauksiin. Voimistamishypoteesissa laadukkaat sosiaaliset suhteet omaavat työntekijät ovat herkempiä sopimuksen rikkomiselle. He voivat olla sitoutuneempia ja epätodennäköisesti vaihtavat työpaikkaa, joten sopimuksen rikkominen vaurioittaa heidän suhdettaan organisaatioon. Vaikutukset työsuoritukseen ja esimerkiksi alaistaitoihin ovat suuret, kun työntekijät vähentävät panostustaan. Tämän hypoteesin mukaan laadukkaan sosiaalisen vaihdon omaavien työntekijöiden suoriutuminen on lähtökohtaisesti korkeammalla tasolla kuin työntekijällä, jolla on heikommat sosiaaliset suhteet. Heikon sosiaalisen vaihdon omaavan työntekijän odotukset organisaation suhteen voivat olla jo alun perinkin alhaisella tasolla, ja psykologisen sopimuksen rikkominen nähdään vain yhtenä osoituksena organisaation välinpitämättömyydestä. (Bal ym., 2010)

Kuten edellä käy ilmi, tutkimuksessa on löydetty tukea niin puskuri- kuin voimistamishypoteesinkin mukaiselle käyttäytymiselle psykologisen sopimuksen rikkouduttua. Restubog ym. (2009) tuovat esille sen, etteivät tulokset kuitenkaan välttämättä ole ristiriitaisia, vaan yhtenä mahdollisuutena on psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vakavuusasteen vaikutus työntekijän reaktioihin. He havaitsivat tutkimuksessaan sekä oikeutettujen että hyvántahtoisten reagoivan negatiivisesti psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen. Hyvántahtoisten sitoutuminen oli kuitenkin korkeammalla tasolla kuin oikeutettujen tilanteessa, jossa psykologisen sopimuksen rikkominen oli vähäistä (Restubog ym., 2009). Tulokset ovat yhdenmukaisia puskurihypoteesin kanssa. Sen sijaan psykologisen sopimuksen rikkomisen ollessa vakava, hyvántahtoisten sitoutumisen taso putosi jyrkästi (Restubog ym., 2009) mukaillen voimistamishypoteesin ajatusta. Restubogin ym. (2009) tutkimuksen pohjalta voi siis sanoa, että sosiaalisen vaihdon laadun merkitys on seurausten kannalta keskeinen niin vähäisissä kuin vakavissakin psykologisen sopimuksen rikkoutumisissa. Parzefall ja Coyle-Shapiro (2011) totesivat tutkimuksessaan, että on myös mahdollista, ettei psykologisen sopimuksen rikkoutuminen johda vastavuoroiseen reaktioon.



#### 2.4.2 Epäoikeudenmukaisuus rikkoo psykologista sopimusta

Epäoikeudenmukaisuuden on todettu olevan yksi selittävä tekijä psykologisen sopimuksen vahingoittumisen kokemuksessa (Pate ym., 2003). Robinsonin ja Morrisonin (1995: 296) mukaan psykologisen sopimuksen vahingoittuminen itsessään voidaan nähdä epäoikeudenmukaisena kohteluna. Oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, jotka ovat palkkioiden jakamiseen, menettelytapoihin sekä vuorovaikutukseen liittyvä oikeudenmukaisuus (Andersson, 1996: 1403). Palkkioiden jakamiseen liittyvä oikeudenmukaisuus tarkoittaa juuri taloudellisten palkkioiden oikeudenmukaista jakamista. Menettelytapoihin liittyvällä oikeudenmukaisuudella viitataan esimerkiksi oikeudenmukaisiin ylennyksiin, kun taas esimerkkejä vuorovaikutukseen liittyvästä oikeudenmukaisuudesta ovat luottamus johtoon ja organisaatioon yleensä sekä kokemus huonosta kohtelusta. (Pate ym., 2003)

Pate ym. (2003) tutkivat oikeudenmukaisuutta psykologisen sopimuksen vahingoittumisen kokemuksen lähtökohtana. Heidän havaintojensa mukaan palkkioiden jakamiseen ja menettelytapoihin liittyvä oikeudenmukaisuus on vahvasti yhteydessä työtyytyväisyyteen. Sitoutumiseen taas vaikuttivat niin palkkioiden jakamiseen, menettelytapoihin kuin vuorovaikutukseenkin johdon kanssa liittyvä oikeudenmukaisuus. Kyynisyyttä puolestaan selitti menettelytapoihin liittyvä oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutus työkalereiden kesken. Käyttäytymiseen liittyvien seurausten osalta alaistaitoihin vaikutti ainoastaan itsenäisyys, mikä on osa vuorovaikutukseen liittyvää oikeudenmukaisuutta. Sen sijaan mikään oikeudenmukaisuuden muoto ei näyttänyt vaikuttavan vaivannäköön (Pate ym., 2003).

Brocner ym. (1992) havaitsivat tutkimuksessaan sitoutumisen ja epäoikeudenmukaisen kohtelun yhteyden: kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta aiheutti suuremman negatiivisen muutoksen sitoutumisessa henkilöillä, joiden sitoutuminen ennen tapahtunutta oli ollut korkea. Epäoikeudenmukainen kohtelu voi olla hyvinkin ongelmallista sitoutuneille henkilöille, koska se voidaan tulkita merkiksi pidempiaikaisesta uhasta työntekijän ja organisaation väliselle suhteelle (Brocner ym., 1992). Myös Restubog ym. (2009) totesivat psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ja alaistaitojen välisen negatiivisen korrelaation olevan suurempi silloin kun organisaation

menettelytapojen oikeudenmukaisuus koettiin korkeaksi. Tämä voi johtua siitä, että menettelytapojen oikeudenmukaisuuden odotetaan ”suojelevan” epäoikeudenmukaisuudelta, ja psykologisen sopimuksen rikkouduttua systeemin nähdään epäonnistuneen tässä tehtävässä (Restubog ym., 2009). Robinson (1996) puolestaan havaitsi tutkimuksessaan saman yhteyden työntekijän positiivisen asenteen ja psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemuksen välillä, mutta vastakkaiseen suuntaan. Hänen tutkimuksensa mukaan luottamus lieventää psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemusta. Kun psykologista sopimusta on rikottu, työntekijällä on tarve ymmärtää ja selittää tapahtunutta (Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011). Robinson (1996) nostaa esille sen, että huolimatta työntekijän positiivisesta asenteesta, oli sitten kysymys luottamuksesta, sitoutumisesta tai oikeudenmukaisuudesta, työntekijän tulkitessa työnantajan toiminnan negatiivisena, vaikuttaa se voimakkaasti ja negatiivisesti työntekijän positiiviseen asenteeseen. Jälleen kerran nousee esille käsitysten ja tulkintojen keskeinen rooli psykologisessa sopimuksessa ja sen rikkoutumisen kokemuksessa.

### **2.4.3 Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen negatiiviset vaikutukset**

Psykologisen sopimuksen tutkimuksessa (esim. Kickul ym., 2001) on nostettu esille työntekijän haitallinen (tai aiempaa vähemmän hyödyllinen) toiminta työyhteisössä tilanteessa, jossa työnantaja on rikkonut psykologista sopimusta. Tällöin työntekijä saattaa sopeuttaa omaa toimintaansa vastaamaan tasoa, jolla kokee työnantajan tekevän oman osansa (Restubog ym., 2006). Bal ym. (2010) taas yhdistävät psykologiseen sopimukseen vastavuoroisuuden käsitteen. Psykologinen sopimus perustuu odotusten vaihtoon, toisin sanoen osapuolet odottavat toisen pitävän osansa sopimuksesta ja näin ollen siinä pysytään itsekkin (Bal ym., 2010). Vastavuoroisuuden periaatteen (ks. Gouldner, 1960) mukaisesti työntekijä vähentää panostustaan organisaatioon, kun työnantaja ei täytä lupauksiaan ja velvoitteitaan. Näin ollen työnantajan psykologisen sopimuksen rikkominen vaikuttaa negatiivisesti työsuoritukseen (Bal ym., 2010). Vastaavasti organisaation täyttäessä lupauksensa ovat työntekijät motivoituneempia vapaaehtoiseen, osallistuvampaan toimintaan työyhteisössä.

Zhao ym. (2007) kokosivat meta-analyysissään yhteen aiempaa tutkimusta psykologisen sopimuksen rikkomisesta. Heidän mukaansa psykologisen sopimuksen rikkomisen kokeminen sopimuksen vahingoittamisena vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen työssä. Asenteisiin he katsovat kuuluvan työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen sekä vaihtoaikheet. Käyttäytymisen alle he puolestaan ryhmittelevät alaistaidot, työsuorituksen ja todellisen vaihtuvuuden. Guestin (2004) viitekehyksen aiemmin esitelty jaottelu on pitkälti vastaava, mutta todellista vaihtuvuutta ei ole eritelty vaihtoaikeista, vaan vaihtoaikheiden katsotaan kuuluvan osaksi käyttäytymistä. Lisäksi Guestin (2004) jaottelussa motivaatio on nostettu yhdeksi asenteisiin liittyvistä seurauksista.

Zhao ym. (2007) totesivat psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikuttavan negatiivisesti työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, alaistaitoihin ja työsuoritukseen sekä positiivisesti vaihtoaikheisiin. Sen sijaan todellinen vaihtuvuus ei korreloinut psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kanssa, mikä saattaa johtua myös ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta, kuten todellisten vaihtoehtojen olemassaolosta (Zhao ym., 2007). Parzefall ja Coyle-Shapiro (2011) havaitsivat tutkimuksessaan, että lähes kaikki haastateltavat puhuivat organisaatiosta lähtemisen mahdollisuudesta, mutta vain yksi vastaajista oli tosiaan vaihtamassa työpaikkaa. Vaihtoaikheet kuvaavat todellista henkilöstön vaihtuvuutta paremmin asennetta organisaatiota kohtaan, sillä ulkoiset tekijät, kuten vaihtoehtoisen työpaikan saatavuus, eivät rajoita sitä (Zhao ym., 2007). Jos vartenotettavia vaihtoehtoja ei ole työmarkkinoilla tarjolla, ei vaihtoaste kerro, kuinka moni olisi valmis vaihtamaan työnantajaa mahdollisuuksien niin salliessa.

Restubog ym. (2006) havaitsivat tutkimuksessaan tunnesitoutumisen vaikuttavan psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ja alaistaitojen väliseen suhteeseen, mutta ei työsuoritukseen. Pate ym. (2003) puolestaan esittivät vaihtoehtoisten työmahdollisuuksien vähyyden voivan johtaa siihen, ettei psykologisen sopimuksen vahingoittuminen vaikuttanut työsuoritukseen. Suazon (2009) mukaan puolestaan psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ja kokemus sen vahingoittumisesta eivät vaikuta yhtä lailla työsuoritukseen. Myös Turnely ja Feldman (2000) huomasivat, ettei psykologisen sopimuksen vahingoittumisen yhteys työsuorituksen heikkenemiseen ollut yhtä voimakas kuin vaihtoaikheisiin ja alaistaitoihin. Tuloksia selittää esimerkiksi

käyttäytymisen tausta: itse työsuoritus ja varsinaiseen työhön kuuluvat tehtävät määritellään yleensä organisaation standardeissa ja työnkuvassa, kun taas alaistaidot ovat omasta tahdosta riippuvaisia (Restubog ym., 2006). Alaistaitoja ei määritellä eksplisiittisesti työsopimuksessa tai välttämättä muutenkaan lausuta ääneen, joten kunkin työntekijän käyttäytymisellään antama panos on hänestä itsestään kiinni (Organ, 1997). Sen sijaan jos työntekijä ei suoriudu varsinaisista työtehtävistä, voi se johtaa työn menettämiseen (Restubog ym. 2006) tai muodollisten palkkioiden vähenemiseen (Suazo, 2009). Zhaon ym. (2007) mukaan alaistaidot kuvastavatkin hyvin työsuhteen tilaa. Koska alaistaitoja ei eksplisiittisesti vaadita esimerkiksi työsopimuksessa, ei niiden toteuttamatta jättämisestä seuraa muodollisia sanktioita (Zhao ym., 2007). Turnley ym. (2003) taas havaitsivat tutkimuksessaan, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen (tai täytyminen) on voimakkaammin yhteydessä organisaatioon kohdistuviin alaistaitoihin kuin yksilöön kohdistuviin alaistaitoihin. Näin ollen psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaisi enemmän esimerkiksi epämuodollisten sääntöjen noudattamiseen kuin työtoverin auttamiseen.

Psykologisen sopimuksen rikkomisen ja haitallisen työpaikkakäyttäytymisen välillä on esitetty olevan yhteys (Jensen ym., 2010). Jensen ym. (2010) käyttivät tutkimuksessaan haitallista työpaikkakäyttäytymistä kuvaavina osa-alueina henkistä väkivaltaa, tahallista alisuoriutumista tai tuotannon haittaamista, sabotaasia, varastelua ja vetäytymistä. He käyttivät tutkimuksessaan erittelyä suhteisiin ja transaktioihin perustuvaan psykologiseen sopimukseen, ja tulokset tukivat suhteisiin perustuvan psykologisen sopimuksen rikkomisen yhteyttä henkiseen väkivaltaan, tuotannon haittaamiseen sekä vetäytymiseen. Näin ollen Jensenin ym. (2010) tutkimuksen tulokset tukevat sitä, että erityisesti suhteisiin perustuvan psykologisen sopimuksen rikkominen johtaa työntekijän käyttäytymisen sopeuttamiseen vastaamaan työnantajan panosta, tai jopa vielä pidemmälle haittaamaan toimintaa. Myös transaktioihin perustuvan psykologisen sopimuksen rikkomisen ja henkisen pahoinpitelyn välillä havaittiin yhteys (Jensen ym., 2010).

Jensenin ym. (2010) mukaan organisaation henkilöstökäytännöt ja työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat vain vähän psykologisen sopimuksen rikkomisen ja haitallisen työpaikkakäyttäytymisen väliseen suhteeseen. Sen sijaan

Kickul ym. (2001) havaitsivat tutkimuksessaan organisaation epäoikeudenmukaisuuden lisäävän haitallisen käyttäytymisen riskiä. Tämä tukee psykologisen sopimuksen mallia siinä mielessä, että henkilökohtaiset ominaisuudet ja organisaation henkilöstökäytännöt vaikuttavat siihen, millainen psykologinen sopimus työnantajan ja työntekijän välille muodostuu, toisin sanoen osapuolten odotuksiin (Guest, 2004). Sen sijaan oikeudenmukaisuuden voidaan katsoa olevan yksi odotuksista, osa psykologista sopimusta. Näin ollen epäoikeudenmukaisuus on psykologisen sopimuksen rikkomista, ja voi johtaa haitalliseen käyttäytymiseen.

Työnantajan vastuullisuus tilanteessa, jossa psykologinen sopimus on vahingoittunut, voi vaikuttaa epätoivotun käyttäytymisen ilmenemiseen. Perustelemalla ja kertomalla syyn tilanteelle työnantaja voi lieventää pettymyksen ja väärin kohdelluksi tulemisen tunteita ja vähentää näin epätoivotun käyttäytymisen ilmenemistä. (Kickul ym., 2001)

#### 2.4.4 Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurauksia selittäviä tekijöitä

Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ja työntekijän asenteiden ja käyttäytymisen välillä on todettu olevan useita vaikuttavia ja selittäviä tekijöitä. Esimerkiksi Suazo (2009) tutki psykologisen sopimuksen vahingoittumisen roolia psykologisen sopimuksen rikkomisen ja työntekijän asenteiden ja käyttäytymisen välillä. Hän totesi psykologisen sopimuksen vahingoittumisen, eli sopimuksen rikkomisesta seuraavan tunnereaktion, olevan keskeisessä roolissa mahdollisten seurausten ilmenemisessä. Psykologisen sopimuksen rikkomisen seurausten tutkimuksessa ei kuitenkaan yleensä ole erotettu tunnereaktiota itse toiminnasta, vaikka erittely onkin yleisesti käytetty (Suazo, 2009). Myös Dulac ym. (2008) havaitsivat psykologisen sopimuksen vahingoittumisen kokemuksen vähentävät tunnesitoutumista ja luottamusta organisaatiota kohtaan. Sen sijaan vaihtoaikaisiin vahingoittumisen kokemuksella ei ollut yhtä voimakasta vaikutusta (Dulac ym., 2008). Suazo ym. (2005) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan psykologisen sopimuksen vahingoittumisen vaikuttavan myös vaihtoaikaisiin, samoin kuin ammattiin sitoutumiseen. Heidän tutkimuksensa tulosten perusteella psykologisen sopimuksen vahingoittumisella ei kuitenkaan ollut vaikutusta käyttäytymiseen liittyviin seurauksiin, joita kyseisessä tutkimuksessa olivat työsuoritus ja työkavereiden auttaminen. Psykologisen sopimuksen rikkominen toimi suoraan näiden käyttäytymiseen liittyvien seurausten edeltäjänä (Suazo ym., 2005).

