

Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa

Heidi Pyyny

Acta Universitatis Lapponiensis 370

HEIDI PYYNY

**Työssä sitoutumisen kokemukset
korkeakoulujen muutoksissa**

Akateeminen väitöskirja,
joka Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan suostumuksella
esitetään julkisesti tarkastettavaksi Lapin yliopiston Castrén-salissa
toukokuun 25. päivänä 2018 klo 12



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2018

Acta Universitatis Lapponiensis 370

HEIDI PYYNY

**Työssä sitoutumisen kokemukset
korkeakoulujen muutoksissa**



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2018

Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

© Heidi Pyyny

Taitto: Taittoto PrintOne
Kansi: Riikka Alakoski

Myynti:
Lapland University Press
PL 8123
96101 Rovaniemi
puh. 040 821 4242
julkaisu@ulapland.fi
www.ulapland.fi/LUP

Hansaprint Oy, Turenki 2018

Painettu:
Acta Universitatis Lapponiensis 370
ISBN 978-952-337-071-5
ISSN 0788-7604

Pdf:
Acta electronica Universitatis Lapponiensis 237
ISBN 978-952-337-072-2
ISSN 1796-6310

Esipuhe

Olen aina lukenut paljon. Lapsena ja nuorena olin ahkera kirjaston asiakas. Lainatessani innoissani kirjoja, joutuivat vanhempani useamman kerran maksamaan myöhästymismaksuja, kun kaikkea lainaamaani en kuitenkaan ehtinyt lukea laina-aikana. Ala-asteen 5. ja 6. luokalla huolehdin luokkatoverini kanssa luokassamme sijainneesta pienestä koulun kirjastosta: vuosien saatossa lainauskortit ja kirjat olivat suloisessa sekamelskassa ja otimme tehtäväksemme järjestää ja arkistoida kirjat sekä teimme uudet lainauskortit. Jossain vaiheessa jopa haaveilin kirjastotyöstä ammattia itselleni. Kirjallisuuden lukeminen on aina ollut tärkeää, vaikka yliopisto-opintojen alettua painopiste siirtyi opiskeluun liittyviin kirjoihin. Innostus lukemiseen on johtanut myös jatkuvaan opiskeluun. Maisteriopintojen jälkeen pieniä taukoja lukuun ottamatta olen opiskellut koko ajan. Näin jälkikäteen ajateltuna väitöstutkimuksen tekeminen lienee melko luonnollinen seuraus tästä innostuneisuudesta. Jossain vaiheessa olin ehdottomasti sitä mieltä, etten koskaan tee väitöstutkimusta. En nähnyt itseäni tutkijana ja keskittyminen yhteen ilmiöön monen vuoden ajan tuntui luonteelleni vieraalta ajatukselta. Kun entinen esimieheni ehdotti minulle väitöstutkimuksen tekemistä, vastasin, etten koskaan aio siihen ryhtyä. No, jouduinpa syömään sanani.

Olen tehnyt suurimman osan työurastani koulutuksen parissa ammattikorkeakoulusektorilla. Korkeakoulusektorin muutosten merkitys työntekijälle ja työn tekemiselle alkoivat askarruttaa. Olin siinä vaiheessa työtehtävässä, jossa pääsin havainnoimaan ja kuuntelemaan eri korkeakouluorganisaatioiden edustajien näkemyksiä meneillään olevista muutoksista. Tarinat muutosten kokemisesta ja näkemykset niiden merkityksestä yksilölle ja työyhteisölle olivat monipuolisia ja ristiriitaisia. Mitkä tekijät sitouttavat joitakin työntekijöitä työssään, vaikka puheiden perusteella olisi kuvitellut päinvastaista? Miksi toiset näkivät muutoksissa positiivisen mahdollisuuden ja innostuneina kehittivät omaa ja työyhteisönsä toimintaa? Mihin työntekijät sitoutuivat työssään ja miksi suhtautuminen työhön ja tapahtuneisiin muutoksiin vaihteli niin suuresti?

Asiaan perehtyminen alkoi kutkuttaa mieltäni ja jo kuopattu ajatus väitöstutkimuksesta nousi pintaan. Kypsyteltyäni ajatusta uskaltauduin lopulta ottamaan yhteyttä Lapin yliopistoon, josta sain positiivista kannustusta professori Jari Stenvallilta ja professori Antti Syväjärveltä lähteä tutkimaan aihetta. Kiitän teitä kannustuksesta väitöstutkimuksen alkuvaiheen ohjaajina; uurastukseni väitöstutkimuksen parissa on kestänyt kotvan aikaa ja ilman ohjaajien tukea se olisi lopahtanut alkuunsa. Loppuvaiheen ohjaajana professori Antti Syväjärven kanssa on ollut professori Timo Aarrevaara. Kiitos vahvasta korkeakoulusektorin asiantuntemuksesta, jota työni viitekehys kaipasi. Kommentit käsikirjoituksen eri vaiheisiin ovat olleet selkeitä ja yksityiskohtaisia, jättäen kuitenkin tilaa omille valinnoille. Kiitän myös esitarkastajina toimineita dosentti Inga Nyholmia ja professori Arto Haveria. Palautteenne oli perusteellista ja asiantuntevaa, ja rakentavalla tavalla antoi viimeisen silauksen väitöstutkimuksen hiomiselle. Professori Arto Haveria kiitän suostumuksesta vastaväittelijäksi.

Haluan kiittää entistä esimiestäni YTT Leena Levävirtaa, joka istutti ajatuksen siemenen mieleeni väitöstutkimuksen tekemisestä. Uskoit minuun jo ennen kuin itse uskoin itseeni, kuten minulle kerran sanoit. Samoin haluan kiittää nykyistä esimiestäni FT Outi Hyry-Honkaa sekä yliopettaja YTT Leena Viinamäkeä. Olette molemmat jaksaneet lukea käsikirjoitustani useampaan kertaan antaen arvokasta palautetta, ja olette alusta loppuun olleet kiinnostuneita työn etenemisestä. Olette antaneet monipuolista palautetta itse käsikirjoitukseen, mutta sitäkin tärkeämmäksi olen kokenut innostuneen tukenne työlleni. Lisäksi haluan kiittää graafikko medianomi (AMK) Pia Kuhaa avusta kuviodien laadinnassa, lehtori FM Eliisa Kursulaa tiivistelmän englannin kielen tarkistamisesta, lehtori FM Päivi Honkaa kielenhuollollisista ohjeista sekä lehtori YTT Susanna Helavirtaa tohtoriopintoihin liittyvästä kommentoinnista sekä aina niin ammattitaitoista Lapin korkeakoulukirjaston Kosmoksen toimipisteen henkilöstöä kirjallisuuden hankinnassa. Erityisen kiitoksen esitän kaikille haastatteluihin osallistuneille työntekijöille. Kertomanne kokemukset antoivat erittäin monipuolisen ja rikkaan aineiston analysoitavaksi.

Lukemisen tärkeydestä elämässäni saan kiittää vanhempiani, Ritva ja Jouni Pohjola, jotka omalla esimerkillään ovat antaneet lukemisen mallin. Lapsuuden kodissani on arvostettu kirjallisuutta, lukemista ja koulutusta, ja tuettu siihen monin eri tavoin. Ilman sitä tämä ei olisi ollut mahdollista. Kiitos.

Väitöstutkimuksen tekeminen on pitkäjänteistä työskentelyä. Se on vaatinut pitkäjänteisyyttä myös perheeltäni, puolisoltilta Raimolta ja lapsiltani Idalta ja Henriltä. Vaikka olen pyrkinyt työskentelemään niin, että perhe-elämä ei väitöstutkimuksen vuoksi kovin paljon häiriinny, väistämättä on monen vuoden aikana iltoja, viikonloppuja ja lomia tullut käytettyä tietokoneen ääressä istumiseen tai nenä kirjassa sohvan nurkassa kyyhöttämiseen. Onnekseni puolisoni on ollut pitkämielinen ja ymmärtänyt työn vaativuuden ja merkityksen. Lapset ovat omine asioineen ja harrastuksineen pitäneet realiteetit mielessä ja jalat maassa; on asioita, jotka ovat tärkeämpiä kuin mitkään väitöstutkimukset. Kiitos.

Kaakamossa 6.4.2018

Sisällys

Esipuhe	5
Tiivistelmä	10
Summary	12
1 Johdanto	15
1.1 Tutkimuksen taustoitus.....	17
1.2 Tutkimustehtävän määrittely.....	24
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	26
2 Tutkimuksen toteutus ja menetelmälliset valinnat	28
2.1 Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote kokemuksen tutkimuksessa.....	28
2.1.1 Kokemuksellisuus kiinnostuksen kohteena – merkitysten paljastamista.....	28
2.1.2 Kokemustieto tutkimusaineistona.....	32
2.2 Tutkimuksen aineisto ja aineistonkeruu.....	33
2.3 Tulkitseva fenomenologinen analyysi empiirisen aineiston analyysimenetelmänä.....	36
2.3.1 Analyysimenetelmän keskeiset lähtökohdat.....	36
2.3.2 Analyysiprosessin kuvaus.....	39
2.4 Tutkimuseettiset näkökohdat.....	43
3 Työssä sitoutuminen korkeakouluorganisaatiossa	47
3.1 Korkeakouluasiantuntijuus muuttuvassa toimintaympäristössä.....	48
3.1.1 Akateeminen professio suomalaisessa korkeakoulutuksessa.....	48
3.1.2 Asiantuntijuus ammattikorkeakoulukontekstissa.....	50
3.1.3 Asiantuntijaidentiteetti monimuotoistuvassa korkeakoulussa.....	52
3.2 Työssä sitoutuminen teoreettisena ilmiönä.....	56
3.2.1 Työssä sitoutumisen käsitteen lähtökohdat.....	56
3.2.2 Työssä sitoutumisen kehittyminen ja muutos.....	59
3.2.3 Työssä sitoutumisen teoreettinen moniulotteisuus.....	63
3.3 Työssä sitoutuminen korkeakoulutyössä.....	65
3.3.1 Työssä sitoutumisen yksilöllinen ulottuvuus.....	65
3.3.2 Korkeakoulutyö työssä sitoutumisen kehyksenä.....	68
4 Muutos työyhteisössä asiantuntijakokemuksena	71
4.1 Muutos asiantuntijaorganisaatiossa.....	73
4.1.1 Organisaatiomuutoksen keskeiset tarkastelukulmat.....	73
4.1.2 Korkeakoulut työympäristöinä.....	75
4.2 Työyhteisön kommunikaation rooli ja merkitys muutoksissa.....	79
4.3 Työyhteisön johtaminen muutoksessa.....	84

4.4	Muutoksen kokeminen ja työssä sitoutuminen	86
4.4.1	Muutoksen yksilöllinen kokeminen	86
4.4.2	Muutokseen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	89
4.5	Yhteenveto teoreettisen taustan keskeisistä käsitteistä.....	93
5	Työssä sitoutumisen kokemukset organisaatiossa ja organisaation muutostilanteissa.....	94
5.1	Tulosten analysoinnin reunaehdot.....	94
5.2	Kokemuksia työssä sitoutumisen kohteista.....	96
5.3	Kokemuksia työssä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.....	101
5.3.1	Työssä sitoutumisen muodostumisen lähtökohdat.....	102
5.3.2	Työssä sitoutumisen realisoituminen toiminnassa.....	108
5.3.3	Työssä sitoutumisen murtuminen.....	111
5.3.4	Työntekijöiden kokemukset muutoksista.....	115
5.4	Kokemuksia työssä sitoutumisen johtamisesta.....	118
5.4.1	Työssä sitoutumisen johtaminen muutostilanteissa.....	118
5.4.2	Työssä sitoutumisen johtamisen elementit	123
5.5	Kokemusten kontekstuaalisuus	125
5.6	Tulosten yhteenveto.....	127
6	Johtopäätökset	133
7	Pohdinta.....	140
7.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	140
7.2	IPAn hyödyntämisen mahdollisuudet hallintotieteellisessä tutkimuksessa.....	142
	Lähteet	145
	Liitteet.....	156

Kuvioluettelo

<i>Kuvio 1.</i>	<i>Tutkimustehtävää täsmentävät tekijät.</i>	<i>26</i>
<i>Kuvio 2.</i>	<i>Tutkimusaineiston analyysin lähtökohdat.</i>	<i>32</i>
<i>Kuvio 3.</i>	<i>IPA-tutkimuksen laajan aineiston analyysin yleinen eteneminen (mukaiiltu Smith ym. 2009).</i>	<i>40</i>
<i>Kuvio 4.</i>	<i>Aineiston analyysin vaiheet.</i>	<i>42</i>
<i>Kuvio 5.</i>	<i>Työssä sitoutumisen yleinen malli (Meyer & Herscovitch 2001, 317).</i>	<i>57</i>
<i>Kuvio 6.</i>	<i>Organisaatioon sitoutumisen kehittyminen ennen ja jälkeen organisaatioon tulon (Cohen 2007, 347).</i>	<i>61</i>
<i>Kuvio 7.</i>	<i>Organisaatiomuutoksen tyypit (Osborne & Brown 2005, 223).</i>	<i>75</i>
<i>Kuvio 8.</i>	<i>Muutokseen sitoutumisen ja muutosvastarinnan jatkumo (Coetsee 1999).</i>	<i>89</i>
<i>Kuvio 9.</i>	<i>Tutkimustulosten tarkastelukehikko.</i>	<i>96</i>
<i>Kuvio 10.</i>	<i>Työssä sitoutumisen kohteet.</i>	<i>100</i>
<i>Kuvio 11.</i>	<i>Työssä sitoutumisen syntyyn ja mahdollistumiseen liittyvät tekijät.</i>	<i>103</i>
<i>Kuvio 12.</i>	<i>Työssä sitoutumisen realisoituminen toiminnassa.</i>	<i>109</i>
<i>Kuvio 13.</i>	<i>Työssä sitoutumisen murtuminen.</i>	<i>112</i>
<i>Kuvio 14.</i>	<i>Työssä sitoutumisen johtaminen.</i>	<i>119</i>
<i>Kuvio 15.</i>	<i>Tulosten pohjalta mukailtu Meyer ja Herscovitchin malli (2001) työssä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.</i>	<i>128</i>
<i>Kuvio 16.</i>	<i>Työssä sitoutumisen muuttuminen organisaatiossa tapahtuvan muutoksen myötä (mukaillen Cohen 2007).</i>	<i>130</i>
<i>Kuvio 17.</i>	<i>Esimerkki muutokseen osallistumisen ja työssä sitoutumisen yhteyksistä.</i>	<i>131</i>
<i>Kuvio 18.</i>	<i>Tutkimustehtävän keskeiset elementit.</i>	<i>133</i>

Taulukkoluettelo

<i>Taulukko 1.</i>	<i>Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen tiedot.</i>	<i>35</i>
<i>Taulukko 2.</i>	<i>Organisaatioon sitoutumisen muodot Cohen'n (2007, 337) mukaan.</i>	<i>60</i>
<i>Taulukko 3.</i>	<i>Kokemusten tilanneyhteydet.</i>	<i>125</i>
<i>Taulukko 4.</i>	<i>Yhteenvetotaulukko työssä sitoutumisen osa-alueista ja sitoutumisen kokemusten tilanneyhteyksistä.</i>	<i>126</i>

Tiivistelmä

Pyyny, Heidi (2018): Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa.

Tämän hallintotieteen väitöstutkimuksen aiheena on työntekijän työssä sitoutumisen problematiikka organisaation erilaisissa muutostilanteissa. Tarkasteluni kiinnittyy erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa – korkeakouluissa – tapahtuneisiin muutoksiin ja miten asiantuntijoiden sitoutuminen työssään muuttuu tapahtuneiden muutosten myötä. Työelämässä on tapahtunut voimakkaita muutoksia, ja myös työn luonne ja merkitys osana ihmisten elämää on muuttunut ja saanut uudenlaisia merkityksiä. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on työntekijän kokemus työssä sitoutumisen muutoksista hänen kohdatessaan muutostilanteita: millaisia vaikutuksia tai seurauksia organisaation ja työyhteisön muutostilanteilla on työntekijän työssä sitoutumisen kokemukseen. Tätä kysymystä lähestyn tarkastelemalla työssä sitoutumisen kohteita, sitoutumisen syntyyn ja ylläpitämiseen sekä murtumiseen liittyviä tekijöitä työntekijän kokemusten ymmärtämisen ja tulkinnan kautta. Lisäksi tarkastelen, millaisen johtamishaasteen muutostilanne aiheuttaa sitoutumisen syntymiselle ja ylläpitämiselle.

Tutkimuksen lähtökohtana on fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote ja erityisesti kokemuksen tutkimus. Tutkimuksessa on käytetty kokemuksen tutkimuksen menetelmää, tulkitsevaa fenomenologista analyysia (IPA), joka on vielä vähän hyödynnetty menetelmä suomalaisessa hallintotieteellisessä tutkimuksessa. IPAssa keskitytään kuvaamaan ja ymmärtämään yksilön kokemuksia jostain tietystä tilanteesta tai tapahtumasta, ja kuinka yksilö tulkitsee tai selittää näitä kokemuksiaan. IPA on nimenomaan tulkitseva lähestymistapa, jossa tutkija pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavan kokemusta ja ymmärrystä todellisuudestaan. Tutkimuksen aineisto koostuu 21 työntekijän haastattelusta (N=21) kolmesta (3) korkeakoulusta. Haastateltavat edustavat eri henkilöstöryhmiä sekä koulutus- ja tieteenaloja.

Työssä sitoutumiseen vaikuttavat yleiset kulttuuriin ja sosialisatioon liittyvät tekijät. Myös aiemmat työkokemukset, odotukset organisaatiota ja työtehtäviä kohtaan sekä vaihtoehtojen olemassaolo vaikuttavat työssä sitoutumiseen. Organisaation tullen jälkeen sitoutumisen kehittymiseen voivat vaikuttaa muun muassa odotusten täyttyminen sekä kokemukset organisaation arvoista ja toiminnasta. Työssä sitoutumisen kohde ja voimakkuus voi vaihdella ja kehittyä työntekijän, työyhteisön ja organisaation tilanteiden vaihtuessa. Sitoutuminen on aina henkilökohtainen suhde työssä ilmeneviin tekijöihin, vaikka työyhteisöllä on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiskokemuksiin. Organisatorisilla järjestelyillä, osallistavalla ja mahdollistavalla johtamisella sekä tukea antavalla työyhteisötoiminnalla voidaan vaikuttaa yksittäisen henkilön työssä sitoutumiseen. Henkilökohtaisista kokemuksista on löydettävissä myös yhteisiä, koko työyhteisön, jakamia tekijöitä. Kun työyhteisössä tunnustetaan eri henkilöitä sitouttavia yhteisiä ja henkilökohtaisia tekijöitä, voidaan työssä sitoutumista edistää koko työyhteisön ja organisaation tasolla. Työssä sitoutumisen kokemusten kuunteleminen avaa mahdollisuuden ymmärtää työntekijöiden näkökulmien monimuotoisuutta sitoutumisen kohteista sekä sitoutumisen syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavista

organisatorisista, yhteisöllisistä ja yksilöllisistä tekijöistä. Näiden tekijöiden analysoinnilla organisaation muutostilanteissa voidaan vaikuttaa muutosten toteutumiseen. Kokemusten ymmärtämisen kautta voidaan vaikuttaa tarkoituksenmukaisin menetelmin työntekijän työssä sitoutumiseen.

Työssä sitoutuminen on dynaaminen, vuorovaikutteinen suhde organisaation ja työn eri elementteihin. Sitoutumista edistävät toimenpiteet tulee kohdentaa niihin tekijöihin, jotka työntekijä kokee merkitykselliseksi omassa sitoutumisessaan. Muutostilanteen vaikutus sitoutumiseen on siten kytköksissä siihen, mihin työn osatekijään muutos kohdistuu, ja sitoutumista edistävät toimenpiteet on ratkaistava tästä näkökulmasta, ei yhtenä yleisenä kokonaisuutena. Työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen näyttäytyy sitoutumista voimakkaasti edistävänä ja tukevana tekijänä. Tässä johtamisen merkitys on keskeinen: työyhteisössä tulee luoda mahdollisuuksia aidolle vuorovaikutukselle ja osallistumiselle, yhteiselle merkityksenannolle, jossa johtaja on itse aktiivisesti mukana ja läsnä. Esimiestyössä tarvitaan herkkyyttä tunnistaa työyhteisön dynamiikkaa ja työntekijöiden kokemuksia organisaation muutostilanteissa.

Asiasanat: sitoutuminen, muutos, asiantuntijaorganisaatio, sitoutumisen johtaminen, kommunikaatio, asiantuntijuus, korkeakoulut, IPA, tulkitseva fenomenologinen analyysi

Summary

Pyyny, Heidi (2018): Experiences of work-related commitment during changes in higher education.

The subject of my dissertation in the field of administrative sciences is the individual's work-related commitment when facing different organizational changes. My focus is on changes in professional organizations, especially in higher education, and on how the individual's work-related commitment changes due to these organizational changes. Working life in general has undergone large and strong changes, and also the nature and meaning of work in people's lives has changed. My interest in this research is the individual's experience of changes in her work-related commitment when facing different kinds of changes in the work organization; what kinds of effects or consequences changes in the work organization or work community have on the individual experience of commitment. I approach this question by viewing the targets, antecedents, maintenance and breaking of work-related commitment through understanding and interpreting individual experiences. I also examine what kinds of challenges these kinds of changes in commitment present for leadership and management.

This research is based on hermeneutic phenomenological approach and particularly on research of lived experience. I use Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) as an analytic method, which is still little used in Finnish administrative sciences research. IPA is focused on describing and understanding an individual's lived experiences of some particular situation or phenomenon, and on how the individual interprets or makes sense of this phenomenon. IPA is especially an interpretative approach in which the researcher tries to understand and interpret, make sense of, what the participant's experience and understanding of the world is. In this research, I interviewed twenty-one (21) professionals from three (3) higher education institutions. The participants represent different personnel groups and fields of study.

Work-related commitment is affected by general cultural factors and socialization. Previous work experiences, expectations towards the work organization and tasks and the existence of options affect the work-related commitment. After entering the work organization, fulfillment of expectations and experiences of the organization's values and operation may affect the work-related commitment. The target and the strength of commitment may vary and develop when situations in the individual's life, work community or organization change. Commitment is always a personal relationship with work-related factors, even though the work community has a significant effect on the individual's commitment experiences. Organizational arrangements, participative and enabling leadership, and supportive workplace activities can affect an individual's commitment in work. Common, shared experiences in the work community can be found in the personal experiences. If shared factors in work community, but also personal factors affecting commitment, are recognized, work-related commitment can be promoted at the work community and organizational level. Listening to the experiences of commitment opens an opportunity to understand the multiple and diversified perspec-

tives of professionals on organizational, communal and individual factors affecting the targets, antecedents and maintenance of work-related commitment. Analysing these factors before and during organizational changes can influence the implementation of changes. Understanding the experiences can enhance work-related commitment by using appropriate methods.

Work-related commitment is a dynamic, interactive relationship between an individual and different organizational and work-related factors. Measures for enhancing commitment must be targeted towards those factors which the individual considers meaningful and relevant for his or her commitment in work. Therefore, the change situation's effect on the individual's commitment depends on which work component the change affects. The actions for enhancing commitment must be decided from this point of view, not as a one generalized entity. Strengthening work place communality seems to enhance and support commitment in work. Leadership in this work is essential: the work community must have opportunities for genuine interaction, participation and shared sense making. The manager should be actively present and take part in the shared sense making. The manager needs sensitivity to recognize the work community's dynamics and the individuals' experiences during organizational changes.

1 Johdanto

Työelämässä tapahtuneet muutokset ovat olleet voimakkaita 2000-luvulla. Työn tekemisen tavat ovat muuttuneet ja määräaikaiset työt ovat arkipäivää yhä useammalle, halusi sitä tai ei. Työn tai työpaikan ei edes odoteta pysyvän samana vuosia tai vuosikymmeniä, vaan työpaikasta tai työtehtävästä toiseen siirrytään joustavasti. Työntekijä voi myös työskennellä intensiivisesti tietyn ajan, jonka jälkeen hän omistautuu vapaa-ajan toiminnoille vastaavasti pidemmän ajan. (ks. työelämään liittyvistä muutoksista Siltala 2004; Julkunen 2008; Järvensivu 2010; Järviemi 2011; Työolobarometri 2015.) Halava ja Pantzar (2010) puhuvat kuluttajakansalaisen esiinmarssista, jonka elämässä työllä on erilainen rooli kuin aiemmin. Perinteinen työn eetos on muuttunut. Entinen lineaarinen malli ammatiin valmistumisesta ja sen jälkeen samassa työssä tai organisaatiossa eläkeikään saakka työskentelemisestä ei päde; Halava ja Pantzar (2010, 26) puhuvat *”työrupeamien ketjusta, johon saattaa kuulua vaihtelevia töitä, opiskelujaksoja, sapattivapaita ja projekteja”*. Myös työelämässä vaadittava osaaminen on muuttunut: entistä enemmän työtä tehdään ruumiillisen työn sijaan tietotyössä, kansainvälisissä toimintaympäristöissä ja verkostoituen muiden toimijoiden kanssa. Erilaisissa töissä ja projekteissa osaamisvaateet vaihtelevat ja pakottavat kehittämään omaa osaamista ja valmiuksia. Tutkimuksissa (esim. Suikkanen & Viinamäki 1999; Brunila, Hakala, Lahelma & Teittinen 2013) on käytetty käsitteitä työmarkkinakansalaisuus ja työntekijäkansalaisuus, joilla viitataan yksilön työmarkkina-asemaan, työsuhdetyyppiin sekä muun muassa ammatillisiin kvalifikaatioihin. Työelämään osallistumisella saavutetaan työntekijäkansalaisen status, jolloin on oikeutettu esimerkiksi tiettyihin palveluihin ja etuihin.

Laajempien työn eetosta ja työmarkkinoita koskevien muutosten lisäksi tai niistä johtuen yksittäisissä organisaatioissa ja työyhteisöissä tapahtuu jatkuvasti erilaisia ja erilaajuisia muutoksia. Työtä uudelleen organisoidaan, toimintatapoja ja prosesseja kehitetään, työtä ulkoistetaan ja toimintaa tehostetaan eri keinoin riippuen organisaation perustehtävästä ja tavoitteista sekä organisaation toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja niiden asettamista vaatimuksista. Myös työn asema ihmisten elämässä on muuttanut muotoaan ja saanut monipuolisempia merkityksiä. Muutoksia on tapahtunut työsuhhteissa, työn tekoa kehystävässä arvomaailmassa, työaikaan liittyvissä käsityksissä, työtehtävissä ja työn organisoinnissa (Julkunen 2008; Järvensivu 2010, 9). Julkusen (2008, 20) sanoin:

”2000-luvun työ on hybridi ja mosaiikki. Työ on rutiinia ja liikkuvuutta, tylsyyttä ja kiinnostavuutta, valvottua ja vapaata, ositettua ja kokonaista, ammattien hajoamista ja ammattien jatkuvuuksia. Siinä viihdytään ja siinä kärsitään.”

Työolojen muutosta tarkastelleen selvityksen (Sutela & Lehto 2014, 215–216) mukaan ansiotyö on edelleen merkittävä arvo valtaosalle työntekijöistä ja saman työnantajan palveluksessa halutaan pysyä. Selvityksessä tämä tulkitaan vahvaksi sitoutumiseksi työhön. Saaren (2014, 73–74) mukaan sitoutuminen ei ole enää itsestään selvä työntekijän oikeus ja organisaation tavoite. Organisaatioissa tehdään valintaa, ketä sitoutetaan. Miksi siis työntekijä sitoutuisi organisaatioon, jos organisaatio ei osoita sitoutumista työntekijään? Myös työntekijät valikoivat, mihin sitoutuvat. Työmarkkinoiden epävarmuus ja työpaikan vaihtuminen ei ole ongelma heille, jotka eivät etsikään pysyvää työsuhdetta. Työsuhde sovitaan tietylle ajanjaksolle tai hankitaan uusia taitoja, jonka jälkeen työpaikka voidaan vaihtaa. Tällöin organisaatioon ja työhön ei sitouduta voimakkaasti.

Jos työn eetos, työn tekemisen tavat sekä työn asema ja merkitys ihmisten elämässä ovat muuttuneet ja muuttumassa, mitä se tarkoittaa työntekijän työssä sitoutumisen näkökulmasta? Mihin esimerkiksi lyhyitä, määräaikaista tai projektiluonteisia töitä tekevät työntekijät sitoutuvat? Mistä sitoutuminen työn tekemiseen syntyy ja miten se säilyy? Jos organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joilla on vaikutuksia työn sisältöön, työtapoihin, työn organisointiin ja työyhteisöön, mitä tapahtuu työntekijän työssä sitoutumiselle? Miten muutostilanteet koettelevat työssä sitoutumista vai onko sitoutuminen tekijä, joka kannattelee työntekijää läpi muutostilanteiden? Miten se tapahtuu? Miten johtamisen avulla voidaan synnyttää ja ylläpitää työssä sitoutumista organisaation muutostilanteissa? Voidaanko työntekijän sitoutumista hyödyntää muutosten läpiviennissä? Väitöskirjatutkimuksessa tavoitteena on kuvata ja ymmärtää työntekijän työssä sitoutumista organisaation muutostilanteissa.

Tämän tutkimuksen haastateltavat työskentelevät korkeakouluorganisaatioissa (yliopistot ja ammattikorkeakoulut). Korkeakoulujen toimintaan vaikuttavat valtakunnallisesti asetetut koulutus- ja työvoimapolitiittiset tavoitteet. Julkisorganisaatioiden toimintaan liittyy lisäksi tiettyjä erityispiirteitä, jotka poikkeavat yksityisten organisaatioiden toimintatavoista ja -periaatteista (ks. esim. Juppo 2005). Korkeakoulujen luonnetta voi kuvata julkisia organisaatioita koskevien ominaisuuksien pohjalta. Esimerkiksi Rainey (2014, 79–82) jakaa julkisia organisaatioita koskevat ominaisuudet kolmeen kokonaisuuteen: toimintaympäristötekijät, organisaatio-ympäristösuhde sekä organisaatioiden roolit, rakenteet ja prosessit. Viimeisen kokonaisuuden ominaisuudet pääosin juontuvat toimintaympäristötekijöiden ja organisaation ympäristösuhteen luonteesta. Korkeakouluorganisaatioita julkisrahoitteisina organisaatioina kuvaa tietynlainen riippumattomuus taloudellisista markkinoista ja luottamus valtiolliseen rahoitukseen. Tosin myöhemmin kuvattavien korkeakoulujärjestelmän muutosten myötä korkeakoulut ovat joutuneet miettimään muun muassa tulostavoitteitaan ja rahoitusmahdollisuuksiaan. Tulostavoitteista tutkintojen valmistuminen on yksi keskeisimmistä rahoituksen lähteistä. Korkeakouluilta edellytetään entistä enemmän ulkopuolista rahoitusta valtion myöntämän rahoituksen lisäksi. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli asettaa ammattikorkeakoulut keskinäiseen kilpailutilanteeseen eri tavoin kuin aiemmin ja kunkin korkeakoulun rahoitus on riippuvainen sen saavuttamista tuloksista. Korkeakoulupolitiikan ja rahoitusmallin avulla valtiolla on mahdollisuus ohjata korkeakoulujen toimintaa haluamaansa suuntaan. Korkeakouluja ohjaa myös

niiden tehtäviä ja asemaa koskeva lainsäädäntö, joiden puitteissa korkeakoulutusta toteutetaan. Julkisorganisaatiot toteuttavat useimmiten koko yhteiskunnan kannalta tärkeitä tehtäviä, joiden taustalla ovat yhteiskunnassa laajemmin hyväksytyt arvot (ks. Beck Jorgensen & Bozeman 2007). Esimerkiksi Suomessa jokaisen saavutettavissa oleva koulutus on nähty tärkeäksi yhteiskuntaa kannattavaksi ja edistäväksi asiaksi, ja korkeakoulut toteuttavat tätä tehtävää. Tällaisten yhteiskunnan kannalta keskeisten toimintojen seuranta on myös tyypillisesti tarkempaa ja julkisorganisaatioiden odotetaan olevan avoimia, oikeudenmukaisia ja tilivelvollisia oman toimintansa suhteen.