Turnley ja Feldman (2000) havaitsivat täyttymättä jääneiden odotusten ja työtyytyväisyyden vaikuttavan negatiivisesti niin työsuoritukseen, alaistaitoihin kuin vaihtoaikaisiin. Restubog ym. (2006) taas totesivat tunnesitoutumisen vaikuttavan psykologisen sopimuksen rikkomisen ja alaistaitojen väliseen suhteeseen, mutta ei työsuoritukseen. Ainakin osittain siis asenteisiin liittyvät psykologisen sopimuksen vahingoittumisen seuraukset selittävät myös käyttäytymiseen liittyviä seurauksia. Chenin ym. (2008) mukaan taas yksilölliset luonteenpiirteet voivat lieventää psykologisen sopimuksen rikkoutumisen aiheuttamaa negatiivista reaktiota. Mukautuvaisuus, avoimuus kokemuksille ja tunnollisuus vähentävät psykologisen sopimuksen vahingoittumista, tai ainakin siitä raportointia. Sen sijaan ulospäin suuntautuneisuus ja neuroottisuus ovat positiivisesti yhteydessä psykologisen sopimuksen vahingoittumisesta kertomiseen. (DelCampo, 2007)

Stoner ym. (2011) tutkivat sekä esimieheltä että perheeltä saadun tuen vaikutusta erityisesti vaihtoaikaisiin, kun psykologista sopimusta oli rikottu. Esimiehet toimivat organisaation edustajina psykologisen sopimuksen muodostumisessa ja pitämisessä (Rousseau, 1989). Esimies nähdään organisaation "sisäpiiriläisinä", ja siten työntekijä saattaa odottaa ymmärrystä tilanteelleen sekä toimenpiteitä, kun psykologista sopimusta on rikottu. Esimiehen tuki valaa uskoa siihen, että tulevaisuudessa tilanne, joka psykologista sopimusta rikkoo, voi muuttua. Esimies ei voi välttämättä korjata tapahtunutta rikkomusta, mutta silloinkin hän voi vaikuttaa osoittamalla tukeansa työntekijälle. (Stoner ym., 2011)

Kaiken kaikkiaan psykologisessa sopimuksessa on enemmän tai vähemmän kyse ihmissuhteista. Vaikka organisaatio nähdäänkin tavallaan suhteen toisena osapuolena, organisaatiota edustaa yleensä yksi tai useampi henkilö (esimerkiksi esimies tai henkilöstöosaston edustaja), jotka vaikuttavat osaltaan sopimuksen sisältöön ja toisen osapuolen odotuksiin. Ja kun on kyse ihmissuhteista, vaikuttaa lopputulokseen monta eri asiaa: henkilökohtaiset ominaisuudet, aiemmat kokemukset, organisaation tuki ja niin edelleen. Kaikki tilanteet ovat omanlaisiansa, ja ihmiset reagoivat niihin eri tavoin. Myös psykologinen sopimus rakentuu sosiaalisessa kanssakäymisessä, kuten myös seuraukset sopimuksen rikkoutuessa.

### **3 Tutkimusmenetelmä**

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin tutkimukseen, jossa halutaan selvittää merkityksiä, joita ihmiset antavat tapahtumille ja tuoda esille tutkittavien näkökulma (Hirsjärvi ja Hurme, 2006). Tutkimuksessani lentäjien kokemuksista lomautuksista keskeisiä ovat nimenomaan lomautettuina olleiden lentäjien kokemukset tilanteesta ja sen vaikutuksista, joten kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimukseeni hyvin. Tutkimuskysymysteni valossa oli luontevaa lähestyä aihetta niiden vaikutusten kautta, joita psykologisen sopimuksen rikkomisella on aiemmassa tutkimuksessa todettu olevan (esim. Zhao ym., 2007). Halusin saada haastateltavilta mahdollisimman paljon tietoa heidän ajatuksistaan ja tunteistaan, joita odotin lomautuksen ympärillä pyörivän. Keskeinen elementti tutkimuksessani on kuitenkin psykologinen sopimus ja sen rikkoutumisen vaikutukset, joista halusin kuulla haastateltavien näkemyksiä. Näin ollen teemahaastattelu soveltui tarkoitukseeni parhaiten: teemat tarjoavat haastattelulle rungon (ja haastattelijalle tukea), mutta tilaa on myös ennalta määriteltyjen teemojen ulkopuolisille asioille (Koskinen ym., 2005).

Analysoin keräämäni haastatteluaineiston teema-analyysillä ja muodostin haastateltavien vastausten pohjalta uuden teemarungon. Osittain uudestaan muodostetut teemat vastaavat haastattelurungon teemoja, osa teemoista on kokonaan uusia. Osan alkuperäisistä teemoista jätin pois uudesta teemarungosta, koska ne eivät vastausten perusteella olleet tutkimukseni kontekstissa niin keskeisiä kuin aiemman tutkimuksen pohjalta olisi voinut odottaa. Seuraavaksi esittelen yksityiskohtaisemmin tutkimukseni toteutusta.

#### **3.1 Tutkimuksen toteutus**

Kuten edellä kerroin, keräsin tutkimusaineistoni lentäjien teemahaastatteluilla ja analysoin näin saadun materiaalin teema-analyysin avulla. Tässä luvussa kerron tarkemmin aineiston keräämisestä, teemahaastattelurungosta, haastattelujen toteutuksesta, aineiston käsittelystä sekä toteuttamastani teema-analyysistä.



### **3.1.1 Aineiston kerääminen**

Lähetin keväällä 2010 haastattelupyynnön lentäjille Suomen Lentäjäliitto ry:n (SLL) sähköpostilistan kautta. SLL on Finnairin lentäjien liitto, ja sähköpostilista käsittää käytännössä kaikki Finnairin lentäjät, yhteensä noin 650 lentäjää. Haastatellut lentäjät ottivat itse minuun yhteyttä haastattelupyynnön perusteella, joten haastattelu on Eskolan ja Suorannan (2000) ohjeistuksen mukaisesti vapaaehtoinen, eikä suostuttelemalla saatu. Yhteensä sain viisi vastausta, joista kaikki johtivat haastatteluun. Kriteereinä sopiviksi haastateltaviksi pidin sitä, että haastateltavan tuli työskennellä lentäjänä Finnairilla ja hänellä tuli olla omakohtaista kokemusta lomautuksista nykyisen työnantajan toimesta. Edellytyksenä sille, että haastattelupyynnö toimitettiin puolestani sähköpostilistan kautta, oli aloitteen jättäminen haastateltaville itselleen. Toisin sanoen haastateltavien tulisi itse olla yhteydessä minuun haastattelupyynnön pohjalta. Lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, ettei haastateltavien henkilöllisyys käy tutkimuksessa ilmi. Haastattelupyynnö on luettavissa tutkimukseni liitteenä (liite 1).

Tässä tutkimuksessa aineistona toimi kohderyhmästä, eli Finnairin lentäjistä, hyvin pienen osan haastattelut. Aineiston pieni koko tuotti minulle päänvaivaa, koska haastattelujen rajoittuminen viiteen johtui enemmänkin ulkoisista tekijöistä kuin itse määrittelemistäni rajoista. Kuten edellä mainitsin, haastateltavien hakemisessa edellytettiin anonymiteettiä ja haastateltavien omaa aktiivisuutta. Niinpä tutkimukseni aineistoksi rajautuivat nämä viisi noin tunnin pituista haastattelua, jotka tuottivat litteroituina yli 70 sivua käsiteltävää materiaalia. Toteutin haastattelut vuonna 2010 loppukevällä.

### **3.1.2 Teemahaastattelurunko**

Teemahaastattelussa määritellään teoriaan tutustumisen pohjalta tietyt keskeiset teemat, jotka käydään kaikkien haastateltavien kanssa läpi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Aiemmassa tutkimuksessa psykologisen sopimuksen rikkomisen on todettu vaikuttavan negatiivisesti työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, alaistaitoihin ja työsuoritukseen sekä positiivisesti vaihtoikeisiin (Zhao ym., 2007). Näin ollen käytin edellä mainittuja tekijöitä haastattelurunkoni teemoina, lisäksi teemoina toimivat

taustatiedot ja psykologisen sopimuksen rikkominen. Valmistelin etukäteen teemoittain alakohtia, jotka toimivat haastattelussa esimerkkeinä teemaan sisältyvistä asioista. Käyttämäni haastattelurunko on luettavissa liitteenä (liite 2).

Taustatietoina kysyin haastateltavien ikää, kuinka pitkään he ovat työskennelleet organisaatiossa sekä työnkuvaa, lähinnä asemaa ja lentokonetyyppiä, jolla haastateltava työkseen lentää. Lentokonetyyppi on olennainen siksi, että se kertoo työn sisällöstä, eli lentääkö haastateltava esimerkiksi Euroopan sisäisiä vai mannerten välisiä lentoja. Lisäksi kysyin lomautuksen kestosta ja kerroista, eli onko lomautus ollut yhtäjaksoista vai tapahtunut useammassa jaksossa.

Psykologisen sopimuksen rikkomisen kokemusta pyrin kartoittamaan muun muassa kysymyksillä lomautuksen aiheuttamista tunteista sekä mahdollisesta lupauksen pettämisen kokemuksesta työnantajan lomauttaessa haastateltavan. Psykologiseen sopimukseen liittyy hyvin vahvasti luottamus (Robinson, 1996), ja se toimikin haastatteluissa keskeisenä alateemana. Pyrin välttämään haastattelutilanteissa termin *psykologinen sopimus* käyttämistä, sillä se ei ole yleisesti tunnettu.

Työtyytyväisyyttä selvittäessäni kysyin suoraan haastateltavan tyytyväisyyttä työhönsä. Muita käsiteltäviä alateemoja olivat esimerkiksi arvostuksen kokeminen ja tunne siitä, saavuttaako jotain työssään. Kysyin myös haastateltavien omaa näkemystä siihen, onko heidän työtyytyväisyytensä muuttunut verrattuna lomautuksia edeltävään aikaan.

Sitoutumisen alla kysyin muun muassa kokemusta siitä, miten sitoutunut nykyiseen työnantajaansa haastateltava kokee olevansa. Lisäksi tiedustelin, ovatko haastateltavat ylpeitä työpaikastaan ja ovatko he valmiita näkemään vaivaa organisaation menestymisen eteen. Myös sitoutumisen osalta kysyin muutosta lomautuksia edeltävään tilanteeseen.

Vaihtoaikkeitä kartoitin kysymällä onko haastateltava harkinnut työpaikan vaihtoa, ja jos on, miksi. Tämänkin teeman kohdalla tiedustelin onko haastateltavan näkemys muuttunut lomautusten myötä.

Alaistaitoja pyrin selvittämään kysymyksillä aktiivisesta osallistumisesta työyhteisön asioihin ja siitä, miten haastateltava puhuu organisaatiosta työpaikan ulkopuolella. Kysyin myös millainen työkaveri haastateltava kokee olevansa. Luonnollisesti halusin tietää myös alaistaitojen mahdollisista muutoksista.

Lopuksi kysyin haastateltavilta heidän työsuorituksestaan ja kokevatko he sen muuttuneen verrattuna lomautuksia edeltävään aikaan. Tähän liittyen keskeisenä alateemana toimi myös haastateltavien käsitys omasta motivaatiotasostaan. Kuten muidenkin teemojen kohdalla, myös tässä tiedustelin muutoksista lomautuksia edeltäneeseen tilanteeseen.

### **3.1.3 Haastattelujen toteutus**

Teemahaastattelussa huomioidaan haastateltavien tulkinnat, ja teemoista sekä niiden alateemoista pyritään keskustelemaan vapaasti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Omassa tutkimuksessani kävin kaikkien haastateltavien kanssa muodostamani pääteemat läpi, teemojen sisällä käsitellyt alateemat vaihtelivat joiltain osin. Pääasiassa kuitenkin myös etukäteen pohtimani alateemat käsiteltiin melko kattavasti kaikkien kanssa. Sisällöllisesti ensimmäinen haastattelu poikkesi eniten muista, koska se toimi paitsi aineistona, myös testihaastatteluna. Ensimmäisen haastattelun jälkeen muokkasin alateemoja kokemukseni ja ohjaajan kommenttien pohjalta toimivimmiksi ja vastaamaan paremmin määriteltyjä pääteemoja. Pääteemat sen sijaan pysyivät samoina kuin alkuperäisessä haastattelurungossa.

Haastattelut etenivät vaihtelevasti, osa seurasi hyvinkin pitkälti teemarungon järjestystä, osa taas eteni rönsyilevämmiin. Vastauksia en rajoittanut, vaan haastateltavat saivat kysymyksien pohjalta vastata mielensä mukaisesti, joskus hyvinkin laajasti ja teeman ulkopuolelle ajautuen. Aina en myöskään saanut vastausta aivan siihen asiaan, mitä kysyin, mutta en nähnyt tarpeelliseksi tai teemahaastattelun tarkoituksen mukaiseksi ohjata haastateltavan vastauksia tiettyyn suuntaan. Haastateltavat vastasivat siis tulkintansa pohjalta kysymyksiini ilman, että heitä millään tavalla rajoitettiin.

### 3.1.4 Haastatteluaineiston käsittely

Aloitin haastattelujen käsittelyn litteroimalla haastattelunauhut pääosin kokonaan. Litteroin haastattelut lähes sana sanalta, ainoastaan joitain täytesanoja jätin pois. Samoin jätin osittain litteroimatta omia myötäilyjäni haastateltavien vastausten seassa. Tarkoitukseni ei ollut tehdä diskurssianalyysia, joten päädyin siihen, ettei aineistoni luotettavuus kärsi näiden osien pois jättämisestä. Varsinaisen haastattelun jälkeen keskustelimme usein käytännön asioista liittyen tutkimukseeni, näitä keskusteluja en litteroinut, koska niissä ei ollut tutkimukseni kannalta olennaista tietoa. Joissain tapauksissa keskustelu ohjautui yleisen keskustelun jälkeen uudestaan takaisin itse aiheen pariin, ja nämä osiot otin mukaan litteroitavaan materiaaliin. Jo tässä vaiheessa kirjasin ylös huomioita ja ajatuksia, jotka siinä vaiheessa nousivat esille. Tämän jälkeen pyrin vahvistamaan kokonaiskuvaa aineistosta lukemalla tekstit huolellisesti läpi kiinnittämättä vielä sen suurempaa huomiota varsinaisiin haastattelurungon teemoihin. Myös tässä yhteydessä tein muistiinpanoja aineistosta heränneiden ajatusten pohjalta. Seuraavaksi kävin litteroidut haastattelut uudelleen läpi ja merkitsin vastauksiin haastattelurungon mukaisen teeman, johon se liittyy. Osa vastauksista liittyi useampaan teemaan, mikä on luonnollista teemojen sisällön ollessa läheisesti yhteydessä (esimerkiksi työtyytyväisyys ja sitoutuminen) ja haastateltavien vastatessa vapaasti omin sanoin. Tällaiset vastaukset merkitsin molempien teemojen alle.

Kuten aiemmin mainitsin, muodostin haastattelurungon teemat aiemman tutkimuksen pohjalta. Haastatteluissa nousi kuitenkin poikkeuksetta esille myös aiheita, jotka eivät olleet mukana haastattelurungossa. Ennalta määriteltyjen teemojen ulkopuolelle jäävät, tutkimuskysymysten kannalta olennaiset asiat poimin omaksi ryhmäkseen. Koottuani vastaukset kunkin teeman alle tiivistin hyvinkin pitkät, omin sanoin kerrotut vastaukset poimien tekstistä teeman kannalta oleellisen. Tässä tiivistämisvaiheessa käytin siis vielä jaottelua haastattelurungon mukaisiin teemoihin. Koin aineiston käsittelyn näin helpommaksi, koska tällöin esittämiäni kysymyksiä ei pääosin ollut tarpeen kuljettaa vastausten mukana. Ilman jakoa haastattelurungon mukaisiin teemoihin vastausten tulkinta olisi usein vaatinut rinnalleen esittämäni kysymyksen. Toki joissain kohdin se oli näinkin toimiessa tarpeen, mutta pääosin jako teemoihin helpotti aineiston

tiivistämistä. Haastatteluissa tuli esille myös paljon asioita, jotka eivät ole keskeisiä tämän tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta, kuten itse työn tai alan kuvailua. Tällaiset tekstipätkät jätin aineiston pelkistämisen yhteydessä pois analysoitavasta aineistosta.

### **3.1.5 Teema-analyysi**

Pelkistettyäni aineiston tiiviimpään muotoon keräsin vastaukset yhdeksi listaksi, ilman haastattelurungon mukaista jakoa teemoihin tai erottelua vastaajien kesken. Tämän jälkeen etsin vastauksista yhtenäisiä ja tosiinsa sopivia ajatuksia, ja ryhmittelin vastaukset uudelleen aineistolähtöisesti teemoittain ilman tukeutumista alkuperäiseen teemarunkoon. Osittain teema-analyysissä esille nousseet teemat olivat samoja kuin haastattelurungon teemat, mikä on toki luonnollista haastattelurungon toimiessa keskustelun pohjana. Esille nousi kuitenkin myös alkuperäisen haastattelurungon ulkopuolisia teemoja. Ryhmittelin analyysini pohjalta teemat tutkimuskysymysteni mukaisten otsikoiden alle, eli psykologisen sopimuksen rikkomisen ja siitä johtuvien seurausten alle. Psykologisen sopimuksen rikkomisen alle sijoittuivat lomautuskäytännöt, keskustelu julkisuudessa ja luottamus. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurauksiksi asenteissa ja käyttäytymisessä puolestaan valitsin teemat työtyytyväisyys, sitoutuminen, motivaatio, työhön suhtautuminen, alaistaidot ja vaihtoaikheet.

### **3.2 Tutkimuksen arviointi**

Psykologisen sopimuksen tutkimuksessa on yleensä käytetty kvantitatiivisia menetelmiä, vaikka joissakin tutkimuksissa on käytetty myös haastatteluja syventämään kvantitatiivisessa tutkimuksessa saatuja tietoja (esim. Pate ym., 2003). Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on aina subjektiivinen arvio tietyn hetken tilanteesta (Robinson & Morrison, 2000), ja haastattelututkimuksen etu on, ettei vastausvaihtoehtoja ole annettu etukäteen. Keskusteltavat teemat ovat toki aiemmasta tutkimuksesta nostettuja ja siten niiden saattaisi ajatella ohjaavan keskustelua jopa liikaa. Kuitenkin teema-analyysin myötä haastatteluissa nousi esille monia myös aiemmassa psykologisen sopimuksen tutkimuksessa havaittuja seikkoja, jotka eivät

kuuluneet alkuperäiseen haastattelurunkooni. Haastattelututkimuksen etuihin kuuluu, että haastateltavan kertoessa jonkin asian muuttuneen, voin kysyä miksi. Erityisesti monimutkaisessa ja haastavassa tilanteessa, jossa myös Finnair lentäjiään lomautti, on tärkeää ymmärtää kontekstin monimutkaisuus. Ilman mahdollisuutta vastata vapaasti olisi esimerkiksi tässä tutkimuksessa jäänyt lomautuksia edeltäneiden työehtosopimusneuvottelujen ja niiden myötä julkisuudessa käydyn keskustelun rooli tietämättömiin.

Psykologisen sopimuksen luonteesta johtuen sopimus on aina yksilöllinen (Guest, 2004), joten ei ole olemassa yleispätevää psykologista sopimusta, jollainen olisi kaikilla Finnairin lentäjillä. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemukseen vaikuttaa esimerkiksi olemassa olevan sopimuksen laatu (ks. Rousseau, 2004) ja henkilökohtaiset ominaisuudet (ks. Restubog ym., 2009), joten se on yksilöllinen tulkinta tilanteesta. Samoin vaikutukset riippuvat muun muassa siitä, mitkä ovat työntekijän odotukset ja kuinka vakavaksi hän rikkomuksen kokee. Näin ollen tutkimuksen kohteena ovat henkilökohtaiset kokemukset. Haastateltavien kertomien kokemusten todenmukaisuus ei ole minun arvioitavissani, sillä kokemukset ovat aina kokijalleen todellisia ja voivat erota toisista vastaavan tilanteen kokeneista. Sen lisäksi, että kokemukset ovat aina subjektiivisia, liittyy niihin monia muitakin asioita kuin tässä tutkimuksessa keskeinen lomautus. Myös työn ulkopuoliset asiat voivat vaikuttaa lomautuksen kokemiseen, kuten esimerkiksi perhe- ja taloudellinen tilanne. Ei ole syytä kyseenalaistaa haastateltavien kertomusten todenperäisyyttä, joten oletan haastateltavien kertovan kokemuksistaan todenmukaisesti. Yhdessä haastattelussa tosin esiintyi leikkimielinen arvio organisaation valjastamista haastateltavista, ettei tutkimukseni antaisi liian negatiivista kuvaa. On myös mahdollista, että haastateltavat eivät esimerkiksi halunneet kertoa kaikkea, vaikka olisivatkin kokeneet sen liittyvän aihepiiriin. He ovat vastanneet kysymyksiin omista lähtökohdistaan, ja kaikkia mahdollisia vaikuttavia tekijöitä on tämän tutkimuksen pohjalta mahdotonta arvioida. Tiettyjä yhtäläisyyksiä haastateltavien kokemuksista kuitenkin löytyi, samoin kuin aiemman tutkimuksen kanssa linjassa olevia tuloksia. Myös tutkimuksen termit voivat osoittautua haasteelliseksi, jos ne eivät ole yleisesti tunnettuja tai haastateltavat tulkitsevat ne eri tavoin. Osa myös minun käyttämistäni teemoista voivat olla termeinä vieraita, joten en

käyttänyt kysymyksissä suoraan kyseisiä termejä (kuten psykologinen sopimus). Sen sijaan pyrin kartoittamaan tilannetta kysymällä yleisesti teemaa kuvaavista osa-alueista.

Haastattelutilanteet olivat keskustelunomaisia, vaikka etenimmekin tekemäni haastattelurungon varassa ja itse olin lähinnä kuuntelijan roolissa. Olin kuitenkin haastattelutilanteissa läsnä ja siten vaikuttamassa myös itse aineiston syntyyn. Esitin tarkentavia kysymyksiä ja varmistin ymmärtäneeni haastateltavan viestin oikein. Joissakin tilanteissa myös haastateltavat pyysivät minua tarkentamaan kysymystä, jolloin pyrin selittämään kysymyksen tarkoituksen ohjaamatta ajatuksia vastaamaan omiani. Joissain tilanteissa tuntui haasteelliselta olla tuomatta omia ennako-odotuksiani esille, enkä siinä välttämättä täysin onnistunutkaan. Aineiston tuottamisen lisäksi on huomioitava, että analysoidessani haastatteluaineistoa olen tulkinnut vastauksia omista lähtökohdistani. Haastattelu on vuorovaikutustilanne (Hirsjärvi & Hurme, 2006), joten sen lisäksi, että vastaukset ovat haastateltavien subjektiivisia tulkintoja tilanteesta, ovat myös vastausten tulkinnat omia subjektiivisia tulkintojani.

Suomen Liikennelentäjäliitto ry:n sähköpostilistalla, jonka kautta lähetin haastattelupyynnön, ovat lähes kaikki Finnairin lentäjät. Epäselvää kuitenkin on, kuinka suuren osan heistä sähköposti todellisuudessa tavoitti. Etsiessäni haastateltavia vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja haastateltavien aloitteen varassa. Voikin siis kysyä, ketkä haastattelupyynnöön vastasivat? Haastateltavista löytyi sekä organisaatioon hyvin pettyneitä että pääosin tyytyväisiä lentäjiä, vaikkakin yhteisenä kaikille oli jonkin asteinen tyytymättömyys lomautuksiin liittyviä käytäntöjä kohtaan. Tutkimuskysymys ja kuvaus haastattelupyynnössä saattavat jo itsessään tehdä lähtöasetelmasta negatiivisen, sillä lomautukseen terminäkin liittyy lähinnä negatiivisia mielikuvia. Pääosin haastatteluihin oli varattu hyvin aikaa ja ehdimme käydä kaikki teemat läpi. Suurin osa haastatteluista tehtiin kahvioissa, joten nauhoitteita litteroidessa taustameteli aiheutti hetkittäin haasteita. Erityisesti yhden haastattelun litteroinnissa jäi useita, lyhyitä pätkiä epäselviksi. Ensimmäisen haastattelun osalta aiheutin myös itse haastattelijana hieman lisähaasteita litterointiin. Oma innokas osallistumiseni haastatteluun kuului nauhalla esimerkiksi vastausten myötäilyä ja mukana naureskeluna, mikä taas hankaloitti haastateltavan puheen kuulumista. Otin tästä kuitenkin opiksi, ja muissa haastatteluissa tyydyin myötäilemään pääosin eleillä, en

äänellä. Kesken yhden haastattelun haastateltavalle tuli puhelu yllättävästä perhetilanteesta, jonka takia haastateltavan tuli olla tarpeen vaatiessa tavoitettavissa ja valmis lähtemään. Haastateltavan mielestä haastattelua ei kuitenkaan ollut tarpeen keskeyttää, ja saimmekin jatkettua haastattelun loppuun asti. Tilanne saattoi kuitenkin vaikuttaa, jos ei muuten niin keskittymiseen, ja aiheuttaa kiireen tuntua. Purkaessani haastatteluja tuli eteeni muutamia tilanteita, joissa kahdessa eri kohdassa annetut vastukset olivat keskenään ristiriitaiset. Aluksi haastateltava saattoi esimerkiksi naureskellen suhtautua lomautukseen ja kertoa, ettei se häntä niin haittaa. Mutta haastattelun edetessä, ja ehkä haastateltavankin pohtiessa asiaa, hän ilmaisikin myöhemmin, että eihän se nyt kuitenkaan ihan yhdentekevää ole. Tämä voi toki johtua myös siitä, ettei haastateltavasta ole heti alkuun tuntunut mukavalta ja luontevalta kertoa vieraalle ihmiselle arasta aiheesta.

Kausaalisuhdetta lomautuksen ja psykologisen sopimuksen rikkomisen kokemuksen välillä ei tämän tutkimuksen pohjalta pysty todentamaan. Haastateltavien psykologisen sopimuksen tila ennen lomautuksia ei ole tiedossa. Muutoksen tutkiminen olisi vaatinut seurantatutkimuksen, ja tutkimuksessani ei ollut tiedossa lähtötasoa. Kokemus tilanteen muuttumisesta perustuu täysin haastateltavien omaan näkemykseen. Lisäksi on huomioitava, etteivät haastateltavat välttämättä pysty erittelemään lomautuksesta johtuvia muutoksia esimerkiksi työtyytyväisyydessä ja sitoutumisessa, vaikka nimenomaan sen vaikutusta kysyinkin. Tutkimukseni aineisto on kerätty hyvin spesifissä kontekstissa: haastatteleamalla Finnairin lentäjiä tilanteessa, jossa takana olivat poikkeuksellisen hankalat, julkisuudessaakin paljon esillä olleet työehtosopimusneuvottelut, ja niitä seuranneet lomautukset olivat edelleen meneillään. Tutkimukseni tulokset kertovat siis tiettyjen henkilöiden kokemuksista tiettyinä hetkenä, ja ovat siten ainutlaatuisia.

Olen tavoitellut avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja kattavuutta tekemieni valintojen sekä muutenkin tutkimukseni raportoinnin suhteen. Olen myös pyrkinyt refleksiivisyyteen läpi tutkimusprosessin. Käyttämällä suoria lainauksia olen halunnut tehdä näkyväksi osan aineistosta ja siten mahdollistaa tekemieni tulkintojen arvioinnin. Analyysissäni aineistosta esille nostamani asiat eivät perustu siihen, että riittävän moni vastaajista oli jotain mieltä. Ensinnäkin haastateltavia oli vain viisi, joten määrään perustuva asioiden



arvottaminen tuntuisi teennäiseltä. Toiseksi teemahaastattelun vapaamuotoisten vastausten pohjalta tällaisten tulkintojen tekeminen ei välttämättä olisi ollut kovin helppoa vastausten sisällöllisistä eroista johtuen. Pyrinkin analyysissäni enemmänkin nostamaan esille mielenkiintoisia asioita samoin kuin erilaisia näkemyksiä kustakin teemasta. Joissain kohdin koin kuitenkin olevan paikallaan ilmaista, kuinka moni haastateltavista nosti asian esille tai oli jotain mieltä, kun se oli aineiston pohjalta uskottavasti todettavissa. Näin pyrin taas perustelemaan tekemiäni päätelmiä esimerkiksi teeman keskeisestä asemasta siltä pohjalta, miten kattavasti se nousi haastatteluissa esille.

Tutkimuksen arviointiin vahvasti liittyvän eettisyyden olen erottanut omaksi alaluvukseen, ja sitä käsittelen seuraavaksi.

### **3.3 Tutkimuksen eettiset periaatteet**

Keskeisin tutkimukseni eettinen periaate oli haastateltavien pysyminen nimettöminä. Haastateltavien ollessa minuun yhteydessä huoli henkilöllisyyden paljastumisesta tuli heti ilmi, samoin kuin pelko siitä, ”tuleeko tästä kauhea soppa”. Anonymiteetin turvaaminen nousi siis jo aluksi tutkimukseni keskeiseksi eettiseksi periaatteeksi, ja pysyi sellaisena läpi koko tutkimusprosessin. Haastattelunauhoilla tai niiden kirjallisissa litteraatioissa ei esiinny haastateltavien nimiä, sen sijaan käytin numeroita erottaakseni haastattelut toisistaan. Haastattelunauhat tuhosin niiden litteroinnin jälkeen. Tutkimusraporttissani olen tietoisesti jättänyt pois yksityiskohtaisia tietoja esimerkiksi elämäntilanteesta, jotka olisivat voineet paljastaa haastateltavan henkilöllisyyden. Arvioni mukaan pois jätetyt tiedot olisivat ehkä tuoneet mielenkiintoisia sivupolkuja tutkimusaineiston kuvaamiseen, mutta niiden pois jättäminen ei vaikuta tutkimusraporttini uskottavuuteen. Tässä kohtaa siis haastateltavien anonymiteetti nousi tärkeimmäksi kriteeriksi. Samoin olen valinnut analyysissä käyttämäni lainaukset haastateltavien vastauksista siten, etteivät vastaajat ole niiden perusteella tunnistettavissa.