1.1 Tutkimuksen taustoitus

Koulutus on Suomessa kansalaisten perusoikeus (Suomen perustuslaki 731/1999, 16 §) ja osa yhteiskuntaa. Koulutus toteuttaa tiettyjä tehtäviä ja osaltaan uusintaa ja uudistaa yhteiskuntajärjestystä. Koulutuspolitiikka on eräs niistä risteyskohdista, joissa yhteiskunnan ja koulutuksen suhde tulee näkyväksi. Koulutuspolitiikalla pyritään vaikuttamaan koulutusjärjestelmän toimintaan. Koulutuspolitiikan ja -lainsäädännön periaatteista päättää eduskunta. Opetus- ja kulttuuriministeriön tehtävänä on valmistella muun muassa koulutusta koskeva lainsäädäntö sekä sitä koskevat talousarvioesitykset. Koulutuksen kehittämiseen liittyvät linjaukset määritellään hallitusohjelmassa ja koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa. Koulutuspolitiikan tavoitteita toteutetaan erilaisin toimenpideohjelmin ja kehittämishankkein. (Välimaa, Ursin, Lasonen, Aittola, Hoffman, Kärkkäinen, Muhonen, Piesanen & Volanen 2011, 9; Koulutuspolitiikka 2012.)

Korkeakoulutuksen tutkinnonuudistusta valmisteltiin 1970-luvun ajan, ja sen myötä siirryttiin yksiportaiseen tutkintomalliin. Bolognan prosessissa 1990-luvun lopulta lähtien palattiin selkeästi kaksiportaiseen tutkintomalliin, joka otettiin käyttöön vuonna 2005. Suomessa aloitettiin ammattikorkeakoulujärjestelmä yliopistojen rinnalla kokeilumuotoisena vuonna 1992. Ensimmäiset vakinaiset ammattikorkeakoulut perustettiin vuonna 1996. Ammattikorkeakoulujen perustutkinnot sijoittuvat alempien yliopistotutkintojen eli kandidaattitutkintojen tapaan alemmalle korkeakouluasteelle. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot sijoittuvat ylemmälle korkeakouluasteelle yliopistojen maisteritutkintojen tapaan. (Aro 2014, 10–13.)

Korkeakoulupoliittisilla linjauksilla rakennetaan yhteiskunnalliseen tilanteeseen sopivaa korkeakoulutusta. Linjaukset ovat yhteydessä muihin poliittisiin linjauksiin ja ne vaihtelevat yhteiskunnallisten arvojen, yhteiskuntakäsityksen ja hallinnollis-taloudellisten virtauksien mukaisesti. (Pekkola, Kivistö & Nokkala 2014, 191.) Koulutuksen järjestämisen reunaehdot ovat muuttuneet 2000-luvun aikana: uudistuva kuntarakente, kuntien palvelurakenteen uudet toimintamallit, harventunut koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten verkosto sekä lisääntyneet yhteistyö- ja verkostomalliset järjestelyt. Koulutuksen järjestämisen taloudelliset edellytykset ovat yhä haasteellisempia. Koulutuksen järjestämiseen vaikuttaa myös koulutuspoliittisen ohjauksen luonne. Normiohjauksesta on enemmän siirrytty informaatio-ohjauksen suuntaan ja rahoitus-

ohjaukseen on tullut mukaan erilaiset tuloksellisuusrahoituksen muodot. (Nyyssölä & Honkasalo 2013, 34.) Valtiovalta on pyrkinyt korkeakoulutuksen laajentamiseen ja tutkintojen tuottamisen nopeuttamiseen. Huomiota on kiinnitetty tutkintomääriin ja valmistumisnopeuteen (Aro 2014, 13). Esimerkiksi vuonna 2002 ammattikorkeakouluissa suoritettiin 20 462 tutkintoa ja vuonna 2015 yhteensä 26 175 tutkintoa. Vastaavat luvut yliopistojen ylempien korkeakoulututkinnoissa olivat 12 073 ja 15 513 tutkintoa. (Ammattikorkeakoulutus 2015; Yliopistokoulutus 2015.)

Koulutuspolitiikkaan vaikuttavat herkästi yhteiskunnalliset muutokset ja erityisesti taloudelliset uhat. Hallituskausiin sidottu kehittäminen voi vaikeuttaa pitkäjänteisen koulutuspolitiikan harjoittamista. Yhden hallituksen ohjelmakautena aikaansaatujen prosessien tulokset loppuun saattaminen voi vaatia aikaa vuosikausia. Koulutuspoliittisissa päämäärissä pitää ottaa kantaa yhteiskunnan muutokseen sekä arjen ja elämän kannalta merkitykselliseen tietämykseen muutenkin kuin työvoiman saatavuuden tai työelämävastaavuuden näkökulmista. (Kolkka & Karjalainen 2013, 50.)

Vuosien 2011 ja 2015 hallitusohjelmien (Hallitusohjelma 2011; Hallitusohjelma 2015) sekä vuosien 2011–2016 koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman (Koulutus ja tutkimus... 2012) mukaisesti merkittävänä kehittämishankkeina on toteutettu ja toteutetaan ammattikorkeakoulujen rahoituksen ja rakenteiden uudistaminen sekä yliopistolain ja rahoituksen uudistaminen. Tavoitteena on kehittää suomalaisesta korkeakoulujärjestelmästä kansainvälisesti kilpailukykyinen ja samalla alueellisiin tarpeisiin joustavasti vastaava kokonaisuus (Yliopistokoulutus ja sen kehittäminen 2012).

Seuraavaksi tarkastelen lyhyesti korkeakoulujärjestelmässä viime vuosina tapahtuneita ja meneillään olevia uudistuksia ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen osalta. Seikkaperäisen korkeakoulusektorin tehtäviin, arvoihin sekä korkeakoulujen toimintaan ja johtamiseen liittyvää tarkastelua esitetään esimerkiksi Pekkolan, Kivistön ja Kohtamäen (2014) toimittamassa teoksessa ”Korkeakouluhallinto - Johtaminen, talous ja politiikka”.

Suomalaisen korkeakoulujärjestelmän uudistaminen

Suomalaisen korkeakoulujärjestelmän kehittäminen liittyy Euroopan unionin tavoitteeseen kehittää korkeakoulutusta, jotta se vastaisi tietoyhteiskunnan tarpeisiin. Esimerkiksi EU 2020 strategiassa tähdätään 40 %:n valmistumisasteen saavuttamiseen ja Korkeakoulutuksen modernisaatio -ohjelma tavoittelee suurempia osallistumismääriä korkeakoulutuksessa. (Korkeakoulutuksen modernisaatio Euroopassa... 2014.) Syksyllä 2017 valmistuneen korkeakoulutuksen ja tutkimuksen vision (Ehdotus Suomelle: 100+, 2017) mukaan Suomessa 50 % nuorista aikuisista (25–34-vuotiaat) suorittaa korkeakoulututkinnon vuonna 2030. Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa 2011–2016 korostetaan väestön koulutustason nostamisen lisäksi elinikäistä oppimista, tietojen ja taitojen näkyviksi saamista sekä eri tavoin hankitun osaamisen tunnistamista ja tunnustamista (Koulutus ja tutkimus... 2012).

2000-luvulla suomalaista korkeakoulujärjestelmää on kehitetty voimakkaasti. Korkeakoulujen kokonaisuudistus koskee sekä yliopistoja että ammattikorkeakouluja. Korkeakoulu-uudistus muodostuu yliopistolain, ammattikorkeakoululain ja Suomen Akatemiaa koskevan lainsäädännön uudistamisesta. Samaan aikaan käynnissä on ollut korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen, yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa tehtävä strategiatyö, kansainvälistymisen vahvistaminen ja rahoitusmallin uudistus. (Korkeakoulut 2009, 12.) ”Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016” -kehittämissuunnitelmassa koulutus- ja tutkimuspolitiikan keinoina julkisen talouden vakauttamisessa nähdään erityisesti työurien pidentämiseen liittyvät toimet ja koulutusjärjestelmän rakenteiden ja tehokkuuden parantaminen sekä koulutustarjonnan suuntaaminen. (Koulutus ja tutkimus...2012.) Vuoden 2015 hallitusohjelmassa osaamisen ja koulutuksen kärkihankkeissa korkeakoulutusta koskevaksi tavoitteeksi on esitetty tieteen ja tutkimuksen resurssien hyödyntäminen tehokkaammalla ja vaikuttavammalla tavalla sekä kansainvälisesti kilpailukykyisten osaamiskeskittymien luominen. Tavoitteisiin pyritään muun muassa selkeyttämällä korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten profiloitumista ja työnjakoa. Konkreettisesti tehostaminen, profilointi ja työnjaon edistäminen on näkynyt korkeakoulurahoituksen voimakkaana vähentymisenä ja ulkopuolisen rahoituksen merkityksen kasvamisena koulutus- ja tutkimustoiminnan mahdollistajana.

Opetus- ja kulttuuriministeriö linjasi korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011. Ne koskivat korkeakouluverkkoa, koulutuksen ja tutkimuksen rakenteita sekä yhteisiä palveluja. Rakenteelliseen kehittämiseen kytkeytyy myös korkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Uudistuksen tavoitteiksi mainitaan muun muassa alueellisesti vahvemman ja vaikuttavamman korkeakouluverkon saavuttaminen, koulutuksen ja tutkimuksen laadun ja vaikuttavuuden vahvistaminen, resurssien kohdentaminen huippututkimukseen ja strategiaan painoaloihin, paremmat edellytykset kilpailla kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta, osallistuminen kasvaville ja kansainvälistyville koulutusmarkkinoille sekä korkeakoulujen rahoituspohjan monipuolistaminen. (Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen... 2008, 3–7.) Korkeakoulurakenteiden kehittämistyön tavoitteena on ollut vapauttaa resursseja rakenteista opetuksen ja tutkimuksen laadun parantamiseen ja kansainvälisen kilpailukykyyn nostamiseen. Korkeakoulujen rakenteellisella kehittämisellä tavoitellaan vahvempaa vaikuttavuutta, laadukkaita ydinprosesseja (opetus ja tutkimus) sekä korkeakoulujen selkeämpää profiloitumista, yhteistyötä ja entistä vahvempaa kansainvälistymistä. (Korkeakoulut 2009, 17.) Uusi yliopistolaki tuli voimaan vuonna 2010 ja ammattikorkeakoululaki vuoden 2015 alusta. Rakenteelliseen kehittämiseen liittyvien muutosten nopeasta vauhdista kertoo esimerkiksi se, että Aarrevaara, Dobson ja Elander (2009, 4) eivät uskoneet isojen reformien koskettavan ammattikorkeakouluja.

Muun muassa näihin edellä mainittuihin linjauksiin perustuu uusiin koulutusta ja tutkimusta koskeva kehittämissuunnitelma vuosille 2011–2016. Kehittämissuunnitelmassa todetaan, että korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen on edennyt korkeakoulujen omien kehittämislinjausten pohjalta. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen määrä on vähentynyt ja korkeakouluverkko tiivistynyt toimipisteiden vähetessä.

Esimerkiksi ammattikorkeakoulut ovat 2000-luvun alusta tiivistäneet toimipisteverkkoaan: vuonna 2004 toimipisteitä oli 84, vuonna 2014 niitä oli 54 (Kohti maailman parasta... 2016). Kehittämissuunnitelman mukaan korkeakouluverkko on kuitenkin edelleen liian sirpaloitunut eikä koulutustarjonnan suuntaamisessa ole huomioitu riittävästi työelämän osaamistarpeiden muutoksia. Myös läpäisyyn, vetovoimaan ja opiskelijoiden työllistymiseen liittyy edelleen ongelmia. Kehittämissuunnitelmassa esitetään, että voimavaroja tulee koota yhteen alueellisiksi osaamiskeskittymiksi sekä määrittää yhteistyölle yhteiset strategiset tavoitteet ja sopia työnjaoista. (Koulutus ja tutkimus...2012, 43.)

1990-luvulta käynnistynyt korkeakoululaitoksen uudistaminen on saanut 2000-luvun korkeakoulupoliittisista linjauksista jatkoa, ja keskeisimmät uudistukset ovat koskeneet rakenteita, lainsäädäntöä ja rahoitusta. Keskeisin peruslinjauksista on ollut duaalimalli, jossa ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen tehtävät ja toiminnan periaatteet eroavat toisistaan. Tulevaisuudessa tärkeäksi kysymykseksi nousee se, miten tätä työnjakoa jatkossa linjataan. Lisäksi hallinnon keskittämisen ja hajauttamisen problematiikka, yksiköiden määrä sekä johtamisjärjestelmien kehittäminen ovat tulevaisuudessa merkittäviä korkeakoulupolitiikan kysymyksiä. (Pekkola, Kivistö & Nokkala 2014, 194–195.) Viimeisin opetus- ja kulttuuriministeriön korkeakoulujen kehittämistyö on keväällä 2017 käynnistetty ”Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030”-työ. Visiotyön tarkoituksena on *”tuottaa tulevaisuuskuva, joka mahdollistaa laadukkaan, vaikuttavan ja kansainvälisesti kilpailukykyisen suomalaisen korkeakoulujärjestelmän kehittämisen”* ja jossa *”tarkastellaan suomalaisen korkeakoulujärjestelmän kehittämisvaihtoehtoja ja -malleja ja arvioidaan niiden vaikutuksia ja toteuttamiskelpoisuutta.”*

Visiotyön lopputulemana esitetään väestön osaamispääoman kasvattamista mahdollistamalla korkeakoulutuksen saatavuus kaikille, nostamalla korkeakoulututkimuksen suorittaneiden määrää ja edistämällä jatkuvaa oppimista joustavien opintopolkujen avulla. Opetus, oppiminen ja tutkimus- ja innovaatiotoiminta uudistuvat digitaalisuuden ja avoimuuden myötä. Vuonna 2030 tutkimus- ja kehittämistoimintaan investoidaan siten, että julkinen ja yksityinen panostus siihen nostetaan 4 %:iin BKT:sta. Korkeakoulujen kansainvälisyys kehittyy edelleen. Korkeakoulut esitetään visiossa hyvinvoivina yhteisöinä ja vahvoina instituutioina. Lainsäädännön, ohjauksen ja rahoituskäytäntöjen kautta vahvistetaan korkeakoulujen dynaamista kehitystä. Korkeakouluja on vision mukaan vähemmän, ja ne ovat vaikuttavampia. Vision toimeenpanemiseksi sille laaditaan tiekartta yhteistyössä korkeakoulujen ja sidosryhmien kanssa. (Ehdotus Suomelle: 100+, 2017.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö määritteli hallitusohjelman koulutuspoliittisten linjausten mukaisesti ammattikorkeakoululaitoksen uudistamisen suuntaviivat (2011). Uudistuksen taustalla on opetus- ja kulttuuriministeriön selvitystyö (Ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen... 2010) ammattikorkeakoulujen ohjauksen ja rahoituksen uudistamiseksi. Ammattikorkeakoulujen rahoitusta ja hallintoa koskeva lainsäädäntö on uudistettu siten, että vastuu perusrahoituksesta on siirretty valtiolle ja ammattikorkeakoulut ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä. Ammattikorkeakoulujen toimiluvissa on korostettu toiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Uudistuksen tarkoitus

on ollut tukea ammattikorkeakoulujen perustehtäviä: työelämälähtöistä koulutusta ja aluekehitystä palvelevaa soveltavaa tutkimusta. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämälähtöistä korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014, 4 §.) Ammattikorkeakoulujen rahoitus- ja säädösohjausta sekä toimilupia uudistettiin vuoden 2014 alusta. Ammattikorkeakoulujen rahoitusta koskeva lainsäädäntö on muutettu niin, että rahoituksen määräytymisperusteissa ja rahoituskriteereissä otetaan huomioon ammattikorkeakoulujen koko lakisääteinen toiminta laatua, vaikuttavuutta ja tehokkuutta korostaen. (Ammattikorkeakouluja uudistetaan 2017.)

Uudistuksessa (Ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen... 2010, 2011) ammattikorkeakouluista tuli osakeyhtiöitä ja valtion ohjaus muuttui nykyistä strategisemmaksi. Toimintaa on rahoitettu uuden rahoitusmallin mukaisesti vuoden 2014 alusta lähtien. Rahoitusmallia on päivitetty ja uutta mallia on sovellettu vuodesta 2017 alkaen. Rahoitusmallin pääosiot muodostuvat edelleen koulutuksesta, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta sekä koulutus-, tutkimus- ja kehittämissäpolitiikan tavoitteista. Muutokset koskevat lähinnä osioiden välisiä painotuksia. (Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi... 2015.)

Yliopistojen hallinnon uudistaminen on ollut keskeinen osa eurooppalaista korkeakoulupolitiikkaa 2000-luvun aikana. Avoimuus, osallistuminen, vastuun selkeys, tehokkuus ja johdonmukaisuus ovat eurooppalaisia arvoja, jotka ovat myös korkeakoulu-uudistusten taustalla. Näitä arvoja on sisällytetty yliopistolakiin (558/2009). Vuoden 2010 alusta voimaan tullessa yliopistolaissa yliopistot irrotettiin valtio-organisaatiosta ja niille annettiin itsenäisen oikeushenkilön asema joko julkisoikeudellisina laitoksina tai säätiöinä. Lainsäädännön uudistamisella toteutettiin yliopistojen taloudellinen ja hallinnollinen itsenäisyys. Tämä antaa yliopistoille paitsi vastuuta omasta toiminnastaan myös mahdollisuuksia reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja kehittää toimintaansa. (Korkeakoulut 2009, 14; Aarrevaara 2011, 146–147; Niinikoski, Lunabba, Raivio, Lehti & Pessala 2012, 8.)

Yliopistojen ohjauksen keventymisellä tavoitellaan yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen autonomian vahvistumista sekä joustavia tapoja toimintansa järjestämiseen (Korkeakoulut 2009, 12). Korkeakoulujen autonomian lisääminen on nähty erääksi keskeiseksi koulutuspoliittiseksi ratkaisuksi tietoyhteiskunnan esiin nostamiin haasteisiin. Yliopiston autonomian kasvattamisen katsotaan edistävän niiden irtaantumista valtion taloudellisesta ohjauksesta ja vahvistavan ulkopuolisten osuutta ja merkitystä yliopistojen hallinnossa. Valtion määräys- ja ohjausvallan väheneminen ja autonomian lisääminen on samalla tarkoittanut sitä, että korkeakoulujen oletetaan olevan entistä aktiivisempia rahoituksen hankkimisessa erityisesti markkinaperusteisista lähteistä. (Välimaa ym. 2011, 14.)

Uutena tekijänä muutoksissa on, että ulkoisten sidosryhmien vaikutusvalta on vahvistunut yliopistojen ylimmässä hallinnossa (Yliopistolaki 558/2009, 15§, 24§). Sidosryhmät voivat tuoda uutta sitoutumista yliopiston tavoitteisiin, vuorovaikutusta ja

yhteistyön lisäämistä yliopiston ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (Aarrevaara 2011, 147.) Yliopistojen henkilöstön virkasuhteet ovat muuttuneet työsuhteiksi, joita säätelee yleinen työläinsäädäntö. Työnantaja on valtion sijaan yliopisto. Henkilöstöasioiden siirtymisen yliopistojen omaan harkintaan on ajateltu tukevan osaltaan niiden kilpailukykyä ja mahdollistavan muun muassa kansainvälisten huippuosaajien rekrytoimisen yliopiston palvelukseen. (Korkeakoulut 2009, 15.) Yksityiskohtaisen tarkastelun yliopisto- ja myös ammattikorkeakoulu-uudistuksista tarjoaa Narikan ja Nurmen (2013) kokoomateos ”Uudet yliopistot ja uudistuvat ammattikorkeakoulut”.

Yliopiston työntekijöiden näkemyksiä yliopistotyöstä ja uudesta yliopistolaitoksesta kartoitettiin vuonna 2008 juuri ennen uutta yliopistolakia ja tilanteessa, jossa yliopistosektorilla toteutettiin muun muassa yliopistojen yhdistämissä (Rinne, Jauhiainen, Simola, Lehto, Jauhiainen & Laiho 2012). Tutkimuksessa pureuduttiin näkemyksiin uudesta yliopistolaitoksesta ja sen vaikutuksista valtasuhteisiin, vaikutusmahdollisuuksiin, työhön ja sen reunaehtoihin sekä miten yliopistolaitoksen linjaukset on otettu vastaan ja miten yliopiston työntekijät ovat kokeneet politiikan tekniikat. Tämän tutkimuksen näkökulmasta Rinteen ym. (2012) tutkimuksen tuloksissa kiinnostus kohdistuu erityisesti yliopistotyön kokemiseen, jossa kartoitettiin näkemyksiä työn merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä, vaikutusmahdollisuuksista omassa työssä ja sitoutumiseen yliopistoon työpaikkana. Yliopistolaiset kokivat työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi, vaikka samanaikaisesti työolosuhteissa koettiin ongelmia (stressi, ajanpuute) ja uudistusten koettiin vähentäneen mielekkyyttä. Lisäksi useaa työntekijää kiinnosti hakeutuminen muualle työhön, jos tilaisuus tulee eteen. Sitoutumisessa yliopistoon asema erotteli vastaajia selkeästi: professorit olivat sitoutuneempia kuin lehtorit. Lisäksi sitoutuminen oli sitä vahvempaa, mitä iäkkäämpi vastaaja oli ja mitä pidempi työkokemus oli. Vakinaiset työntekijät olivat sitoutuneempia kuin määräaikaiset työntekijät. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset työn kokemisen suhteen olivat: tutkimustyö koettiin tärkeäksi ja autonomia edelleen suureksi; mielekkäisyys oli vähentynyt, mutta työhön sitoudutaan; toisarvoisen työn koettiin lisääntyneen; työpaikkana yliopisto koettiin epävarmaksi ja epäluottamus oli suurta; työilmapiiri koettiin kohalaiseksi, vaikka keskinäinen kilpailu ja epäoikeudenmukaisuuden kokemus koettiin lisääntyneen muutosten myötä; vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koettiin edelleen suuriksi, vaikka osallistumismahdollisuuksien yleisempiin asioihin koettiin heikentyneen. Yhtenäistä akateemista identiteettiä ei löytynyt, vaan identiteetit olivat eriytyneet ja yksilöllistyneet.

Yliopistolakiuudistuksen vaikutuksia selvitettiin vuonna 2012 (Niinikoski, Lunabba, Raivio, Lehti & Pessala 2012). Tavoitteena oli tarkastella vuoden 2010 alusta voimaan tulleen uuden yliopistolain vaikutuksia yliopistojen strategiseen johtamiseen ja johtamisen välineisiin sekä henkilöstöpolitiikkaan. Vuoden 2012 alkuun mennessä yliopistolakiuudistuksen vaikutukset näyttävät olevan merkittävämpiä strategisen johtamisen kuin henkilöstöpolitiikan alueella. Vaikutukset ovat kohdentuneet ensisijaisesti strategisen ohjauksen ja talousjohtamisen vahvistamiseen, sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen sekä sisäiseen organisoitumiseen ja johtamisjärjestelmiin. Vaikutusten taustalla olevien muutosten tekemisessä yliopistojen ylimmällä johdolla on ollut keskei-

nen asema. Keskijohdon ja muun henkilöstön osallisuus muutosten tekemisessä näyttää ohuelta. Arviointitulosten valossa arvioijat esittävät, että yliopistoyhteisön sisäisille jäsenille, etenkin henkilöstölle, luotaisiin myös lainsäädännön kautta entistä paremmat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet yliopistoa koskevaan strategiseen suunnitteluun ja vuoropuheluun. Arvioijat tosin korostavat sitä, että havaituissa haasteissa kyse on ennen kaikkea yliopistoyhteisön sisäisistä toiminta- ja menettelytavoista, jotka ovat vahvasti johtamisen toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin liittyviä. (Niinikoski ym. 2012, 58–65.)

Arviointitiedon valossa yliopistot ovat lyhyessä ajassa omaksuneet uuden roolinsa työnantajaosapuolena ja käyttävätkin aktiivisesti työnantajavaltaansa. Yleisesti ottaen henkilöstö suhtautuu kuitenkin kriittisesti yliopistolaitoksen toteuttamaan henkilöstöpolitiikkaan eikä näe, että henkilöstöpolitiikka olisi muuttunut aikaisempaa kannustavammaksi tai palkitsevammaksi. Lakiuudistus ei ole kohentanut yliopistohenkilöstön tyytyväisyyttä. Erityisesti esimiestyöskentelyyn ja johtamiseen, ongelmien ratkaisukykyyn sekä heikkoihin vaikuttamismahdollisuuksiin niin omaan työhön kuin yliopistojen yhteisiin asioihin suhtauduttiin kriittisesti. Yliopistojen henkilöstö on kokenut monia henkilöstöpolitiikkaan kytkeytyviä muutoksia varsin negatiivisena. Henkilöstö suhtautuu kriittisesti myös korkeakoulupolitiikan nykyistä linjaa kohtaan. Kriitikki kohdistuu siihen, että keskeinen julkista politiikkaa jäsentävä tulosjohtamisen paradigma määrittelee myös akateemisen työn keskeisen olemuksen. (Niinikoski ym. 2012, 64–65.)

Jupon (2011) mukaan yliopistojen rehtoreiden näkemyksissä yliopistouudistus näyttäytyi yliopiston perustuksiin syvälle käyvänä ainutkertaisena ja ainutlaatuisena muutoksena. Se nähtiin reaktiivisena, ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin sopeuttamisena, jota johdettiin rajoitetun rationaalisuuden ja tiedon varassa sekä erilaisen intressien ristipaineissa.

Tehdyissä tutkimuksissa näkökulma tapahtuneisiin uudistuksiin on järjestelmä- ja/ tai organisaatiolähtöinen. Esimerkiksi Euroopan unionin toteuttamissa selvityksissä keskitytään lähinnä eri maiden korkeakoulujärjestelmien määrällisiin tavoitteisiin: koulutuksen saavutettavuuteen, opintojen läpäisyyn ja työllistymiseen. Lisäksi tarkastelun kohteena ovat olleet korkeakoulutuksen rahoitusjärjestelmät ja liikkuvuus. (ks. esim. Education and Training Monitor 2013; Korkeakoulutuksen modernisaatio Euroopassa...2014.) Niinikosken ym. (2012) selvityksessä tarkastelun kohteena oli yliopistojen strateginen johtaminen ja henkilöstöpolitiikka. Selvityksessä arvioitiin henkilöstön tyytyväisyyttä toteutettuun henkilöstöpolitiikkaan, mutta henkilöstön kriittisten näkökulmien taustat – mistä kokemuksista kriittisyys on syntynyt – eivät tutkimuksesta selviä. Jupon (2011) tutkimuksessa lähtökohtana oli johdon – rehtorien – näkemysten selvittäminen.

Tutkimusten kiinnostuksen kohteena ei ole ollut kovinkaan paljon henkilöstön kokemukset muutoksista arjen työn tekemisen tasolla Rinteen ym. (2012) tutkimusta lukuun ottamatta. Muutoskokemuksista on toki olemassa paljon tutkimuksia erityyppisistä organisaatioista (ks. esim. Valtee 2002; Ponteva 2009), mutta korkeakoulujen henkilöstön muutoskokemustutkimukset ovat vähäisiä. Puhumattakaan näkökulmas-

ta, mitä kokemukset muutoksista merkitsevät työntekijälle ja millaisia vaikutuksia näillä kokemuksilla on työntekijän työn arkeen. Kokemusten tutkiminen kvalitatiivisella tutkimusotteella puuttuu.

Työntekijän suhteessa työhön ja organisaatioon näkyy kokemukset muutoksista ja niiden aiheuttamista vaikutuksista: miten organisaation arvot ja päämäärät uudessa tilanteessa koetaan, miten suhtaudutaan toteutettuun henkilöstöpolitiikkaan ja johtamiseen, miten muutokset vaikuttavat oman työtehtävän toteuttamiseen, miten työn tekemisen merkitys muuttuu, miten muutokset vaikuttavat työyhteisön toimintaan. Miten ja mihin työssä sitoudutaan uudessa tilanteessa, kun mahdollisesti aiemmat sitoutumista tuottaneet elementit muuttuvat tai katoavat? Onko uudessa tilanteessa mahdollista löytää uusia sitoutumisen elementtejä? Muutkokemusten tarkastelu työssä sitoutumisen näkökulmasta on siten tärkeää – ei vain työntekijän työhyvinvoinnin kannalta – vaan myös organisaation ja työyhteisön toiminnan jatkuvuuden ja sujuvuuden kannalta.

1.2 Tutkimustehtävän määrittely

Työssä sitoutumista ja organisaatioiden muutosta on tutkittu paljon eri näkökulmista. Työelämässä tapahtuvien muutosten vaikutusta työntekijän työhön ja organisaatioon sitoutumiseen on myös Suomessa selvitetty (ks. esim. Jokivuori 2004; Mamia & Koivumäki 2006; Ponteva 2009; Ruokolainen 2011; Turunen 2012; Hietämäki 2013; Saari 2014). Monimutkaistuva työelämä asettaa uusia odotuksia ja vaateita, ja kun tähän lisätään ihmisten elämäntilanteet sekä sosiaaliset suhteet työyhteisössä, niin ihmisen toiminta työyhteisössä kokevana subjektina on tärkeää huomioida: mitä ihmiset työelämässä kokevat ja miten he toimintaansa työyhteisössä hahmottavat. Tämä edellyttää johtamisen näkökulmasta ihmisten kohtaamista ja arvostamista subjekteina; nähdä ja ymmärtää ihmiset kokevina ja suhteissa toimivina. (Syväjärvi & Perttula 2012, 11.)

Suomalaisessa tutkimuksessa ei työssä sitoutumista ole juurikaan tarkasteltu työntekijän kokemuksen näkökulmasta. Tehdyissä tutkimuksissa sitoutumisen kohde on myös määritelty ennakkoon: on tutkittu organisaatioon, ay-liikkeeseen tai profession sitoutumista (esim. Kevätsalo 2001; Jokivuori 2004; Mamia & Koivumäki 2006; Turunen 2012; Saari 2014). Lisäksi tutkimukset ovat olleet pääosin kvantitatiivista tutkimusta. Osa tutkimuksista (esim. Ruokolainen 2011; Hietämäki 2013) ovat sisältäneet haastatteluja tai muutoin kerättyä laadullista aineistoa. Sitoutumista on tutkimuksissa tarkasteltu staattisena ilmiönä eikä sitoutumisessa tapahtuvia muutoksia yksilötasolla ole huomioitu.