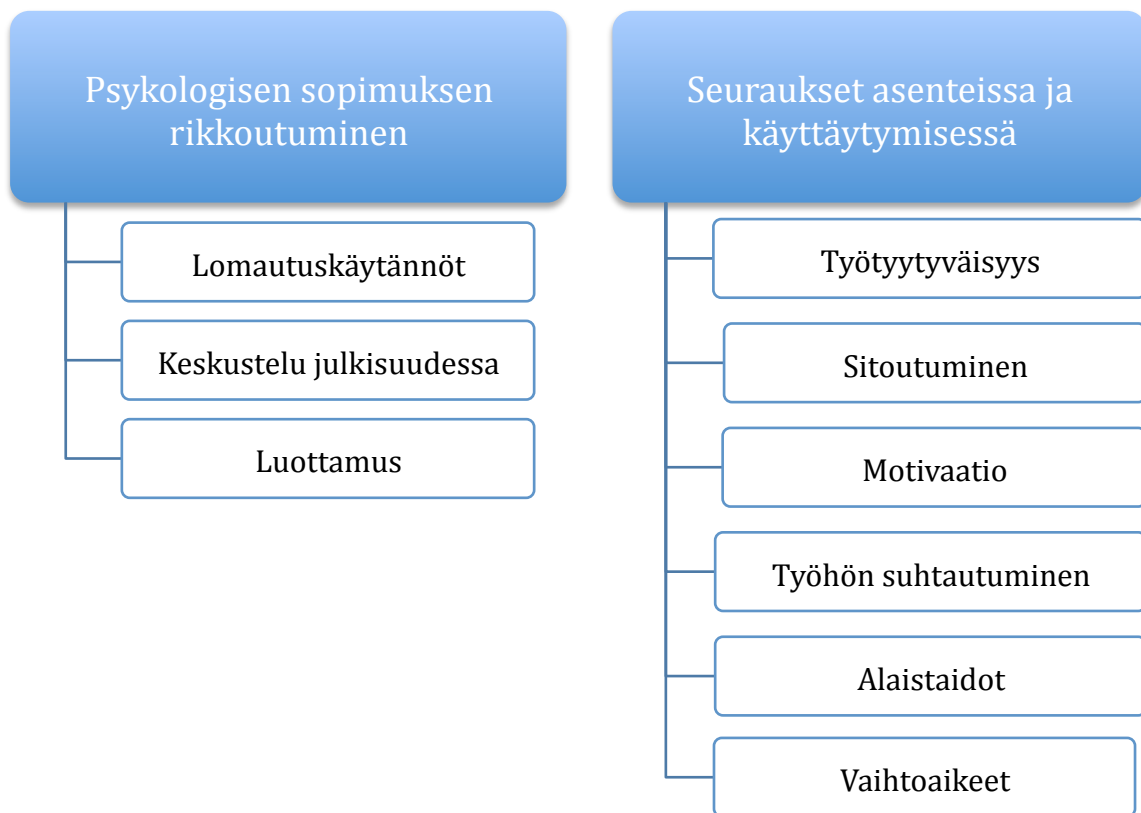
Kuten jo edellä totesin, haastatteluun myöntymisen perustui haastateltavien omaan aloitteeseen. Kaikki haastattelupyynnön saaneet työskentelivät sillä hetkellä Finnairilla,

ja organisaatio on kontekstina keskeisessä roolissa psykologisen sopimuksen rikkoutumista tutkittaessa. Pohdinkin, pitäisikö lupa tutkimuksen toteuttamiseen pyytää myös Finnairilta. Päädyin kuitenkin siihen, ettei tämä ole tarpeen, sillä tutkimukseni kohteena ovat lentäjien henkilökohtaiset kokemukset lomautuksista. Tutkimuksessani en siis esittele tai ota kantaa lomautusjärjestelyihin tai -käytäntöihin muutoin kuin haastateltavien kokemusten kautta. Haastateltavat edustavat hyvin pientä osaa Finnairin lentäjistä ja kertovat omista kokemuksistaan, joten tuloksia ei voi luonnollisestikaan yleistää koskemaan suoraan koko ammattikuntaa. Ne antavat kuitenkin tärkeää tietoa siitä, miten lomautukset voivat vaikuttaa niiden kohteeksi joutuneisiin työntekijöihin. Sen sijaan organisaation nimen käytöstä tutkimusraporttissani koin aiheelliseksi sopia Finnairin edustajan kanssa, samoin kuin tutkielman julkisuutta koskevista kysymyksistä niiltä osin kuin asiaan on mahdollista vaikuttaa.

Tutkimuksen eettisiin periaatteisiin kuuluu myös hyvä tieteellinen käytäntö (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Tähän kuuluu niin lähteiden asianmukainen merkitseminen kuin tutkimustulosten ja käytettyjen menetelmien huolellinen raportointikin (Hakala, 2008). Olenkin pyrkinyt huolellisuuteen siinä, että tutkimusraporttistani on selvästi erotettavissa aiempaan tutkimukseen perustuva tieto, aineistosta raporttiini sisällyttämäni lainaukset sekä omat tulkintani.

## 4 Aineiston analyysi

Käsittelen seuraavaksi aineistoani teemoittain kahden pääotsikon alla, jotka mukailevat tutkimuskysymyksiäni. Ensimmäiseksi käsittelen psykologisen sopimuksen rikkoutumista ja toiseksi sen aiheuttamia seurauksia asenteissa ja käyttäytymisessä. Aineiston pohjalta psykologisen sopimuksen rikkoutumisen teemoiksi nousivat lomautuskäytännöt, keskustelu julkisuudessa ja luottamus. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurausten teemoiksi valikoituivat työtyytyväisyys, sitoutuminen, motivaatio, työhön suhtautuminen, alaistaidot ja vaihtoaikeet. Haastateltavien taustatiedot esittelen erikseen heti aluksi.



**Kuva 3: Teema-analyysin teemat.**

Käytän aineiston esittelyssä myös suoria lainauksia litteroiduista haastatteluista kuvaamaan haastateltavien käsitystä tilanteesta. Selvyyden takia olen erottanut nämä kommentit muusta tekstistä ja esittänyt ne kursivoituina.

## 4.1 Taustatiedot

Haastattelin tutkimukseeni viittä Finnairin lentäjää, joilla oli omakohtaista kokemusta lomautuksista nykyisen työnantajan toimesta. Lentäjien ikäjakauma oli 30-vuotiaasta yli 50-vuotiaaseen, asemaltaan kolme heistä toimi perämiehenä ja kaksi kapteenina. Haastateltavien virkaikä vaihteli muutamasta vuodesta noin 24 vuoteen. Kolme haastateltavista työskenteli kaukoliikenteessä pitkän matkan lennoilla, kaksi lyhyen matkan lennoilla Euroopan liikenteessä.

Haastateltavien lomautuspäivien määrä haastatteluhetkellä vaihteli kahdesta viikosta yli 60 päivään, tulevista lomautuksista haastateltavilla ei ollut tietoa. Haastateltavien osalta ainoastaan yhden lomautus oli ollut yhtäjaksoinen, kaksi viikkoa lomautettuna olleen. Muilla neljällä lomautukset olivat olleet useammassa jaksossa.

## 4.2 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

Lähtökohtaisesti oletin lentäjien kokevan lomautukset psykologisen sopimuksen rikkomisenä. Haastatteluvastauksista kävi kuitenkin selvästi ilmi, etteivät asiat ole aivan niin yksinkertaisia kuin ehkä aluksi näyttää. Lomautuksia ennen organisaatiolla ja työntekijöiden liitolla oli ollut hankaluuksia saada aikaiseksi työehtosopimusta, ja keskustelua käytiin melko kovinkin sanakääntein julkisuudessa. Nämä tapahtumat linkittyivät ajallisesti ennen lomautuksia, ja haastateltavat viittasivatkin usein ”kaikkeen tähän” tai ”koko juttuun” tarkoittaen sekä lomautuksia että julkisuudessa käytyä keskustelua. Myös pelkkä ”mediapeli” nousi haastatteluissa usein esille, kun keskustelimme tapahtumien vaikutuksista asenteisiin ja käyttäytymiseen työssä.

Lomautusten osalta keskeisiksi nousivat epäoikeudenmukaisiksi ja epätasa-arvoisiksi koetut käytännöt lomautusten toteuttamisessa, eivät niinkään itse lomautukset. Haastateltavien vastausten perusteella julkisuudessa käyty keskustelu ja epäoikeudenmukaisiksi koetut lomautuskäytännöt yhdessä ovat aiheuttaneet ainakin osassa haastateltavista epäluottamusta ja siten psykologisen sopimuksen

rikkoutumisen. Seuraavaksi käsittelenkin siis psykologisen sopimuksen rikkoutumista aineistosta nostettujen teemojen, lomautuskäytäntöjen ja keskustelun julkisuudessa, kautta. Nostin psykologisen sopimuksen rikkomisen alle uudeksi teemaksi myös luottamuksen, joka on keskeinen tekijä psykologisessa sopimuksessa ja sen rikkoutumisen kokemuksessa niin aiemman tutkimuksen (esim. Robinson, 1996) kuin haastateltavien vastaustenkin perusteella. Toisaalta luottamuksen heikentymisen voi nähdä myös yhtenä psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurauksena, (Zhao ym., 2007) mutta tässä tutkimuksessa käsittelen luottamusta yhtenä vaikuttavana tekijänä psykologisen sopimuksen rikkoutumisessa.

#### **4.2.1 Lomautuskäytännöt**

Tutkimuksessani lähtökohtana oli selvittää, koetaanko lomautukset psykologisen sopimuksen rikkomisena. Haastatteluvastauksista kävi kuitenkin varsin selvästi ilmi, että pääasiassa lomautusten tarpeellisuus ymmärretään hankalassa taloustilanteessa. Peräti neljä viidestä haastateltavasta sanoi, että ymmärtää taloudelliset perusteet lomautuksille. Lomautuksia pidettiin pääosin myös hyvänä vaihtoehtona irtisanomisille, vaikka vastakkainenkin näkemys vastauksista löytyi. Olennaista kuitenkin on, ettei siis itse lomautusta vaikuttaisi koettavan psykologisen sopimuksen rikkomisena, vaikka haastateltavat kertoivatkin sen aiheuttavan negatiivisia tunteita ja harmittavia yksityiskohtia käytännön asioissa, kuten työsuhdeauton käytössä. Haastateltavat kuvasivat lomautusten aiheuttavan pettymyksen tunteita, harmittavan suunnattomasti ja aiheuttavan taloudellisia huolia. Kaksi vastaajista sanoi kuitenkin lomautusten osuneen hyvään aikaan ja olleen enemmänkin kuin palkaton loma. Kyseiset haastateltavat olivat olleet lyhyemmän aikaa (2 viikkoa ja 6 viikkoa) lomautettuina kuin muut, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa kokemukseen.

*Fiilikset mulla on ollu tosi surkeet kyllä et, jossain vaiheessa siinä välissä tuli semmonen et jaksanu asiaan paneutua ku aatteli et ehkä ne (lomautukset) loppuu ku oli sovittu kolme viikkoo mutta.. Sit jossain siel 40 päivän jälkeen se rupes usko siihenki hävis et.*

Lomautuksen aiheuttamista negatiivisistakin tunteista huolimatta psykologisen sopimuksen rikkomisen näkökulmasta keskeisemmiksi nousivat lomautusten

toteutukseen liittyvät käytännöt. Lomautuskäytännöt tulivat tavalla tai toisella esille kaikissa haastatteluissa, ja niissä nähtiin paljonkin parantamisen varaa. Vastauksissa nousivat hyvin vahvasti esille kokemukset lomautusten epäoikeudenmukaisesta toteutuksesta, esimerkiksi lomautusten epätasa-arvoisesta jakamisesta lentäjien kesken. Käytäntöjen näyttäytyminen epäoikeudenmukaisina on huomionarvoista, sillä epäoikeudenmukaisuus selittää psykologisen sopimuksen vahingoittumisen kokemusta (Pate ym., 2003). Lomautuskäytännöistä puhuttaessa tuli ilmi ajatuksia jopa tahallisesta kiusanteosta ja listaoptimoinnista, eli työvuorolistojen laatimisesta siten, että saadaan mahdollisimman paljon työntekijöitä lomautettua. Lomautusten, palkallisten vapaapäivien (esimerkiksi kaukoliikenteen lentojen välisten lepopäivien) ja lomien toteuttamisessa koettiin olevan ongelmia ja toimintaa kuvattiin ”kikkailuna”.

*Siinä (lomautusten toteuttamisessa) hyvin nopeesti kyllä polttaa siltoja työntekijään ja sitte ne muistaa sen kauan että.*

Monet epäkohdista, jotka nousivat esille, perustuivat kuulopuheisiin tai olivat tapahtuneet työtovereille. Oli esimerkiksi kuultu, että vapaapäiviä pyytämällä saa lomautusta. Spekulaatioita esitettiin myös esimerkiksi siitä, miksi lomautukset on toteutettu epätasa-arvoisesti ja miksi koulutukset olivat ainakin osittain jäässä. Lomautuskäytäntöjen kokeminen epäoikeudenmukaisena oli ikään kuin kollektiivista, ajoittain vaikutti siltä, että myös kollegojen epäoikeidenmukaiseksi koettu kohtelu otettiin melko henkilökohtaisesti. Vastauksissa tuli myös useasti esille se, ettei lomautusten kestosta tai määrästä ollut tietoa. Epävarmuutta tulevaisuudesta ja epäluottamusta työnantajaa kohtaan kuvastivat haastateltavien pohdinnat siitä, käytetäänkö lomautuksia jatkossakin tehostuskeinona, vaikka taloudellisia perusteita niille ei enää olisi. Eräs haastateltavista peräänkuulutti työnantajalta asiallista tiedottamista ja työntekijöiden pitämistä ajan tasalla, mikä herättäisi luottamusta työnantajaan. Lomautusten käytännön toteutuksen ympärillä pyöriä, epäoikeudenmukaisuutta kuvastavien kertomusten kavereille tapahtuneista kokemuksista sekä tulevaisuuden spekulaatioiden pohjalta voisi päätellä, etteivät haastateltavat koe saaneensa riittävästi asianmukaista informaatiota hankalassa tilanteessa.

#### 4.2.2 Keskustelu julkisuudessa

Tutkimuksessani ja siten myös tekemissäni haastatteluissa keskiössä olivat lomautukset, eikä haastattelurungossa ollut mukana lainkaan julkisuudessa käydyn keskustelun roolia. Kysyessäni lomautusten vaikutuksista nousi kuitenkin jatkuvasti esille ”lomautusten ja muiden asioiden” vaikutus. Kun kysyin, mitä näillä muilla asioilla tarkoitetaan, vastasivat haastateltavat tarkoittavansa lähinnä ”mediapeliä”, joka pyöri työehtosopimusneuvottelujen aikaan julkisuudessa. Näin ollen nostin aineiston pohjalta keskustelun julkisuudessa yhdeksi teemaksi psykologisen sopimuksen rikkomisen alle.

Haastateltavat arvioivat keskustelun julkisuudessa vaikuttaneen ainakin sitoutumiseen ja alaitaitoihin, mikä näkyy esimerkiksi negatiivisena suhtautumisena työnantajaan ja jouston vähenemisenä. Julkisuudessa käyty keskustelu koettiin negatiivissävytteisenä ja työntekijöitä kritisoivana, jopa ajojahtina. Mediassa käydyn keskustelun sävyn nähtiin liittyvän voimakkaasti silloiseen toimitusjohtajaan, ja useampikin haastateltava sanoi kirjoittelun olleen suorastaan valehtelua. Työnantajan nähtiin myös aiheuttaneen itselleen haittaa tämäntyyppisellä julkisuudella. Osassa vastauksista tuli esille myös hämmennys julkisuudessa ”riepottelusta”, kun ennen asiat oli hoidettu hienosti. Vastauksesta kuvastui muuttuneeseen toimintatapaan liittyvä järkytys, mikä kertoo osaltaan psykologisen sopimuksen rikkomisen kokemuksesta. Eräs haastateltavista arveli nimenomaan mediassa käydyn keskustelun ja kohtelun vaikuttaneen siihen, ettei hän enää luota työnantajaan. Toimitusjohtajan vaihtumisen myötä koettiin, että pyrkimystä arvostavampaan ja positiivisempaan viestintään oli tapahtunut.

Julkisuudessa käydyn keskustelun myötä kävi lähes poikkeuksetta ilmi, että lentäjät saivat osakseen paljon huomiota ja kyselyitä myös henkilökohtaisessa elämässään.

*Jostain syystä se nyt on... tuntuu olevan semmonen myös mikä sitte kiinnostaa ihmisiä että... hyvinkin helposti tulee aina tutuilta ja tuntemattomilta sit ensimmäisenä että jaa että mitäs teillä siellä töissä tapahtuu. Niitä täytyy sitte yrittää vähän kierrelläki.*

Kuten myös edellisestä kommentista voi päätellä, haastateltavat kokivat joutuvansa ehkä hieman epämukavaankin tilanteeseen julkisuuden muissa ihmisissä aiheuttaman

uteliaisuuden takia. Tutut ja tuntemattomat olivat kiinnostuneita Finnairissa meneillään olevista tapahtumista ja muista julkisuudessa esillä olleista asioista, kuten lentäjien eduista, kun taas haastateltavat eivät pääosin olleet halukkaita työpaikan asioista puhumaan.

#### **4.2.3 Luottamus**

Pyrkiessäni selvittämään, kokevatko haastateltavat psykologista sopimusta riktun, kysyin lupausten täyttämistä ja lomautusten herättämistä tunteista. Tavoitteenani oli saada vastauksia, jotka kertoisivat haastateltavien luottamuksesta tai sen puutteesta työnantajaan. Aiemmassa tutkimuksessa (esim. Turnley & Feldman, 2000) on nostettu esille luottamuksen keskeinen asema psykologisessa sopimuksessa. Haastatteluvastausten perusteella lomautuskäytännöt ja julkisuudessa käyty keskustelu, jotka molemmat on koettu epäoikeudenmukaisiksi, ovat johtaneet luottamuspulaan organisaatiota kohtaan ja siten psykologisen sopimuksen rikkomisen kokemukseen. Kolme viidestä haastateltavasta sanoi suoraan, ettei luota työnantajaan.

Luottamukseen kuuluu usko siihen, että toinen osapuoli toimii reilusti ja oikeudenmukaisesti. Kun luottamus on menetetty, jää tilaa epäilyksille ja kuulopuheille, ja ainakin haastateltavien vastausten perusteella näin on tapahtunut. Aineiston koon huomioon ottaen mukana oli varsin paljon ”semmostakin oon kuullut” -vastauksia, joissa organisaatio on toiminut epäasiallisesti ja tieto tästä leviää suusta suuhun. Osa haastateltavista pohti ääneen, että ”ei kai ne semmosta”, mutta epävarmuus oli vastauksissa kuitenkin läsnä. Vastauksista kuvastui epäluottamus organisaatioon, mikä osaltaan viittaa kokemukseen psykologisen sopimuksen rikkomisesta.

Kysyessäni työnantajan lupausten täyttämistä sain vaihtelevia vastauksia. Kysymys antaa ehkä enemmän tulkinnanvaraa kuin moni muu, ja osa pohtikin ääneen, että mitköhän se työnantaja on luvannutkaan.

*Ne tekee mitä tykkää ja me vaan ollaan. Niin kauan kun on työpaikka pitää olla tyytyväinen, vähän semmonen kuva täl hetkel. Ei oo mitään lupauksia täytettävänä.*



Toisaalta työnantajan koettiin pettäneen lupauksensa lomauttaessaan, tai ehkä enemmänkin lomautuskäytännöissään, ottaessaan töihin lentämään ja tehdessään lentäjistä erään haastateltavan sanoin pätkätyöläisiä. Vertaus liittyy lomautusten pilkkomiseen useampaan jaksoon, mistä syystä katsoin lupausten pettämisen tunteen johtuvan enemmänkin lomautusten käytännön toteutuksesta. Toisaalta taas täysin vastakkainenkin näkemys nousi esille: työnantaja on tarjonnut työn ja kouluttanut siihen, ja siten täyttänyt lupauksensa. Erilaiset vastaukset kuvastavat hyvin psykologisen sopimuksen olemusta, johon liittyvät odotukset ovat yksilöllisiä käsityksiä (Rousseau, 1989).

Vahvasta epäluottamuksesta kertoo myös erään haastateltavan suhtautuminen henkilöstökyselyyn. Hän kertoi jättävänsä vastaamatta kyselyyn, koska siinä kysytään henkilökohtaisia asioita, eikä hän luota vastausten pysyvän anonyymeina, vaikka näin luvataankin. Vaikkakin vain yksi haastateltavista esitti tällaisen epäilyn, halusin tuoda sen esille analyysissäni, sillä mielestäni vastaus kuvastaa erittäin voimakasta epäluottamusta organisaatiota kohtaan. Toinen huomion arvoinen, yhden haastateltavan kohdalla esille tullut seikka on psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ajoittuminen jo aikaisempiin kokemuksiin. Lomautukset ja julkisuudessa käyty keskustelu ikään kuin vain vahvistivat kuvaa organisaatiosta, ja haastateltava sanoikin, etteivät tapahtumat tulleet hänelle yllätyksenä. Haastateltavan kokemuksen mukaan organisaatio on ennenkin pettänyt lupauksensa, joten lomautuksilla ei ollut niinkään merkitystä tämän kannalta.

Organisaatio ei voi varsinaisesti olla psykologisen sopimuksen osapuoli, sillä psykologinen sopimus muodostuu vuorovaikutuksessa (Rousseau, 1989). Tiedetyt henkilöt (esim. esimiehet ja johtajat, henkilöstöosaston edustajat) edustavat organisaatiota myös psykologisen sopimuksen näkökulmasta, ja heidän toimintansa nähdään organisaation toimintana. Myös haastatteluvastaukset tukevat tätä ajatusta, sillä epäluottamus henkilöityi melko vahvasti varsinkin julkisuudessa käydyin, epäreiluksi ja -todeksi koetun keskustelun osalta johtoon, lähinnä silloiseen toimitusjohtajaan. Kuitenkin organisaatio kokonaisuudessaan nähtiin epäluotettavana, eikä tilanne ”nollautunut” toimitusjohtajan vaihduttua.

Epäluottamuksen näkökulmasta vastaukset tukevat melko yksiselitteisesti sitä, että lentäjät kokevat psykologista sopimusta rikotun. Vastausten perusteella on myös selvää, että luottamuksen ja hyvän psykologisen sopimuksen palauttaminen vaatii paljon muutakin kuin toimitusjohtajan vaihdon.

#### **4.3 Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seuraukset asenteissa ja käyttäytymisessä**

Aineistosta nostamani teemat psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurauksien osalta mukailevat melko pitkälti alkuperäistä haastattelurunkoa. Asenteisiin liittyvistä seurauksista sitoutuminen ja työtyytyväisyys sekä käyttäytymiseen liittyvistä seurauksista alaistaidot ja vaihtoaiheet nousivat teemoiksi myös tekemässäni analyysissä. Edellä mainittujen lisäksi nostin asenteisiin liittyviin seurauksiin teemoiksi motivaation ja työhön suhtautumisen. Haastatteluja varten muodostamassani teemarungossa motivaatio toimi yhtenä työsuoritukseen liittyvänä alateemana. Vastausten perusteella motivaatio on kuitenkin syytä eritellä omaksi teemakseen, mikä on yhdenmukaista myös Gustin (2004) tekemän jaottelun kanssa. Motivaatio liittyy lähinnä asenteisiin, vaikkakin vaikuttaa myös käyttäytymiseen ja on siten varsin keskeinen myös käyttäytymiseen liittyvien seurausten pohdinnassa. Työsuoritus jäi teema-analyysissä esille nostamistani teemoista kokonaan ulkopuolelle, sillä ainakaan haastateltavien oman arvion mukaan tapahtumat eivät olleet vaikuttaneet työsuoritukseen. Myös aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, ettei psykologisen sopimuksen rikkoutuminen välttämättä vaikuta työsuoritukseen (esim. Suazo, 2009; Pate ym., 2003). Suurin osa aihepiiriin liittyvistä vastauksista kuvasikin enemmän haastateltavien asennetta omaa työtään ja ammattiaan kohtaan kuin varsinaista työsuoritusta. Uusi, aineiston pohjalta nimeämäni teema työhön suhtautuminen kuvaa paremmin haastateltavien käsityksiä oman työnsä tekemisestä. Sisällytin teemaan myös uraan ja etenemiseen liittyvät vastaukset.

Tiedustelin haastateltavilta muutosta haastattelurungon teemojen mukaisissa asenteissa ja käyttäytymisessä. Kuten aiemmin olen jo todennut, mahdollisesti tapahtuneiden muutosten arviointi perustuu täysin haastateltavien omaan näkemykseen. Kaikki haastateltavat tunnistivat kuitenkin muutoksia ainakin osittain

asenteissaan ja/tai käyttäytymisessään. Tässä kontekstissa psykologisen sopimuksen rikkomisella näyttäisi kuitenkin olevan suurempi vaikutus nimenomaan asenteisiin, käyttäytymiseen liittyviä seurauksia ei yhtä lailla haastateltavien mielestä ilmennyt. Myös aiemmassa tutkimuksessa on tullut esille, ettei psykologisen sopimuksen rikkoutuminen välttämättä johda haitallisiin muutoksiin työntekijän käyttäytymisessä (Pate ym., 2003). Pate ym. (2003) toteavat kontekstin olevan tässä keskeisessä roolissa: esimerkiksi epävarmoina aikoina työntekijät saattavat hillitä negatiivisia muutoksia käyttäytymisessään irtisanomisen pelossa. Toki asenteissa tapahtuvilla muutoksilla on vaikutusta myös käyttäytymiseen, tahtoi tai ei. Vastausten perusteella voi melko yksiselitteisesti todeta, että tyytyväisyyden, sitoutumisen ja motivaation heikentyminen näkyy esimerkiksi jouston vähenemisenä työnantajaa kohtaan. Haastattelujen perusteella syntyi vaikutelma myös yleisesti epäileväisestä asenteesta työnantajaa kohtaan: moniin asioihin suhtaudutaan varauksella ja ikään kuin kaikessa olisi koira haudattuna. Myös aiemmassa tutkimuksessa kyynisyyttä on tutkittu yhtenä psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurauksena (esim. Pate ym., 2003). Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan nostanut kyynisyyttä omaksi teemakseen, vaikka kuten edellä käy ilmi, kyynisyyteen sisältyväksi määriteltyjä piirteitä löytyi myös haastateltavien vastauksista.

#### **4.3.1 Tyytyväisyys**

Yleisesti ottaen haastateltavat olivat hyvinkin tyytyväisiä itse työhön, lentämiseen. Sen sijaan useampikin haastateltava oli tyytymätön organisaatioon, vaikkakin myös hyviä, työn järjestämiseen liittyviä muutoksia, kuten kaukoliikenteen vapaapäiväkäytännön muuttuminen, kerrottiin tapahtuneen ennen lomautuksia. Eräs haastateltavista kuvasi olevansa tyytyväinen, kunhan saa rauhassa tehdä töitä. Lomautusten osalta tyytymättömyyttä aiheuttivat erityisesti epäoikeudenmukaisiksi koetut käytännön järjestelyt, niistä keskeisimpänä useassa lyhyehkössä jaksossa tapahtuneet lomautukset ja lomautusten epätasainen jakaantuminen lentäjien kesken. Epätasa-arvoisiksi koettujen lomautuskäytäntöjen kerrottiin herättävän myös närää työntekijöiden välillä. Tyytyväisyyden osalta vastaukset olivat jossain määrin ristiriitaisia. Tämä saattaa johtua siitä, että tyytymättömyys kohdistui nimenomaan organisaatioon, kun taas työhön ja työkalvereihin oltiin hyvinkin tyytyväisiä.

Haastateltavat kokivat pääosin olevansa tärkeä osa organisaatiota ja arvostivat omaa työpanostaan organisaation eteen. Suurin osa ei kuitenkaan kokenut organisaation arvostavan heidän työpanostaan.

*Mut se että niinku firma arvostais ni se on taas ihan toinen juttu että niin... Ne luulee että ne saa tuolta bussinkuljettajia niin et ne tulee lentää meidän hommia niin... Ni ei firma niinku arvosta pätäkääkään.*

Osa taas arveli organisaationkin arvostavan heidän työpanostaan, mutta kovin varmasti asiaa ei ilmaistu. Toimitusjohtajan vaihdon myötä yleisen linjan kerrottiin kuitenkin muuttuneen arvostavammaksi.

Kysymys siitä, kokivatko haastateltavat saavuttavansa jotain työssään, tuntui olevan monelle hankala. Suurin osa ei oikein osannut sanoa, mitä työssään voisi oikeastaan edes saavuttaa. Yksi haastateltavista kuvasi tuntojaan näin:

*Kotiin paluu, se on se paras osa sitä. En mä nyt tällä hetkellä kyllä koe saavuttavani hirveesti yhtään mitään. Kyl se on niinku työn tekemistä vaan.*

Työilmapiiri oli useammankin haastateltavan mukaan muuttunut. Suurimmaksi syyksi he arvioivat työehtosopimusneuvotteluja siivittäneen keskustelun mediassa, jota kuvattiin muun muassa "ajojahtina" ja "suorastaan valehteluna". Yksi haastateltavista kuvasi tilanteen aiheuttaneen vastakkainasettelua työnantajan ja lentäjien välillä. Haastateltavien mukaan työtyytyväisyydessä tapahtuneiden muutosten kannalta lomautusta olennaisempaa olikin juuri mediassa käyty keskustelu, jonka koettiin huonontaneen työpaikan ilmapiiriä. Osa haastateltavista kertoi ohjaamokeskustelujen muuttuneen täysin, ja huolestuttavampaan suuntaan. Aiemmat hyvin vapaamuotoiset ja pitkälti vapaa-aikaan liittyvät aiheet olivat väistyneet vakavampien, organisaatioon ja tulevaisuuteen liittyvien aiheiden tieltä. Yksi haastateltavista koki, että ilmapiiri oli viime aikoina lähtenyt kehittymään taas parempaan suuntaan.

### 4.3.2 Sitoutuminen

Kuten jo edellä työtyytyväisyyden alla kerroin, suurin osa haastateltavista vastasi pitävänsä itse työstä ja tekevänsä sen niin hyvin kuin vain osaa. Sen sijaan ajatukset työnantajasta vaihtelivat suurestikin. Osa haastateltavista oli kohtuullisen tyytyväisiä Finnairiin työnantajana ja halusi mielellään jatkaa sen palveluksessa, osittain taas haastateltavat kokivat olevansa erittäin sitoutuneita organisaatioon siksi, ettei vartenotettavia vaihtoehtoja työnantajaksi ole. Useampi haastateltava kuitenkin kallistui sitoutumisen kohdalla negatiiviseen suuntaan.

*Sanotaan tämmönen sitoutuminen, ehkä se näkyy siinä, niinku hävinny tyystin. Ei se sinällään työn tekemiseen se ei vaikuta mitenkään et kyl tekee ihan yhtä lailla töitä. Ei sinne niin kiva oo lähtee.*

Vastausten perusteella voisi sanoa haastateltavien olevan hyvinkin sitoutuneita itse työhön tai ammattiin, sillä työn tekeminen mahdollisimman hyvin tuli esille kaikissa haastatteluissa. Organisaatioon sitoutuminen sen sijaan ei ollut yhtä hyvissä kantimissa. Kysyessäni kuinka sitoutunut haastateltava kokee olevansa organisaatioon, eräs haastateltavista vastasi seuraavasti:

*Siis en pätkääkään. Se et mä meen töihin ja ne maksaa mulle palkan ja that's it.*

Myös muutos entiseen nousi vastauksissa esille, erityisesti virkaiältään vanhimpien kohdalla. Useampi haastateltavista kertoi, ettei ole ylpeä työpaikastaan, ainakaan enää. Myöskään ylimääräistä vaivaa organisaation menestymisen eteen ei välttämättä olla valmiita näkemään, vaikka näin on vastausten perusteella aikaisemmin ollutkin. Suurin osa haastateltavista koki sitoutumisen muuttuneen lomautusten ja julkisuudessa käydyn keskustelun myötä.

*Kyl mä silloin kun mä tulín taloon olin paljon enemmän sitoutunu, lähdin töihin vapaapäiviltä sun muilta niin nyt en enää nää mitään syytä lähtee.*

Yksi monessakin haastattelussa esille noussut, myös motivaation heikentymiseen liittyvä seuraus on juurikin jouston väheneminen. Useampikin haastateltava kertoi, että aikaisemmin oli hyvinkin sitoutunut ja valmis näkemään vaivaa organisaation menestymisen eteen. Enää näin ei kuitenkaan välttämättä ole, eräs haastateltavista kuvasi kiinnostuksen organisaatioon liittyviin asioihin olevan nolla.

#### **4.3.3 Motivaatio**

Motivaatiossa tapahtuneista muutoksista johtuvat seuraukset liittyvät monilta osin sitoutumisenkin alla käsiteltyihin asioihin. Haastateltavien arvioidessa omaa motivaatiotasoaan tällä hetkellä nousi usein esille se, ettei halukkuutta joustaa organisaation hyväksi enää juurikaan ole, vaikka aikaisemmin joustavuutta olisikin löytynyt. Erityisesti haastateltavat käyttivät esimerkkinä töihin lähtöä vapaapäivältä, jos tarvetta ilmenee. Toisaalta taas kaksi viidestä haastateltavasta piti itseään ainakin lähes yhtä motivoituneena kuin ennenkin. Kuten työtyytyväisyydenkin osalta, vastaukset olivat joissain tapauksissa ristiriitaisia. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii vastaus, jonka sain kysyessäni kuinka motivoituneena haastateltava itseään pitää:

*Siis.. silloin ku mä oon töissä, niin silloinhan se on ihan sata prosenttia, mutta niin ei mua niinku kiinnosta.*

Tulkitsin kyseiseen vastaukseen sisältyvän saman ajatuksen, kuin yleisesti ottaen aineistosta kävi ilmi: työ itsessään on motivoivaa, mutta muita organisaatioon liittyviä asioita kohtaa motivaatio on huono. Osa haastateltavista vastasi motivaation olevan hyvä ja pitävänsä itseään motivoituneena työntekijänä. Suurin osa, myös motivoituneena työntekijänä itseään pitävät, vastasivat lomautusten, julkisuudessa käydyn keskustelun ja yleisen ilmapiirin kuitenkin vaikuttaneen motivaatioon.

Heikentyneen motivaation yhteydessä nousivat esille myös lentäjien koulutukset uusien konetyyppien lentämiseen. Opiskeltavan asian ollessa haasteellista ja vaatiessa paljon panostusta heikko motivaatio aiheuttaa hankaluuksia.

*Siin on suurin ongelma kyl ton motivaation seurausta, helvetin vaikee oppii uutta asiaa jos ei kiinnosta pätäkääkään.*

Käyttäytymiseen liittyvät seuraukset liittyivät pääasiassa motivaation heikentymiseen. Kun motivaatio on huono, ei joustoa vain organisaation hyväksi tapahdu. Motivaatio vaikuttaa myös haluun ja kykyyn oppia uutta, yksi haastateltavista totesi heikentyneen motivaation näkyvän juuri uuden konetyypin koulutuksissa.