Tämän väitöskirjatutkimuksen tarkoituksena on tuoda lisätietoa työssä sitoutumisen kokemuksesta sekä organisaatiossa tapahtuvien muutostilanteiden vaikutuksesta ja merkityksestä työntekijän työssä sitoutumiseen. Erityisesti kiinnostukseni kohdistuu työntekijän kokemukseen työssä sitoutumisen muutoksista: millaisia vaikutuksia tai seurauksia organisaation muutostilanteilla on työntekijän työssä sitoutumiseen. Työhön liittyvän sitoutumisen käyttö käsitteenä on ollut väljää ja myös englanninkielisessä

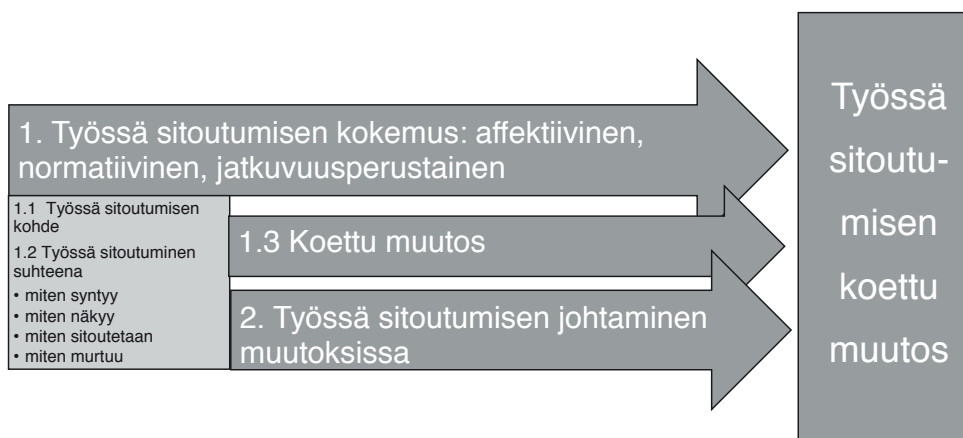
kirjallisuudessa on käytetty useita käsitteitä kuvaamaan työssä esiintyvää sitoutumista¹ (ks. Meyer & Herscovitch 2001). Käytän käsitettä ”työssä sitoutuminen” (vrt. yleisemmin käytetty työhön sitoutuminen) kuvaamaan työntekijän suhdetta *johonkin* työssä ilmenevään kohteeseen. Kohde voi olla esimerkiksi organisaatio, professio, työtehtävät, asiakkaat tai työyhteisö. Työssä sitoutumisen käsite antaa näkemykseni mukaan laajemmat mahdollisuudet kuvata sitoutumisen kohteita, voimakkuutta ja muotoja kuin työhön sitoutuminen. Sitoutumisen käsitettä tarkastelen yksityiskohtaisemmin pääluvussa 3.

Lisäksi tarkastelen sitoutumisen johtamista muutostilanteissa: mitä johtaminen käytännön toimintana on työssä sitoutumisen synnyttämisessä ja ylläpitämisessä. Työelämän muutosten, haastavuuden ja kiireen koetellessa työntekijöitä ja työyhteisöjä on tärkeää tunnistaa asioita, joita työntekijät liittävät toimiviin työyhteisöihin ja johtamiseen (Syväjärvi & Perttula 2012, 12). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijän työssä sitoutumisen kokemusta, siihen vaikuttavia tekijöitä ja organisaatiossa tapahtuvien muutosten merkitystä työntekijän työssä sitoutumiselle.

Tutkimustehtävänä on ymmärtää korkeakouluissa työskentelevien asiantuntijoiden työssä sitoutumisen kokemusta ja sen muutosta korkeakouluorganisaation muutostilanteissa.

Tutkimustehtävää lähestyn kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

1. *Mistä tekijöistä työntekijän työssä sitoutumisen kokemus koostuu?*
2. *Mitkä tekijät muuttavat työssä sitoutumisen kokemusta korkeakoulu-yhteisön muutostilanteissa?*
3. *Millaisilla johtamismenetelmillä ja -toimenpiteillä voidaan tukea työntekijän työssä sitoutumisen kokemusta muutostilanteissa?*



Kuvio 1. Tutkimustehtävää täsmentävät tekijät.

¹ Work commitment, work-relevant commitment, work-related commitment, workplace commitment

Kuviossa 1 on kuvattu tutkimustehtävän kannalta keskeiset käsitteet ja niiden keskinäiset suhteet. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi on ensin kartoitettava työntekijöiden työssä sitoutumisen kohteet: millaisiin asioihin työssä sitoudutaan (kuvio 1, kohta 1.1). Oletuksena on, että työssä voidaan sitoutua hyvin monenlaisiin tekijöihin, jolloin työssä sitoutumisen kokemuksen ymmärtämiseksi on tiedettävä, mistä sitoutumisen kohteesta henkilö puhuu. Vasta tämän jälkeen on mahdollista selvittää, mitä työssä sitoutuminen tarkoittaa suhteessa sitoutumisen kohteisiin (kuvio 1, kohta 1.2). Tätä selvitän pohtimalla työssä sitoutumisen syntymistä, mahdollistumista ja näyt-täytymistä arjen toiminnan tasolla. Lisäksi tarkastelen työssä sitoutumisen murtumiseen vaikuttavia tekijöitä. Muutostilanteen vaikutusta työssä sitoutumisen kokemukseen tarkastelen työntekijän itse määrittelemän muutostilanteen kautta (kuvio 1, kohta 1.3): työntekijä oletettavasti kokee muutokset työssä sitoutumisen kohteena olevissa tekijöissä voimakkaammin ja siten näillä muutoksilla voi olla myös vaikutuksia sitoutumisen kokemukseen (tutkimuskysymys 2.). On siis huomattava, että tutkimuksen kohteena ei ole mikään tietty muutostilanne ja siihen sitoutuminen, vaan pääasiana on työntekijän työs-sä sitoutumisen kokemus, johon erilaiset muutokset joko vaikuttavat tai eivät vaikuta.

Kolmas tutkimuskysymys liittyy organisaatiotoiminnan keskeiseen tekijään, johta-miseen. Muutostilanteet aiheuttavat aina haasteen johtamistoiminnalle ja sillä voidaan vaikuttaa muutostilanteiden onnistuneisuuteen (kuvio 1, kohta 2). Tutkimuksessa tar-kastelen johtamistoiminnan merkitystä muutostilanteissa sitoutumisen näkökulmas-ta: miten johtamisen avulla voidaan synnyttää, ylläpitää ja tukea työssä sitoutumista muutostilanteissa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu seitsemästä (1–7) pääluvusta. *Pääluvussa 1* kuvataan tutkimuksen taustaa ja lähtökohtia, tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimustehtävää. *Pääluku 2* muodostuu tutkimuksen toteutuksen ja menetelmällisten valintojen kuvauksista. Luvussa 2.1 tarkastellaan tutkimuksen tieteenfilosofisia valintoja. Luvussa 2.2 kuvataan tut-kimuksen aineiston keruu, tutkimuskohde ja tutkimuksen konkreettinen toteutus ja eteneminen. Luvussa 2.3 esitellään empiirisen aineiston analyysissa käytetty analyysi-menetelmä ja prosessi IPA (Interpretative Phenomenological Analysis) ja viimeisessä luvussa 2.4 pohditaan tutkimuseettisiä näkökohtia.

Pääluvut 3 ja 4 perustuvat tutkimuksen keskeisten teoreettisten käsitteiden tarkas-teluun. *Pääluvussa 3* käsitellään asiantuntijaorganisaatiota ja korkeakouluasiantunti-juutta työssä sitoutumisen kontekstina, työssä sitoutumisen käsitettä, sen merkitystä ja suhdetta muutamiin lähikäsitteisiin. Luvun lopussa esitetään yhteenveto ja tutki-muksessa tehdyt valinnat työssä sitoutumisen käsitteestä. *Pääluvussa 4* tarkastellaan toista keskeistä teoreettista lähtökohtaa, organisaatioissa tapahtuvaa muutosta. Muu-tosta tarkastellaan organisatorisena tapahtumana johtamisen, muutoksen aikaisen kommunikaation ja sitoutumisen johtamisen näkökulmista. Lisäksi luvussa käsitellään muutoksen kokemusta työntekijän työssä sitoutumisen näkökulmasta.

Pääluvussa 5 esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Luvussa tuodaan esille työssä sitoutumisen kohteet, kokemuksia työssä sitoutumisen syntyyn, näyttäytymiseen, mahdollistumiseen ja murtumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä kokemuksia työssä sitoutumisen muutoksista muutostilanteissa. Lisäksi tarkastellaan johtamisen ja sitoutumisen yhteyttä. Luku päättyy tutkimustulosten yhteenvetoon.

Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta esitetään *pääluvuissa 6 ja 7*. Luvuissa vastataan asetettuun tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä analyysimenetelmän soveltuvuutta hallintotieteellisessä tutkimuksessa.

2 Tutkimuksen toteutus ja menetelmälliset valinnat

Laadullinen tutkimusote on luonteva valinta, kun tutkitaan ihmisen kokemusta jostain asiasta, tässä tapauksessa työssä sitoutumisen kokemusta muutostilanteissa ja sen asettamasta johtamishaasteista. Varton (1992, 15, 26) mukaan laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on, että sekä tutkimuksen kohteena että tutkijana on ihminen, jolloin tutkija on osa sitä merkitysyhteyttä, jota hän tutkii. Tästä kietoutumisesta samaan merkitys- ja elämismaailmaan nousevat laadullista tutkimusta koskevat vaatimukset ja lähtökohdat erityisen tärkeiksi. Tutkijan tapa ymmärtää tutkittavanaan olevia asioita vaikuttaa koko ajan tutkimukseen. Esimerkiksi tutkimustehtävästä, työntekijän työssä sitoutumisesta, on jokaisella oma kokemuksensa, myös tutkijalla. Tutkija on osa omaa organisaatiotaan, ja on enemmän tai vähemmän sitoutunut työssään. Tutkijalla on oma näkemyksensä ja kokemuksensa työssä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja sen merkityksestä. Jokaisella on kokemuksia myös organisaation muutostilanteista.

Tarkastelen tässä luvussa lyhyesti tutkimustehtävän kannalta keskeisiä lähtökohtia, fenomenologis-hermeneuttista tutkimusotetta ja kokemuksen tutkimusta. Näiden jälkeen siirryn kuvaamaan aineistonkeruuta ja käytettyä analyysimenetelmää.

2.1 Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote kokemuksen tutkimuksessa

2.1.1 Kokemuksellisuus kiinnostuksen kohteena – merkitysten paljastamista

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa tilastollisia yleistyksiä, vaan niissä pyritään esimerkiksi kuvaamaan jotain tapahtumaa tai tilannetta, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Eskola & Suoranta 1998, 61; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tuomaan esiin tietyn sosiaalisen todellisuuden sisäinen näkemys eli kiinnostuksen kohteena on yksilöllinen merkityksenanto, jota tutkittavat henkilöt ilmiölle antavat. Näin useimmissa laadullisissa tutkimussuuntauksissa on hermeneuttisia ja tulkinnallisia painotuksia. (Kiviniemi 2010, 76.) Kun tutkitaan työntekijän työssä sitoutumisen kokemuksia muutostilanteissa, on keskeistä saada esiin työntekijän omat tulkinnat muutosten vaikutuksista työssä sitoutumiseensa: millaisen merkityksen hän antaa muutoksille ja kuinka voimakas vaikutus muutoksilla on työssä sitoutumiseen.

Tutkimuksissa teorian ja aineiston asema vaihtelee. Laadullinen tutkimus on usein aineistolähtöistä, eikä siinä operationalisoida teoreettisia käsitteitä samalla tavalla kuin teorialähtöisissä tutkimuksissa. *Teorialähtöisessä tutkimuksessa* tärkeimmät teoreettiset käsitteet, mallit tai teorit on valittu *ennen* empiirisen aineiston hankintaa. *Aineisto-*

lähtöisessä tutkimuksessa teoreettiset käsitteet, mallit ja teorit työstetään empiirisen aineiston hankinnan *jälkeen* aineiston analyysin tuloksena. Tutkimukset voivat olla myös teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimuotoja. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 49, 55.) Kolmantena mahdollisuutena on toteuttaa teoriaohjaava tai teoriasidonnainen tutkimus. *Teoriasidonnaisessa* tutkimuksessa analyysissa on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoraan pohjautu teoriaan tai teoria voi toimia apuna analyysissa. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto auttaa analyysia avaamaan uusia näkökulmia. Tutkimuksen pohjaksi voi olla käytössä useita lähestymistapoja aineistoon. (Eskola 2004, 146; Tuomi & Sarajarvi 2009, 96–97.) Analyysissa esiin tulevia näkökulmia on syytä arvioida esimerkiksi suhteessa muuhun alan tutkimuskirjallisuuteen. Tuloksia voi myös yrittää käsitteellistää pidemmälle ja arvioida erilaisten teoreettisten ajatustapojen kontekstissa. (Laine 2007, 44.) Hyödynnän tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi teoriasidonnaista otetta, jossa ilmiön rajaamiseksi ja tutkimustulosten analyysin tueksi käytän sitoutumiseen (luku 3) ja organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin (luku 4) liittyvää teoreettista keskustelua.

Fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimuserinteeseen voidaan tukeutua, kun halutaan kuvata yksilön kokemuksia ja saada esiin niiden merkityksiä. Fenomenologisen² tutkimuksen kohteena on ihmisen elämisaailma ja tarkemmin kokemuksen tutkiminen, mutta koska elämisaailman ilmiöt merkitsevät ihmiselle jotain, kokemus muotoutuu merkitysten mukaan. Merkitysten tutkimisen mielekkyys perustuu oletukseen, että ihmisten toiminta on intentionaalista, suuntautunutta johonkin. Fenomenologinen merkitysteoria sisältää myös ajatuksen, että ihminen on perustaltaan yhteisöllinen. Merkitysten lähde on yhteisö, jonka jäsenillä on yhteisiä piirteitä, yhteisiä merkityksiä. Merkitykset ovat intersubjektiivisiä, 'subjektien välisiä', 'subjekteja yhdistäviä'. Tämän vuoksi jokaisen yksilön kokemusten tutkimus paljastaa myös jotain yleistä. (Laine 2007, 30, 43.) Tutkittaessa työntekijän sitoutumisen kokemusta ja muutosten vaikutusta siihen on huomioitava, että vaikka kokemus on aina yksilöllinen ja henkilökohtainen, kokemukseen ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat esimerkiksi työyhteisössä muutoksille annettavat yhteiset merkitykset, jotka syntyvät virallisen ja epävirallisen kommunikaation myötä (ks. luku 4).

2 Fenomenologia -käsitteen käyttö ei muodosta kovin yhtenäistä kokonaisuutta. Yksimielisyys vallitsee lähinnä Edmund Husserlin (1859–1938) asemasta fenomenologisen liikkeen perustajana. Toiseksi keskeiseksi fenomenologiksi nousi Martin Heidegger (1889–1976), Husserlin oppilas. (Backman & Himanka 2011.) Husserl edustaa ns. puhdasta eli transsendentaalista fenomenologiaa. Tutkimuksessa on tällöin kiinnostuttu ulkoisen maailman rakentumisesta ihmisen tajunnassa, joka välittyy ihmiselle kokemuksen kautta. Tajunnallinen toiminta on Husserlin mukaan aina relationaalista, ts. suuntautuu aina johonkin. Tällaisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ilman teoreettisia käsitteitä sitä tapaa, jolla ulkoinen maailma rakentuu ihmisen tajunnassa. Husserlin ajatuksille perustuvaa tutkimusta kutsutaan *deskriptiiviseksi fenomenologiseksi* tutkimukseksi. Se on uskollinen tutkimusaineistolle eikä tarkastele sitä suhteessa muihin käsityksiin tai teorioihin ja se pyrkii ymmärtämään tutkittua ilmiötä sellaisena kuin se itsessään on. (Virtanen 2006, 154; Rouhiainen 2011.)

Hermeneuttinen³ perinne tuo tutkimukseen tulkinnallisen ulottuvuuden. Hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaisessa tutkimuksessa tavoitteena on *käsitteellistää* tutkittava ilmiö eli *kokemuksen merkitys*. Kulttuuri ja sosiaalinen todellisuus ovat merkitysten läpäisemää ja niiden tutkiminen on esiintyvien ilmiöiden merkitysten etsintää. Hermeneuttinen *ymmärtäminen* tarkoittaaakin ilmiöiden merkityksen oivaltamista. (Laine 2007, 43; Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35.)

Hermeneutiikan kaksi muuta avainkäsitettä ovat *esiymmärrys* ja *hermeneuttinen kehä*. Ymmärtäminen on aina tulkintaa ja kaiken ymmärtämisen pohjana on jo aiemmin ymmärretty. Ymmärtäminen etenee spiraalimaisena liikkeenä, hermeneuttisena kehänä. (Judén-Tupakka 2007, 64; Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35.) Fenomenologis-hermeneuttisella tutkimuksella on kaksitasoinen rakenne: perustason muodostaa tutkittavan koettu elämä esiymmärryksineen, ja toisella tasolla tapahtuu itse tutkimus, joka kohdistuu perustasaan. Tutkittava kuvaa mahdollisimman välittömästi omia kokemuksiaan ja niihin liittyvää ymmärrystä, ja toisella tasolla tutkija pyrkii reflektoimaan, tematisoimaan ja käsitteellistämään perustason merkityksiä. (Laine 2007, 32.)

Gummersson (2000, 174–175) kuvaa fenomenologian ja hermeneutiikan eroa siten, että fenomenologia on ensisijaisesti kiinnostunut ihmisen välittömästä kokemuksesta, mutta hermeneutiikassa huomioidaan myös konteksti. Hermeneutiikassa pyritään menemään ”havaintojen taakse”, lukemaan rivien välistä ja tulkitsemaan välittömiä kokemuksia aiempien tapahtumien, kokemusten tai muiden tilanteen kannalta olennaisten tekijöiden valossa. Siten myös työntekijän työssä sitoutumisen kokemus organisaation muutostilanteista perustuu hänen aiempiin kokemuksiinsa, tietoihinsa ja tulkintoihinsa vastaavista tilanteista. Toisaalta kokemukseen työssä sitoutumisesta vaikuttavat kokemukset ja tulkinnat omasta ja organisaation toiminnasta normaalitilanteissa, joissa kovin mullistavia muutoksia ei ole meneillään. Aiemmin toimineet toimintatavat eivät ehkä muutostilanteessa enää toimikaan, mutta tilannetta ja omaa käyttäytymistä yritetään edelleen ylläpitää normaalitilanteen edellyttämällä tavalla. Uutta tilannetta yritetään siis tulkita vanhaa tilannetta koskevalla esiymmärryksellä. Tähän perustuen tämä tutkimus painottuu enemmän hermeneuttiseen suuntaan kuin fenomenologiaan. Työssä sitoutumisen kokemus ja muutostilanteet tapahtuvat aina jossain ajallisessa ja paikallisessa tilassa, jossa vaikuttavat menneet tilanteet, kokemukset ja tulevaa ennakoivat odotukset.

3 Heideggerin fenomenologiaa kutsutaan hermeneuttiseksi fenomenologiaksi (myös eksistentiaalista fenomenologian käsitettä käytetään). Heideggerin näkemyksen mukaan tieto muodostuu ihmisen ja ulkoisen todellisuuden välisessä suhteessa, minkä vuoksi niitä ei tule erottaa toisistaan. Heideggerin mukaan ihminen on aina sidottu omaan olemiseensa ja hän on aina suhteessa johonkin. Heidegger käyttää termiä täälläolo. Se kuvaa tilannetta, johon on syntynyt, kasvanut tai itse vaikuttanut ja valinnut. Täälläolo muodostuu yhdistelmistä: joihinkin asioihin on voinut vaikuttaa, joihinkin ei. Täälläolo on myös kanssaolemista, joka tuo täälläoloon sosiaalisen ulottuvuuden. Heideggerin näkökulmille perustuva tutkimus on *hermeneuttista (eksistentiaalinen) fenomenologista* tutkimusta, jossa etsitään tutkimusaineiston, tutkijan ja teoreettisen viitekehyksen välistä konsensusta. Se pyrkii ymmärtämään tutkittavan kohteen luonnetta kuvaamalla ja tulkitsemalla sitä eri perspektiiveistä käsin. Siinä huomioidaan kohteen omin luonne ja sen ”ulkoinen” sosiaaliskulttuurinen asema tai konteksti. Tavoitteena tutkimuksella on tuoda uutta ymmärrystä tutkitusta kohteesta ja miten se on olemassa suhteessa ympäröivään maailmaan. (Virtanen 2006, 156; Rouhiainen 2011.)

Kokemus tutkimuksen kohteena on otettava myös ontologiseen tarkasteluun; mikä on kokemuksen olemassaolo. Fenomenologian lähtökohtana on ihminen tajunnallisen oliona. Tajunnallinen toiminta suuntautuu aina johonkin eli ihminen on intentionaalinen. Tajunnallisen toiminnan avulla ihminen kokee elämyksiä jostain kohteesta, kokemus syntyy ihmisen ja hänen elämäntilanteensa suhteesta (ks. Rauhala 1989). Fenomenologisen tutkimuksen kohteena oleva kokemus voidaan käsittää laajasti *ihmisen kokemuksellisenä suhteena omaan todellisuuteensa*. Kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Tätä suhdetta subjektin, toiminnan ja kohteen välillä voidaan kutsua myös merkityssuhteeksi. (Virtanen 2006, 165; Laine 2007, 29; Perttula 2009, 115–116.)

Tutkimuksen lähtökohtana on ajatus ihmisestä kokonaisvaltaisena olentona, jossa yhdistyy fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen puoli. Tämä Rauhalan (1989; 1991; 2005) esittämä holistinen ihmiskäsitys esittää ihmisen olemassaolon perusmuotoina *kehollisuuden, tajunnallisuuden ja situationaalisuuden*. *Tajunnallisuus* (olemassaolo psyykkis-henkisenä kokemuksellisuutena) todellistuu, kun ilmiö koetaan jossakin tajunnan tilassa eli elämyksessä. Merkityssuhde syntyy, kun ymmärrämme tuon ilmiön joksikin. Merkityssuhteessa ihminen asettuu ymmärtävällä tavalla suhteeseen situaatioonsa. Uudet merkityssuhteet suhteutuvat aina jo olemassa olevaan kokemusperustaan. Organisaation muutostilanteissa työntekijän työssä sitoutumisen kokemuksen merkityssuhde muodostuu muun muassa tapahtuvaan muutokseen, sen sisältöön ja tavoitteisiin, sekä muutoksen ennakoituihin vaikutuksiin niin henkilökohtaisella kuin oman työyhteisön ja organisaation tasolla. Työntekijä muodostaa oman tulkintansa muutostilanteesta näiden erilaisten merkityssuhteiden kautta ja avulla. Merkityssuhde omaan työhön, työyhteisöön ja organisaatioon voi muuttua muutoksista johtuen. Siten myös työssä sitoutuminen voi muuttua muutosten myötä.

Kehollisuudella tarkoitetaan olemassaoloa orgaanisena tapahtumisena. Se on elämää toteuttavien ja ylläpitävien orgaanisten prosessien kokonaisuus. Kehollisuudessa on aina kyse aineellis-orgaanisista vaikutuksista. Epäsuorana vaikutuksena muutostilanne voi aiheuttaa esimerkiksi niin voimakasta epävarmuutta ja huolta, että keho reagoi tilanteeseen erilaisina oireina kuten jännitystiloina. *Situaatio eli elämäntilanne* on se osa maailmaa, johon yksilö joutuu suhteeseen. Situaatiossa on kaikille yhteisiä tekijöitä, mutta myös ihmisen itse valitsemia tekijöitä. Situaatio on aina yksilöllinen ja ainutkertainen. Situaatiossa voidaan erottaa konkreettisia (esimerkiksi elinolosuhteet, luonto, ravinteet, ympäristön ulkonaiset puitteet) ja ideaalisia (esimerkiksi arvot, normit, ilmapiiiri, uskonto, aatteet, ihmissuhteet koettuina, taide koettuna) komponentteja. Työssä sitoutumisessa organisaation muutostilanteissa situaation keskeisiä elementtejä ovat esimerkiksi organisaatio/työyhteisö, oma työ sekä muutoksen tausta, sisältö, aikataulu ja toimenpiteet. Muutostilanteeseen liittyvät tekijät ovat tietystä mielessä yhteisiä kaikille organisaation jäsenille, mutta muutoksen konkreettiset vaikutukset (esimerkiksi työnkuvan muutokset) yksilötasolla voivat vaihdella. Vaikka yhteisiä tekijöitä on paljon, ovat kokemukset muutostilanteesta ja sen vaikutukset omaan sitoutumiseen aina yksilöllisiä.

2.1.2 Kokemustieto tutkimusaineistona

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää työntekijän työssä sitoutumisen kokemusta organisaation muutostilanteissa. Kokemus voidaan määritellä muun muassa havaitsemiseksi, hahmottamiseksi, tulkitsemiseksi, odottamiseksi, uskomiseksi ja tuntemiseksi sekä elämiseksi toimijana organisaation arjessa⁴. Kokemus on opittuja tietoja ja taitoja, miten tilanteet, joissa eletään, tajutaan, ajatellaan, tunnetaan, uskotaan ja tulkitaan. Kokemus ei synny tyhjästä, vaan se liittyy aina johonkin elämäntilanteeseen, ja sen kautta ihminen luo merkityksiä (esimerkiksi työhön liittyvät tiedot, taidot, havainnot, uskomukset). (Syväjärvi & Perttula 2012, 11, 13; Tökkäri 2012, 21.) Niemisen (2014, 18) mukaan kokemukset ja tavat kokea vaikuttavat tapaan tarkastella maailmaa ja mitä ajattelemme itsestämme. Kokemuksen ja kokijan suhde voidaan esittää toisinkin päin: ihminen ei muodosta kokemuksiaan, vaan se tapa, jolla kukin kokee maailman, tekee hänestä omanlaisensa yksilön. Kokemus voi koskea jotain tapahtumaa tai olosuhdetta tai se voi koskea sitä keitä olemme (identiteetti) (Beresford & Salo 2008, 39).

Kokemus ja kokemustieto eroavat siinä suhteessa, että yksilön kokemus on autenttinen ja tosi siinä mielessä, että jokainen kokee maailman omalla tavallaan. Kokemustiedon luominen näistä yksilöiden kokemuksista edellyttää perusteiden löytymistä kokemusten totuudellisuudelle tai ainakin sitä on voitava arvioida. Kokemustieto voidaan määritellä perustelluksi tosi uskomukseksi, johon sisältyy omakohtaista kokemusta niistä objektiivisista asioiden tilasta, joihin tieto kohdistuu. (Nieminen 2014, 19–20.)

Suikkasen, Viinamäen, Selkälän ja Syväjärven (2015, 115; ks. myös Saari, Viinamäki & Antikainen 2014) tapaa mukailten tutkimuksessa yhdistyy subjektiivinen kokemustieto, subjektiivinen näkemystieto sekä objektiivinen faktatieto (kuvio 2).



Kuvio 2. Tutkimusaineiston analyysin lähtökohdat.

⁴ Kielitoimiston sanakirjan (2016) määrittelemänä ”kokemus” on 1. kokemalla saatu tieto t. taito; perehtyneisyys, harjaannus, tortumus, 2. koettu tapaus, elämys. Tässä tutkimuksessa kokemuksen voidaan ajatella viittaavan 2. määritelmään.

Kuviossa 2 subjektiivista kokemustietoa edustaa haastateltavien henkilöiden kokemustieto työssä sitoutumisestaan ja sen muutoksista. Laineen (2007, 32) kuvaamaa perustasoa (koettu elämä) edustavat juuri nämä henkilöstön kokemukset. Subjektiivista näkemystietoa saadaan haastateltavien ns. pitäisi-puheesta: omien kokemusten lisäksi haastateltavat kertovat näkemyksiään siitä, miten asioiden pitäisi olla. Näkemystietoa tarkasteluun tuo myös tutkija, joka pyrkii tulkitsemaan perustasolla annettuja merkityksiä. Objektivistia tietoa edustavat ilmiöön liittyvät aiemmat teoreettiset tarkastelut ja tutkimukset, joita hyödynnetään kokemus- ja näkemystiedon analysoinnissa. Kokemuksen tulkinta on olennainen osa tiedonmuodostusta (Beresford & Salo 2008, 40). Jokainen tulkitsee kokemaansa yksilöllisesti, ja jopa samaa kokemusta yksilö voi tulkita usealla eri tavalla. Yksilön kokemukset ja tulkinnat ovat sinällään päteviä, mutta saman tai samankaltaisen kokemuksen omaavat ihmiset eivät tulkitse kokemusta samalla tavalla. Tästä syystä tutkittavaa asiaa on syytä tarkastella laajemmin useiden samoissa tilanteissa olleiden ihmisten kokemusten ja niistä tehtyjen tulkintojen avulla. (em. 2008, 50–51.)

2.2 Tutkimuksen aineisto ja aineistonkeruu

Laadullisen tutkimuksen keskeisenä periaatteena on saada toimijan näkökulma johonkin sosiaalisen todellisuuden ilmiöön. Täten laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Tutkimukseen osallistuvien valinta ei siis pidä olla satunnaista, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Eskola & Suoranta 1998, 61; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85; Hefferon & Gil-Rodriguez 2011, 757.) Laadullisissa tutkimuksissa tutkittavien määrä ei yleensä ole kovin suuri, koska pyrkimyksenä on tuottaa syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavien määrä täytyy kuitenkin ratkaista tutkimuskohtaisesti. (Hefferon & Gil-Rodriguez 2011, 756–757.)

Toteutin tutkimuksen aineistonkeruun käyttämällä puolistrukturoitua haastattelua (liite 1). Haastattelun etuja on, että kysymys on mahdollista toistaa, väärinkäsitykset voidaan oikaista tai selventää käytettyjä sanamuotoja sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Joustavuutta haastatteluun tuo myös mahdollisuus esittää kysymykset halutussa järjestyksessä. Toisaalta edellä mainitut seikat ovat myös haastattelun heikkouksia: haastattelut vievät aikaa ja rahaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa ja pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Laineen (2007, 38) mukaan teemahaastattelu ei olisi hyvä tie kokemusten tutkimukseen, vaan haastattelukysymysten tulisi olla avoimia, ja mahdollisimman vähän ohjaavia. Valitsin puolistrukturoidun haastattelun aineistonkeruumenetelmäksi johtuen tutkimuksen

teoriasidonnaisesta lähtökohdasta: tutkittavan ilmiön keskeisiä tutkimus- ja teoriakirjallisuudesta nousevia käsitteitä hyödynnetään tutkimuksessa aineiston analyysin tukena. Lisäksi käytetty haastattelurunko (liite 1) jättää haastateltavalle mahdollisuuden pohtia ja tarkastella omaa työssä sitoutumisen kokemustaan hyvinkin avoimesti.

Jo haastattelutilanteessa on mukana tutkimuksen filosofisena lähtökohtana oleva tulkinnallinen, hermeneuttinen, elementti. Vuorovaikutustilanteissa, kuten haastattelussa, on aina läsnä osapuolten tulkinta tilanteesta, ”mitä tässä tapahtuu”. Haastateltava pyrkii pääsemään johonkin käsitykseen siitä, mihin kysymyksillä pyritään. Tällainen tilanteenmäärittely orientoi haastateltavaa, ja haastateltava tekee valintaa kerrotun ja kertomatta jätetyn välillä. Kun haastattelija kysyy jotain yllättävää, vastaaja joutuu aina uudestaan miettimään, mihin haastattelija kysymyksellään pyrkii, ja vastaa tulkintansa pohjalta. (Alasuutari 2011, 149–150.)

Tutkimuksen kontekstina ovat korkeakouluorganisaatiot, joiden toimintaan vaikuttavat valtakunnallisesti asetetut koulutus- ja työvoimapolitiittiset linjaukset. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat ovat tutkimushetkellä kolmen eri korkeakoulun henkilöstöä⁵. Haastateltavat edustavat sekä eri koulutusaloja että eri henkilöstöryhmiä (taulukko 1): opettajia eri aloilta, muuta henkilökuntaa ja johtoa. Haastateltavien koulutusala tai korkeakoulu en tutkimuksessa ilmaise anonymiteetin varmistamiseksi. Valinnassa olen pyrkinyt varmistamaan haastateltavien riittävän pitkän organisaatiojäsenyyden, jotta heillä olisi kokemusta erilaisista organisaatioissa tapahtuneista muutoksista. Osan haastateltavista olen valinnut tietoisena siitä, että henkilöillä on kokemusta, tietoa ja kiinnostusta tutkimusaiheeseen. Tämä voi olla harkinnanvaraisen otannan yksi kriteeri. Osan haastateltavista olen poiminut organisaatioiden eri yksiköiden julkisista yhteystiedoista kriteereinä koulutusala ja henkilöstöryhmä. Näin kutsuin haastateltaviksi eri organisaatioita, koulutusaloja ja henkilöstöryhmiä edustavia henkilöitä. Haastateltaviksi olen pyrkinyt saamaan tasapuolisesti sekä miehiä että naisia. Haastattelukutsua uusiessani (osan kieltäytyttyä tai jätettyä vastaamatta kutsuun) sukupuolijakauma painottui naisiin osittain varmaan tiedostamatta, osin siitä syystä, että koulutus- tai henkilöstöryhmässä, josta uusia haastateltavia olen etsinyt, on naisvaltainen edustus. Haastatteluaineiston analyysin perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että sukupuolella ei ole merkitystä sitoutumisen kokemuksissa.