#### **4.3.4 Työhön suhtautuminen**

Ammattilypeys nousi vahvasti esille lentäjien vastauksista. Itse työ tehdään niin hyvin kuin ikinä osataan, mutta organisaation menestymisen eteen ei haluta nähdä erityisesti vaivaa. Itse ammatin harjoittaminen nousi ikään kuin organisaation menestymisen edistämisestä irralliseksi, ja oman työn tekemistä sataprosenttisesti korostettiin. Lentäjien työn luonne saattaa osaltaan vaikuttaa tähän jaotteluun, lentäjien työ kun keskittyy pääosin muualle kuin varsinaisen organisaation tiloihin, ja siten irtaantuminen on ehkä helpompaa.

*Tota meidän duuniinhan joutuu aina tekee periaatteessa sataprosenttisesti ku sä meet, et et sä voi sitä vasurilla tehdä. Etkä ryssiä. Siihen ei voi mennä, semmoseen lapselliseen pelleilyyn.*

Motivaation heikkeneminen ei vastausten perusteella oikeastaan vaikuttanut työhön suhtautumiseen, vaikka näin voisi kuvitella. Omasta työstä pidettiin ja sen tekemiseen suhtauduttiin vakavasti. Ammatista oltiin ylpeitä, samoin kuin omasta ammattikunnasta ja kollegoista. Yksi haastateltavista sanoi, ettei tekisi muuta työkseen, mutta muualla kyllä.

*No, se on tommosta, sanotaan näin että ammattimainen ajattelu siihen työn suorittamiseen. Ja siihen miten se hoidetaan turvallisesti ja niinku se pitää suorittaa se työ. Ei siit nyt sen ihmeempii ajatuksii noin tuu mutta ei se niinku sinne ottanu lomauttamiset. Et ihan samanlainen ajatusmaailma siihen on edelleen.*

Sisällytin työhön suhtautumisen teemaan myös uralla etenemisen, joka nousi lähinnä perämiesten kohdalla haastatteluissa esille. Lomautukset aiheuttivat jonkin verran epävarmuutta tulevasta, mutta eteneminen kapteeniksi oli pääosin toiveissa. Epäselvää oli nimenomaan aikataulu, jolla kapteenikoulutukseen on mahdollista päästä. Haastatteluhetkellä tilanne näytti hankalalta juuri lomautusten takia. Eräs haastateltavista kuvasi olevansa jumissa omassa työtehtävässään, mutta toivovansa pääsyä eteenpäin.

#### **4.3.5 Alaistaidot**

Haastatteluvastausten perusteella psykologisen sopimuksen rikkomisen vaikutukset alaistaitoihin eroavat riippuen siitä, ovatko kyseessä organisaatioon kohdistuvat vai yksilöön eli työkavereihin kohdistuvat alaistaidot. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu psykologisen sopimuksen rikkomisen vaikuttavan enemmän organisaatioon kuin yksilöön kohdistuviin alaistaitoihin (Turnley ym., 2003), ja myös tämän tutkimuksen tulokset viittaavat samanlaiseen käyttäytymiseen. Organisaation arvostus oli vähentynyt viime aikaisten tapahtumien johdosta, ja kiinnostus yhteisiin asioihin vaikutti pääosin vähentyneen, vaikkakin oli osan vastauksista mukaan ollut vähäistä jo aiemminkin. Solidaarisuus organisaatiota ja työkavereita kohtaan tulisikin siis tämän perusteella erottaa toisistaan. Kun arvioidaan vaikutuksia alaistaitoihin, on aiheellista erottaa toisistaan organisaatioon ja yksilöön kohdistuvat alaistaidot.

Yleisesti ottaen organisaatiosta ei mielellään puhuttu ulkopuolisille, ja niiltä osin kuin puhuttiin, puhe pyrittiin pitämään neutraalina. Negatiiviset puheet pidettiin lähipiirissä. Vastauksista nousi esille myös se, ettei myöskään muiden ihmisten puheisiin puututtu, vaikka aikaisemmin olisikin pyritty selvittämään tilannetta ja korjaamaan käsityksiä.

*En mä varmaan edes jaksa lähtee korjaamaan et mua ei jaksa se oikeestaan kiinnostaa se asia (Finnairin haukkuminen) et tota puhukoon mitä puhuu.*

Pääosin haastateltavat eivät kokeneet olevansa erityisen aktiivisia työyhteisön asioissa. Yhtenä esimerkkinä osallistumisesta ja vaikuttamisesta nousi esille luottamuksenkin yhteydessä käsitelty osallistuminen henkilöstökyselyyn. Kaksi haastateltavista kertoi



vastaavansa henkilöstökyselyyn ja koki, ettei muuten voi vaikuttaa. Kaksi muuta puolestaan ilmoittivat jättävänsä vastaamatta, toinen siksi, ettei luota tietojen pysymiseen salassa. Yhden haastateltavan kanssa henkilöstökyselyyn vastaaminen ei noussut lainkaan esiin.

Kaikki haastateltavat kokivat olevansa hyviä työkavereita, vaikkakin kysymykseen vastaaminen vaikutti usein hieman hankalalta. Moni vastasi, että asiaa pitäisi kysyä työkavereilta, mutta lopulta moni kuitenkin muisti saaneensa kollegoilta positiivista palautetta, josta omaa työkaveruutta saattoi arvioida. Työkavereista puhuttiin myös poikkeuksetta positiiviseen ja arvostavaan sävyyn, ja kaveria autetaan.

*Autan joo totta kai autan kaveria mäessä. Pakkohan siellä on auttaa kaveria mäessä, et ei toi, työnä se on semmosta et, tai no ehkä siel voi olla, mutta kyl siel kaikki auttaa kaverii. Työnä se on semmonen et yhteen hiileen sitä tehään.*

Kaikki haastateltavat kokivat hoitavansa oman työtehtävänsä niin hyvin kuin mahdollista, mutta eivät välttämättä kokeneet tekevänsä enemmän kuin muodollinen työkuva edellyttää. Vastauksissa korostui työn luonne, joka ei tarjoa niin paljon mahdollisuuksia ylittää itseään kuin monet muut ammatit. Työnkuva on pitkälti standardisoitu, ja ylimääräinen panostaminen on mahdollista lähinnä poikkeustilanteissa.

Eristäytyminen organisaatiosta tuntui olevan useammallekin haastateltavalle tapa jatkaa työskentelyä organisaatiossa. Jensen ym. (2010) erittelivät vetäytymisen yhdeksi haitallisen työpaikkakäyttäytymisen muodoksi, jolla työntekijä sopeuttaa omaa toimintaansa vastaamaan työnantajan panosta. Lentäjien työ antaa vetäytymiseen myös mahdollisuuden, kun työtä ei tehdä perinteisessä toimistossa. Asioiden hoitaminen organisaation tiloissa koettiin lähinnä ikäväksi velvollisuudeksi, mieluummin pysyttiin poissa. Työ hoidetaan ja siitä nautitaan, kun saa ”olla rauhassa”.

#### 4.3.6 Vaihtoaikeet

Vaihtoaikeilla on aiemmassa tutkimuksessa (Zhao ym., 2007) viitattu siihen, kuinka hanakasti henkilö on tai olisi halukas vaihtamaan työpaikkaa, jos realistinen mahdollisuus siihen olisi. Haastatteluissa nousi poikkeuksetta esille se, ettei Suomessa ole varteenotettavaa kilpailevaa työnantajaa lentäjille. Työpaikan vaihto tarkoittaisi siis useimmille vastaajille lähtöä ulkomaille. Suurin osa haastateltavista kertoikin halun jäädä Suomeen olevan syy siihen, miksei aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa. Perhe oli suuri syy siihen, miksi haastateltavat kokivat Suomesta lähdön itsessään olevan iso päätös, eivätkä nähneet työpaikan vaihtoa (ainakaan samassa ammatissa) realistisena. Kuten edellä sitoutumisen kohdalla kerroin, kaksi haastateltavista linkitti myös sitoutumisen tilanteeseen, ettei Suomessa ole muita varteenotettavia vaihtoehtoja työpaikaksi.

*Omasta mielestä siinä mielessä liian sitoutunut et ku täällä ei oo riittävästi vaihtoehtoja hakee pois ni en mä nyt oo pois hakeutumassa.*

He kokivat olevansa ikään kuin pakosta sitoutuneita organisaatioon, koska eivät halunneet lähteä ulkomaille töihin.

Työpaikan vaihdon ohella esille nousi myös toisenlainen näkökulma vaihtoaikeisiin: eläkkeelle jäämisen ajankohta. Yksi haastateltavista totesi jäävänsä eläkkeelle heti kuin mahdollista, vaikka työskentelyä olisi mahdollista jatkaa pidempäänkin. Haastateltavan mukaan hänen suhtautumisensa eläkkeelle jäämiseen oli muuttunut nimenomaan lomautusten ja muun viime aikaisen myllerryksen myötä, aikaisemmin hän oli suunnitellut jatkavansa työelämässä pidempään.

*En mä paikan vaihtoo, mut mä lähden heti ku mä pääsen (...) ja mä pääsen viisvitosena eläkkeelle niin mä lähden heti niin ku mä pääsen.*

Tätä kautta psykologisen sopimuksen vahingoittumista voi pitää haitallisena myös työssä jaksamisen kannalta, mikä on ajankohtainen asia samoin kuin eläkeiän nostaminen. Epävarmuus ei ole omiaan edistämään pidempiä työuria. Tosin työuran

pituutta pohdittaessa on huomioitava jälleen kerran ammatin erityispiirteet: eläkeikä on lentäjillä alhaisempi kuin yleisesti. Tästä huolimatta uskon, ettei organisaationkaan toiveissa ole lentäjien eläkkeelle jäänti vain tyytymättömyyden takia.

Myös mahdollisuus alan vaihtoon nousi esille. Koska Suomessa ei lentäjille ole haastateltavien mukaan juurikaan varteenotettavia vaihtoehtoja työnantajan suhteen, oli ainakin yksi heistä pohtinut myös kokonaan alan vaihtoa. Ammatinvaihto oli haastateltavan mukaan noussut harkintaan vasta viime aikaisten tapahtumien myötä, aikaisemmin hän ei ollut vaihtoa harkinnut.

*No ei, ei muuten kun just sen osalta et niinkun ennen näitä lomautuksia niin ei ollu mielessäkään et vois olla mitään muuta työpaikkaa ku Finnair. Mutta nyt sitten tietysti kun kävi ilmi että ni ei ehkä ookaan täysin lopullisen varma eläketyöpaikka, niin kyllähän sitä niinku vähän jäi miettimään että onhan niitä niinku mahollisuuksia muuallakin.*

Tästä vastauksesta kuvastuu, miten Finnairia on pidetty varmana eläketyöpaikkana, ja kun jalan saa oven väliin, ei lähtöä ilman suurempaa mokailua tule. Jos odotukset ovat olleet tasolla ”varma eläketyöpaikka”, ovat lomautukset varmasti tulleet yllätyksenä ja pakottaneet pohtimaan muitakin vaihtoehtoja. Tämä voi vaikuttaa osaltaan myös psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemukseen.

Vaikka kaikki haastateltavat olivat jossain muodossa pohtineet lähtöä Finnairilta, vain yksi oli tehnyt asialle jotain. Hän oli tarjonnut itseään toiseen lentoyhtiöön, ja syyksi hän nimesi lomautusten aiheuttaman taloudellisen menetyksen. Yksi vastaajista kuvaili Finnairin brändin olevan Suomessa ylivoimainen työntekijän näkökulmasta. Vastauksissa tuli kuitenkin kautta linjan esille se, että keskeisin syy siihen, etteivät haastateltavat pääosin olleet tehneet mitään konkreettista työpaikan vaihtamisen eteen, oli varteenotettavan vaihtoehtoisen työnantajan puute Suomessa. Kaksi vastaajista sanoi kuitenkin jatkavansa mielellään Finnairin palveluksessa.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuskysymykseni olivat *Kokevatko Finnairin lentäjät lomautuksen psykologisen sopimuksen rikkomisena?* ja *Miten psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa lentäjien asenteisiin ja käyttäytymiseen työssä?* Lähestyin aihetta aikaisemmassa tutkimuksessa havaittujen, psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta aiheutuneiden vaikutusten kautta. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen on todettu vaikuttavan sekä työntekijän asenteisiin että käyttäytymiseen työpaikalla (Zhao ym., 2007).

Aiemman tutkimuksen pohjalta muodostin haastatteluja varten teemahaastattelurungon. Teemoiksi valitsin taustatietojen ja psykologisen sopimuksen rikkomisen lisäksi työtyytyväisyyden, sitoutumisen, vaihtoaikheet, alaistaidot sekä työsuorituksen. Työtyytyväisyyden, sitoutumisen, alaistaitojen ja työsuorituksen on todettu korreloivan negatiivisesti psykologisen sopimuksen rikkomisen kanssa (mm. Chen ym., 2008; Turnley ym., 2003; Turnley & Feldman, 2000; Zhao ym., 2007). Vaihtoaikheilla puolestaan on havaittu olevan positiivinen yhteys psykologisen sopimuksen rikkomiseen (Zhao ym., 2007).

Analysoin haastatteluaineiston teema-analyysin avulla ja ryhmittelin aineiston pohjalta valitsemani teemat psykologisen sopimuksen rikkoutumisen sekä seurausten asenteissa ja käyttäytymisessä alle. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen teemoiksi valitsin lomautuskäytännöt, keskustelun julkisuudessa ja luottamuksen, sillä aiheet nousivat haastatteluvastauksissa selvästi esille seurauksia selittävinä tekijöinä. Seurausten alle nostin teemoiksi työtyytyväisyyden, sitoutumisen, motivaation, työhön suhtautumisen, alaistaidot ja vaihtoaikheet. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen alle nostamani teemat tulivat tavalla tai toisella esille kaikissa haastatteluissa, ja vastausten pohjalta voin todeta haastateltujen lentäjien pääosin kokevan psykologista sopimusta rikotun. Vastausten perusteella kuitenkin erityisesti seurausten vakavuudessa on eroja, mikä korostaa psykologisen sopimuksen luonnetta yksilöllisenä sopimuksena (Guest, 2004). Työhön suhtautuminen taas oli poikkeuksetta pysynyt ennallaan.

Aineiston analyysiin perustuvissa johtopäätöksissä vedän yhteen tutkimukseni keskeiset tulokset ja pohdin niitä aikaisemman tutkimuksen valossa. Keskeistä on haastateltavien arvio oman tilanteensa muutoksesta, sillä muutos heikompaan viittaa psykologisen sopimuksen rikkomiseen. Kysyin haastateltavilta suoraan myös sitä, kokevatko he organisaation pitäneen lupauksensa työnantajana. Psykologisen sopimuksen säilymiselle on keskeistä, että molemmat osapuolet kokevat toisen täyttäneen velvollisuutensa sopimuksen osapuolena (Rousseau, 2004). Pohdin myös psykologisen sopimuksen rikkomisen seurauksia.

Seuraavaksi pohdin analyysiluvussa esittelemiäni tuloksia tutkimuskysymysteni näkökulmasta. Käsittelen tutkimukseni tuloksia myös psykologista sopimusta ja sen rikkoutumista käsittelevän aiemman tutkimuksen valossa.

### **5.1 Lentäjien kokemuksia psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta**

Aiemman tutkimuksen esittelyn yhteydessä käsiteltyyn Guestin (2004) viitekehykseen suhteutettuna haastateltavien kertomukset lomautuskäytännöistä ja julkisuudessa käydystä keskustelusta ovat vaikuttaneet psykologisen sopimuksen tilaan. Psykologisen sopimuksen noudattaminen ja oikeudenmukaisuus vahvistavat luottamusta ja vaikuttavat näin työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen (Guest, 2004). Päinvastaisessa tilanteessa siis psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ja epäoikeudenmukaisuus horjuttavat luottamusta ja vaikuttavat työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen. Haastateltavien vastausten perusteella epäoikeudenmukaisiksi koetut lomautuskäytännöt ja julkisuudessa käyty keskustelu ovat aiheuttaneet luottamuspulaa, ja näin ollen kokemuksen psykologisen sopimuksen vahingoittumisesta. Vastausten perusteella vaikutuksia on nähtävissä erityisesti asenteissa, ja niiden kautta myös jossain määrin käyttäytymisessä.