5 Kukin korkeakoulu myönsi tutkimusluvan syksyllä 2012.

Taulukko 1. Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen tiedot.

Nro	Haastateltavan asema (opettaja, johto, muu hlökunta)	Organisaatiossa työskentelyaika	Sukupuoli (N, M)	Haastattelun kesto	Litteroituja sivuja
1	muu henkilökunta	5 v.	N	1 h 8 m 10 s	27
2	muu henkilökunta	22 v.	N	1 h 19 m 17 s	18,5
3	muu henkilökunta	20 v.	N	1 h 02 m 35 s	16,5
4	opettaja ⁶	8 v.	N	1 h 08 m 53 s	22,5
5	muu henkilökunta	8 v.	N	50 min 15 s	16
6	johto	20 v.	N	50 m 50 s	17
7	muu henkilökunta	17 v.	M	53 m 27 s	22
8	muu henkilökunta	4 v.	N	41 m 27 s	16,5
9	opettaja	10 v.	N	57 m 23 s	24
10	muu henkilökunta	23 v.	N	61 m 37 s	21
11	muu henkilökunta	9 v.	N	30 min	14
12	muu henkilökunta	25 v.	N	38 min 56 s	19
13	johto	15 v.	N	44 min 30 s	20
14	johto	10 v.	N	1 h 03 min 40 s	29,5
15	opettaja	12 v.	N	34 min 48 s	15
16	muu henkilökunta	14 v.	N	48 min 24 s	18
17	opettaja/johto	20 v.	N	45 min 56 s	21
18	opettaja	3,5 v.	M	41 min 02 s	14,5
19	opettaja	15 v.	N	43 min 45 s	21,5
20	opettaja	5 v.	N	55 min 30 s	26
21	opettaja	21 v.	M	27 min 25 s	13

Haastateltavista 7 on opettajia, 10 muuta henkilökuntaa ja 3 edustaa johtoa. Lisäksi yhdellä (1) haastateltavista oli opettajan tehtävien ohella johdon tehtäviä. Yhteensä haastateltavia oli 21. Haastateltavien organisaatiojäsenyyden aika jakautui tasaisesti: alle 10 vuotta organisaatiossa olleita oli 7 henkilöä, 10–20 vuotta organisaatiossa olleita oli 7 henkilöä ja myös yli 20 vuotta organisaatiossa olleita oli 7 henkilöä. Haastateltavat olivat iältään 30–59 -vuotiaita. Ammattikorkeakouluhenkilöstöä haastateltavista oli yhteensä 11 henkilöä, yliopistohenkilöstöä yhteensä 5 henkilöä ja korkeakoulujen yhteisiin toimintoihin laskettavissa olevia haastateltavia oli yhteensä 5 henkilöä. Kokeimuksen tutkimuksessa (erityisesti käytettäessä IPA-analyysimenetelmää) suositellaan suppeaa tutkittavien joukkoa. Tässä tutkimuksessa olen halunnut kuitenkin varmistaa useamman jäsenen osallisuuden sekä eri koulutusalojen että työnteekijäryhmien mahdollisuuden kertoa oma kokemuksensa muutosten merkityksestä työssä sitoutumiseensa. Oletuksena on ollut, että haastateltavat kertovat osittain myös samoista muutostilanteista, mutta omasta kontekstistaan ja näkökulmastaan käsin.

6 Käytän nimeä opettaja sisällyttäen siihen lehtorit, päätoimiset tuntiopettajat ja tutkija-opettajat.

Lähetin haastatteluihin kutsuttaville sähköpostiviestin, jossa kerroin tutkimuksen tarkoituksen, haastateltavien määrän ja valintakriteerit, haastattelun arvioidun keston ja haastatteluaineiston keruu- ja käyttötavat. Osa kutsutuista ilmoitti kiinnostuksensa osallistua, osa kieltäytyi ja osa ei vastannut mitään. Kieltäytyneiden ja ei-vastanneiden tilalle etsin uudet kutsuttavat. Annoin tarvittaessa lisätietoja kasvokkain, puhelimitse tai sähköpostitse. Tämän jälkeen sovin haastateltavan kanssa haastatteluajan ja -paikan sekä lähetin etukäteen haastatteluteemat pohdittavaksi (liite 1). Haastateltava sai itse valita haastatteluajan. Suurin osa halusi haastattelun tapahtuvan omalla työpaikallaan, omalla työajallaan; vain muutama haastateltavista halusi tulla minun työpaikalleni. Kukaan haastateltavista ei ehdottanut haastattelun tekemistä työpaikan ulkopuolella. Ilmeisesti haastateltavat kokivat olevansa tutulla maaperällä omalla työpaikallaan: koska tutkimuksen aihe kosketti nimenomaan työssä sitoutumista, oma työpaikka katsottiin ehkä jopa parhaimmaksi paikaksi kertoa kokemuksistaan. Toteutin haastattelut syksyn 2012 ja kevään 2013 aikana. Haastattelujen kestot vaihtelivat noin 28 minuutista noin 79 minuuttiin keskimääräisen haastatteluajan ollessa noin 51 minuuttia. Litteroin haastattelut ja yhteensä litteroituja sivuja tuli 412,5 sivua (taulukko 1). Haastattelujen toteuttamisesta on tutkimustulosten analysointivaiheessa kulunut useampi vuosi. Tämä ei kuitenkaan muuta tulosten ajankohtaisuutta. Tutkimuksen kohteena on nimenomaan työssä sitoutumisen kokemus, ei jokin tietty muutos ja sen merkitys työssä sitoutumiselle. Työntekijän kokemus työssä sitoutumisesta ei vanhene, vaikka koetusta muutostilanteesta olisikin kulunut pidempi aika. Haastateltavien tarinoiden avulla pyrin saamaan tietoa työssä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä muutostilanteissa, riippumatta muutoksesta tai muutoksen ajankohdasta.

2.3 Tulkitseva fenomenologinen analyysi empiirisen aineiston analyysimenetelmänä

2.3.1 Analyysimenetelmän keskeiset lähtökohdat

Analysoin haastattelut tulkitseva fenomenologinen analyysi -menetelmällä (IPA = Interpretative Phenomenological Analysis). IPA on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa keskitytään selvittämään yksilön kokemuksia jostain tietystä tilanteesta, ja kuinka nämä yksilöt tulkitsevat ja selittävät näitä kokemuksiaan. Ihmistä ei nähdä passiivisena todellisuuden havainnoijana, vaan ympäröivän maailman tulkitsijana ja ymmärtäjänä. IPAssa sitoudutaan osallistujan näkökulman ymmärtämiseen ja fokus on henkilökohtaisessa merkityksenannossa. Fenomenologinen ote näkyy keskittymisessä yksilöiden kokemuksiin ja havaintoihin tilanteista, ja hermeneuttisuus tutkijan tulkitessa näitä kokemuksia. (Brocki & Wearden 2006, 88; Smith, Flowers & Larkin 2009, 1–3.)

IPAn lähtökohdat ovat fenomenologiassa (erityisesti Heidegger), ja hermeneutiikassa. Kolmas keskeinen ominaisuus IPAlle on sen idiograafisuus. Tarkastelen näitä kolmea peruslähtökohtaa lyhyesti.

Smith ym. (2009, 33) mukaan IPAssa on kiinnostuttu kokemuksista, jotka ovat jollain tavalla merkityksellisiä, tärkeitä yksilölle. Puhdas kokemus sellaisenaan ei ole

koskaan saavutettavissa tutkimuksen keinoin, vaan tutkimuksella yritetään päästä lähelle kokemusta. Lisäksi tutkimuksissa tutkitaan toisten kokemuksia, ei tutkijan omia kokemuksia. Tämäkin erottaa tai vie kauemmaksi kokemuksesta sinällään. Päämääränä fenomenologiassa on lähestyä tiettyä tutkittavaa kohdetta niin, että kohde ”näyttäytyisi mahdollisimman itsenäään” tai omilla ehdoillaan eikä esimerkiksi minkään ennako-oletuksen tai -käsityksen mukaisesti. Tätä tavoitetta voidaan vain lähestyä, koska olemme aina osa todellisuutta, jota havainnoimme ja josta meillä on ennakkokäsityksiä. (Larkin, Watts & Clifton 2006, 108.)

IPAssa pyritään ymmärtämään yksilöä kontekstissaan ja tutkimaan yksilön kiinnittymistä todellisuuteen. Tällöin tutkitaan, kuvataan ja tulkitaan niitä tekijöitä, joilla tutkittavat jäsentävät ja selittävät kokemuksiaan. Kokemuksen ymmärtäminen tuo esiin yksilön näkökulmat ja merkitykset hänen suhteestaan todellisuuteen. IPA-tutkimuksessa yritys ymmärtää toisen ihmisen suhdetta maailmaan ja todellisuuteen on väistämättä tulkitsevaa, ja keskittyy yksilön yrityksiin saada merkitystä toiminnoilleen ja asioille, joita tapahtuu. (Smith ym. 2009, 21.)

IPA on ensisijaisesti tulkitseva lähestymistapa (Hefferon & Gil-Rodriguez 2011, 756). Smith ym. (2009, 35) mielestä Heideggerin käsite ”näyttäytyminen” kuvaa tätä: tarvitaan tutkijan työtä helpottamaan tutkittavan ilmiön esiin tulemistä ja ymmärrettäväksi tekemistä. Jotta sanottu tai kirjoitettu tulisi ymmärrettäväksi, tulee kuulijalla tai lukijalla olla tulkitseva ote. Koska tutkija ei ole kaikista ennakkokäsityksistään tietoinen etukäteen, tarvitaan reflektiivistä lähestymistapaa. Tutkimus on dynaaminen prosessi: pyritään pääsemään lähelle haastateltavan henkilökohtaista elämää, mutta sitä ei voi tehdä suoraan tai täydellisesti. Lähestyminen on riippuvainen tutkijan omista käsityksistä, joita tarvitaan, jotta pystyisi lähestymään haastateltavan maailmaa tulkinnan avulla. (Smith, Flowers & Osborn 1997, 81.)

Analyysi koskee aina jonkin toisen kokemusta, ei tutkijan. Tutkittavan kokemus vaatii tutkijan tulkintaa. Osa haastetta on se, että kokemuksen saavuttaminen tapahtuu tutkittavan kautta, joka itsekin pyrkii ottamaan selvää ja tulkitsemaan, mitä hänelle tapahtuu. Tästä syystä IPA-prosessi on kaksoishermeneuttinen: haastateltava tulkitsee henkilökohtaista ja sosiaalista maailmaansa, ja tutkija yrittää ymmärtää ja tulkita haastateltavan ymmärrystä maailmastaan. (Smith 2004, 40; Smith 2011, 10.)

IPAn kaksoishermeneutiikassa tutkittavan merkityksenanto ilmiöstä on ensisijaista ja tutkijan merkityksenanto on toissijaista. Tutkija pääsee tutkittavan kokemukseen kiinni vain sen kautta, mitä tutkittava siitä kertoo. Toiseksi kaksoishermeneutiikka käsittää empaattisen hermeneutiikan (hermeneutics of empathy) ja epäilyn hermeneutiikan (hermeneutics of suspicion). Ensimmäinen lähestymistapa yrittää kuvata alkuperäisen kokemuksen sellaisenaan, jälkimmäinen käyttää teoreettisia lähestymistapoja apuna ilmiön kuvaamiseen. Tutkija pyrkii saamaan yksilön näkökulman kokemuksesta, mutta toisaalta tutkija katsoo ilmiötä ja kokemusta toisesta näkökulmasta, kysyen kysymyksiä ja pohtien mitä yksilö sanoo. Tässä vaiheessa analyysi on enemmän riippuvainen tutkijan tulkitsevasta työstä. Useimmissa IPA-tutkimuksissa käytetyt tulkinnan tasot ovat keskittyneet kokemusten empaattiseen ymmärtämiseen ja merkitysten kokoomiseen. IPA mahdollistaa myös kriittisen tarkastelun sijoittamalla tarkastelua tasolle,

johon tutkittava ei pysty tai halua tulkintaa viedä. Molemmat lähtökohdat tuottavat ymmärrystä tutkittavan kokemuksista: empaattinen ymmärrys tutkittavan kokemukseen tulee tarkasteluun ensin ja sitä voi syventää kriittisemmällä ja spekulatiivisemmalla reflektiolla. (Smith 2004, 46; Smith ym. 2009, 36.)

Tutkittavan kokemuksessa yhdistyy subjektiivinen ja reflektiivinen tulkinnan prosessi. IPAssa päätelmiä tehdään varovaisesti tietoisena kontekstuaalisista ja kulttuurisista taustoista, joihin kokemukset liittyvät ja joissa ne syntyvät. Tulkintoja tehdään merkityksistä, kognitioista, tunteista ja toiminnasta. Tulkinnat voivat nousta teoreettisista näkökulmista, kunhan ne kiinnittyvät tutkittavan keskeisiin kokemuksiin. (Reid, Flowers & Larkin 2005, 20.)

IPA-analyysissa mennään kuvausta pidemmälle myös fenomenologisen otteen vuoksi. IPAssa paneudutaan merkityksenantoon ja kiinnittymiseen maailmaan. IPAn tarkoituksena on avoin tulkinnallinen analyysi, joka sijoittaa alkuperäisen kuvauksen laajempaan sosiaaliseen, kulttuuriseen ja mahdollisesti teoreettiseen kontekstiin. Tämä toisen asteen kuvaus pyrkii tuottamaan kriittisen ja käsitteellisen tulkinnan tutkittavan henkilökohtaisesta merkityksenannosta. (Larkin ym. 2006, 104; Smith & Osborn 2003, 51–52.) Tämä tulkitseva vaihe analyysissa tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden käsitellä dataa enemmän spekulatiivisesti eli tutkia ja tulkita, mitä tutkittavalle merkitsee hänen väitteensä, tunteensa ja huolensa tiettyyn ilmiöön tai tilanteeseen liittyen. Tähän tulkintatyöhön voi hyödyntää olemassa olevia teoreettisia käsitteitä ja prosessi voi suuntautua ennalta muodostettujen tutkimuskysymysten vastaamiseen. Tämä erottaa IPAn esimerkiksi grounded theory -lähestymistavasta. (Larkin ym. 2006, 104, 113.) Fenomenologiaa IPAssa on siis yritys päästä mahdollisimman lähelle yksilön kokemusta, mutta samalla tunnistaa tulkittamisen välttämättömyys tässä tehtävässä (Smith ym. 2009, 37). Tutkijan tuottama fenomenologinen analyysi on aina tulkinta haastateltavan kokemuksista (Willig 2008, 57).

IPAn kolmas lähtökohta, idiograafisuus, voi tarkoittaa yksilöiden, tilanteiden, tapahtumien tai ilmiöiden tutkimusta. IPAn idiograafisuus näkyy useimmiten molemmissa merkityksissä yhtä aikaa: tiettyjen yksilöiden kokemukset tietyistä tilanteista tai tapahtumista heidän elämässään. (Larkin ym. 2006, 103.) IPAssa ollaan kiinnostuneita tutkittavan ilmiön erityisyydestä. Tämä näyttäytyy kahdella tasolla: Ensinnäkin yksityiskohtaisuutena ja siten analyysin syvyytenä, joka tarkoittaa analyysin systemaattisuutta ja perusteellisuutta. Toiseksi, sen ymmärtämisenä, kuinka tietty yksilö tietyssä kontekstissa ymmärtää tietyn kokemuksellisen ilmiön. Tämän vuoksi IPA-tutkimuksissa on usein pieni, tarkoituksenmukaisesti koottu aineisto. (Smith ym. 2009, 29.) Tutkittavat valitaan heidän tutkittavaa ilmiötä koskevan asiantuntemuksensa tai kokemuksensa vuoksi (Reid ym. 2005, 20). Useimmiten aineisto hankitaan puolistrukturoiduilla haastatteluilta, fokusryhmillä tai päiväkirjoilla. Analyysissa kehittyvä vähitellen merkityskokonaisuuksia, jotka esitetään temaattisessa muodossa. (Larkin ym. 2006, 103–104.)

Idiograafisessa IPAssa aloitetaan yksityiskohtaisesta yhden tapauksen tutkimisesta, kunnes jonkinlainen päätös saavutetaan, jonka jälkeen siirrytään seuraavaan tapaukseen. Yhden tapauksen päätös tarkoittaa sellaisen pisteen saavuttamista, minkä jälkeen

tutkija ei enää löydä haastattelusta tutkittavaan ilmiöön tai teemaan liittyvää uutta tietoa. Vasta tämän jälkeen etsitään tapausten väliset yhteydet, jotta löydetään samankaltaisuudet ja erilaisuudet. (Smith 2004, 41.) Idiograafinen laadullinen tutkimus voi tarjota lisäymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja täydentää kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saatuja tuloksia: keskittymällä yksittäiseen autetaan ymmärtämään yleistä (Hefferon & Gil-Rodriguez 2011, 758).

IPA kannattaa ymmärtää enemmänkin lähestymistapana tai perspektiivinä, jolla laadullista aineistoa analysoidaan, kuin selkeästi erillisenä metodina. IPA-analyysimenetelmässä sitoudutaan tutkimaan, kuvaamaan ja tulkitsemaan haastateltavien antamaa kuvausta ja merkityksenantoa kokemuksilleen jostain tietystä tilanteesta tai tapahtumasta. (Reid ym. 2005, 20; Larkin ym. 2006, 10, 104.) Kokemuksen tutkimuksissa haastateltavien määrä on yleensä pieni (ks. Smith ym. 2009, 2011), joten aineiston perusteella ei perinteistä yleistämistä voida tehdä (Smith ym. 1997, 87; Pringle, Drummond, McLafferty & Hendry 2011, 21). Kun analyysissä edetään yksittäisistä tapauskuvauksista toiseen, saadaan esiin myös ns. jaettuja tekijöitä, samankaltaisuuksia (Reid ym. 2005, 20; Smith ym. 2009, 29, 79). Näiden avulla voidaan esimerkiksi tuoda esiin uusia tutkimuskohteita tai kyseenalaistaa olemassa olevia käsitteitä (Smith ym. 1997, 68). Koska IPA menetelmänä ei sulje pois teorian hyödyntämistä, voi aineiston pohjalta käydä myös teoreettista dialogia (Pringle ym. 2011, 21), ja siten tutkimus voi antaa oman panoksensa ilmiön teoreettis-käsitteelliselle tarkastelulle.

2.3.2 Analyysiprosessin kuvaus

Smith ym. (2009) esittävät IPAa käsittelevässä teoksessaan yksityiskohtaisen analyysiprosessin etenemisvaiheineen. Yleisimmin IPA sisältää jokaisen haastattelun yksityiskohtaisen analyysin ja pyrkimyksen löytää yhdistäviä malleja tai ilmiöitä. Parhaissa IPA-tutkimuksissa pyritään löytämään tasapaino aineiston sisältämien samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien välillä eikä vain esittämään jaettuja teemoja, vaan osoittamaan, miten nämä teemat näyttäytyvät yksilöillä. Tutkija pyrkii osoittamaan sekä yksilön että ryhmän kokemusten kietoutumisen toisiinsa. (Reid ym. 2005, 20; Hefferon & Gil-Rodriguez 2011, 758; Smith 2011, 10.)

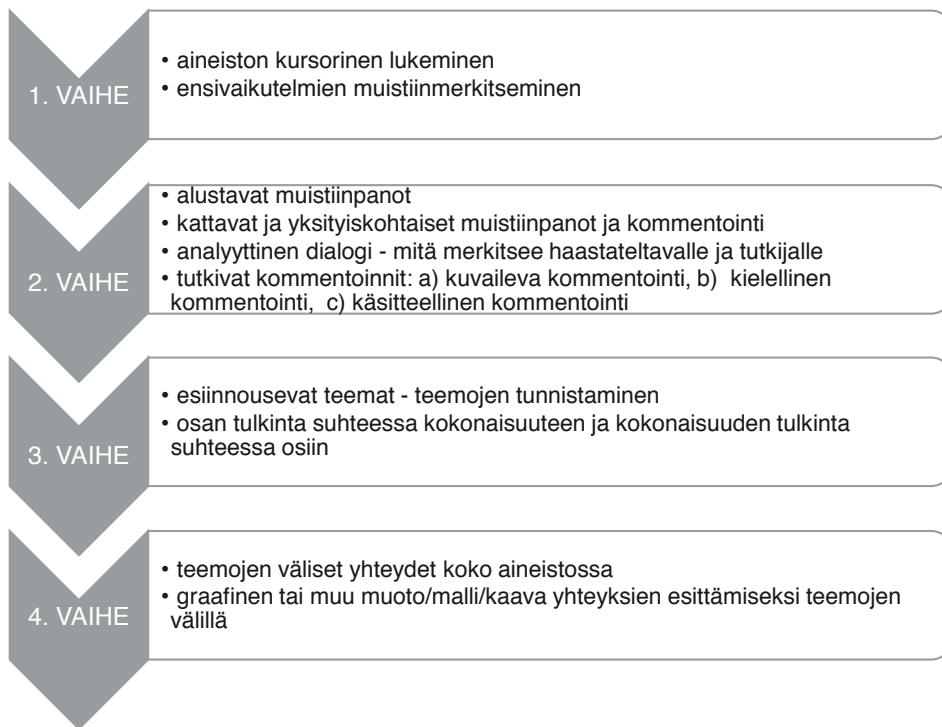
Hermeneuttinen tulkinta yksilön kiinnittymisestä tutkittavaan kohteeseen edellyttää kahden näkökulman tunnistamista, kuvaamista ja ymmärtämistä tutkittavan tarinasta: keskeisen kiinnostuksen kohteen yksilön todellisuudessa ja kokemukselliset väitteet, joita yksilö antaa. Nämä ovat keskeiset ensimmäisen, kuvailevan asteen koodaukset IPAssa. Monet IPA-tutkimukset ovat tyytyneet ensimmäisen tason analyysiin eli kuvaamaan tutkittavien huolet, mutta eivät kehitä analyysia tulkinalliselle tai käsitteelliselle tasolle. (Larkin ym. 2006, 103, 110–111.)

IPA-analyysissä käytetään kumulatiivista koodausta (merkitykset ja merkityskokonaisuudet yhdessä kertomuksessa) ja integroivaa koodausta (merkityskokonaisuudet joukossa kertomuksia) temaattisen selonteon rakentamiseksi. Lisäksi voidaan hyödyntää olemassa olevia teoreettisia käsitteitä auttamaan ja tukemaan näiden teemojen kehittämisessä ja selvittämisessä. Siten analysoijan tehtävänä on löytää tutkittavan näkökulma, mutta myös merkitysten ja samankaltaisuuksien löytäminen. Tämä vaa-

timus heijastaa Heideggerin tekemää eroa fenomenologian (ilmiö/kokemus itsessään) ja tulkinnan (ilmiön näyttäytyminen, esiin tuleminen) välillä. (Larkin ym. 2006, 116.)

Parhaimmillaan IPA-tutkimuksen raportti mahdollistaa lukijalle kertomuksen jäsentämisen kahdella tavalla: a) teemojen kautta, jotka ovat nousseet esiin ja jotka ovat yhteisiä (mutta näyttäytyvät eri tavoin), b) yksilöiden kertomusten kautta – lukijalla on mahdollisuus oppia tärkeitä esiin nousseista teemoista, mutta myös yksittäisen henkilön elämismaailmasta linkittämällä henkilön kuvauksia analyysiin. (Smith 2004, 42.) Analyysissa tehtyjen johtopäätösten tulee olla kiinni tutkittavien kertomuksissa ja näkyä suorina lainauksina (Pringle ym. 2011, 21).

IPA-tutkimuksen laajan aineiston analyysin eteneminen voidaan vaiheistaa Smith ym. (2009) ohjeistuksen mukaan kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. IPA-tutkimuksen laajan aineiston analyysin yleinen eteneminen (mukailtu Smith ym. 2009).

IPA-menetelmää käyttävissä tutkimuksissa tutkittavien joukko on usein pieni (alle 10 tutkittavaa), koska kuvaukset ja tulkinnat ovat yksityiskohtaisia ja tuovat analyysiin syvyyttä. Isommissa tutkimusjoukoissa saadaan esiin yhteisiä, jaettuja tekijöitä. Tällöin voidaan käydä myös teoreettista dialogia (Pringle ym. 2011, 21). Tässä tutkimuksessa päädyin IPAn pääperiaatteista poiketen hieman suurempaan tutkimusjoukkoon (N=21). Tämä johtui halusta saada kolmen eri organisaation eri henkilöstöryhmistä

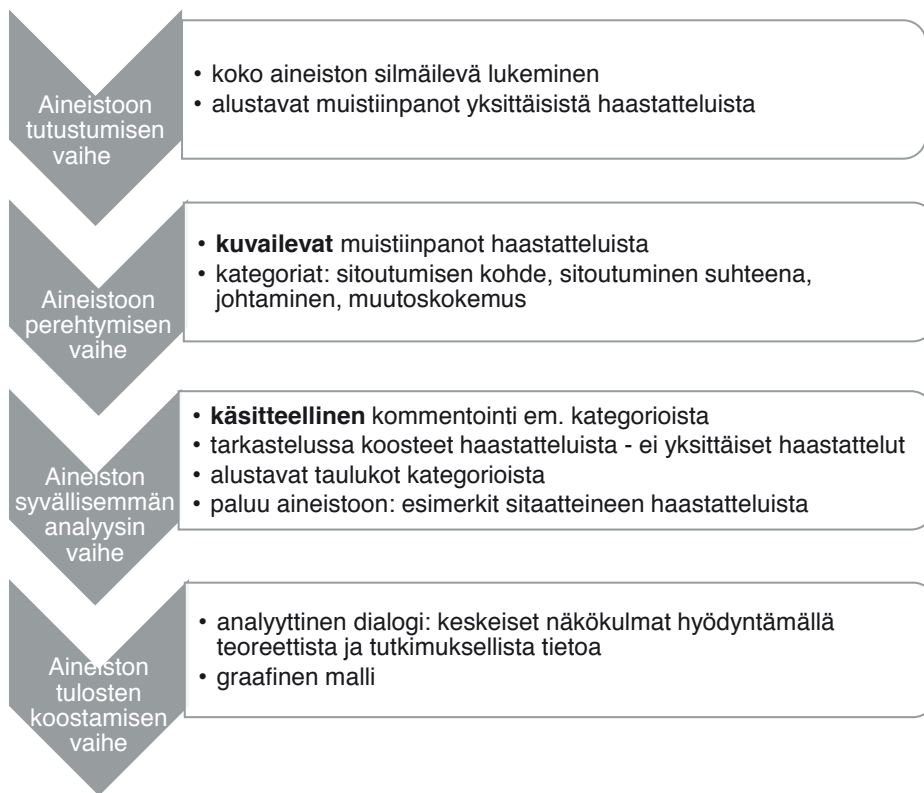
haastateltavia mukaan, ja näin pystyisin saamaan esiin jaettuja, samankaltaisia työssä sitoutumisen kokemuksia muutostilanteissa. Toisaalta haastateltavien määrä on kuitenkin sellainen, että tutkimusjoukkoon kuuluvien yksilöiden ääni ja kokemukset pääsevät esille. IPAn perusprosessiin verrattuna haastateltavien määrä aiheutti analyysiin tiettyjä muutoksia. Kuvaan seuraavassa analyysin etenemistä huomioiden tekemäni poikkeukset tai soveltamiset perusteluineen (kuvio 4).

Perehdyin litteroimiini haastatteluihin lukemalla ne ensin silmäilevästi yleisvaikutelman saamiseksi. Tässä vaiheessa tein myös alustavia muistiinpanoja marginaaliin. Toisella lukemiskerralla aineistosta alkoi löytyä tutkimuskysymysten kannalta oleellisia tekijöitä, joita kirjasin muistiin.

Toisessa vaiheessa perehdyin yksittäisiin haastatteluihin yksityiskohtaisemmin, ja tein niistä kuvailevia muistiinpanoja. Laadin haastatteluista Excel-taulukot (1 haastattelu/välilehti), jossa oli ko. haastattelusta kuvailevat muistiinpanot esimerkkeineen (haastateltavan numero, sivu ja rivi) seuraavista kategoriakokonaisuuksista: *työssä sitoutumisen kohde, puhe työssä sitoutumisesta, työssä sitoutuminen suhteena, johtaminen sekä kokemus muutoksesta*. Nämä muodostivat Excel-taulukon sarakkeet. Puhe työssä sitoutumisesta eli mihin sävyyn asiasta puhutaan, jäi melko nopeasti pois kokonaisuudesta, koska sitä ei ollut riittävän selkeästi tunnistettavissa haastatteluista. Työssä sitoutuminen suhteena puolestaan jakaantui useampaan alakategoriaan: miten näkyy toiminnassa, miten syntyy, miten sitoutetaan sekä miten murtuu. Kategoriat ja alakategoriat perustin osin sitoutumista koskevaan teorian tietoon ja osin aineistoon. Pääkategoriat – sitoutumisen kohde, sitoutuminen suhteena ja johtaminen – ovat aiemmissa sitoutumista koskevissa tutkimuksissa ja teoreettisissa tarkasteluissa olleet sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (ks. pääluku 3). Sitoutumista suhteena kuvaavat alakategoriat syntyivät haastateltavien puheessa esiin tulevista tekijöistä, joihin he kiinnittävät kuvailuissaan huomiota ja pohtiessaan sitoutumista työssään.⁷

Poikkeuksena IPA-vaiheistuksen peruseriaatteisiin en tässä vaiheessa etsinyt yksittäisestä haastattelusta teemojen välisiä yhteyksiä. IPAn suosituksen mukaisesti laajemmasta aineistosta etsitään keskeisimpiä avainteemoja ja niiden välisiä yhteyksiä vasta, kun kaikki haastattelut on käyty läpi. Tarkoitus on tunnistaa yhdestä haastattelusta löytyvät kategoriat (tutkimuskysymysten määrittelemiä teemoja), mutta ei etsiä vielä niiden välisiä yhteyksiä tai niistä syntyvää muotoa. Tämän vuoksi en vielä tehnyt käsitteellistä kommentointia, vaan sen vuoro tuli myöhemmin. Kolmatta IPAn kommentointitapaa, kielellistä kommentointia, en käyttänyt tutkimuksessa lainkaan. Aineiston ja haastattelujen laajuuden vuoksi yksittäisten äänensävyjen, naurahdusten, äänenpainojen tai muiden vastaavien ilmaisujen kirjaaminen ei olisi ollut tutkimuskysymyksiin vastaamisen näkökulmasta oleellista.

7 Kiitos Lapin yliopiston tutkijakoulun kvalitatiivisen aineiston analyysikurssia v. 2013, jossa sain vinkit alakategorioihin.



Kuvio 4. Aineiston analyysin vaiheet.

Muodostin kuvailevien muistiinpanojen pohjalta kategorioittain omat taulukot, joihin kokosin kuhunkin kategoriaan liittyvät maininnat kaikista haastatteluista. Näihin koosteisiin kirjasin jokaisesta haastattelusta kyseiseen (ala)kategoriaan liittyvät muistiinpanot ja esimerkit (haastateltavan numero, litteroinnin sivu ja rivi). Tämän järjestelyvaiheen kautta oli helpompi tarkastella ilmiöitä/teemoja kussakin kategoriasa. Tarkastelin kategorioita alustavasti käsitteellisellä kommentoinnilla. Poikkeuksena IPAn perinteiseen lähestymistapaan (muutamia haasteltavia) tässä vaiheessa tarkastelun kohteena ovat koosteet haastatteluista kategorioittain, eivät yksittäiset haastattelut. Kategorioissa koostin yhteen ”ryppäaseen” samaan ilmiöön/teemaan liittyvät tekijät ja muodostin näistä alustavat taulukot. Pyrkimyksenäni on ollut nimetä ilmiöt/teemat käsitteellisesti samaan luokkaan ja tarvittaessa luoda alaluokkia. Hain siten muotoja tai malleja ja yhteyksiä kategorian sisältämille teemoille. Analyysissa myös tarkastelen sitä, miksi haastateltavat kokevat asian näin sekä löytämään samaan teemaan/ilmiöön samanlaisuuksia ja erilaisuuksia tai jopa ristiriitaisuuksia.

Edellä kuvatulla koostamisella pyrin tarkastelemaan ja analysoimaan teemojen välisiä yhteyksiä koko aineistossa, millaisia malleja tai kokonaisuuksia löytyy. Tässä vaiheessa olen palannut aineistoon esimerkkien ja sitaattien löytämiseksi sekä erilaisuuksien ja samankaltaisuuksien esittämiseksi samasta teemasta/alateemasta. Analyysin kautta

pyrin löytämään rakenteen, joka tuo esille keskeisimmät näkökulmat ja pukemaan sen johonkin visuaaliseen esitysmuotoon; millä tavalla haastateltavat edustavat ainutlaatuista, mutta myös jaettuja korkeamman tason tekijöitä. Tässä analyysin vaiheessa käyn analyyttistä dialogia, jossa hyödynnän olemassa olevaa tutkimustietoa ja teoreettisia käsitteitä.

2.4 Tutkimuseettiset näkökohdat

Kaikella tutkimuksella on yhteisiä eettisiä periaatteita, mutta erilaiset tutkimustraditiot ja epistemologiset lähtökohdat tuottavat erilaisia eettisiä ongelmia (Syrjälä, Estola, Uitto & Kaunisto 2006, 183). Esimerkiksi Rolin (2006) tarkastelee artikkelissaan ymmärtävän otteen eettisiä kysymyksiä. Näitä ovat muun muassa tutkittavien omien näkökulmien asema tutkimuksessa, tutkijan kriittisyys tutkittavien omiin näkemyksiin sosiaalisesta todellisuudesta, tutkijan oikeus väittää tutkittavien näkemyksiä rajallisiksi tai virheellisiksi. Syrjälä ym. (2006) käsittelevät eettisiä näkökulmia narratiivisissa tutkimuksissa. Narratiivisissa tutkimuksissa ollaan hyvinkin henkilökohtaisten kysymysten äärellä, joiden esittäminen ja niihin vastaaminen voivat aiheuttaa ongelmia. Samoin näen tilanteen olevan kokemuksen tutkimuksessa. Omien henkilökohtaisten kokemusten kuvailussa liikutaan yksilön tunteiden tasolla, jossa myös tutkijan ja tutkittavan kohtaamisella on suuri merkitys. Syrjälä ym. (2006, 184–185) puhuvat välittämisen etiikasta, jossa tutkimusetiketin lisäksi voidaan tarvita nopeita, tilannekohtaisia ja yksilöllisiä ratkaisuja, jotka perustuvat välittämiseen ja toisen kohtaamiseen. Siksi tulee pohtia myös sitä, mikä vaikutus itse tutkimustilanteella ja siinä esiin nousevilla asioilla on tutkittavalle.

Syrjälä ym. (2006, 185) tuovat esille aiheen valintaan liittyviä pohdintoja kuten mitkä ovat tutkimuksen motiivit, miksi haluan tutkia juuri tätä ilmiötä, miksi juuri tällaisella menetelmällä. Edellä mainittuihin kysymyksiin vastaaminen ja niiden pohdinta on lähtökohta erityisesti fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimusperinteessä, jossa tutkijan oma esiyymmärrys tutkittavasta ilmiöstä tulee tuoda mahdollisimman avoimesti esiin. Oman tutkimusaiheeni valinnan motiivina, taustalla vaikuttavana tekijänä, on ollut osallisuuteni korkeakoulujen organisaatiomuutoksissa ja tekemäni havainnot työyhteisön jäsenten erilaisista suhtautumistavoista niihin. Kiinnostus nimenomaan korkeakouluissa toimivien asiantuntijoiden sitoutumiseen kumpuaa omasta työkokemuksestani ammattikorkeakoulussa. Olen toiminut vuodesta 1998 ammattikorkeakoulussa eri tehtävissä ja kokenut tuona aikana monia korkeakouluja koskevia muutoksia. Erityisesti viimeiset 10 vuotta ovat olleet mittavien rakenteellisten ja hallinnollisten muutosten aikaa. Isojen ja vähän pienempienkin muutosten yhteydessä huomasin työyhteisön jäsenten reagoivan tilanteisiin hyvin eri tavoin: miten muutoksista ja niiden vaikutuksista ja merkityksistä puhuttiin toisten kanssa, millaisia reaktioita syntyi erilaisissa kokouksissa ja tilaisuuksissa, miten työstä ja työn tekemisen mahdollisuuksista puhuttiin. Huomasin alkavani miettiä, mihin ihmiset työssään sitoutuvat erityisesti koettelevissa muutostilanteissa, miten muutokset muuttavat työssä

sitoutumista tai sen kohdetta, miten muut työyhteisön jäsenet tai johto vaikuttavat työssä sitoutumiseen ja työssä sitoutumiseen muutostilanteissa. Aloin kiinnostua nimenomaan työntekijän näkökulmasta omaan työssä sitoutumiseen: mitä hän ajattelee työssä sitoutumisestaan, miten hän sitä kuvaa, mihin hän ylipäättään sitoutuu työssään, miten hän kokee muutoksien vaikuttaneen työssä sitoutumiseensa, ja onko muutoksilla ollut työssä sitoutumiseen ja sen kohteeseen vaikutusta. Toisaalta kiinnostuin havainnointieni perusteella siitä, mitä työntekijät ajattelevat ja odottavat johtamiselta muutostilanteissa, koska reagoinnit johtamiseenkin tuntuivat vaihtelevan.

Pohdittavakseni tuli, millaisella tutkimusotteella pystyisin lähestymään parhaiten työntekijän näkökulmaa työssä sitoutumiseen. Sitoutumista on tutkittu paljon erityisesti muualla maailmassa. Tutkimukset ovat pääasiallisesti olleet kvantitatiivisia, strukturoituihin kyselyihin perustuvia tutkimuksia, joissa on pyritty selvittämään sen hetkistä sitoutumista organisaatioon, työhön tai muuhun selkeästi nimettyyn kohteeseen. Itse olen kiinnostunut nimenomaan työntekijöiden kokemuksista ja työssä sitoutumisen mahdollisesta muuttumisesta organisaatiossa tapahtuvien muutosten seurauksena. Mielestäni strukturoidun kyselylomakkeen avulla saatava kvantitatiivinen tieto ei olisi tuonut riittävästi tietoa siitä, millainen merkitys muutoksilla on työssä sitoutumisen kannalta. Päädyin puolistrukturoituun haastatteluun perehdyttyäni kokemuksen tutkimuksen tekemiseen ja IPA:n analyysimenetelmänä. Puolistrukturoitu haastattelu on yleisin aineiston keruutapa kokemuksen tutkimuksessa (Smith ym. 2009).

Haastatteluja tehdessäni tai haastattelupyynnöjä lähettäessäni en esittänyt valmista määritelmää työssä sitoutumisen käsitteelle, vaan haastateltavilla oli vapaus määritellä työssä sitoutuminen oman ymmärryksensä mukaan. Ennakkoajatuksena oli, että työssä sitoutuminen voi saada monenlaisia muotoja ja sitoutumisen kohteet voivat vaihdella yksilöiden välillä, ja että sitoutumisen muodot ja voimakkuus voivat vaihdella työssä-oloaikana eri syiden vuoksi. Toivoin saavani sitoutumisen kokemukselle laaja-alaisia ja monimuotoisia näkökulmia. Myöskään muutostilanteita en enakkoon määritellyt, koska ennakkoajatuksena oli, että muutostilanteet vaikuttavat eri yksilöihin hyvin eri tavoin: sama muutos voi vaikuttaa vahvemmin toiseen henkilöön kuin johonkin toiseen. Haastateltavat saivat itse miettiä työssään kokemiaan muutostilanteita, ja pohtia niiden merkitystä omaan työssä sitoutumisen kokemukseensa. Toivoin haastateltaville jäävän riittävästi vapautta ja avoimuutta kuvailla erilaisten työssä kokemiansa muutosten merkitystä työssä sitoutumisen kokemukseen minun niitä enakkoon rajoittamatta. Jos olisin tehnyt tarkempaa rajausta (esimerkiksi johonkin tiettyyn muutokseen liittyen), monia arvokkaita kokemuksia olisi voinut jäädä kuvailematta ja siten tutkimuksen aineistosta pois.

Yhtenä eettisenä pohdintana on tutkijan oma asema tutkimustaan koskeissa päätöksissä. Tällöin tulee pohtia omia vaikuttimia, kokemuksia ja arvoja tutkimuksen teossa ja millainen vaikutus niillä voi olla. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 32.) Tässä tutkimuksessa eettisen pohdinnan kohteeksi nousee oma osallisuuteni ja suhde tutkittaviin organisaatioihin. Mitä merkitsee se, että tutkijana olen itse osa kohdeorganisaatiota? Millainen vaikutus on sillä, että myös itse olen kokenut osan niistä muutoksista, joita haastateltavat tuovat esiin? Nämä kysymykset ovat läsnä koko tutkimusprosessin

ajan, aiheen valinnasta tutkimustulosten julkaisuun saakka. Tutkijana minun on koko prosessin ajan pitänyt pitää kirkkaana mielessä oma näkökulmani ja kokemukseni tapahtuneista muutoksista ammattikorkeakoulu-urani aikana, jotta ne eivät vaikuta haastateltavien kertomusten tulkintaan. Tutkimuskontekstina toimivien organisaatioiden tuttuus on toisaalta myös etu, koska tunnen korkeakoulusektorin ja siellä tapahtuneita muutoksia.

Tämän osallisuuteni vuoksi osa haastateltavista on väistämättä tuttuja. Pohdittavakseni tuli se, mitä haastateltavien tunteminen merkitsee tutkimukselle. Haastatteluhetkellä roolini suhteessa haastateltaviin on ollut kollega/yhteistyökumppani, ei esimies- tai alaissuhde. Mitä haittoja ja/tai hyötyjä siitä on? Tietosuojaalainsäädännön yksi tehtävä on ehkäistä tietojen käyttämien johonkin muuhun kuin alkuperäiseen tarkoitukseen (Kuula 2006, 127). Kuula (2006, 127) esittääkin, että tämä käyttösidonnaisuuden periaate tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkija tutkii ihmisiä tieteellisen tiedon tuottamiseksi pysyen koko ajan tutkijan roolissa. Tästä näkökulmasta haastateltavien tunteminen entuudestaan voi näkyä haittana siten, että haastateltaviksi kutsutut ovat voineet pohtia asemaani ja tarkoitukseni. Uskaltavatko he luottaa siihen, että en käytä haastattelussa saamiani tietoja myöhemmin organisaation toiminnassa tai muulla tavoin osoita osallistumista haastatteluihin? Ehkä haastattelusta kieltäytymisen syynä on ollut edellä mainittu asia eikä täyttä luottamusta tutkimukseen ja minuun ole ollut.

Minun oli tärkeää jo haastattelun alkuvaiheessa tehdä selväksi se, että toimin tilanteessa nimenomaan tutkijana, en kollegana tai yhteistyökumppanin edustajana. Tämä periaate on konkreettisesti toteutunut muun muassa siten, että en ole ottanut puheeksi tehtyä haastattelua tai osallistumista tutkimukseen kertaakaan haastattelun tekemisen jälkeen, ellei haastateltava ole asiaa itse esille nostanut. Haastatteluihin suostuneet puolestaan eivät ole edellä mainittua asiaa todennäköisesti epäilleet, vaan ovat luottaneet minuun tutkijana ja tutkimuksen teon eettisyyteen. Toisaalta minun tuntemiseni entuudestaan on voinut olla myös syynä osallistumiseen: minuun luotetaan ja halutaan tukea väitöstutkimukseni tekemistä. Etuna toistensa tuntemisesta on se, että haastateltava on voinut tuntea olonsa rennommaksi, ei jännitä ja on voinut tuntea pystyvänsä esittämään näkökulmansa vapaammin. Toisaalta minä myös tiedän mistä haastateltavat puhuvat, koska tunnen toimintaympäristön, jossa haastateltavat toimivat.

Koska tutkija ja haastateltavat jakavat ainakin osittain yhteisen työympäristön, tulee miettiä sen mahdollisia vaikutuksia aineistonkeruun jälkeen. Haastattelujen jälkeen tiedän jotain sellaista haastateltavista, jota en ehkä muutoin tietäisi, ja jonka olen luottamuksellisessa haastattelutilanteessa saanut tietooni. Myöhemmässä vuorovaikutuksessa haastateltavan ja muiden organisaation jäsenten kanssa voi syntyä tilanne, jossa tutkija tulee ilmaiseeksi sellaista, jonka on saanut tietoonsa haastattelussa. (Oliver 2010, 73.) Lisäksi tuli pohtia mahdollista haastattelijan ja haastateltavan roolien muutosta työyhteisössä esimerkiksi kollega-kollega -suhteesta esimies-alainen -suhteeksi. Onko pelättävissä, että haastattelija käyttäisi mahdollisessa esimiesasemassa haastatelussa saamia tietoja hyödykseen?

Tutkittaville annettava informaatio riippuu tiedonhankintatavasta. Haastattelututkimuksesta tiedottamiseen kuuluu muun muassa tutkijan yhteystiedot, tutkimuksen

aihe, aineistonkeruun toteutustapa ja arvioitu ajankulu, aineiston käyttötarkoitus, säilytys ja jatkokäyttö sekä osallistumisen vapaaehtoisuus. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 5–6.) Lisäksi on tarpeen tiedottaa anonyymiydestä. Anonyymisyys on keskeinen eettinen periaate, mutta myös keino motivoida osallistumaan tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa aihe ei ole kovin arkaluontoinen, mutta koska aihe koskettaa haastateltavan työyhteisöä ja organisaatiota sekä johtamista ja kokemuksia niistä, on haastateltavan asema työyhteisössä otettava huomioon. Hän jatkaa työyhteisössään työskentelyä haastattelun jälkeen ja jos jotain puhetta pääsisi sellaisenaan julkisuuteen, se voisi vaikuttaa hänen mahdollisuuksiinsa tai asemaansa työyhteisössä. Lisäksi tutkimukselliseen vastuuseen liittyy myös tutkimukseen osallistuvien kokemus siitä, että heidän antamallaan panoksella on jotain etua heidän tilanteelleen tai edustamalleen ihmisryhmälle. Tutkittaville voi olla tärkeää, että tutkimuksen synnyttämä tieto lisää ymmärrystä heidän olosuhteistaan tai vaikuttaa ainakin välillisesti heitä koskeviin ratkaisuihin. Haastattelu on voinut myös auttaa haastateltavaa jäsentämään omaa tilannettaan uudella tavalla. (Pohjola 2007, 29.)

Tutkimuksessa valintoja tehtäessä eettiset kysymykset ovat mukana prosessin alusta loppuun, riippumatta onko tutkimuksen aihe arkaluontoinen vai ei tai ketkä tutkimukseen osallistuvat. Tutkittavat kokevat osallistumisen aina henkilökohtaisena ja heitä koskettavana, osallistuivatpa he sitten haastatteluihin, kyselyihin tai millä muulla tavalla tahansa tutkimukseen. Heidän toimintaansa, näkökulmiaan ja käsityksiään otetaan tarkastelun kohteeksi, jolloin he myös asettavat itsensä alttiiksi toiselle henkilölle. Siten tähän suhteeseen liittyy pelkoa tai varovaisuutta vallankäytöstä: voiko luottaa tutkijaan, säilyykö anonyymisyys jne. Yhteiskunnan perusarvojen, ihmisyyden ja yksilön itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen, on oltava läsnä kaikissa tutkimuksen teon vaiheissa.

3 Työssä sitoutuminen korkeakouluorganisaatioissa

Johdantoluvussa käsitelin lyhyesti työelämän muutostrendejä erityisesti korkeakoulu-sektorin muutosten näkökulmasta. Työelämän muutosten merkitys yksilön työssä sitoutumiseen on kiinnostava. Mitä työssä sitoutuminen ylipäättään tarkoittaa? Mistä puhutaan, kun puhutaan työssä sitoutumisesta? Mihin työssä sitoudutaan, jos työpaikka on määräaikainen, projektityö tai työn jatkuvuus on muutoin epävarmaa? Entä jos organisaatioissa, työtehtävissä, työn sisällössä tai työn organisoinnissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, miten työssä sitoutuminen muuttuu? Jos sitoutumisen kohteessa tapahtuu muutoksia, mikä vaikutus sillä on sitoutumiseen? Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumisen kehittymiseen? Voiko sitoutumiseen vaikuttaa organisaation muutostilanteissa ja millä keinoin? Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa työ on usein henkisesti kuormittavaa, jolloin työstä odotetaan saatavan muutakin tyydytystä kuin palkka.

Melin, Blom ja Mamia (2006, 251–252) esittävät työssä sitoutumisen merkityksen lisääntymiselle kolme perustetta: 1) työn organisoinnin uudet muodot ja lisääntynyt joustavuus edellyttävät sisäistettyä kontrollia, johon päästään luottamukseen perustuvan johtamiskulttuurin ja sitouttamisen avulla; 2) tietointensiivisyyden ja uuden tiedon tuottaminen edellyttää luottamukseen perustuvia suhteita, jotta tiedon vapaalle kululle ja virheiden tekemiselle on tilaa; 3) kilpailu osaavasta työvoimasta edellyttää, että hyvistä työntekijöistä pidetään kiinni. Työelämän muutokset koskettavat toimialoja eri tavoin ja mainitut perusteet näyttäisivät koskettavan erityisesti asiantuntijaorganisaatioita. Tutkimuksissa (esim. Melin ym. 2006; Saari 2014) on myös todettu, että sitoutunut työntekijä ei aina edes ole organisaation tavoite, erityisesti aloilla, joissa työvoimaa on helposti saatavilla eikä työssä pärjääminen edellytä vahvaa asiantuntijuutta tai työhön perehdyttämistä. Organisaatioiden, joissa työ on vahvasti tietointensiivistä ja asiantuntijuuteen perustuvaa, kannattaa pitää kiinni pitkän koulutuksen ja kokemuksen omaavista työntekijöistä, ja näissä organisaatioissa työssä sitoutumisen edistäminen on oleellista.

Tarkastelen tässä luvussa asiantuntijuutta korkeakouluympäristössä, sitoutumisen teoreettista taustaa sekä suhdetta muutamiin organisaatiokirjallisuudessa käytettyihin käsitteisiin. Lopuksi tarkastelen kokoavasti sitoutumisen merkitystä asiantuntijaorganisaatioissa ja korkeakoulutyössä.

3.1 Korkeakouluasiantuntijuus muuttuvassa toimintaympäristössä

3.1.1 Akateeminen professio suomalaisessa korkeakoulutuksessa

Suomen korkeakouluilla – yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla – on lainsäädännössä määritellyt tehtävät, jotka ovat samankaltaiset, mutta painottuvat eri tavoin. Opetuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden alueilla yliopistojen osaaminen on perinteisesti vahvaa (Aarrevaara & Pekkola 2010, 9, 113). Ammattikorkeakouluilla puolestaan on kolme tehtävää: opetus, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä aluekehitystyö (Ammattikorkeakoululaki 932/2014, 4 §). Erityisesti ammattikorkeakoulujen toiminnassa odotetaan pedagogisen toiminnan, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (jatkossa TKI) sekä aluekehitystyön integroituvan yhdeksi kokonaisuudeksi, joka näyttäytyy normaaleissa opetus- ja ohjaustilanteissa, opinnäytetyöprosesseissa ja työharjoitteluissa. Opetustyön suunnittelu ja toteutus edellyttävät ammattikorkeakouluopettajilta yhä laaja-alaisempaa osaamis pohjaa ja vaatimuksia hallita useita eri opetustyön elementtejä yhtä aikaa. (Kotila & Mäki 2006, 15.) Molemmat korkeakoulutuksen instituutiot rakentuvat tiedon varaan, ja tiedon tuottamisen keskiössä sekä siirtämisessä ovat asiantuntijat, akateeminen professio (Aarrevaara & Pekkola 2010, 9, 113).

Pekkola (2014) tarkastelee akateemisen profession ja työn käsitteitä lähestymällä ensin profession ja akateemisuuden käsitteitä erikseen. Pekkola näkee profession käsittävän viisi ominaisuutta. Ensinnäkin, professio on arvoyhteisö, jonka arvot on kirjattu eettisiksi periaatteiksi. Toiseksi, profession yhteiskunnallinen tehtävä oikeuttaa sen jäsenten toiminnan ja arvot perustuvat tälle tehtävälle. Kolmanneksi, professio perustuu tiedolliselle asiantuntijuudelle, johon profession jäsenillä on monopoli. Neljänneksi, professio määrittelee itse, ketkä sen piiriin kuuluvat. Se esimerkiksi vaikuttaa oman alansa koulutukseen sekä sääntelee alansa eettistä koodistoa ja laatustandardeja. Viimeiseksi, professioilla on vahvat etujärjestöt. Pekkola määrittelee profession olevan *”vakiintunut ja järjestäytynyt ammattikunta, jolla on tiedollinen monopoli jollakin yhteiskunnan alueella; professiota arvostetaan; se käyttää yhteiskunnallista valtaa; ja se määrittelee laatua omalla tavallaan”*. (Pekkola 2014, 96–98.)

Akateemisen työn Pekkola (2014, 100–101) näkee mielletävän nykyisin teoreettiseksi toiminnaksi, jossa luodaan teoreettisia malleja sekä kyseenalaistetaan toimintaa. Akateeminen toiminta konkretisoituu opetuksessa ja tutkimuksessa. Akateemisella viitataan myös oppineiden yhteisöön tai kollegioon. Pekkola viittaa sosiologi Robert Mertonin määritelmään akateemisesta tiedeyhteisöstä: *tiede on universaalialia ja se perustuu yhteisomistajuuteen. Sen tulisi olla myös puolueetonta ja se tulisi asettaa kritiikkiin kohteeksi. Nämä periaatteet ovat ristiriidassa osittain professioajattelun kanssa. Tieto on universaalialia ja kuuluu kaikille, eikä sitä saisi monopolisoida.*

Aarrevaara ja Pekkola (2010, 10–12) kuvaavat Suomen akateemisen profession muodostavan korkeakouluissa vahvan yhteisön, joka vaikuttaa keskeisesti rekrytointeihin, arvioi jäsentensä kelpoisuutta, on vastuussa työn laadusta, omaa korkean arvostuksen ja perustaa toimintansa monimutkaiseen tiedon järjestykseen. Perinteisesti akateemisen profession määritelmässä tutkimus ja opetus ovat erottamattomia. Erityi-

sesti yliopistoille on tällöin keskeistä tutkimuksen vapaus, mikä näkyy vapautena valita aiheet, teoriat, menetelmät ja julkaisukanavat. Näiden periaatteiden toteutuminen on Suomessa koettu tärkeäksi akateemisen profession toimintaedellytyksiä turvaavaksi tekijäksi. Akateeminen professio työskentelee tutkimuksen, opetuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden alueella tai akateemisissa johtotehtävissä. (Aarrevaara 2011, 148.) Kansainvälisessä Muuttuva akateeminen professio -hankkeessa akateeminen professio määriteltiin korkeakoulujen päätoimiseksi opetus- ja tutkimushenkilökunnaksi. Tämä määritelmä jätti ulkopuolelleen koko hallinto- ja tukipalveluhenkilökunnan. (Aarrevaara & Pekkola 2010, 15–16.)

Suomalaiselle akateemiselle professiolle yliopistoissa on tyypillistä työskentely määräaikaisissa tehtävissä, ja se onkin yksi merkittävistä akateemista työtä kuvaavista epävarmuustekijöistä. Määräaikaiset työsuhteet ohjaavat erikoistumiseen perinteisen laaja-alaisen akateemisen työnkuvan sijaan. Ammattikorkeakouluissa vastaavia suuria määräaikaisessa työsuhteessa toimivia ryhmiä ei ole. Organisaation näkökulmasta määräaikaiset työsuhteet voivat tuottaa joustavuutta, mutta toisaalta vähentää mahdollisuutta asiantuntijaorganisaatiolle tyypilliseen osajien pitkäjänteiseen kehittämiseen. (Aarrevaara & Pekkola 2010, 115.) Opetus- ja kulttuuriministeriön tilaston mukaan henkilötövuosien määrä ammattikorkeakouluissa oli vuonna 2010 noin 11 167 ja vuonna 2015 noin 9 554. Yliopistoissa määrä oli vastaavina vuosina noin 31 527 ja 29 954. (Opetushallinnon tilastopalvelu 2016.) Yliopiston henkilöstöstä 51 % oli määräaikaisessa työsuhteessa vuonna 2015 ja 49 % vakinaisessa työsuhteessa. Opetus- ja tutkimushenkilöstöstä määräaikaisessa työsuhteessa oli peräti 70 %, kun prosenttiosuus muun henkilöstön osalta oli 20 %. (Tilastojulkaisu 2015, 3, 8.)

Muuttuva akateeminen professio Suomessa -selvityksen (Aarrevaara & Pekkola 2010, 114) mukaan akateemisen profession työn luonne on muuttumassa siten, että molemmilla korkeakoulusektoreilla muu kuin profession perinteiseen työhön kuuluva aika on lisääntymässä, mikä tekee työstä sirpaleisempaa kuin aiemmin. Yliopistosektorilla kului tutkimukseen lähes puolet, opetukseen noin kolmannes ja muihin tehtäviin viidennes työajasta. Ammattikorkeakoulujen vastaajien ajasta opetukseen kului noin 60 %, tutkimukseen 15 % ja muihin tehtäviin neljännes.

Akateeminen professio ei ole yhtenäinen, mutta joitakin piirteitä Aarrevaara ja Pekkola (2010, 12–13) löytävät akateemisen profession merkityksen kasvusta yhteiskunnassa, akateemisen työn vaativuudesta, työn itsenäisyydestä sekä työn erilaistumisesta. Akateemisen profession merkitys yhteiskunnassa tiedon tuottajana ja levittäjänä on heidän mukaansa korostunut 2000-luvun aikana, mutta akateemisen profession asemaan vaikuttavat järjestelmätasolla muun muassa valtion roolin muutos ja korkeakoulutuksen talouteen ja rahoitukseen liittyvät tekijät. Työn vaativuus ja sisällölliset painotukset eroavat alakohtaisesti. Opetuksen, tutkimuksen ja palvelutehtävän painotukset voivat olla erilaisia ja voi tarkoittaa myös jonkun osa-alueen laiminlyömistä. Akateemiselle professiolle tyypillisten töiden itsenäisyys on korkea ja siihen sisältyy mahdollisuus tehdä työn sisältöä määrittäviä valintoja itsenäisesti. (ks. myös Pekkola 2014.)

3.1.2 Asiantuntijuus ammattikorkeakoulukontekstissa

Kun puhutaan akateemisesta professiosta, puhutaan myös asiantuntijoista ja asiantuntijuudesta. Yliopistot ja ammattikorkeakoulut ovat asiantuntijaorganisaatioita. Ammattikorkeakouluille on ominaista, että asiantuntemus on pitkälle erikoistunutta, jolloin tieto syntyy eri tilanteissa organisaation erityisemmin ohjaamatta. Ammattikorkeakoulujen asiantuntijatehtävissä toimivat esimerkiksi opettajat, tutkijat sekä hallinnon esittelytehtävissä työskentelevä henkilökunta. Ammattikorkeakoululaissa (932/2014) mainitaan ammattikorkeakoulu yhteisön jäseniksi opettajat ja muu henkilöstö sekä opiskelijat (3 §) ja tarkemmin opetus- ja tutkimushenkilöstöksi yliopettajat ja lehtorit sekä muu opetus- ja tutkimushenkilöstö (22 §). Näissä tehtävissä asiantuntijuus voidaan ymmärtää tehtävävastuuna, autonomiana oman työnsä suhteen. Tällöin asiantuntijatyötä tekevän ei tarvitse raportoida muille työnsä etenemisestä. Tällainen käsitys asiantuntijuudesta sopii tuloksellisuutta korostavaan kulttuuriin, jossa organisaation ohjaus ei kohdistu työtapaan, vaan saavutettavaan tulokseen. (Aarrevaara 2006, 107–109.)

Asiantuntijuudella on ammattikorkeakouluissa myös muodollinen määrittely. Ammattikorkeakoululaissa ja asetuksessa määritellyt pätevyysvaatimukset koskevat ennen kaikkea rehtoria ja opettajakuntaa. Asetus määrittää myös opetushenkilöstön asiantuntijatehtäviä, joita ovat alan opetuksen kehittäminen, hallinnolliset tehtävät, ammattitaitoa ylläpitävä koulutus sekä tutkimus- ja kehittämistyön osaaminen. (Aarrevaara 2006, 110.) Asetuksessa ammattikorkeakoulusta (1129/2014, 17 §) määritellään opettajien kelpoisuusvaatimukset, joiden mukaan yliopettajalta vaaditaan soveltuva lisensiaatin tai tohtorin tutkinto ja lehtorilta soveltuva ylempi korkeakoulututkinto. Lisäksi edellytetään vähintään kolmen vuoden käytännön kokemus tutkintoa vastaavissa tehtävissä.

Muutosta opettajan asiantuntijuuden kokonaisuuteen on tuonut uusi asetus ammattikorkeakoulusta (1129/2014, 17 §), jossa määritellään ammattikorkeakouluopettajien kelpoisuusehdoista. Uuden asetuksen mukaan pedagogisia opintoja ei opettajaksi valittavalta enää edellytetä, mutta ammattikorkeakoulut voivat halutessaan edellyttää asetuksessa mainittujen ehtojen lisäksi muita kelpoisuusehtoja, kuten pedagogiset opinnot. Muutos on perustavanlaatuinen siitä näkökulmasta, että ammattikorkeakoulun keskeinen tehtävä on opetus. Asetuksen muutos antaa aiheen olettaa, että pedagogista osaamista ei pidetä ensisijaisena opettajan osaamisen ulottuvuutena, jolloin on mahdollista painottaa muita osaamisen osa-alueita. Miten tämä vaikuttaa opetuksen ja ohjauksen laatuun, jää nähtäväksi. Korkeakoulujen rahoitusmallin painopistemuutosten myötä voi käydä niin, että liiketoimintaosaamista ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-osaamista aletaan korostaa opetus- ja ohjausosaamisen kustannuksella. Ammattikorkeakoulujen omat valinnat opettajien kelpoisuusehtojen suhteen vaikuttavat siihen, jääkö pedagoginen osaaminen esimerkiksi liiketoimintaosaamisen ja aluekehittämisosaamisen varjoon ja mikä merkitys tällä olisi ammattikorkeakouluista valmistuvien ammatillisen substanssiosaamisen tasoon.

Ammattikorkeakoululla ja ammattikorkeakoulun opettajalla on kaksoisorientaatio tieteellisen korkeakoulumaailman (teoria) ja käytännön työelämän (käytäntö) välissä. Ammattikorkeakoulun opettajan tulisi siis kyetä toimimaan tulkkina tieteellisen ja käytännön työelämän välillä. Opettajan työssä tarvitaan teoreettista ymmärrystä,

käytännöllistä osaamista, kykyä soveltaa teoriaa käytännön tilanteisiin sekä kykyä yleistää ja käsitteellistää käytännön ilmiöitä. (Auvinen 2006, 32–34.) Monimuotoiset ammattikorkeakouluorganisaatiot toteuttavat sisällöllisesti moninaisia työtehtäviä ja hankkeita. Nopeasti muuttuva työelämä ja ammattikorkeakoulujen uudet haasteelliset työtehtävät edellyttävät opettajalta oman työn osaamisvaatimusten jatkuvaa arviointia ja oman osaamisen kehittämistä uran aikana. (Laukia, Mahlamäki-Kultanen, Jääskeläinen & Remes 2009, 225.)