Finnairin kontekstissa lomautusta itsessään ei välttämättä olisi koettu lentäjien puolelta psykologisen sopimuksen rikkomisena, mutta yhdistyminen kaikkeen muuhun oli liikaa. Kontekstina lomautus ei siis ole riittävä. Vaikka tässä tutkimuksessa edellytyksenä oli se, että työntekijä on parhaillaan tai on ollut lomautettuna silloisen työnantajan toimesta, ei

haastateltavien vastausten perusteella lomautusta voi pitää ainoana keskeisenä tekijänä mahdollisiin muutoksiin asenteissa ja käyttäytymisessä. Finnairin kohdalla työehtosopimusneuvotteluihin liittyi paljon julkista keskustelua, mikä nousi poikkeuksetta haastatteluissa esille, ja nimenomaan negatiivisena asiana. Guestin (2004) viitekehyksessä työsuhteen analysoinnista psykologisen sopimuksen avulla esimerkkinä koko organisaation tasolla psykologiseen sopimukseen vaikuttavasta kontekstin osa-alueesta on liittotason sopiminen. Haastateltavien vastauksissa nousivat esille pitkään käydyt työehtosopimusneuvottelut lomautuksia ennen. Erityisesti keskustelun käyminen mediassa koettiin vastausten perusteella psykologisen sopimuksen rikkomisena, varsinkin kun mediassa esillä olleet asiat koettiin kovana kritiikkinä työntekijöitä kohtaan ja jopa suoranaisena valehteluna. Näin ollen konteksti muuttui, ja vastausten perusteella myös psykologisen sopimuksen tila.

Lomautuksille sinänsä löytyi ymmärrystä, ja sitä pidettiin hyvänä ja ymmärrettävänä vaihtoehtona, jos vaakakupin toisella puolella ovat irtisanomiset. Toteutustapa koettiin haastateltavien joukossa kuitenkin poikkeuksetta epäoikeudenmukaisena ja epävarmuutta lisäävänä, jopa ”likaisena pelinä” ja kiusantekona. Vastauksissa pohdittiin, myös sitä, jatketaanko lomautuksia pidemmälle kuin on varsinaisesti tarpeen. Kokemus epäoikeudenmukaisuudesta on myös vahvasti esillä aiemmassa tutkimuksessa psykologisen sopimuksen vahingoittumisesta (esim. Pate ym., 2003). Haastattelujen perusteella siis nimenomaan lomautusten toteutus koetaan epäoikeudenmukaisena. Koska kausaalisuhdetta ei tässä tapauksessa pysty todentamaan, voidaan siis lomautusten toteutus kokea tässä tapauksessa psykologisen sopimuksen rikkomisena.

Jokaisessa haastattelussa keskustelu ohjautui ”muihin tapahtumiin”, vaikka kysymyksiä koskivat nimenomaan lomautusta ja siihen liittyviä tunteita. Näillä muilla tapahtumilla viitattiin lähinnä lomautuksia edeltäneisiin hankaliin työehtosopimusneuvotteluihin ja neuvottelujen ympärillä käytyyn keskusteluun julkisuudessa. Erityisesti tyytymättömyyden nähtiin johtuvan monien asioiden summasta, eikä niinkään lomautuksista, vaikka haastateltavat eivät olleetkaan tyytyväisiä lomautusten toteuttamisen käytännön järjestelyihin. Myös tutkimuksessa esitetty on ristiriidassa lentäjien kokemusten kanssa: Saarisen (2009) mukaan vuorolomautukset ovat tasapuolinen lomautusmuoto, kun taas lentäjät pitävät lyhyitä

lomautusjaksoja yhtenä pahimmistana epäkohdista, koska lyhyet lomautukset useassa erässä aiheuttavat hankaluuksia lomautuskorvausten suhteen.

Erityisesti julkisuudessa käyty keskustelu koettiin epäoikeudenmukaisena ja kovasanaisena. ”Mediapeli” nähtiin negatiivissävytteisenä, ajojahtina ja jopa suoranaisena valehteluna, ja keskustelun sävy henkilöityi vahvasti silloiseen toimitusjohtajaan. Organisaatio ei voi olla psykologisen sopimuksen osapuoli, sillä psykologinen sopimus muodostuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä (Rousseau, 1989). Sen sijaan esimerkiksi johto, esimies tai henkilöstöosaston edustaja voivat olla psykologisen sopimuksen osapuolia. Johto nähdään organisaation edustajana, ja siten toimenpiteet nähdään organisaation toimina.

Luottamuksen rakoilu vaikuttaisi liittyvän enemmän muihin tapahtumiin lentäjien ja työnantajan välillä kuin itse lomautuksiin, vaikka lomautukset koettiin joissain tapauksissa osaksi tyytymättömyyttä aiheuttanutta kokonaisuutta. Kokonaisuudella, johon kuuluu niin riitaiset työehtosopimusneuvottelut, mediassa käyty kovasanaisiksi koettu keskustelu, epäoikeudenmukaisiksi koetut lomautuskäytännöt kuin varsinaiset lomautuksetkin, vaikuttaisikin olevan suuri merkitys. Toisessa kontekstissa lomautusta ei välttämättä olisi edes pidetty psykologisen sopimuksen rikkomisena. Myös Pate ym. (2003) totesivat kontekstin olevan keskeinen tekijä niin psykologisen sopimuksen vahingoittumisen kokemuksessa kuin siitä aiheutuvien seuraustenkin kohdalla.

Vahvana merkinä psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemuksesta pidin vastauksia, joiden mukaan työnantajan ei koettu täyttäneen velvollisuuksiaan. Myös epäluottamus ja epäoikeudenmukaisen kohtelun kokeminen viittaavat psykologisen sopimuksen rikkomiseen. Luottamuksen pettäminen, epäoikeudenmukaisuuden kokeminen ja näkemys työnantajan velvollisuuksien täyttämättä jättämisestä painoivat tekemissäni johtopäätöksissä enemmän kuin yksittäiset asenteissa ja käyttäytymisessä tapahtuneet muutokset. Luottamus, oikeudenmukaisuus ja velvollisuuksien täyttäminen ovat keskeisiä psykologisen sopimuksen säilymisen kannalta (esim. Pate ym., 2003, Robinson, 1996; Rousseau, 2004), kun taas asenteissa ja käyttäytymisessä tapahtuneet muutokset ovat lopputulemia jostain tilanteesta ja siten alttiimpia kaikille muille mahdollisille vaikutteille, kuten henkilökohtaisille ominaisuuksille ja elämäntilanteelle.

Näin ollen vastaus tutkimuskysymykseeni *"Kokevatko Finnairin lentäjät lomautuksen psykologisen sopimuksen rikkomisena?"* ei ole yksioikoinen. Tämän tutkimuksen pohjalta lomautusten ei voi sanoa automaattisesti olevan psykologisen sopimuksen rikkomista, mutta Finnairin lentäjät kokevat psykologista sopimusta rikotaan. Finnairilla oli kuitenkin lomautuksia ennen tapahtunut paljon, esimerkiksi toimitusjohtaja oli vaihtunut, lentäjien työehtosopimusta neuvoteltiin pitkään ja käsiteltiin näkyvästi myös julkisuudessa, mikä vaikutti olevan monelle haastateltavalle suuri tekijä luottamuksen menettämisessä. Lomautukset olivat ehkä osatekijä psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemuksessa, mutta eivät yksinään sitä aiheuttaneet.

## **5.2 Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutukset lentäjien asenteisiin ja käyttäytymiseen**

Guestin (2004) viitekehysten mukaan psykologisen sopimuksen tilasta aiheutuvat seuraukset voidaan jakaa asenteisiin (sitoutuminen, työtyytyväisyys, motivaatio) ja käyttäytymiseen (alaistaidot, vaihtoaikheet, työsuoritus) liittyviin. Guestin (2004) esittelemät seuraukset vastaavat melko hyvin teema-analyyseissä muodostamiani teemoja psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurauksista. Zhaon ym. (2007) käyttämään jaotteluun verrattuna merkittävin ero on motivaation erittely omaksi kohdaksi asenteisiin liittyvien seurausten alle. Yleisesti ottaen haastatteluvastausten perusteella voi todeta psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemuksen vaikuttaneen kautta linjan asenteisiin liittyviin seurauksiin. Sen sijaan vaikutukset käyttäytymiseen liittyviin seurauksiin eivät ole niin yksiselitteiset. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemus on vaikuttanut osittain myös käyttäytymiseen, lähinnä vaihtoaikheet ovat lisääntyneet ja organisaatioon kohdistuvat alaistaidot vähentyneet. Sen sijaan työsuorituksen osalta haastateltavat eivät kokeneet tapahtuneen muutosta. Toki on huomioitava työn luonne, eli Jensenin ym. (2010) havaitsema toiminnan haittaamisen seuraukset voisivat olla huomattavasti vakavimmat kuin esimerkiksi myyntialalla työskentelevällä.

Huomion arvoista on, että lähes kaikkien teemoiksi valittujen seurausten kohdalla asenteet tai käyttäytyminen vaihtelivat suurestikin riippuen siitä, oliko kyseessä



organisaatioon kohdistuva vai työhön ja työtovereihin kohdistuva suhtautuminen. Työtyytyväisyyden osalta nousi esille tyytyväisyys itse työhön ja työtovereihin, kun taas organisaation toimintaan oltiin tyytymättömiä. Vaikka vastaajien sitoutuminen organisaatioon vaihteli, ammattiin sitoutuminen tuli poikkeuksetta ilmi. Alaistaitojen suhteen vaikutuksia oli nähtävillä lähinnä organisaatioon kohdistuvissa alaistaidoissa, ei työkavereihin kohdistuvissa.

Tutkimukseni perusteella psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ei vaikuttanut työsuoritukseen, minkä takia teema jäi pois aineistoon pohjautuvasta teemarungosta. Tilalle nostin uuden teeman, työhön suhtautumisen. Haastatteluvastauksista kävi poikkeuksetta ilmi oman työn tekeminen mahdollisimman hyvin ja eräänlainen ammattiylpeys, johon psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ei vaikuttanut. Myös työtovereista pidettiin ja heitä arvostettiin suuresti. Pate ym. (2003) saivat tutkimuksessaan vastaavia tuloksia. Heidän mukaansa työ ja organisaatio nähdään erillisinä, eikä psykologisen sopimuksen vahingoittuminen siten välttämättä johda haitalliseen käyttäytymiseen. Vaikka työnantajaa kohtaan koettaisiin negatiivisia tunteita, ei se aina vaikuta itse työn tekemiseen. Vahva side tiimin ja kollegoiden välillä vaikuttaa työsuorituksen pysymiseen yhtä hyvänä kuin ennen psykologisen sopimuksen vahingoittumista, kun työstä ollaan ylpeitä eikä työkavereille haluta tuottaa pettymystä. (Pate ym., 2003) Tutkimukseni tulokset, ja myös jossain määrin konteksti, vastaavat pitkälti Paten ym. (2003) tutkimuksensa perusteella tekemiä päätelmiä. He totesivat myös, että tilanteessa, jossa vaihtoehtoisia työmahdollisuuksia on vähän, psykologisen sopimuksen vahingoittumista indikoivat muutokset asenteissa eivät näkyneet työsuorituksessa.

Vaikka psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutukset näkyvätkin tutkimukseni tuloksissa selkeimmin asenteissa, yksi selvästi motivaation ja sitoutumisen kautta käyttäytymisessä näkyvä konkreettinen vaikutus on joustamattomuus. Vastauksissa tuli selvästi esille, ettei intoa esimerkiksi lähteä tarvittaessa vapaapäivältä töihin enää ole, vaikka aikaisemmin halukkuutta joustaa on tarvittaessa löytynyt. Kun työntekijä kokee, ettei työnantaja täytä osaansa psykologisesta sopimuksesta, saattaa seurauksena olla työntekijän oman panoksen väheneminen vastaamaan koettua työnantajan panosta (Restubog ym. 2006). Haastatteluvastaukset ovat melko täydellisesti linjassa tämän

ajatuksen kanssa: ylimääräistä ei tehdä, ainoastaan työnkuvan mukainen työ. Toki on huomioitava myös vastauksissa usein esille noussut työn luonne: standardisoitu työnkuva antaa melko vähän mahdollisuuksia ”tehdä enemmän” itse työn puitteissa. Yhtenä alaistaitojenkin yhteyteen sopivana seurauksena kävi ilmi vetäytyminen, jota Jensen ym. (2010) pitävät yhtenä haitallisen työpaikkakäyttäytymisen muotona. Moni haastateltavista sanoi haluavansa vain tehdä työnsä rauhassa. Turnleyn ym. (2003) mukaan psykologisen sopimuksen rikkominen vaikuttaa enemmän organisaatioon kohdistuviin alaistaitoihin, kuten epämuodollisten sääntöjen noudattamiseen, kuin työtovereihin kohdistuviin alaistaitoihin, kuten työtoverin auttamiseen. Myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat edellä esitettyä: haastateltavat olivat pettyneitä organisaatioon, mutta puhuivat hyvin positiiviseen sävyyn työtovereistaan. Kysyessäni auttamisesta vastaajat totesivat ilman muuta auttavansa työkaveriaan tarvittaessa. Näin ollen vastaukset tukevat alaistaitojen erittelyä organisaatioon ja työkaveriinkin kohdistuviin alaistaitoihin, ja psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemuksen erilaisia vaikutuksia niihin.

Haastateltavien vastauksista kävi selvästi ilmi, ettei Suomessa ole lentäjälle varteenotettavaa vaihtoehtoa työnantajaksi, joten työpaikan vaihto tarkoittaisi lähes poikkeuksetta lähtöä ulkomaille ja siten isoa päätöstä koko perheelle. Pääosin haastateltavat olisivat kuitenkin olleet kiinnostuneita muista vaihtoehdoista, jos niitä olisi Suomessa tarjolla. Esille nousi myös vaihtoehtoisia ratkaisuja työnantajan vaihtamiselle: ammatinvaihto ja eläkkeelle jäänti mahdollisimman pian. Erityisesti eläkkeelle jäännin ajankohta on mielenkiintoinen siitä näkökulmasta, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen voi johtaa aikaisempaan eläkkeelle jääntiin kuin muuten olisi tarvetta tai halua.

Vastaus toiseen tutkimuskysymykseeni *Miten psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa lentäjien asenteisiin ja käyttäytymiseen työssä?* on siis pitkälti yhtenäinen aiemminkin tutkimuksessa havaittujen vaikutusten kanssa. Seurauksia on havaittavissa niin asenteissa kuin käyttäytymisessäkin, ja muutokset kohdistuivat enemmän organisaatiota kohtaan kuin itse työtä tai työtovereita. Mielenkiintoista kuitenkin on, miten tapahtumien *kokonaisuus* on vaikuttanut. Vaikka haastattelukysymykseni keskittyivät nimenomaan lomautuksiin ja osa tyytymättömyyttä aiheuttaneista

tekijöistä onkin selkeästi lomautuksiin liittyvää (esim. vaikutukset toimeentuloon), ei vaikutuksia esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja motivaatioon voi eritellä irrallaan kokonaisuudesta.

### 5.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusehdotuksia

Finnair on ollut perinteisesti luotettava ja vakaa työnantaja. Eräs haastateltavista kuvasi tilannetta siten, että kun kerran pääsee organisaatioon töihin, niin sieltä lähdetään eläkkeelle. Lomautus voi tässä valossa tuntua hurjalta: organisaatio ei olekaan jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa ja haasteellisessa taloustilanteessa enää niin varma ja vakaa työpaikka. Jos työntekijä on töihin tullessaan odottanut Finnairin olevan varma eläketyöpaikka, ovat odotukset organisaation ja työntekijän välillä olleet ehkä lähtökohtaisesti erilaiset. Toisaalta sillä hetkellä, kun työsopimus on solmittu, odotukset eläketyöpaikasta ovat voineet olla yhteneväiset, mutta maailman muuttuessa ympärillä työhöntulohetken odotukset eivät enää olekaan realistisia. Työelämän muuttuessa on syytä pohtia, mitä psykologiseen sopimukseen oikeastaan kuuluu. Voiko nykypäivänä enää odottaa vakaata työsuhdetta, vai ovatko irtisanomiset ja lomautukset välttämätön osa työelämää? Psykologisen sopimuksen näkökulmasta katsottuna, vahingoittavatko itse toimenpiteet sittenkään psykologista sopimusta, vai nousevatko *toimintatavat* hankalassa tilanteessa ratkaisevaan asemaan? Jatkotutkimuksessa olisikin mielenkiintoista selvittää, minkälaiset asiat ylipäättään koetaan psykologisen sopimuksen rikkomisena. Ajankohtaisia ovat myös psykologisen sopimuksen vahingoittumisen vaikutukset työssä jaksamiseen ja eläkkeelle jäännin ajankohtaan. Julkisessa keskustelussa käsitellään jatkuvasti tarvetta nostaa eläkeikää ja pohditaan keinoja kannustaa pidempiin työuriin. Jatkuva epävarmuus ja vahingoittunut psykologinen sopimus eivät tue näitä tavoitteita.