Yksiselitteistä, kaiken kattavaa ammattikorkeakoulun opettajan työnkuvaa ei voitane määritellä. Opettajilta vaadittava osaaminen on muuttunut. Aikaisemmin keskeistä oli sisällönhallinta, tiedon jakaminen ja sitä kautta opettajajohtoinen pedagogiikka. Opettaja oli oppiaineensa itsenäinen asiantuntija. Nyt ja tulevaisuudessa keskeisiä seikkoja ovat työntekijän ja yhteisön ammatillinen osaaminen ja uudistuminen, yhteisöllinen yrittäjämäinen toiminta, uuden tiedon ja taidon luominen, opiskelijan ammatillisen kasvun ohjaaminen ja tulostavuu. (Auvinen 2006, 27–32; Laukia ym. 2009, 220.)

Helakorpi (2010, 119–120) erottaa ammatillisen opettajan asiantuntijuuden kokonaisuuden neljäksi osa-alueet, joita ovat substanssin (ammattispesifi taitotieto, työelämäosaaminen), pedagogisen (opetus-oppimisprosessien hallinta), kehittämisen (tietoperusta ja kehittäminen) ja työyhteisön (organisaatio-osaaminen, tiimityö ja verkostot) osa-alueet. Mäki (2012, 134–135) puhuu mosaiikkimaisesta työkulutturista, jossa yhdistyy erilaisia rajapintoja. Tällöin perinteistä opettajan työtä selkeine työroolijakoineen ei voi ottaa annettuna. Opettajan työtä ei voi jakaa opetustyöhön ja muuhun työhön, vaan työn kokonaisuus sisältää ohjaamis- ja opetustyötä sekä opiskelijoiden, eri alojen kollegoiden ja työelämän kanssa tehtävää suunnittelutyötä sekä ammatillisen osaamisen kehittämiseen tähtäävää hanketyötä. Myös perinteiset ammatillisen opettajan osaamisvaateet kuten substanssi- ja pedagoginen osaaminen täydentyvät yhteisö- ja verkosto-osaamisella. Mosaiikkimainen toimintaympäristö, monialainen ammattikorkeakouluorganisaatio sekä opetus-, TKI- ja aluevaikuttavuustehtävän toteuttaminen vaativat Mäen (2012) mukaan laaja-alaisempia näkökulmia.

Moniulotteinen ammattikorkeakouluopettajuus -tutkimushankkeen tulosten mukaan ammattikorkeakoulutoimijat identifioivat itsensä ”opettaviksi opettajiksi” ja ”TKI-opettajiksi”. Opettava opettaja -identiteetin omaavat katsovat olevansa ensisijaisesti opettajia, joiden työssä korostuu substanssiosaaminen ja oman ammatillisen taustan keskeisyys. Työn pääpaino on ammattitaidon siirtämisessä opiskelijoille ja pedagogiikka rakentuu opettajan ja opiskelijan välisessä vuorovaikutuksessa. Muut tehtävät ja toiminta koetaan työnkuvaa pirstovaksi. TKI-opettaja -identiteetin omaavat puolestaan katsovat, että heillä on laaja osaaminen ammattikorkeakoulutehtävissä. TKI-opettajat haluavat toimia työelämäläheisissä työmuodoissa sekä toivovat vaihtelua työnkuviin ja työtehtäviin. TKI-opettajat näkevät opetus- ja ohjaustyön, TKI-työn ja alueellisen vaikuttamistyön integraation ammattikorkeakoulun ytimenä. Heidän näkemyksissään korostuvat työn moninaisuus ja kehittämisorientaatio. (Vanhanen-Nuutinen, Mäki, Töytäri, Ilves & Farin 2013, 39–41; Mäki, Vanhanen-Nuutinen & Töytäri-Nyrhinen 2013, 98–99.)

3.1.3 Asiantuntijaidentiteetti monimuotoistuvassa korkeakoulussa

Korkeakoulusektoria koskevat taloudellis-hallinnolliset ja rakenteelliset muutokset sekä odotukset entistä kilpailukykyisemmistä ja selkeämmin profiloituvista korkeakouluista asettavat haasteita ja muutospaineita opettaja- ja asiantuntijaidentiteetille. Perinteinen tieteenalajaottelu ei enää yhtä vahvasti muovaa identiteetin muotoutumista, kun entistä enemmän opetus- ja tutkimustyötä tehdään monitieteisissä yhteisöissä, joissa toimijoita korkeakoulujen lisäksi voi olla esimerkiksi yksityisistä organisaatioista. (Aittola 2011; ks. Henkel 2005.) Korkeakoulutuksen laajentumisen myötä se on eriytyneempi, yhteiskunnalliset odotukset ja vaateet ovat kasvaneet ja asiantuntijaroolit kehittyneet ja monipuolistuneet. Nämä kehityssuunnat voivat viedä kohti toisenlaisia identiteettimuotoja ja esimerkiksi etäännyttää omasta tieteenalasta ja professiosta. Tietoyhteiskunnassa painottuu entistä enemmän soveltava tutkimus, joka on suoraan käyttökelpoista ja hyödynnettävää jokapäiväisessä elämässä. Tämä tarkoittaa eri tieteen- ja koulutusalojen sekoittumista ja hyödyntämistä opetuksessa ja tutkimuksessa. Yksilötasolla tästä on seurauksena asiantuntijoiden työskenteleminen entistä useammin muilla kuin akateemisella uralla tai tehtävissä, jotka lisäävät yksilön uramahdollisuuksia. (Bentley, Coates, Dobson, Goedegebuure & Meek 2013a, 3.)

Lisäksi identiteetin muotoutumiseen vaikuttaa työnkuva ja millaisiin tehtäväkokonaisuuksiin työntekijän työpanos jakaantuu. Yliopistoissa perinteinen tehtäväjako on ollut tutkimus ja opetus. Yliopisto-opettajaidentiteetin kehittyminen on pitkäkestoinen prosessi suhteessa opetustyöhön ja opetustyön kehittämiseen. Suhdetta opetustyöhön ja sen kehittämiseen määrittelevät muun muassa tehtäväkenttä (tutkimus- vai opetuspainotteinen työ), työsuhteen jatkuvuus ja siihen liittyvä epävarmuus, tutkimustoiminnan ja opetustyön välinen ristiriitainen suhde sekä akateemisen työkuulttuurin piirteet. (Korhonen & Törmä, 2011.) Akateemisen asiantuntijuuden identiteetin ydintä ovat tunnustettu oman tieteenalan asiantuntijuus, autonomia ja itesääätelyn mahdollisuus. Identiteetin perusta on muotoutunut oman tieteenalan arvojen ja normien sisäistämisen kautta. Nämä ovat tarkoittaneet vapautta keskittyä omien kiinnostuksen kohteiden tutkimukseen ja opetukseen. (McInnis 2010, 152–154; ks. identiteetikäsitteestä myös Rinne ym. 2012, 83–88.)

Opetus- ja tutkimushenkilöstöllä on entistä enemmän työssään opetuksen ja tutkimuksen lisäksi hallinnollisia tehtäviä, jotka edellyttävät myös uusia sisällöllisiä ja teknologisia taitoja. Uudet yhteistyökumppanuudet ja -liittoumat edellyttävät myös uudenlaisten yhteistyömuotojen neuvottelua ja kehittämistä. Lisäksi työhön liittyy nykyisin erilaisia arviointi-, seuranta- ja raportointitehtäviä, jotka korostavat hallinnollista ja akateemista toiminnan tarkkailua ja valtaa vaikuttaa akateemiseen työhön. (Aittola 2011, 98–99; Henkel 2005, 164.) Aittola (2011, 98–99) pohtiikin, miten tutkijoiden ja opettajien identiteetille käy tilanteessa, jossa oma tieteenala, oma yliopisto tai ammattiryhmä ei tuokaan mahdollisuutta samaistumiseen ja sitoutumiseen, vaan on jatkuvasti oltava esimerkiksi valmiutta toimia monitieteisissä hankkeissa, siirtyä eri tutkimus- ja opetusteemoihin tai siirtyä toiseen organisaatioon.

Henkelin (2010, 10–11) mukaan identiteetin kehittyminen on jatkuva rakenteistumisen prosessi monimuotoisissa ja muuttuvissa yhteisöissä ja vuorovaikutussuhteissa.

Korkeakoulujen henkilöstö on laajentunut ja monimuotoistunut eikä identiteettiä enää määritellä pelkästään akateemisen identiteetin kautta. Rajat henkilöstöryhmien välillä ovat löystyneet ja erityisesti tietoon perustuvat rajat eri henkilöstöryhmien välillä ovat siirtyneet tai sekoittuneet. Henkel (2010, 7–9) esittää, että korkeakoulutuksen toimintaympäristön muutosten myötä tarvitaan uudenlaisia tapoja ja käsitteitä ymmärtää identiteettiä korkeakouluympäristössä. Työntekijät toimivat ja liikkuvat erilaisissa työympäristöissä ja -yhteisöissä korkeakoulun sisällä ja sen ulkopuolella. Rajat toimintojen ja asiantuntijuuksien välillä ovat heikentyneet tai muuttuneet, jolloin esimerkiksi urapolku ei välttämättä etene lineaarisesti tai ennakko-odotusten mukaisesti. Erilaiset urakehitykset ovat mahdollisia. Työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia ja vapautta rakentaa omaa asiantuntijaidentiteettiään, eivätkä he ole sidottuja tiettyihin institutionaalisiin rajoihin tai toimintoihin. Korkeakouluihin on esimerkiksi syntynyt uudenlaisia asiantuntijatehtäviä (esimerkiksi henkilöstöhallintoon, opiskelijan ohjaus- ja hyvinvointipalveluihin, laadunhallintaan), jotka edellyttävät korkeakoulutustaustaa, mutta eivät ole varsinaisesti akateemisen tieteenalan tehtäviä. Näissä asiantuntijatehtävissä toimivilla voi olla sekä hallinto- ja esimiesvastuuta että erikoisasiantuntijuutta, ja heidän urapolkunsu, kiinnostuksen kohteensa ja toiminta-alueensa ovat muuttuvia.

Asiantuntijaidentiteetin kehittymiseen ja sisältöön vaikuttavat siis organisaatio, jossa työskentelee, tehtävät ja niiden painotus omassa työnkuvassa, asema organisaatiossa sekä näistä seuraavat vastuut, velvollisuudet ja oikeudet, ja kokemukset mahdollisuudesta toteuttaa asiantuntijaidentiteetin mukaista toimintaa. Asiantuntijaidentiteetti vaihtelee henkilöittäin, eikä yhtä yhteistä identiteettiä voida sanoa olevan jossain tietyssä tai tietyntyypisessä organisaatiossa tai työyhteisössä. Yhteisiä piirteitä löytyy, mutta nykyisessä monimuotoisessa korkeakoulutuksessa, jossa entistä enemmän tehtävät, vastuut ja verkostot yhteistyökumppaneineen sekoittuvat, ovat identiteetit hyvin yksilöllisiä. Ylijoki ja Ursin (2015) hyödynsivät tutkimuksessaan korkeakoulujen asiantuntijoiden tarinoita akateemisen identiteetin muotoutumisesta muuttuvassa korkeakoulumaailmassa. Heidän mukaansa asiantuntijat selittävät ja pyrkivät ymmärtämään työtään ja asiantuntijuuttaan luomalla ja muotoilemalla uudestaan tarinoita. Tarinoiden avulla asiantuntijat määrittävät uudelleen omaa asiantuntijuuttaan, omia arvojaan ja sitoumuksiaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkijat löysivät erilaisia tapoja tulkita samoja muutoksia ja tilanteita, jotka johtivat monenlaisiin ja toisistaan poikkeaviin identiteettikuvauksiin. Identiteettikuvaukset antavat kuvan monipuolisista, mutta myös polarisoituneista tavoista tulkita ja ymmärtää akateemista työtä ja identiteettiä. Asiantuntijaidentiteetit eivät ole pysyviä ja selkeitä kokonaisuuksia, vaan niitä rakennetaan, tulkitaan ja muotoillaan koko ajan uusiksi. Asiantuntijaidentiteetit ovat luonteeltaan entistä moninaisempia ja dynaamisempia. (Ylijoki & Ursin 2015; Ursin 2017.)

Degn (2015) kuvaa korkeakoulumuutosten aiheuttamia identiteettimuutoksia korkeakoulujen keskijohdossa, ja miten tapahtuvat identiteettimuutokset vaikuttavat myös keskijohdon tapaan toimia tehtävässään. Yliopistojen keskijohdo toimii usein haastavassa asemassa, jossa heidän odotetaan ottavan haltuun uusia hallinnollisia tehtäviä ja edistävän yliopiston strategisia päämääriä, mutta toisaalta ylläpitävän omaa

akateemista statustaan ja osaamistaan. Tilanne voi Degnin (2015, 1181 – 1183) mukaan aiheuttaa hämmennystä identiteetin rakentumisessa. Se johtaa erilaisiin tapoihin selittää ja selviytyä uudesta tilanteesta, ja sitä myötä uudenlaisiin identiteetteihin ja toimintatapoihin. Uudessa tilanteessa keskijohto etsii tasapainoa hallinnollisen johtajan ja akateemisen asiantuntijan roolin välillä. Painopisteen asettuminen näiden kahden roolin välille vaikuttaa siihen, miten johtaja tulkitsee tapahtuvia muutoksia ja toimii muutostilanteissa. Yksinkertaistettuna toisessa ääripäässä asiantuntija ylläpitää akateemista asiantuntijaidentiteettiä ja näkee hallinnolliset tehtävät asioina, jotka jonkun on vain hoidettava. Tällaisen identiteetin omaava näkee tapahtuvat organisaatiomuutokset häiriöinä akateemiseen toimintaan, ja pyrkii säilyttämään mahdollisimman paljon entisistä toimintatavoista. Toisessa ääripäässä on puolestaan johtajan roolin täysin omaksunut johtaja, joka ottaa aktiivisen roolin muutoksissa ja näkee muutokset positiivisena entiseen verrattuna.

Whitchurch (2008, 2009) tarkastelee korkeakoulujen asiantuntijahenkilöstön identiteettejä neljän kategorian avulla. Asiantuntijahenkilöstöllä hän viittaa korkeakoulujen henkilöstöön, joka toimii pääasiallisesti muissa kuin opetus-, ohjaus- ja tutkimustehtävissä. Tällaisia ovat esimerkiksi yleisjohto ja erityisasiantuntijat (muun muassa talous- ja henkilöstöhallinnossa). Kolme ensimmäistä identiteetikategoriaa ovat rajattu asiantuntijuus, rajat ylittävä asiantuntijuus ja rajaton asiantuntijuus. Neljättä kategorialla Whitchurch kutsuu sekoittuneeksi asiantuntijuudeksi kuvaamaan asiantuntijuutta, jossa korkeakoulun sisäisten ja ulkoisten rajojen ylittämisen lisäksi liikutaan ”kolmannessa tilassa” akateemisen toiminta-alueen ja asiantuntijuuden välissä. Tällaiset henkilöt on voitu palkata muun kuin akateemisen opetus-, ohjaus- ja tutkimuskokemuksen perusteella tiettyyn asiantuntijatehtävään, mutta joilla on akateeminen tutkinto. Näitä asiantuntijatehtäviä on esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon, opiskelijapalveluiden tai kehittämistoimintojen alueilla.

Toiminta-alue on Whitchurchin (2008) identiteettijaottelun toinen ulottuvuus edelle mainittujen asiantuntijaidentiteettien tarkastelussa. Hän jaottelee toiminta-alueet tilaan, tietoon, vuorovaikutussuhteisiin ja legitimeettiin. Jokaista asiantuntijaidentiteettiä määritellään näiden toiminta-alueiden avulla. *Rajatun asiantuntijuuden* identiteetti määrittyy pitkälti rakenteiden ja sääntöjen pohjalta tiettyyn rajattuun toimintaympäristöön, jolloin toiminta voi vaikuttaa tekniseltä. Suhteet rajatun toimintaympäristön sisällä ovat vahvoja, mutta toimintaympäristön ulkopuolisiin toimijoihin ne ovat heikkoja tai niitä ei ole. Tällaisessa rajatun asiantuntijaidentiteetin tilanteessa työntekijä toimii asiantuntijuutensa pohjalta tarkasti ohjeiden ja säästöjen mukaan ja näin varmistetaan esimerkiksi palvelun jatkuvuus ja varmuus. *Rajat ylittävän asiantuntijaidentiteetin* tilanteessa toimija tunnistaa nykyisten rakenteiden ja rajojen merkityksen. Nämä henkilöt toimivat kuitenkin rajojen yli ja hyödyntävät rajojen ylittämistä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. He näkevät rajat mahdollisuuksina luoda uusia toiminta-alueita, uutta tietoa ja suhteita. Henkilöt, joilla on Whitchurchin käsitteillä *rajaton asiantuntijaidentiteetti*, eivät välitä rakenteista ja rajoista, tai omasta asemastaan suhteessa niihin. Heillä on joustava ja avoin lähestymistapa toiminnassaan, ja toimivat usein solmukohtina laajemmissa verkostoissa. He ovat tottuneita työsken-

telemään epämääräisissä ja jopa jännitteisissä tilanteissa pyrkien löytämään yhteistä pohjaa verkoston työskentelylle, ja ovat kiinnostuneita toisten toimijoiden ajattelusta. Nämä toimijat eivät myöskään vetoa asemaan tai titteleihin, vaan kuvaavat itseään ennemmin toiminnan kautta. Neljäs identiteetti muoto, *sekoittunut identiteetti*, luo uutta ”kolmatta tilaa”, jossa ylitetään sekä sisäisiä että ulkoisia rajoja. Nämä henkilöt kykenevät luomaan yhteistä pohjaa eri toimijoiden kesken (korkeakoulun sisällä ja ulkopuolella) ja kehittämään uusia asiantuntijuuden tiloja, tietoja ja suhteita, joita esimerkiksi opiskelijahyvinvoinnin palveluissa tai kumppanuustoiminnassa korkeakoulujen ulkopuolisten tahojen kanssa tarvitaan. (Whitchurch 2009.)

Jos rajatun asiantuntijaidentiteetin omaavat säilyttävät rajoja varmistaakseen prosessien ja rakenteiden jatkuvuuden, niin rajat ylittävän asiantuntijaidentiteetillä toimiva puolestaan hyödyntää rajoja ja rajojen ylittämistä saavuttaakseen tavoitteita ja vahvistakseen organisaation kykyä toimia joustavasti. Rajattoman asiantuntijaidentiteetin toimija keskittyy organisaation kehittämiseen välittämättä rakenteista tai rajoista. Whitchurchin (2008) mukaan jatkossakin tarvitaan rajatun asiantuntijaidentiteetin henkilöitä, jotka pystyvät vastaamaan esimerkiksi lainsäädännöllisiin tai laadunhallinnan vaatimuksiin. Entistä enemmän korostuu kuitenkin myös rajoja ylittävä, erilaisia tiloja ja verkostoja hyödyntävä luova toiminta, joka auttaa organisaatiota sopeutumaan ja vastaamaan nopeasti muuttuvaan, monimutkaiseen ja epävarmaan toimintaympäristöön, jossa korkeakoulut toimivat.

Whitchurch (2010, 180–181) näkee korkeakoulujen asiantuntijoiden identiteetitekehityksessä suuntausta sekä eriytymiseen että lähentymiseen. Eriytyminen näkyy lisääntyvänä erikoisasiantuntijuuksina esimerkiksi markkinoinnissa, laatutyössä ja taloushallinnossa. Lähentymisellä Whitchurch viittaa perinteisten akateemisten toiminta-alueiden ja muiden asiantuntija-alueiden lähentymiseen, sekoittumiseen. Esimerkiksi erilaisissa projekteissa työskentelevät tiimit tai kumppanuudet koostuvat erilaisista asiantuntijuuksista.

Perinteisissä määrittelyissä akateemisen profession jäseniä ovat lähinnä yliopistoissa tieteellistä opetus- ja tutkimustyötä tekevät henkilöt, vaikka esimerkiksi edellä esitetyssä Muuttuva akateeminen professio -selvityksessä siihen luettiin myös ammattikorkeakoulujen opettajat. Koska tässä tutkimuksessa haastateltavat edustavat korkeakoulujen hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä, opettajia, tutkijoita ja professoreita, ei tutkimus tarkastele perinteisesti määritellyn akateemisen profession kokemuksia. Sekä yliopistojen että ammattikorkeakoulujen muu henkilökunta (kuten hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö) ovat oman työtehtävänsä pätevyysvaatimusten mukaisesti oman alansa asiantuntijoita ja osalla on korkeakoulututkinto, vaikka eivät perinteisessä mielessä ole akateemisen profession edustajia. Whitchurchin (2008, 2009) käsitteitä käyttäen mukana on niin rajatun, rajat ylittävän, rajattoman ja sekoittuneen asiantuntijaidentiteetin edustajia. Tästä johtuen tässä tutkimuksessa käytetään asiantuntija ja asiantuntijuus-käsitteitä kattamaan sekä yliopistoissa että ammattikorkeakouluissa työskentelevät opettajat, tutkijat ja muun henkilökunnan.

3.2 Työssä sitoutuminen teoreettisena ilmiönä

3.2.1 Työssä sitoutumisen käsitteen lähtökohdat

Organisaatioon sitoutumista on 1960-luvulta lähtien tutkittu erilaisista näkökulmista (esimerkiksi sosiologinen, työpsykologinen, taloustieteellinen). Työhön ja organisaatioon sitoutumista on myös määritelty hyvin eri tavoin ja sillä on viitattu useisiin eri asioihin. Sitoutumista on tarkasteltu suhteessa organisaatioon, ammattiin ja ay-liikkeeseen. Sitoutumista on kytketty kirjallisuudessa erilaisiin tekijöihin: yleisellä työsitoutuneisuudella on viitattu suhtautumiseen työhön ja työn merkitykseen elämässä, spesifillä työsitoutuneisuudella sitoutumiseen tiettyyn työtehtävään, urasitoutuneisuudella yksilön sitoutumiseen oman uran kehittämiseen ja ammattiin sitoutumisella oman professioon sitoutumiseen. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008, 64.) Sitoutumisen tarkastelussa voidaan erottaa sitoutuminen organisaation ”sisäisiin” elementteihin (esimerkiksi organisaation tavoitteet ja päämäärät, arvot, työyhteisö) ja toisaalta organisaation ”ulkoihin” tekijöihin (esimerkiksi työn tekeminen yleensä, professio/ammatti, ay-liike). Eniten on tutkittu *organisaatioon* sitoutumista. Organisaatioon sitoutumisen tutkimuksella on pyritty mittaamaan ja selittämään työntekijöiden poissaoloja ja työpaikan vaihtohalukkuutta.

Cohen (2007) on jakanut organisaatioon sitoutumisen käsitteen kehityksen kolmeen aikakauteen. Ensimmäisessä vaiheessa sitoutumisen käsite perustui pitkälti Howard Beckerin (1960)⁸ määrittelyyn. Siinä henkilön sitoutuminen ja suhde organisaatioon nähtiin johtuvan yksilön organisaatioon kohdistamista *sijoituksista*. Näiden sijoitusten menettämisen pelko sekä vaihtoehtojen puute, jotka korvaisivat menetykset, saavat yksilön pysymään organisaatiossa.

Organisaatioon sitoutumisen määrittelyn toisessa vaiheessa Cohenin (2007) mukaan on korostunut *psykologisen kiinnittymisen* lähestymistapa. Tätä lähestymistapaa edusti muun muassa Porter ym. (1974)⁹, jotka määrittivät sitoutumisen ”...*samastumisen ja kiintymisen voimakkuutena tiettyyn organisaatioon...*”. Sitoutumisen nähtiin sisältävän kolme tekijää: 1) organisaation päämääriin ja arvoihin uskominen ja niiden hyväksyminen, 2) halu nähdä vaivaa organisaation puolesta ja 3) halu säilyttää jäsenyys organisaatiossa. O’Reilly ja Chatman (1986, 497) puolestaan näkevät edellä mainituista ensimmäisen tekijän olevan psykologinen perusta sitoutumiselle, mutta kaksi muuta kuvaavat heidän mukaansa enemmänkin sitoutumisen seurauksia.

Kolmannessa vaiheessa 1980-luvulla erityisesti O’Reilly ja Chatman sekä Meyer ja Allen kehittivät *moniulotteisia* lähestymistapoja organisaatioon sitoutumiseen. O’Reillyn ja Chatmanin (1986, 493) mukaan sitoutuminen on yksilön psykologinen side organisaatioon, ja sen perustana voi olla 1) mukautuminen tai välineellinen kiinnittyminen, 2) samastuminen, joka pohjautuu haluun kuulua organisaatioon ja 3) organisaation arvojen sisäistäminen. Jokivuoren (2004, 284–285) mukaan samaistuminen ja

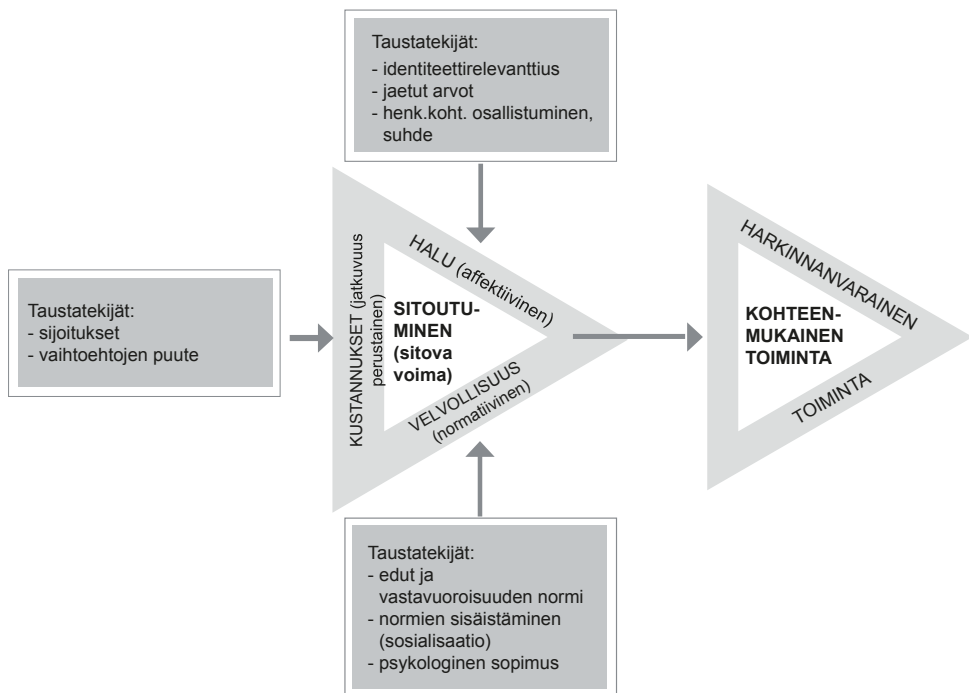
8 Becker, H.S. (1960): Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66.

9 Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59.

sitoutuminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan, mutta samaistuminen sisältää enemmän tunteenomaista yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Sitoutuminen on luonteeltaan enemmän tavoiterationaalista lojaalisuutta.

Meyer ja Allen (1997) kehittivät lähestymistapaansa 1980-luvulta lähtien päätyen esittämään organisaatioon sitoutumiselle kolme ulottuvuutta. Tätä lähestymistapaa ja siihen liittyviä mittareita on laajalti testattu monissa työelämää koskevissa tutkimuksissa ja heidän sitoutumisen määritelmänsä on muodostunut hallitsevaksi lähestymistavaksi. Meyer ja Herscovitch (2001) kehittivät alkuperäistä organisaatioon sitoutumisen malliaan yleiseksi työssä sitoutumisen malliksi (kuvio 5).

Mallissa sitoutuminen ymmärretään *”...voimana, joka sitoo yksilön tavoitteen/kohteen kannalta tarkoituksenmukaiseen toimintaan”*. Tämä voima on heidän mukaansa sitoutumisen ydintä, joka on riippumaton toimintaympäristöstä. Voima, joka sitoo organisaatioon, koetaan mielentilana tai ajattelutapana, ja sillä voi olla monia muotoja. Meyer ja Allen erottavat sitoutumisen ulottuvuuksiksi affektiivisen (halu jäädä/tunneperäinen sitoutuminen), jatkuvuusperusteisen (organisaatiosta lähtemisen kustannukset; myös laskelmoidun sitoutumisen nimitystä on käytetty) ja normatiivisen (velvollisuus jäädä/moraalinen velvoite) sitoutumisen. Heidän mukaansa edellä mainituista elementeistä voi muodostua erilaisia yhdistelmiä, jotka muodostavat henkilön sitoutumisen profiilin, ja joilla on vaikutuksia henkilön käyttäytymiseen organisaatiossa. Kuvio 5 kuvaa sitoutumisen yleisen mallin, jossa sisin kolmio kuvaa sitoutumisen ydintä ja ulkokehä erilaisia mielentiloja. Laatikot puolestaan kuvaavat sitoutumisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. (Meyer & Allen 1997; Meyer & Herscovitch 2001, 317–319; Mamiä & Koivumäki 2006, 105.)



Kuvio 5. Työssä sitoutumisen yleinen malli (Meyer & Herscovitch 2001, 317).

Sitoutumisen astetta ja sävyä on määritelty sen perusteella, miten moraalisesti korkeatasoisesta sitoutumisesta on kyse. Laskelmoiva sitoutuminen tarkoittaa työntekijän panostamista tehtäviinsä vain erilaisten palkintojen ja houkuttimien takia. Moraalisesti korkeatasoisesti sitoutunut pyrkii sen sijaan tekemään parhaansa työnsä ja organisaationsa eteen. Moraalinen sitoutuminen ilmentää korkealaatuisia alaistaitoja. Molemmissa on kyse työntekijästä, joka tekee enemmän kuin häneltä odotetaan, sisällyttää työrooliinsa ”ekstraroleja”. (Saloheimo 2004, 52; Keskinen 2005, 29.)

Lämsä ja Hautala (2004, 92–94) tarkastelevat sitoutumista suhteessa työetiikan näkökulmiin. Heidän mukaansa ”*sitoutuminen on käsite, jonka avulla tarkastellaan ihmisen subdettia työntekoon*”, ja näkevät sen psykologisena kytköksenä ihmisen ja kohteen välillä. Työkäyttäytymisen näkökulmasta sitoutuminen kuvaa Lämsän ja Hautalan mukaan sitä, että ”*ihminen tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä sen kehittämisestä*”. Lämsä ja Hautala näkevätkin sitoutumiseen kuuluvan yksilön työasenteet ja hänen työkäyttäytymisensä. He erottavat sitoutumisessa kolme ominaisuutta: kohde, luonne ja voimakkuus. Luonteen näkökulmasta he käyttävät Meyer ja Allenin sitoutumisen kolmiosaista jaottelua, ja sitovat ne lisäksi työetiikan näkökulmiin. Jatkuvuusperusteisen sitoutumisen tilanteessa ihminen tarkastelee työstä saatuja hyötyjä joko suppeasti omasta näkökulmasta tai laajempaan esimerkiksi tiimin näkökulmasta. Tällöin työetiikan näkökulmasta voidaan puhua utilitarismista. Normatiivisen sitoutumisen tilanteessa ihminen on sisäistänyt normit, säännöt ja ohjeet, joiden seuraaminen johtaa siihen, että työ tehdään ahkerasti ja sopimusten mukaisesti. Muodollisten normien (esimerkiksi organisaation ohjeet) lisäksi taustalla on myös aito velvollisuudentunne suorittaa työ. Tämä sitoutumisen muoto liittyy velvollisuusetiikkaan. Affektiivinen sitoutuminen on syvin sitoutumisen muoto, joka perustuu arvoihin, tunteisiin ja samastumiseen. Affektiiviseen sitoutumiseen kuuluu yksilön kokemus työstä arvokkaana sen itsensä vuoksi.

Turunen (2012) on tarkastellut suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutumista sekä työhön kohdistuvia odotuksia sosiologisesta näkökulmasta. Turunen (2012, 17–24) sisällyttää työhön ja organisaatioon sitoutumisen *työorientaatio*-käsitteen alle. Lisäksi työorientaatio sisältää palkansaajan työhön kohdistamat odotukset. Turunen tarkoittaa työhön sitoutumisella nimenomaan ei-taloudelliseen työhön sitoutumista. Se viittaa siihen, missä määrin halutaan osallistua palkkatyöhön yleensä, riippumatta työn tekemisen taloudellisesta välttämättömyydestä. Siten korkea työhön sitoutuminen kertoo työn sisältöihin suuntautumisesta, ei työn materiaaliin palkintoihin. Organisaatioon sitoutumisella Turunen tarkoittaa työntekijän organisaatiotaan kohtaan osoittamaa tunneperäistä sitoutumista ja uskollisuutta. Se on siis spesifimpi ilmiö kuin työhön sitoutuminen. Työhön kohdistuvilla odotuksilla Turunen tarkoittaa yksilön työltään odottamia asioita ja ominaisuuksia, joita hän pitää tärkeinä (esimerkiksi työn mielenkiintoisuus, mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, palkka, muut edut). Verrattuna Meyer ja Allenin (1997), Meyer ja Herscovithcin (2001) ja Cohenin (2007) määrittelyihin, joissa työhön liittyvät odotukset ovat sitoutumista edeltäviä ja ennustavia tekijöitä ja voivat täytyessään johtaa työntekijän organisaatioon sitoutumiseen, Turunen määrittelyssä odotukset ja sitoutuminen on asetettu saman tasoiseksi käsitteiksi.

Mamia ja Koivumäki (2006) tutkivat työelämän joustojen yhteyttä luottamukseen ja sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan ajan ja paikan suhteen enemmän joustavia ratkaisuja sallivissa työyhteisöissä on enemmän luottamusta ja sitoutumista organisaatioon. Johtajien haastatteluissa sitoutumisen edellytykset jakautuivat psyykkisiin, sosiaalisiin ja materiaalsiin tarpeisiin vastaamiseksi. Psyykkisiin tarpeisiin vastataan työllä, jossa on mahdollisuus itsensä toteuttamiseen ja uuden oppimiseen. Sosiaalisiin tarpeisiin vastataan työyhteisöön kuulumisen ja hyväksymisen kautta. Materiaaliset tarpeet viittaavat palkkukseen ja muihin etuihin sekä työsuhteen varmuuteen. Tosin tutkimuksessa huomattiin, että toimialoilla ja erilaisilla organisaatioilla on eroja niin luottamuksen kuin sitoutumisenkin suhteen. Kaikilla aloilla sitoutumiseen ja joustavaan, luottamukseen perustuvalla organisointi- ja johtamistavalle ei nähty tarvetta tai mahdollisuuksia. Esimerkiksi organisaatioon sitoutuminen nähtiin positiivisemmin aloilla, joissa osaaminen on organisaatiospesifää ja osaaminen halutaan säilyttää organisaatiossa. Aloilla, joissa työ ei ole kovin organisaatiokohtaista, organisaatioon sitoutumisen merkitystä ei nähty kovin suurena. Johtajien näkemysten mukaan työpaikkaan sitoutuminen edistää organisaation tarpeiden mukaan toteutuvaa joustavuutta, mutta joustavuuden tulee olla vastavuoroista. Tällöin sitoutumista edistää esimerkiksi se, että tarvittaessa työ joustaa työntekijän tarpeiden mukaan. Jos kokemus on kuitenkin se, ettei työntekijä ole sitoutunut, ei vastuuta ja vapauksia myöskään anneta. (Mamia & Koivumäki 2006, 117–119, 139–140.)

Lord ja Hartley (1998, 347) selvittivät sitoutumista käyttäytymisen tasolla. Henkilöiden käyttäytymisessä sitoutuminen näkyy tutkimuksen mukaan konkreettisina toimintatapoina kuten hyvänä asiakastyöskentelynä, luotettavuutena, johdonmukaisuutena, oppimiskykenä, ylitöiden tekemisenä, rohkaisuna, palautteen antona ja täsmällisyytenä. Tutkimus osoitti, että organisaatioon sitoutumista arvioidaan sen perusteella, miten työntekijä käyttäytyy ja toimii työssään. Affektiivisessä sitoutumisessa painopiste oli tutkimuksen mukaan työntekijän omaan uraan ja työtovereihin sitoutumisessa, ja vähemmän organisaatioon kokonaisuutena.

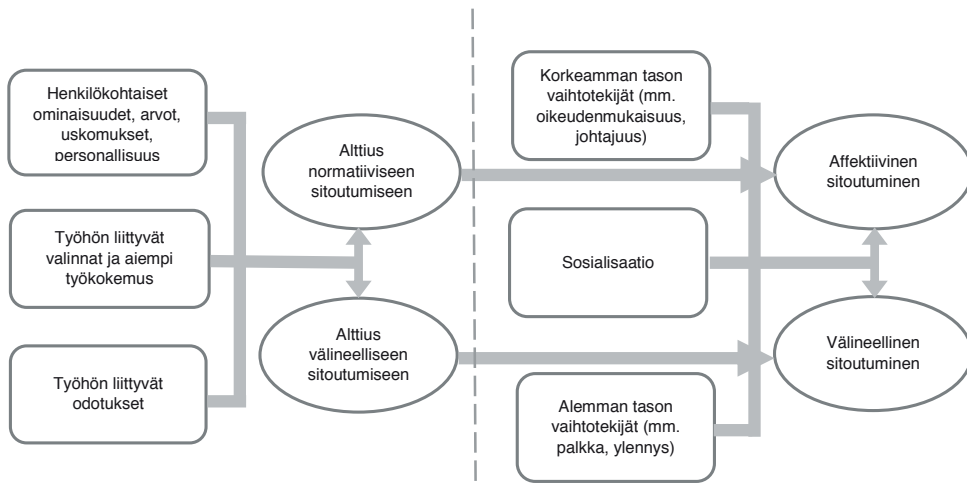
3.2.2 Työssä sitoutumisen kehittyminen ja muutos

Cohen (2007) sisällyttää organisaatioon sitoutumisen malliinsa yleisimpien lähestymistapojen vahvat puolet ja minimoi niiden heikkoudet. Cohen huomioi myös ajan. Organisaatiossa oloaika vaikuttaa siihen, miten sitoutuminen organisaatioon ymmärretään ja miten se todentuu yksilön kohdalla. Cohenin mallissa sitoutuminen nähdään kaksiosoitteisena: välineellisenä ja psykologisenä kiinnittymisenä organisaatioon. Lisäksi Cohen erottaa alttiuden sitoutumisen syntymiseen ennen organisaatioon liittymistä ja sitoutumisen, joka kehittyy organisaatioon liittymisen jälkeen (taulukko 2). Vaikka Cohen käyttää organisaatioon sitoutumisen käsitettä, on hänen esittämänsä malli käytettävissä myös laajemmin työssä sitoutumisen kehittymisen tarkasteluun riippumatta sitoutumisen kohteesta.

Taulukko 2. Organisaatioon sitoutumisen muodot Cohen'n (2007, 337) mukaan.

ajoitus / sitoutumisen ulottuvuudet	Välineellinen kiinnittyminen, "side"	Psykologinen kiinnittyminen, "side"
ennen organisaatioon liittymistä	<i>alttius välineelliseen sitoutumiseen</i>	<i>alttius normatiiviseen sitoutumiseen</i>
organisaatioon liittymisen jälkeen	<i>välineellinen sitoutuminen</i>	<i>affektiivinen sitoutuminen</i>

Näin sitoutumisen muotoja syntyisi neljä. Ensimmäiset sitoutumisen muodot Cohen näkee lähinnä alttiutena sitoutua siihen organisaatioon, johon on liittymässä. *Alttius normatiiviseen* sitoutumiseen syntyy yleisestä moraalista velvollisuudesta olla lojaali niissä sosiaalisissa tilanteissa, joihin henkilökohtaisesti on liittynyt esimerkiksi työllistynyt tiettyyn organisaatioon. Kyse on yksilön uskosta siihen, että hänen tulee toimia tietyllä tavalla, koska se on oikein ja sitä häneltä odotetaan. Tässä sitoutumisen muodossa on kyse vakaasta, pysyvästä asenteesta, joka pohjautuu kulttuuriin ja sosialisatioon. (vrt. kuviossa 5 normatiivisen sitoutumisen taustatekijät). *Alttius välineelliseen sitoutumiseen* viittaa odotuksiin organisaatioon sitoutumisen tuomista hyödyistä tai vaihtoarvosta. Organisaatioon liittymisen jälkeen alkaa kehittyä kahdenlaista sitoutumisen muotoa, välineellistä ja affektiivista sitoutumista. Välineellinen sitoutuminen kehittyy todellisesta vaihdosta tietystä organisaatiossa eli yksilö arvioi sitoutumistaan suhteessa hänen saamiinsa palkkioihin tai hyötyihin. Yksilö sitoutuu organisaatioon, kun hän kokee hyötyjen olevan vähintään tasapainossa organisaatioon antamansa panoksen kanssa. Cohen väittää, että organisaatioon liittymisen alkuvaiheessa välineellinen sitoutuminen on vahvempi kuin affektiivinen. (vrt. kuviossa 5 osin normatiivisen ja osin jatkuvuusperusteisen sitoutumisen taustatekijät). *Affektiivisen sitoutumisen* kehittyminen vaatii aikaa. Cohen määrittelee affektiivisen sitoutumisen psykologisena kiinnittymisenä siten, että yksilöt samaistuvat, kiinnittyvät emotionaalisesti ja tuntevat voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioonsa. (vrt. kuviossa 5 affektiivisen sitoutumisen taustatekijät). *Alttius normatiiviseen sitoutumiseen* kehittyy siten organisaatioon tulon jälkeen vähitellen affektiiviseksi sitoutumiseksi. Tähän sitoutumisen muotoon voidaan mielestäni sisällyttää myös työyhteisön merkitys yksilön organisaatioon sitoutumiseen.



Kuvio 6. Organisaatioon sitoutumisen kehittyminen ennen ja jälkeen organisaatioon tulon (Cohen 2007, 347).

Cohen ehdottaa sitoutumisen kehittymisen malliksi kuviossa 6 esitettyä mallia. Sitoutumisen kehittämisestä ei ole kovin paljon tehty tutkimuksia. Cohen (2007) sekä Beck ja Wilson (2001) esittävät, että tietyt sitoutumisen muodot kehittyvät ennen organisaatioon tuloa tai ennen varsinaista kokemusta sitoutumisen kohteesta, kuten esimerkiksi normatiivinen sitoutuminen ja työetiikka. Organisaation liittymisen jälkeen kehittyvät puolestaan affektiivinen ja jatkuvuusperustainen sitoutuminen, joiden kehittämisessä nimenomaan *kokemus* sitoutumisen kohteesta (organisaatio, työ) on oleellinen tekijä. Näiden sitoutumisen muotojen *kehittymisen* ja niihin vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää sitoutumista koskevan teorian kehittämisen, mutta myös johtajuuden kannalta. (Beck & Wilson 2001, 257.) Tieto sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä auttaa ylläpitämään ja edistämään työntekijöiden sitoutumista organisaatioonsa ja työhönsä.

Tutkimukset sitoutumisesta (ks. luku 3.2 ja 4.4; esim. Valtee 2002; Elias 2009; Parish, Cadwallader & Busch 2008; Peccei, Giancreco ja Sebastiano 2011) ovat pääosin mitanneet ja analysoineet sitoutumista staattisena yksilön tilana yhteen sitoutumisen kohteeseen (kuten organisaatio, professio, tiimi) tai sitoutumisen tasoina ennemminkin kuin arvioineet ajan myötä tapahtuvaa sitoutumisen muutosta. Beck ja Wilsonin (2001) näkemyksen mukaan ei ole juurikaan empiiristä näyttöä sitoutumisen kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä. Vaikka empiiristä aineistoa sitoutumisen muuttumisesta ei juuri ole, näitä tekijöitä ja kehitysprosesseja on kuitenkin huomioitu sitoutumista koskevissa teorioissa. Alun perin ajateltiin, että sitoutuminen kehittyy vaihtoperiaatteen mukaisesti: yksilö sitoutuu organisaatioon, koska hän saa vastineeksi jotain. Mutta kuten Meyer ja Allen (1997) päättelivät, sitoutuminen kehittyy itse asiassa suhteessa erilaisiin tekijöihin ja erilaisten syiden vuoksi. Jos sitoutumisen muutoksia ajassa tutkittaisiin, tunnistettaisiin miten sitoutuminen kehittyy ja kuinka työstä saata-

vat kokemukset vaikuttavat. (Beck & Wilson 2001, 258–261.) Sitoutuminen työn eri elementteihin voi kehittyä eri tahtiin. Esimerkiksi organisaatioon sitoutuminen alkaa pääosin organisaatioon liittymisen myötä (erityisesti affektiivinen sitoutuminen), mutta muun muassa ammattiin tai professioon sitoutuminen voi alkaa jo yksilön opintojen aikana ja ensimmäisten työkokemusten myötä. (Beck & Wilson 2001, 273.)

Tämän tutkimuksen kannalta näkökulma sitoutumisen kehittymiseen on keskeinen, koska tarkoituksena on ymmärtää organisaatiossa tapahtuvien muutosten vaikutusta ja merkitystä työssä sitoutumiseen ihmisten kokemusten avulla, ts. miten sitoutuminen kehittyy ja muuttuu muutostilanteissa. Esimerkiksi laajasti hyödynnetty Meyer ja Allenin (1997) sitoutumisen mittaristo ei sisällä erityisesti muutostilanteisiin sopivia väitteitä. Väitteet mittaavat pikemminkin mittaushetkellä vallitsevaa sitoutumisen tilaa.

Beck ja Wilson (2001, 260–261, 270) hyödyntävät kokemuksen käsitettä sitoutumisen kehittymisen tarkasteluun. Vaikka ihmisten kokemukset ovat aina ainutkertaisia, ihmisillä on kuitenkin kokemuksia samasta tilanteesta. Jotkut näistä kokemuksista voivat liittyä siihen ryhmään, johon yksilö kuuluu. Tämä ryhmä voi olla iän mukainen ryhmä tai ns. virkaikäryhmä. Heidän mukaansa virkaikään (ajanjakso, jonka yksilö on ollut organisaatiossa) liittyvät tekijät aiheuttavat muutoksia yksilön käyttäytymisessä ja asenteissa työn eri piirteitä kohtaan. Ero kronologisen iän ja virkaikään välillä on tärkeä tehdä, koska affektiivinen ja jatkuvuusperustainen sitoutuminen voivat kehittyä pääasiallisesti virkaikään tuomien kokemusten myötä. Toisaalta, esimerkiksi työetiikan (sitoutuminen kovaan työntekoon) uskotaan kehittyvän sosialisoinnin myötä, irrallaan työkokemuksista. Siten työetiikan kehittymiseen ja jossain määrin myös normatiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät liittyvät yksilön kronologisen iän mukanaan tuomiin kokemuksiin. Lisäksi kronologinen ikä voi selittää yksilöiden välisiä eroja kokemusten tulkinnassa. Saman muutostilanteen edessä olevien työntekijöiden yksilölliset kokemukset ja tulkinnat tilanteesta voivat vaihdella riippuen esimerkiksi siitä, onko ollut pitkään organisaation jäsenenä vai onko uusi työntekijä. Esimerkiksi, organisaation uusilla, mutta iältään vanhemmilla työntekijöillä, on aiempaa työkokemusta muista organisaatioista. Tämä vaikuttaa heidän havaintoihinsa ja tulkintoihinsa uudesta organisaatiosta, työympäristöstä ja työstä.

Carmeli, Elizur ja Yanivin (2007, 643–647) tekemän sitoutumista koskevan kirjallisuuden sisällönanalyysin tulokset osoittivat, että yksilön työssä sitoutumisesta saadaan kokonaisvaltaisempi kuva käyttämällä useampia sitoutumisen mittareita kuin yhtä yleistä. Erityisesti selkeä ero tulee tehdä kohteen eri elementtien osalta (työnkuva kokonaisuutena, päivittäiset työtehtävät, ura, organisaatio). Työssä sitoutumista tarkasteltaessa kohteiden erottamisen lisäksi tulee arvioida sitoutumista instrumentaalista, affektiivisesta ja kognitiivisesta näkökulmasta. Henkilökohtaisen sitoutumisen tutkimuksessa huomioidaan kokonaisvaltaisemmin yksilön useampia sitoutumisen kohteita ja niiden välisiä suhteita. Muun muassa Meyer, Morin ja Vandenberghe (2015) tutkivat yksilön organisaatioon ja ohjaajaan sitoutumista. Tutkijat esittävät, että organisaation toiminnassa ja johtamisessa tulisi ottaa huomioon yksilöiden erilaiset työssä sitoutumisen kohteet eri painotuksineen ja vaihtelevat työssä sitoutumisen profilit.

3.2.3 Työssä sitoutumisen teoreettinen moniulotteisuus

Yksilön suhdetta työhön ja organisaatioon voidaan tarkastella eri näkökulmista. Yksilön toimintaa, käyttäytymistä ja viihtymistä organisaatioissa on tarkasteltu erityisesti työ- ja organisaatiopsykologian tutkimuksissa sekä monissa työelämää koskevissa selvityksissä. Käytettyjä käsitteitä ovat olleet muun muassa työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työmotivaatio. Esimerkiksi Tilastokeskuksen työolotutkimukset ovat perinteisesti sisällyttäneet selvityksiin kysymykset työtyytyväisyydestä, ensin 1980-luvulla yleisellä kysymyksellä työtyytyväisyydestä ja myöhemmin monitahoisempaan tyytyväisyyden jaotteluun (ks. esim. Sutela & Lehto 2014). Muita yksilö-työ -suhdetta kuvaavia käsitteitä ovat muun muassa työn imu, psykologinen sopimus ja voimaantuminen. Tarkastelen lyhyesti muutamia keskeisiä käsitteitä, joilla on yhtymäkohtia työssä sitoutumisen käsitteeseen. Liitteessä 2 on eräiden käsitteiden määrittelyjä ja/tai piirteitä esimerkinomaisesti. Määrittelyjen tai piirteiden ei ole tarkoitus olla kaiken kattavia, vaan olen ottanut mukaan yhden tai muutaman esimerkkikuvauksen kustakin käsitteestä.

Positiivisessa työpsykologiassa käytetty *työn imu* -käsite on lähellä työssä sitoutumiskäsitteistöä, erityisesti affektiivisen ulottuvuuden osalta. Molemmissa korostetaan työntekijän samastumista työhönsä (työn merkitys minäkuvalle), jolloin työ on muutakin kuin rutiininaimaista tehtävien suorittamista. Samoin molemmissa määritelmässä tarkoitetaan syventymistä työhön ja työn merkitystä elämän sisältönä. (Mauno, Pyykkö & Hakanen 2005, 17.) Työn imu ja työssä sitoutumisen käsitteet myös eroavat toisistaan. Maunon ym. (2005, 17) mukaan sitoutumisen määritelmässä ei viitata energisyyteen tai tehokkuuteen kuten työn imun käsitteessä. Lisäksi työssä sitoutumisessa korostetaan enemmän kognitiivista tilaa, kun taas työn imussa kyse on enemmänkin tunneperäisestä ilmiöstä¹⁰. Työn imun oletetaan myös kytkeytyvän pääsääntöisesti myönteisiin yksilö- ja organisaatiotason seurauksiin, kun työhön sitoutumisen osalta yksimielisyyttä seurausten myönteisyydestä ei ole¹¹. Työn imu on nähty myös sitoutumisen ennustajana: työn imu lisää työhön ja organisaatioon sitoutumista. (ks. tehdyistä työn imu -tutkimuksista Hakanen 2009b.)

Työn erilaisten psykososiaalisten voimavaretkijöiden (palautte, sosiaalinen tuki, esimiehen ohjaus ja tuki) oletetaan toimivan ”motivaattoreina”, jotka koetaan sisäisesti palkitsevina ja jotka siten lisäävät työn imua. Sitoutumisen tutkimuksissa on päädytty samansuuntaisiin tuloksiin, sillä työn voimavaretkijöiden (esimerkiksi työn itsenäisyys, haastavuus ja taitojen monipuolisuuden vaatimus) on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä työssä sitoutumiseen. Myös organisaation ominaisuudet ja sen tarjoamat voimavarat ovat yhteydessä työssä sitoutumiseen. (Mauno ym. 2005, 18.)

10 Maunon ym. (2005) artikkelista ei käy ilmi, mihin he perustavat näkemyksensä työn imun ja sitoutumisen eroista. Näkisin, että myös aiemmin esitetyissä sitoutumisen määritelmässä oleva affektiivinen sitoutuminen on nimenomaan tunneperäinen ilmiö.

11 Esimerkiksi työuupumusta tutkineiden Kalimon ja Toppisen (1997, 13) mukaan sitoutumiseen liitetyt ominaisuudet kuten vastuullisuus, tunnollisuus ja ahkeruus voivat lisätä loppuun palamisen riskiä. Ks. myös Keskinen 2005.

Lähellä sitoutumisen käsitettä on *organisaatioon samaistuminen*. Solidaarisuus ja lojaalius samaistumisen osina tarkoittavat vahvaa organisaatioon kuulumisen ja emotionaalista tunnetta sekä kiinnostusta organisaation tavoitteita kohtaan. Tämä on lähellä sitoutumisen käsitteen affektiivista elementtiä. (Keskinen 2005; Ponteva 2009.)

Yhtenä käsitteenä työntekijän ja työnantajan suhdetta tarkasteltaessa on käytetty *psykologisen sopimuksen* käsitettä, jota voidaan hyödyntää tarkasteltaessa työntekijöiden sitoutumisen problematiikkaa. Psykologisen sopimuksen käsitteen kehittäjäksi on mainittu tutkija ja toimintatieteen kehittäjä Chris Argyris. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan Alasoinin (2006, 23–24; 2009, 39–40) mukaan ”*työntekijöiden omaksumien ja heidän aikaisempiin kokemuksiinsa perustuvien uskomusten muodostama kokonaisuutta siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteen kautta vastineeksi omasta työpanoksestaan*”. Psykologisen sopimuksen voimassaolossa tai rikkoutumisessa on kyse osapuolten molemminpuolisten velvoitteiden täyttämisen tai täyttämättä jättämisen perusteella syntyvästä luottamuksen tai epäluottamuksen tunteesta osapuolten välisessä suhteessa. Kun esimerkiksi työtyytyväisyydessä on kyse lähinnä työhön liittyvistä odotuksista, psykologisessa sopimuksessa kyse on uskomuksista, joilla on syvällisempi, enemmän tulevaisuuteen suuntautuva, merkitys työntekijälle. (Alasoini 2009, 40.)

Siitosen (1999) yksilön *voimaantumista* koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että tutkittavien sisäinen voimantunne johtaa sitoutumiseen. Voimaantuminen on Siitosen esittämän voimaantumisteorian mukaan ”*ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jota jäsentävät päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot sekä näiden keskinäiset merkityssuhteet*.” Siitonen käyttää voimaantumisen kehittämisessä katalyytti-idea, ja soveltaa sitä sitoutumisen ja voimaantumisen väliseen suhteeseen. Voimaantuminen vaikuttaa katalyyttin tavoin sitoutumisprosessiin siten, että vahva voimaantuminen johtaa vahvaan sitoutumiseen ja heikko voimaantuminen johtaa heikkoon sitoutumiseen. Voimaantumattoman ihmisen sitoutuminen on pintapuolista. Ihmisen voimaantuminen on heikko, kun hän ei koe voivansa vaikuttaa päämäärien asettamiseen, kun hänen kyky- ja kontekstiuskomuksensa ovat heikot, ja emootiot eivät energisoi ihmistä. Siitosen mukaan sitoutumisessa tulisi kiinnittää huomio sitoutumiseen johtaviin voimaantumisprosesseihin. (Siitonen 1999, 157–160.)

Motivaatiota ja *työmotivaatiota* on tutkimuskirjallisuudessa käsitelty paljon. Tässä yhteydessä en keskity motivaation käsitteeseen sinällään, vaan ennemminkin pyrin tuomaan esille työmotivaation ja työssä sitoutumisen välisen yhteyden. Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa (tarpeet, halut, vietit, sisäiset yllykkeet). Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä. Motivaatiossa on kyse siitä, miten käyttäytyminen saa alkunsa, pysyy yllä ja lakkaa sekä siitä, millä voimalla ja mihin suuntaan käyttäytyminen kohdistuu. (Juuti 2006, 37.) Härkönen (2008, 282) määrittelee motivaation ”*biologisen, sosiaalisen ja kognitiivisen säätelyn ytimeksi, joka yhdistyy yksilön aikomuksiin ja toimintoihin sekä toiminnan energiaan, suuntaamiseen ja jatkuvuuteen*.” Organisaatiossa työmotivaatioon vaikuttavat työn ominaisuudet, työympäristö, työntekijän persoonallisuus, elämänko-

kemukset ja elämänvaihe. Motivaatio on tilanteen ja henkilön vuorovaikutusta, jossa henkilökohtaisten tekijöiden lisäksi vaikuttavat monet muut tekijät. (Sinokki 2016, 81.)

Meyer, Becker ja Vandenberghe (2004) huomauttavat, että sitoutumisen tutkijat huomioivat harvoin motivationaalisia prosesseja työssä sitoutumisen taustalla, ja motivaatiotutkijat puolestaan työssä sitoutumisen eri muotoja, kohteita tai perusteita¹². Vertaillaessaan käsitteitä, Meyer ym. (2004, 994) löytävät käsitelmämittelyistä yhteiseksi tekijäksi käyttäytymistä energisoivan voiman¹³. Erona on se, että motivaatio on määriteltä joutokoksi energisoivia tekijöitä, kun taas sitoutuminen on määriteltä olevan voima, joka sitoo yksilön johonkin toimintaan. Siten näyttäisi siltä, että motivaatio on laajempi käsite kuin sitoutuminen, ja että *sitoutuminen on yksi mahdollinen energisoiva voima motivoituneen käyttäytymisen taustalla*. Sitoutuminen energisoivana voimana viittaa kuitenkin pidempikestoiseen toimintaan tai päätöksiin, kun taas motivoituneella käyttäytymisellä voidaan viitata hyvinkin lyhytkestoiseen toimintaan.

Meyer ym. (2004) esittävät, että sitoutuminen voi toimia voimakkaana motivaation lähteenä ja johtaa sinnikkyyteen ja päättäväisyyteen päämäärien saavuttamisessa (esimerkiksi sitoutuminen tutkinnon suorittamiseen, vaikka opiskelun aikaiset motivaation heilahdukset ovat mahdollisia). Molempia käsitteitä on kehitetty yrityksenä ymmärtää, vaikuttaa ja ennustaa työntekijöiden käyttäytymistä. Motivaatioteoriat ovat keskittyneet enemmän työsuoritusten ja motivaation yhteyden tarkasteluun, kun taas sitoutumisen ensimmäiset teoriat ja tutkimukset keskittyivät selittämään työntekijöiden työpaikan vaihtohalukkuutta. Käsitevertailuun perustuen he esittävät, että sitoutuminen ja motivaatio ovat toisistaan erotettavia, mutta toisiinsa liittyviä käsitteitä, ja että sitoutuminen on yksi työmotivaation elementti. Sitoutuminen on osa yleisempää motivaatioprosessia ja on erotettavissa muista motivaatioprosessin osatekijöistä. (Meyer ym. 2004, 993–994.)¹⁴

3.3 Työssä sitoutuminen korkeakoulutyössä

3.3.1 Työssä sitoutumisen yksilöllinen ulottuvuus

Koska sitoutumista on tutkittu hyvin monista erilaisista näkökulmista ja erilaisiin asioihin kohdistuvana, myös sitoutumisen määritelmät ja rajaukset ovat vaihdelleet tutkimuksesta toiseen. Organisaatioon sitoutumisen mittaamiseksi on käytetty pääosin Meyer ja Allenin (1997) kehittämää mittaristoa. Suomessa organisaatioon sitoutumista on tutkinut esimerkiksi Jokivuori (2004). Kevätsalo (2001) on tutkinut

12 Kirjoittajat esittävät artikkelissaan yhden mahdollisen viitekehysten työmotivaation ja sitoutumisen yhtäaikaiselle tarkastelulle.

13 Vrt. aiemmin esitetty Maunun ym. (2005) päinvastainen näkemys, ettei sitoutumisen määrittelyssä ole huomioitu sitoutumisen energisoivaa voimaa.

14 vrt. Hakasen (2009a, 46) esittämä TV-TV mallin (työn vaatimukset – työn voimavarat) motivaatioprosessi, jossa sitoutuminen on jäsennetty erääksi työn voimavarekijöiden myönteiseksi seuraukseksi (työn imun lisääntymisen kautta).

sitoutumista johtoon ja ammattiliittoon. Työssä sitoutumisen kokemuksia ei juuri ole tutkittu. Lähimpänä yleisempää työssä sitoutumisen tutkimusta voidaan mainita Pontevan (2009) ”Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa” sekä Turusen (2012) ”Työorientaatiot muutoksessa?”. Muita sitoutumiseen liittyviä tutkimuksia ovat muun muassa Saaren (2014) ”Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä” sekä Hietamäen (2013) ”Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta”.

Koska tässä tutkimuksessa tarkoituksenani ei ole mitata sitoutumista, vaan ymmärtää työntekijöiden kokemuksia työssä sitoutumisesta organisaation muutostilanteissa, työssä sitoutumisen yksityiskohtainen määrittely ja operationalisointi tai jonkin valmiin määritelmän valitseminen ei ole välttämätöntä. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusotteen lähtökohtana on nostaa mahdollisimman puhtaasti aineistosta esiin tulevat asiat tarkastelun ja analyysin kohteeksi. Koska mukana on kuitenkin tulkinnan elementti, tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö eli kokemus. Tässä aiempien määritelmien ja tutkimusten tuntemus on apuna. Toisaalta fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimusotteessa on tärkeää tuoda tutkijan oma näkemys ja esiymmärrys esille.

Tässä tutkimuksessa ymmärrän *työssä sitoutumisella* yhdistelmää Meyer ja Allenin (1997), Meyer ja Herscovitchin (2001) sekä Cohenin (2007) määritelmistä. Työssä sitoutumisen taustalla on yleisempiä, kulttuuriin ja sosialisatioon liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön suhtautumiseen työntekoon ja merkitykseen yksilön elämässä (muun muassa työetiikka, halu tehdä työtä, työn asema yksilön elämässä, yksilön arvomaailma, persoonallisuus). Nämä eivät ole sidottuja tiettyyn organisaatioon. Myös aiemmat työkokemukset vaikuttavat sitoutumiseen. Työssä sitoutumista määrittäviä tekijöitä ennen organisaatioon liittymistä ovat edellä mainittujen lisäksi muun muassa odotukset organisaatiota ja tulevia työtehtäviä kohtaan sekä odotukset saatavista hyödyistä ja vaihtoehtojen määrä tai laatu. Organisaatioon liittymisen jälkeen työssä sitoutumisen kehittymiseen voivat vaikuttaa odotusten täyttyminen (työtehtävien mielekkyys, palkkiot, edut), kokemukset organisaation arvoista ja toiminnasta (esimerkiksi luottamus, oikeudenmukaisuus, johtajuus, yhteisöllisyys) sekä sosiaalistuminen organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Työssä sitoutumisen kohde organisaatiossa voi vaihdella, kuten organisaation päämäärät, professio ja työtehtävät sekä työssä sitoutumisen voimakkuus voi muuttua ja kehittyä yksilön, työyhteisön ja organisaation tilanteiden vaihtuessa.