Työelämän muutosta pohdittaessa on syytä huomioida myös sukupolvikysymys. Mielenkiintoinen polku jatkotutkimukseksi olisikin tutkia psykologisen sopimuksen vahingoittumisen kokemusta tästä näkökulmasta. Nykyisten viisikymmppisten astuessa työelämään oli tavallista, että koko ura tehtiin saman organisaation palveluksessa. Kolmekymmentä vuotta myöhemmin työelämän pelisäännöt ovat totaalisesti

muuttuneet, ja nykyään pitkä ura samalla työnantajalla on harvinaista. Kuuluvatko pysyvä työpaikka ja turvattu työsuhde enää psykologisen sopimuksen odotuksiin, vai onko epävarmuudesta tullut normi? Miten eri ikäiset työntekijät suhtautuvat tähän epävarmuuteen? Vai eroavatko psykologiseen sopimukseen keskeisesti liittyvät odotukset merkittävästi työntekijän iästä riippuen?

Haastateltavien psykologisen sopimuksen rikkoutuminen tuli vaihtelevasti esille. Vaikka teema-analyysi on toteutettu ilman vastaajatietoja, aineiston käsittelyn aikana vaikutelma psykologisen sopimuksen tilasta nousi vahvasti esille. Osa koki selvästi psykologisen sopimuksen vahingoittuneen, ja he kertoivat luottamuksen työnantajaan menneen. Heidän kohdallaan myös seuraukset mukailivat pitkälti aiempaa tutkimusta, esimerkiksi työtyytyväisyys, sitoutuminen ja motivaatio olivat heikentyneet. Osa taas oli edelleen kokonaisuudessaan melko tyytyväinen, vaikkakin epävarmuus tulevasta ja jossain määrin epäluottamuskin olivat myös näissä vastauksissa läsnä. Seuraukset eivät kuitenkaan olleet yhtä voimakkaita kuin muilla, mikä voi johtua monista jo aiemmassa tutkimuksessa havaituista tekijöistä, kuten henkilökohtaisista ominaisuuksista (esim. Chen ym., 2008). Tutkimukseni tavoitteena ei ollut muodostaa erilaisia tarinoita, mutta väkisinkin sellaiset taustalla kulkevat. Narratiivinen tutkimus psykologisen sopimuksen rikkoutumisen tai lomautuskokemusten osalta voisi tuottaa mielenkiintoista, joskin varsin yksilöllistä tietoa. Psykologisen sopimuksen tutkimuksessa tämä on uskoakseni kuitenkin sopimuksen yksilöllisen luonteen takia välttämätöntä, jos tavoitteena on saada lomaketutkimuksia syvällisempää informaatiota.

Aiemmassa tutkimuksessa (Bal ym., 2010; Dulac ym., 2008) työnantajan ja työntekijän välisen sosiaalisen vaihdon laadun on todettu vaikuttavan työntekijän suhtautumiseen mahdolliseen psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen. Tämän tutkimuksen perusteella sosiaalisen vaihdon laadun merkitystä ei voi arvioida, sillä lentäjien sosiaalisen vaihdon laatu ennen tapahtumia ei ole tiedossa. Muutoksista voi esittää ainoastaan arvailuja joidenkin haastateltavien antamien vastausten perusteella, jotka kertoivat ”entisistä ajoista, joita ei enää saa takaisin”. Psykologisen sopimuksen tyyppi, eli onko työntekijällä enemmänkin suhteisiin vai transaktioihin perustuva psykologinen sopimus, on todettu vaikuttavan psykologisen sopimuksen vahingoittumisen kokemukseen (Rousseau, 2004). Kuitenkin psykologisen sopimuksen muodostumisen

on prosessimaista ja sopimus muuttuu ajan myötä (Rousseau, 2001). Voiko siis myös psykologinen sopimus muuttua esimerkiksi suhteisiin perustuvasta enemmän transaktioihin perustuvan sopimuksen suuntaan, jos psykologisen sopimuksen koetaan vahingoittuneen? Psykologinen sopimus muokkautuu ajan saatossa (Guest, 2004), ja olisikin mielenkiintoista selvittää, miten psykologinen suhde muuttuu ajan ja tapahtumien myötä.

Mielenkiintoinen kysymys on myös se, voiko psykologisen sopimuksen rikkominen organisaation toimesta jopa tiivistää työyhteisöä. Ei varmastikaan kovin rakentavalla tavalla, mutta on hyvä huomioida, että ehkä yhden tai muutaman työntekijän psykologisen sopimuksen rikkoutuminen voidaan kokea työyhteisössä paljon laajemminkin psykologisen sopimuksen rikkoutumisena. Lentäjien haastatteluvastauksissa viitattiin vastakkainasetteluun työnantajan ja työntekijän välillä, ja lomautuskäytännöt koettiin yleisesti epäoikeudenmukaisiksi, vaikkei omalla kohdalla olisikaan ollut ongelmia.

Organisaatiotutkimuksessa on käsitelty paljon niin psykologisen sopimuksen, luottamuksen kuin oikeudenmukaisuudenkin roolia työelämän suhteissa ja sitä kautta työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen muokkaamisessa. Melko yksiselitteisesti voinee todeta, että avoimella ja oikeudenmukaisella toiminnalla työntekijät saadaan toimimaan omasta halustaan organisaation menestymisen eteen ja ylittämään muodolliseen työsopimukseen kuuluvat velvollisuudet. Kun peräänkuulutetaan tehokkuutta, kenen toimintaan silloin itse asiassa tulisi katset kohdistaa? Tutkimukseni tulokset tukevat ajatusta siitä, että avoimella, rehellisellä ja oikeudenmukaisella toiminnalla ymmärrystä vaikeillekin toimenpiteille löytyy. Yksilöllisistä eroista johtuen on mahdotonta välttää tilanteita, joissa yksittäinen työntekijä kokee psykologista sopimusta rikotun. Vaikka psykologista sopimusta olisi rikottu, työnantaja voi rehellisellä selityksellä auttaa työntekijää selittämään itselleen tapahtunutta ja näin ehkä myös välttää suurimmat muutokset sosiaalisessa vaihdossa rikkomuksesta huolimatta (Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011). Psykologisen sopimuksen rikkoutumista ei aina voi välttää, mutta siitä huolimatta organisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa siihen, kuinka vakavia seuraukset työntekijöiden asenteissa ja käyttäytymisessä ovat. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta huolimatta kohtelemalla työntekijöitä

oikeudenmukaisesti, rehellisesti ja kunnioittavasti voidaan psykologisen sopimuksen vahingoittumisen kokemusta lieventää, ja siten myös vaikuttaa seurauksiin asenteissa ja käyttäytymisessä. (Robinson ja Morrison, 2000) Tässä pohtimani asiat tuskin ovat vieraita myöskään organisaatioiden edustajille. Miksi siis avoimen, rehellisen ja oikeudenmukaisen toiminnan toteuttaminen siten, että työntekijätkin sen sellaisena kokevat, on käytännössä niin vaikeaa?

Tässäkin tutkimuksessa viitataan jatkuvasti ihmisten välisiin suhteisiin, joissa tulkinnat ja odotukset eroavat yksilöllisesti. Tämä tutkimus keskittyy psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen työntekijän näkökulmasta, ja siis psykologisen sopimuksen rikkomiseen työnantajan puolelta. Väistämättä eteen tulee myös tilanteita, joissa työntekijä rikkoo psykologista sopimusta. Viisasten kiveä tai kaikkivoipaa ratkaisua ei ole olemassa, joka pätsisi kaikkiin sosiaalisiin suhteisiin ja opastaisi toimimaan siten, ettei ristiriitoja synny. Tämä korostaa työelämän suhteiden ongelmallisuutta, mutta samalla niiden tutkimisen tärkeyttä. Työelämän suhteet vaikuttavat keskeisesti niin organisaation tehokkuuteen kuin työyhteisöönkin, joten niihin tulisikin jatkuvasti kiinnittää huomiota, myös työelämässä.

## Lähteet

Ahtiainen, Lasse (2011). *Palkansaajien järjestäytyminen Suomessa vuonna 2009*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys, 27/2011.

Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, Vol. 49/11:1395-1418

Bal, P. M., Chiaburu, D. S. & Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance. Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25/3: 252-273.

Blau, P. M. (1987). Microprocess and Macrostructure. Teoksessa Cook, K.S. (toim.), *Social Exchange Theory*. Sage Publications, Inc., California.

Bordia, P., Restubog, S. L. D. & Tang, R. L. (2008). When Employees Strike Back: Investigating Mediating Mechanisms Between Psychological Contract Breach and Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93/5: 1104-1117.

Brockner, J., Tyler, T. R. & Cooper-Schneider, R. (1992). The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, the Harder They Fall. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37: 241-261.

Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22: 717-741.

Chen, Z. X., Tsui, A. S. & Zhong, L. (2008). Reactions to psychological contract breach: a dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29: 527-548.

Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, Vol. 31/6: 874-900.

De Cuyper, N. & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79: 395-409.

DelCampo, R. (2007). Psychological Contract Violation: An Individual Difference Perspective. *International Journal of Management*, Vol 24/1: 43-52.

Deery, S. J., Iverson, R. D. & Walsh, J.T (2006). Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91/1: 166-175.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A-M., Henderson, D. J. & Wayne, S.J. (2008). Not All Responses to Breach Are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 51/6: 1079-1098.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, Vol. 25/2: 161-178.

Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53/4: 541-555.

Hakala, J. T. (2008). *Uusi graduopas*. Yliopistopaino, Helsinki 2008.



Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2006). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 4. painos. Yliopistopaino, Helsinki.

Jensen, J. M., Opland, R. A. & Ryan, A. M. (2010). Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach. *Journal of Business and Psychology*, 2010, Vol. 25: 555-568.

Keskinen, Soili (2005). *Alaistaito – Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Kickul, J. R., Neuman, G., Parker, C. & Finkl, J. (2001). Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the Relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 13/2: 77-93.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Jyväskylä.

Montes, S. D. & Irving, P. G. (2008). Disentangling the Effects of Promised and Delivered Inducements: Relational and Transactional Contract Elements and the Mediating Role of Trust. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93/6: 1367-1381.

Morrison, E. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, Vol. 22/1: 226-256.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, Vol. 10/2: 85-97.

Orvis, K. A. , Dudley, N. M. & Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and Reactions to Psychological Contract Breach: A Longitudinal Field Study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93/5: 1183-1193.

Parzefall, M-R. & Coyle-Shapiro, J. A-M. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26/1: 12-27.

Pate, J., Graeme, M. & McGoldrick, J. (2003). The Impact of Psychological Contract Violation on Employee Attitudes and Behaviour. *Employee Relations*, Vol. 25/6: 557-573.

Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. & Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76: 201-212.

Restubog, S. L. D., Bordia, P. & Bordia, S. (2009). The Interactive Effects of Procedural Justice and Equity Sensitivity in Predicting Responses to Psychological Contract Breach. An Interactionist Perspective. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 24: 165-178.

Restubog, S. L. D., Bordia, P. & Tang, R.L. (2006). Effects of psychological contract breach on performance of IT employees: The mediating role of affective commitment. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 79: 299-306.

Restubog, S. L. D., Bordia, P. & Tang, R. L. (2007). Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity. *British Journal of Management*, Vol. 18: 376-386.

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41: 574-599.

Robinson, S. L. & Bennet, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 555-572.

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

Robinson, S. L. & Morrison, E. F. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21: 525-546.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2/2: 121-139.

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

Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, Vol. 18/1: 120-127.

Saarinen, M. (2009). *Lomauttaminen – Perusteet, menettelytavat sekä työ- ja sosiaalioikeudelliset seuraamukset*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu)*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 31.05.2013.

Stoner, J. S., Coleman Gallagher, V. & Stoner, C. R. (2011). The Interactive Effects of Emotional Family Support and Perceived Supervisor Loyalty on the Psychological Contract Breach – Turnover Relationship. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 23/2: 124-143.

Suazo, M. M. (2009). The Mediating Role of Psychological Contract Violation on the Relations Between Psychological Contract Breach and Work-related Attitudes and Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24/2: 136-160.

Suazo, M. M. (2011). The Impact of Affect and Social Exchange on Outcomes of Psychological Contract Breach. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 23/2: 190-205.

Suazo, M. M., Turnley, W. H & Mai-Dalton, R. R. (2005). The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 12/1: 24-36.

Taloussanomat 13.3.2009. Finnair lomauttaa 700 lentäjää. [www.taloussanomat.fi](http://www.taloussanomat.fi).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-4. painos. Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fullfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 29/2: 187-206.

Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21: 25-42.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, Vol. 60: 647-680.

## Liite 1: Haastattelupyyntö

Lähetetty 1.3.2010.

Hyvä vastaanottaja,

Teen pro gradu -työtä Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun (ent. Helsingin kauppakorkeakoulu) markkinoinnin ja johtamisen laitokselle Finnairin lentäjien kokemuksista lomautuksista ja sen vaikutuksista töihin paluun jälkeen. En siis tutki niinkään lomautuksiin liittyviä käytännön asioita, vaan olen erityisen kiinnostunut kuulemaan lomautettuina olleiden lentäjien kokemuksia haastattelun muodossa. Haastattelu ei vaadi sinun puoleltasi erityistä valmistautumista, toivon ainoastaan, että olet halukas kertomaan omista kokemuksistasi aiheeseen liittyen. Kaiken kaikkiaan toivon saavani 10-15 myönteistä vastausta haastattelupyyntööni lentäjiltä, jotka ovat olleet tai ovat parhaillaan lomautettuina. Käytän haastatteluja tutkimukseni empiirisenä aineistona siten, etteivät yksittäiset haastateltavat ole tunnistettavissa.

Mikäli siis olet tai olet ollut lomautettuna, olen kiinnostunut kuulemaan kokemuksistasi. Graduni myötä myös Finnairilla on mahdollisuus saada arvokasta tietoa lomautusten vaikutuksista, ja suostumalla haastattelupyyntöön voit edistää kokemustesi kuulumista myös organisaation puolelle. Voimme toteuttaa haastattelun sinulle sopivana ajankohtana sinulle sopivassa paikassa, kuitenkin mielellään huhtikuun loppuun mennessä. Haastattelu kestää noin tunnin.

Mikäli olet halukas kertomaan kokemuksistasi, minut tavoittaa joko sähköpostilla osoitteesta [minna.makelainen@student.hse.fi](mailto:minna.makelainen@student.hse.fi) tai puhelinnumerosta XXX. Kerron myös mielelläni lisää tutkimuksestani.

Parhain terveisin,

Minna Mäkeläinen

p. XXX

[minna.makelainen@student.hse.fi](mailto:minna.makelainen@student.hse.fi)

## **Liite 2: Teemahaastattelurunko**

### **Taustatiedot**

- Ikä
- Virkaikä Finnairilla
- Asema ja konetyyppi
- Lomautuskerrat ja kesto (yhtäjaksoisesti vai useassa osassa)

### **Psykologisen sopimuksen rikkominen**

- Lomautus ja lupausten pettäminen
- Yleisesti ottaen työnantajan lupausten täyttö
- Lomautuksen herättämät tunteet
- Tilanteen hoitaminen, olisiko pitänyt hoitaa toisin

### **Tyytyväisyys**

- Tyytyväisyys työhön
- Arvostuksen kokeminen
- Saavutukset työssä
- Muutokset lomautusten myötä

### **Sitoutuminen**

- Ajatukset työstä
- Ajatukset organisaatiosta
- Sitoutumisen kokeminen
- Vaivannäkö organisaation menestymisen eteen
- Ylpeys työpaikasta
- Muutokset lomautusten myötä

### **Vaihtoaikheet**

- Työpaikan vaihdon harkitseminen, syyt
- Muutokset lomautusten myötä

### **Alaistaidot**

- ”Enemmän” tekeminen kuin varsinainen
- Osallistuminen työyhteisön asioihin
- Työkaveruus (esim. auttaminen)
- Organisaatiosta puhuminen työpaikan ulkopuolella
- Muutokset lomautusten myötä

### **Työsuoritus**

- Millainen työntekijä
- Motivaatio
- Muutokset lomautusten myötä