Käytän käsitettä *työssä sitoutuminen* sen vuoksi, että mielestäni se laajentaa mahdollisuuksia kuvata ja ymmärtää työntekijän sitoutumisen kokonaisuutta. Esimerkiksi organisaatioon sitoutuminen viittaa tiettyyn organisaatioon, jolloin muut sitoutumisen kohteet rajautuvat ulkopuolelle. Samoin professioon sitoutuminen keskittyy omaan ammattiin tai koulutuksen kautta saavutettuun asemaan ja rooliin sitoutumiseen. Työhön sitoutumisen käsite luo puolestaan mielikuvan – ainakin tämän tutkimuksen tekijälle – vain työtehtäviin sitoutumisesta. Työssä sitoutumisen käsite antaa mahdollisuuksia kuvata yhtäaikaista sitoutumisen kohteita, voimakkuutta ja muotoja tarkemmin kuin käsite työhön sitoutuminen.

Muutokseen sitoutumisen ja muutoksessa/muutostilanteessa sitoutumisen käsitteet on myös hyvä erottaa toisistaan. Muutokseen sitoutumisella viitataan sitoutumiseen meneillään olevaan muutokseen sinällään. Muutoksessa/muutostilanteessa sitoutumisella tarkoitan työssä sitoutumista jonkun muutostilanteen ollessa käynnissä. Se ei välttämättä merkitse, että työntekijä olisi sitoutunut itse muutokseen.

Sitoutuminen on yksilön sisäistettyä vastuun ottamista työpanoksestaan ja suorittamisestaan. Sitoutuminen on tapa, jolla yksilö suhtautuu organisaatioonsa. Se on halukkuutta antaa energiaansa ja osaamistaan organisaation käyttöön. Toisaalta organisaatio vaikuttaa sitoutumisen mahdollisuuksiin, joten sitoutuminen organisaatiossa on aina ”kahden kauppa”. (Keskinen 2005, 26.) Työssä sitoutumisen kokemusten kuunteleminen avaa mahdollisuuden ymmärtää työntekijöiden näkökulmien monimuotoisuutta heidän sitoutumisen kohteistaan sekä sitoutumisen syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavista organisatorisista, yhteisöllisistä ja yksilöllisistä tekijöistä. Kun ymmärretään työssä sitoutumisen kohteiden ja siihen vaikuttavien tekijöiden monimuotoisuutta, voidaan vaikuttaa oman organisaation, työyhteisön, tiimin tai yksilön työssä sitoutumiseen.

Työntekijän työssä sitoutumisessa on kyse yksilön suhteesta johonkin työssä esiintyvään kohteeseen. Työssä sitoutuminen on laaja käsite, joka voi pitää sisällään muun muassa työntekijän suhteen organisaatioon, omaan ammattiin, työyhteisön jäseniin tai tiimiin, lähiesimieheen, asiakkaisiin tai saataviin palkkioihin. Myös sitoutumisen taso, voimakkuus ja muoto voi vaihdella organisaatioon, mutta myös työntekijän henkilökohtaiseen elämään, liittyvien tilanteiden muuttuessa.

Työssä sitoutuminen on henkilökohtainen suhde omassa työssä ilmeneviin tekijöihin, ja siten työssä sitoutumisen kohteet, sen voimakkuus ja kehittyminen ovat aina yksilöllisiä: mikä sitouttaa toista työntekijää, ei vaikuta toisen sitoutumiseen. Yksilöiden kokemuksiin omasta sitoutumisestaan ja sen kehittymisestä muutostilanteissa vaikuttavat organisaation toimintatavat, työyhteisöön liittyvät tekijät ja yksilötasolla esimerkiksi aiemmat kokemukset muista organisaatioista ja muutoksista, ”virkaikä” ja työn merkitys. Organisatorisilla järjestelyillä kuten toimintaprosessien ja työtehtävien muotoilulla voidaan vaikuttaa yksittäisen henkilön sitoutumiseen työssään. Tästä huolimatta näistä henkilökohtaisista kokemuksista on löydettävissä myös yhteisiä, koko työyhteisön tai tiimin, jakamia tekijöitä. Kun työyhteisössä tai tiimissä tunnustetaan eri henkilöitä sitouttavia yhteisiä ja henkilökohtaisia tekijöitä, voidaan työssä sitoutumista edistää koko työyhteisön ja organisaation tasolla.

Asiantuntijaorganisaatioissa, joita korkeakoulut ovat ja joissa työn sisältö on hyvin tietointensiivistä, sitoutumisen merkitys organisaation menestykselle on keskeistä. Asiantuntijalle työn sisältö, sen mielekkyys, on erityisen tärkeää. Asiantuntijaorganisaatioissa toiminnan oikeudenmukaisuudella ja läpinäkyvyydellä on suuri painoarvo arvioitaessa organisaation toimintakulttuuria. Muutostilanteissa asiantuntijoiden hyödyntäminen ja heidän näkemystensä kuuleminen luo tunnetta osallisuudesta muutokseen ja edesauttaa muutoksiin sopeutumista ja niiden hyväksymistä. Tällöin työntekijät ovat halukkaita antamaan oman panoksensa organisaation perustehtävän edistämiseen haastavissakin tilanteissa.

3.3.2 Korkeakoulutyö työssä sitoutumisen kehyksenä

Johdantoluvussa taustoitin suomalaisen korkeakoulujärjestelmän rakenteellisia, taloudellisia ja hallinnollisia muutoksia, joita on tehty erityisesti 2000-luvulla. Korkeakouluasiantuntijuutta, joka luo pohjaa työssä sitoutumisen yksilölliselle kokemukselle, olen tarkastellut edellisissä luvuissa. Keskeisenä teemana korkeakouluasiantuntijuuden tarkastelussa on kokemus asiantuntijaidentiteetistä ja sen muutoksesta korkeakoulujen toimintaympäristöissä tapahtuvien muutosten vuoksi. Korkeakoulut ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa on hyvin erilaisia asiantuntijuutta edellyttäviä tehtäviä ja eri asiantuntijoista muodostuvia verkostoja niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Lisäksi suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä on kaksi korkeakouluinstituuttimuotoa (ammattikorkeakoulut ja yliopistot), joilla on sekä yhteneväisiä että erilaisia tehtäviä yhteiskunnassa. Korkeakoulujen osittain erilaiset tehtävät muokkaavat korkeakoulujen työntekijöiden työnkuvia, valintamahdollisuuksia, urapolkuja ja identiteettiä.

Korkeakouluilla on laissa määritellyt tehtävät. Perustehtäviksi voidaan erottaa opetus, tutkimus, hallinto ja nykyisin myös ulkoiset asiantuntijapalvelut (Rinne ym. 2012, 66, 68). Näiden tehtävien rooli ja painotus ovat hieman erilaisia yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa, ja siten henkilökunnan työ ja asiantuntijuus muovautuvat sen mukaisesti. Luvussa 3.1 olen käsitellyt korkeakouluasiantuntijuutta tarkemmin.

Korkeakoulut perustuvat ajatukselle tutkimuksen ja opetuksen läheisestä suhteesta, jossa ne hyödyttävät toisiaan tasapuolisesti (Teichler, Arimoto & Cummings 2013, 11). Kansainvälisen vertailututkimuksen mukaan yhteys ei kuitenkaan ole niin vahva kuin yleinen näkemys tuntuu olevan. Teichler ym. (2013, 11–12) perustelevat tätä esimerkiksi rahoituksella. Suuri osa rahoitetusta tutkimuksesta tapahtuu erillisissä tutkimuslaitoksissa tai muissa yksiköissä korkeakoulujen ulkopuolella. Tämä tosin vaihtelee maittain. Perustutkimus näyttää keskittyvän pääasiallisesti yliopistoihin. Korkeakouluopiskelijoiden määrän kasvu on edellyttänyt keskittymistä opetukseen. Lisäksi opetuksen ja tutkimuksen suhde työajan käytössä vaihtelee. Joissain organisaatioissa opetusvelvollisuus jakautuu tasaisesti työntekijöiden kesken ja toisissa organisaatioissa suhde vaihtelee suurestikin. Tehdyssä vertailussa havaittiin eroavaisuuksia maittain ja korkeakouluinstituuteittain sen suhteen, miten tutkimusta ja opetusta painotettiin sekä miten tutkimuksen ja opetuksen välinen suhde ymmärrettiin. Esimerkiksi kolme neljäsosaa vastaajista näki sekä opetuksen että tutkimustoiminnan yhtä tärkeänä, mutta painottivat mieluummin tutkimuksen tekemistä. Vaihtelua oli kuitenkin maittain paljon. (Teichler ym. 2013, 117, 119.) Myös Rinne ym. (2012, 71–72) toteavat Suomessa tehdyn yliopistokyselyn perusteella tutkimuksen ja opetuksen eriytyneen yhä enemmän toisistaan omiksi alueikseen, mikä näkyy esimerkiksi uusien tutkimusyksiköiden perustamisena ainelaitosten yhteyteen, välille ja/tai itsenäisiksi keskuksiksi. Ammattikorkeakouluissa TKI-toiminnan ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (jatkossa YAMK) organisoituminen vaihtelee ammattikorkeakouluittain ja myös yksittäisten ammattikorkeakoulujen sisällä: TKI- ja YAMK-toiminta voi olla erillisenä yksikkönä koko ammattikorkeakoulun tasolla, koulutusaloihin kytkeytyneenä tai koulutusallalla omana yksikkönään ja toimintanaan. Tällä organisoitumisella on merkitystä muun muassa sen suhteen, miten perustutkinnon ja ylemmän ammattikorkeakoulututkin-

non jatkumo sekä opetuksen ja TKI-toiminnan kytkös varmistetaan. Opetuksen ja TKI-toiminnan yhteys on ammattikorkeakoulutoiminnan keskeinen tavoite. Toisaalta osa TKI-toiminnasta toteuttaa ammattikorkeakoulun aluetehtävää asiantuntijapalveluna, jolloin sidos opetustoimintaan voi olla löyhempi.

Rinteen ym. (2012, 72, 89) mukaan työn haasteellisuus näkyy työntekijällä siten, että jokainen joutuu ottamaan kantaa tehtävien priorisointiin. Identiteetin, yksilöllisten odotusten ja institutionaalisten vaatimusten välinen vuorovaikutus on nykyisin monimutkaista. Yliopistossa on tarjolla useita rooleja ja muutos roolissa käynnistää identiteettityön, jolloin esimerkiksi opetuksen, tutkimuksen ja hallinnon suhteet osana työn kuvaa muuttuvat. Yksilöiden akateeminen työ perinteisissä yliopisto-organisaatioissa näkyy oppiaineissa ja tutkimusryhmissä. Yliopistotyötä sitovat työn käytänteet kuten toimien täyttäminen, opetuksen suunnittelu ja toteuttaminen, julkaiseminen ja muu pätevyyden osoittaminen sekä tutkimusprojektit. Toinen työtä sitova tekijä on yksilöiden akateemiset identiteettiprojektit, joiden avulla työntekijä asemoi itseään akateemiseen yhteisöön. (Kuoppala 2014, 282–283.) Ammattikorkeakouluissa tilanne on vastaavanlainen (ks. esim. Vanhanen-Nuutinen ym. 2013). Saman työntekijän vuosittaisessa työtehtävissä yhdistyy oman ammatillisen substanssialan asiantuntijuus, toimiminen TKI-tehtävissä ja palveluliiketoimintatehtävät. Lisäksi työntekijät osallistuvat erilaisiin ammattikorkeakoulun ja/tai oman koulutusalan opetus- ja ohjaustehtävien ja palveluiden kehittämiseen. Erotuksena yliopistotyöhön on esimerkiksi se, ettei tutkimus- ja julkaisutoiminnalla tapahtuvaa pätevyyden osoittamista edellytetä vastaavalla tavalla.

Kansainvälisessä vertailevassa tutkimuksessa (Teichler ym. 2013, 109–111) yli 90 % vastaajista tutkimusorientoituneissa yliopistoissa sitoutui vahvasti tieteenalaansa. Sitoutumista koettiin vähemmän (60–80 %) omaan yksikköön ja vielä vähemmän korkeakouluun organisaationa, poikkeuksena tietyt korkeakoulutuksen osalta kehittyvät maat kuten Mexico, Argentiina ja Brasilia. Suomessa 20 % yliopistojen opettaja-tutkijoista ilmoitti orientoituvansa enemmän opetukseen kuin tutkimukseen, kun vastaava luku ammattikorkeakouluissa oli 78 %. Kaiken kaikkiaan kuitenkin kaksi kolmasosa Suomen vastaajista ilmoitti olevansa kokonaisuutena tyytyväisiä työhönsä, eikä korkeakoulujen välillä ollut suuria eroja. (Bentley ym. 2013a, 7.) Yliopistojen työntekijät painottivat työtyytyväisyyden syynä akateemista vapautta ja ammattikorkeakoulujen puolestaan työolosuhteiden merkitystä työtyytyväisyyden taustalla (Aarrevaara & Dobson 2013, 120–121)¹⁵.

Myös Suomessa tehdyn kyselytutkimuksen (Rinne ym. 2012, 304) mukaan tutkimus ja opetus muodostavat työntekijöiden identifioitumisen ja identiteetin ytimen: tieteenalaan ja tutkimukseen identifioitui 50 % vastaajista, ja opetukseen ja instituutioon (yliopisto) molempiin alle 40 % vastaajista. Vastaavanlaisia tuloksia saatiin tutkittaessa

15 Ko. kansainvälisessä tutkimuksessa todettiin työtyytyväisyyden mittaamisen ja vertailun olevan vaikeaa, koska kulttuuriset tekijät vaikuttavat siihen, miten työn ja työympäristön eri elementit vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Työnkuvat eroavat maittain, suhde työn eri elementteihin ja työtyytyväisyyteen ja niiden välillä vaihtelee maittain, näkemykset esimerkiksi hallinnollisista prosesseista/tehtävistä suhteessa työtyytyväisyyteen vaihtelee. Työtyytyväisyyteen todella vaikuttavat tekijät voivat siten jäädä epämääräisiksi. (Bentley ym. 2013b, 259.)

opettajien professioon sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä: akateemisen työn tekijät ovat sitoutuneempia omaan professioonsa kuin organisaatioon, jossa työskentelevät (Figueira, Nascimento & Almeida 2015).

Aiemmassa asiantuntijaidentiteettiä käsittelevässä luvussa viittasin korkeakouluissa työskenteleviin muihin kuin akateemisiin asiantuntijoihin kuten esimerkiksi hallinnossa ja erilaisissa asiantuntijatehtävissä työskenteleviin. He työskentelevät akateemisen henkilöstön rinnalla. Hallintohenkilöstön määrän lisääntymistä selittävät muun muassa korkeakoulujen ja niiden toimintaympäristöjen rajapintaan syntyneet uudet yksiköt esimerkiksi rahoituksen hankintaa varten. Lisäksi rahoitusrakenteen monipuolistuminen on aiheuttanut hallinnollisten tehtävien lisääntymistä. (Rinne ym. 2012, 78.) Korkeakoulujen, niin yliopistojen kuin ammattikorkeakoulujen, monipuolistuneet tehtävät, vahva sidos alueen muihin toimijoihin, kilpailu korkeakouluopiskelijoista, laadunhallinta ja -arviointi sekä hanketoiminta ovat synnyttäneet tarpeen erilaisille asiantuntijatehtäville ja -työntekijöille kuten talous- ja henkilöstöhallinto, opiskelijarekrytointi, markkinointi ja viestintä, laatutyö ja opiskelijahyvinvointipalvelut. Esimerkiksi voimakas hanke- ja projektitoiminta edellyttää kansallisten ja kansainvälisten rahoitusmekanismien ja -mahdollisuuksien tuntemusta.

Hallintohenkilökunnan identiteetti näyttää tutkimuksen (Rinne ym. 2012, 313–317) mukaan rakentuvan erilaisista asioista kuin tutkimus- ja opetushenkilökunnan. Hallintohenkilökunnalla identiteetin määrittäjinä korostuvat työn vaikuttavuus, oma ammattitaito ja autonomia. Institutionaaliset roolit niin hallintohenkilökunnalla kuin tutkimus- ja opetushenkilökunnalla ovat merkittävässä asemassa, koska identiteetti rakentuu pääosin omien työtehtävien ympärille. Jonkin verran vastauksissa näkyi pelkästään oman yksilöllisen identiteettiprojektin korostaminen eli oman osaamisen kehittäminen, eikä sitoutumista omaan rooliin tai tieteenalan edustajaksi havaittu.

Rinne ym. (2012, 89) kokoaa yhteen yliopistotyöhön vaikuttavat keskeiset tekijät, joita ovat hallinnan logiikat (normiohjaus, kollegiaalinen itsehallinto, edustuksellinen demokratia), institutionaaliset ja organisatoriset mekanismit ja rakenteet (tieteenalat, instituutio, sosiaalinen yhteisö, kansallinen/kansainvälinen yhteisö), yliopistossa työskentelevät yksilöt ominaisuuksineen (ikä, sukupuoli, sosiaalinen tausta) sekä yliopistojen kussakin yhteiskunnallis-historiallisessa tilanteessa toteuttamat tehtävät. Nämä tekijät vaikuttavat työntekijöiden asemaan, jakavat erilaisia resursseja heidän käyttöönsä, antavat erilaisen autonomian kokemuksen tai tarjoavat aineksia identiteettityöhön. Vaikka Rinne ym. (2012) tarkastelevat nimenomaan yliopistotyötä, on vastaavat tekijät nähtävissä myös ammattikorkeakoulutyöhön vaikuttavina tekijöinä.

Suomessa akateemisen profession kannalta meneillään olevat rakenteelliset ja lainsäädännölliset uudistukset ovat aloittaneet uudistustyön, joka tulevina vuosina muuttaa merkittävästi työn tekemisen edellytyksiä. Yksi akateemisen profession muutoksen keskeisistä kysymyksistä on, voiko akateeminen ura säilyttää houkuttelevuutensa kilpailussa korkeasti koulutetusta työvoimasta. (Aarrevaara & Pekkola 2010, 11.) Tyytyväisyys työhön kasvaa työvuosien myötä, mutta laaja-alainen akateemisiin tehtäviin kasvaminen vie Suomessa liian pitkän ajan. Tämä voi johtaa kapea-alaisiin osajiin, joiden sitoutuminen on heikkoa. (Aarrevaara 2011, 153.)

4 Muutos työyhteisössä asiantuntijakokemuksena

Organisaatioiden toiminnan tarkasteluun on olemassa erilaisia ja eri tavoin luokiteltuja lähestymistapoja. Harisalon (2008) mukaan organisaatioteorioiden luokittelun perustana voi olla ajallinen, teoreettinen tai metodologinen painopiste. Ajallinen luokittelu on yleisimmin käytetty, johon myös Harisalo organisaatioteorioiden esittelyssään nojautuu. Peltonen (2010) luokittelee organisaatioteorioita metodologian perusteella eli mitkä ovat organisaatiotoiminnan tarkastelun ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat. Tästä näkökulmasta Peltonen (2010) käsittelee kuutta erilaista lähestymistapaa organisaatioiden toiminnan tarkastelussa: klassista organisaatioteoriaa, kulttuurista modernia teoriaa, rationaalista modernia teoriaa, tulkinnallista organisaatioteoriaa, kriittistä organisaatioteoriaa ja jälkimodernia organisaatioteoriaa.

Tässä tutkimuksessa keskeisessä roolissa on työntekijän *kokemus* työssä sitoutumisestaan erityisesti organisaation muutostilanteissa. Kokemuksen ymmärtämisen tutkimukseen on paneuduttu pääluvussa 2 tutkimuksen menetelmällisten valintojen tarkastelussa. Tulkinnalla on analyysiprosessissa tärkeä osuus silloin, kun tutkitaan yksilön kokemuksia pyrkimyksenä ymmärtää niitä. Tämän vuoksi tulkinnallisen organisaatioteorian lähtökohdat ja periaatteet organisaatiotoiminnan tarkastelulle tukevat hyvin tutkimustehtävää.

Tulkinnallisen organisaatioteorian¹⁶ ontologia kiinnittää huomiota ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja heidän niille antamiin merkityksiin organisaation ilmiöistä. Tulkinnallisen analyysin mukaan organisaatio edustaa ihmisten mielissä olevaa tulkintaa, ei objektiivista todellisuutta. Tulkinnalliseen lähestymistapaan liittyy subjektivismi, jonka mukaan todellisuus syntyy mielen aistihavainnoissa ja tulkinnoissa. Maailmasta voidaan rakentaa erilaisia kollektiivisiä käsityksiä ja tulkintoja; suoraa tietoa ulkoisesta todellisuudesta on mahdotonta saada. Subjektivismissa katsotaan, että toimintamme perusta on itse asiassa toimijoiden keskenään vuorovaikutuksessa rakentama versio maailmasta. Tuntemme todellisuus on subjektiivisesti konstruoitu. Tällöin on tärkeää tutkia, millaisten tekijöiden yhteisvaikutuksen tuloksena ihmisten käsitykset muodostuvat ja rakentuvat erilaisissa tilanteissa. Koska ne muokkaavat kuvaa organisaatiosta, ne ovat ihmiselle tärkeämpää todellisuutta kuin esimerkiksi rakenteet, prosessit ja käytännöt. (Harisalo 2008, 45; Peltonen 2010, 20.)

Tulkinnallisessa organisaatioteoriassa todellisuutta tarkastellaan merkitysten verkkona, joka rakentuu sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa ja symbolisessa tulkintatyössä. Kiinnostavaa on, miten sosiaalinen todellisuus organisoituu toimijoiden mielissä

16 Harisalo (2008) käyttää nimitystä symbolis-tulkinnallinen organisaatioanalyysi ja Peltonen (2010) tulkinnallinen organisaatioteoria.

ja tietoisuudessa. Huomio kiinnitetään tietoon, jota tarvitaan luomaan maailmasta merkityksellinen ja jäsentynyt. (Peltonen 2010, 142, 155.) Koska tulkinnallisen organisaatioteorian mukaan kokemusten ja niille annettavien merkitysten syntyemisessä keskiössä on sosiaalinen vuorovaikutus, on työyhteisön rooli merkityksellinen jokaisen jäsenen kokemusten ja merkitystenannon kehittämisessä.

Työyhteisö määrittyy sen virallisesta tarkoituksesta (perustehtävä) sekä siellä toimivista yksilöistä ja heidän kokemuksistaan. Työyhteisö kokonaisuutena muodostuu yksilöistä, ryhmittymistä sekä kokonaisuutta ylläpitävistä rakenteista (esimerkiksi organisaatiomallit, työnjako, henkilöstö, valta, teknologia). (Paasivaara 2012, 56.) Työyhteisö koostuu yksilöistä, jotka muodostavat erilaisia ryhmittymiä työyhteisön ja organisaation perustehtävän suorittamiseksi. Yksilöiden välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat keskeisessä asemassa työyhteisön toimivuutta, mutta myös yksilön kokemuksia tarkasteltaessa. Muita hyvinvoivan työyhteisön ja muutoksia mahdollistavia elementtejä ovat luottamus niin työyhteisön jäsenten välillä kuin johdon ja työntekijöiden välillä sekä osallisuuden kokemus työyhteisöä koskevissa asioissa.

Vuorovaikutus antaa osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuden väyliä muutoksessa ja vahvistaa luottamusta henkilöstössä. Vuorovaikutus antaa kokemuksen mukanaolosta, mutta myös mahdollisuuden henkilöstön asiantuntemuksen valjastamiseen muutostyöhön. Kokemus tiedon saannista, kuulluksi tulosta ja vaikuttamisesta on muutosten oikeudenmukaisiksi kokemisen edellytys. Oikeudenmukaiseksi kokeminen vaikuttaa puolestaan positiivisesti muutoksen hyväksymiseen ja siihen sitoutumiseen. Koettu oikeudenmukaisuus synnyttää luottamusta, ja luottamus edellyttää oikeudenmukaisen kohtelun kokemuksia; kaksoissidos, jonka ylläpitäminen on muutoksissa keskeistä. (Taskinen 2011, 159–164.)

Tässä pääluvussa keskityn erityisesti kommunikaationäkökulmaan organisaatiomuutoksissa. Tulkinnallisen näkökulman mukaan organisaatiot kuten kaikki yksilöistä muodostuvat ryhmät ovat luonteeltaan sosiaalisia riippumatta virallisista organisaatiokuvauksista. Työyhteisöt saavat muotonsa ja sisältönsä yksilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutuksen avulla työyhteisön toimintakulttuuri syntyy ja kehittyy. Toimintakulttuuri taas vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten toimivaksi tai toimimattomaksi työyhteisö koetaan. Toimintakulttuuri muokkaa sitä, miten työyhteisössä reagoidaan esimerkiksi ulkopuolelta tuleviin haasteisiin ja muutostarpeisiin. Työyhteisössä keskustellaan tapahtuvista muutoksista yhteisesti, luodaan merkityksiä ja vaikutetaan yhteiseen ja yksilölliseen merkityksenantoon niin työyhteisön sisällä kuin sen ulkopuolella.

Lähestyn johtamisen roolia muutoksessa muutamien organisaatiokirjallisuudessa esitettyjen keskeisten ja tutkimustehtävän kannalta tarkoituksenmukaisten näkökulmien avulla. Lopuksi nivon yhteen työssä sitoutumisen kokemuksen organisaation muutostilanteiden kokemusten kanssa. Vaikka tutkimustehtävän keskiössä on nimenomaan työntekijän *työssä sitoutumisen kokemus* muutostilanteissa (ei muutos sinällään), on kokemus muutostilanteista ja muutokseen sitoutumisen kokemus osa tutkimustehtävää. Tapahtuvalla muutoksella tulee olla jokin merkitys työntekijälle, jotta muutoksella olisi merkitystä työssä sitoutumisen kokemukselle. Tämän vuoksi

kokemus muutoksesta ja muutokseen sitoutuminen on tärkeää työssä sitoutumisen kokemuksen ymmärtämislle.

4.1 Muutos asiantuntijaorganisaatiossa

4.1.1 Organisaatiomuutoksen keskeiset tarkastelukulmat

Organisaatiomuutoksesta on kirjoitettu paljon. On lukuisia näkökulmia ja tapoja luokitella, mitä ja ketä muutos organisaatiossa koskee, miten ja millä laajuudella se toteutuu ja millä ajanjaksolla. Organisaatiomuutosta kuvataan usein esittämällä muutoksen eri tyyppisiä tai muotoja, muutoksen eri vaiheita eli muutosprosessia, muutokseen liittyvää viestintää sekä muutoksen toimijoita ja muutosjohtajuutta. Lisäksi muutoskirjallisuudessa käsitellään organisaatiomuutoksen tulkintakehyksiä ja teorioita (organisaatiomuutosteorioista ks. esim. Burke 2011 ja Demers 2007).

Nyholm ja Airaksinen (2009, 238) toteavat muutostutkimuksen kehittymiseen vaikuttaneen 1900-luvun alusta monet erilaiset koulukunnat, suuntauksat ja analyysit. 1980-luvulle asti korostui moderni, rationaalinen näkökulma. Vähitellen rakenteiden ja rationaalisuuden rinnalle tulivat irrationalisuus, ihmisläheisyys ja organisaation sosiaalinen todellisuus. Esimerkiksi Virtanen (2009) on tarkastellut mahdollisuuksia käsitellä organisaatiomuutosta kielikuva-analyysin avulla. Kieli on sosiaalista toimintaa ja muokkaa ajatteluamme. Kielen ja käsitteiden käyttäminen on sidoksissa kontekstiin ja organisaatiomuutosten kohdalla oleellista on miten ne saavat aikaan muutosta. (Virtanen 2009, 298.) Muutosten käytännön toteutuksessa on kuitenkin unohdettu psykologisen ja vuorovaikutteisen ulottuvuuden huomiointi tai rationaalinen ulottuvuus painottuu enemmän kuin sosiaalinen ulottuvuus (Nyholm & Airaksinen 2009, 238).

Organisaatiomuutoksia koskevassa kirjallisuudessa käytetään *organisaatiomuutos-tyypeistä* esimerkiksi käsittepareja revolutionaarinen – evolutionaarinen (mullistava – kehittyvä), katkonainen/hajanainen – jatkuva, transformaalinen – transaktionaalinen, strateginen – operationaalinen. (Burke 2011, 23). Yleisimmin käytetty jaottelu lienee kuitenkin suunniteltu – suunnittelematon, kehkeytyvä organisaatiomuutos (Burnes 2004, 887; Osborne & Brown 2005). Perinteiset muutosmallit ovat perustuneet suunnitellun muutoksen oletuksille ja erityisesti Kurt Lewinin¹⁷ kolmivaiheiseen malliin sulattaminen/suunnittelu – muuttaminen – vakiinnuttaminen/jähmettäminen, johon Weick ja Quinn (1999, 363) katsovat muidenkin vaihemallien perustuvan.

Taskisen (2011, 152–156) mukaan organisaatiomuutosten käsitteellistämässä vanhempi lähestymistapa perustuu funktionalismiin, joka kuvaa organisaatiomuutosta rationaaliseksi, lineaarisesti ja vaiheittain eteneväksi sekä selkeästi määriteltäväksi ja tunnistettavaksi kohteeksi. Uudempi lähestymistapa puolestaan perustuu sosiaali-

17 Cummings, Bridgman ja Brown (2016) väittävät, että itse asiassa Kurt Lewin ei itse koskaan esittänyt tällaista muutoksen vaihemallia, vaikka muutoksesta kirjoittikin. Cummings ym. (2016) perehtyivät alkupe- räisiin Lewinin kirjoituksiin ja vertasivat niitä tutkijoiden kirjoituksiin, jotka ilmestyivät Lewinin kuoleman jälkeen. Vaihemalli muotoutui tähän malliin vasta hänen kuolemansa jälkeen muiden tutkijoiden tutkimuk- sissa ja kirjoituksissa.

seen konstruktionismiin, jossa korostetaan organisaatiomuutoksen ja sen johtamisen moniäänisyyttä ja monimuotoista diskurssia. Sen mukaan organisaation toimijat rakentavat muutosta vuorovaikutustilanteissa, joissa sitä myös pidetään yllä, tulkitaan, välitetään ja ymmärretään puheen, keskustelun ja kielikuvien kautta. (ks. myös Harrisalo 2008; Peltonen 2010.) Virtasen (2009, 300, 311) mukaan on olemassa monia mahdollisuuksia tulkita organisaatiomuutoksia riippuen siitä, miten organisaatiomuutoksesta tiedotetaan, tulkitaan ja ymmärretään. Keskeistä on se, miten ihmiset kokevat nämä muutokset, miten muutokset puhuttelevat heitä ja millaisia tunteita muutokset herättävät. Myös Lewisin (2011, 22) esittämän näkökulman mukaan kommunikaatiolla on suuri rooli esimerkiksi muutosbuumin kasvattamisessa organisaatiossa. Lewisin kommunikaationäkökulmaan palaan myöhemmin tässä luvussa.

Organisaatiomuutosten *syyt* voivat olla moninaisia. Erityisesti julkisen hallinnon muutoksiin vaikuttavat poliittiset linjaukset sekä taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät. Tällaisia ovat esimerkiksi taloudellisen kestävyuden varmistaminen, väestön ikääntyminen ja muut sosiaaliset tarpeet sekä informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen. (Osborne ja Brown 2005, 13–21; Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 24.)

Organisaatiomuutoksen *tasoina* voidaan erottaa yksilötaso, ryhmä- tai tiimitaso ja järjestelmä(organisaatio)taso. Organisaatiomuutos vaikuttaa eri tavoin eri tasoilla. Muutoksen kohde yksilötasolla voi olla esimerkiksi rekrytointi, uudelleensijoittaminen, koulutus- ja kehittämistoiminta, valmentaminen ja ohjaus. Ryhmätasolla kohteena on esimerkiksi tiimien muodostaminen ja itseohjautuva tiimityöskentely. Organisaatiotasolla painopiste on enemmänkin organisaation visiossa, strategiassa, rakenteessa tai kulttuurissa. Myös organisaatiomuutoksen *sisältö* ja *prosessi* tulee erottaa toisistaan. Sisältö vastaa kysymykseen mihin muutos kohdistuu ja antaa muutokselle vision ja suunnan. Prosessi vastaa kysymykseen miten ja on muutoksen toteuttamista ja muutokseen sopeutumista. (Burke 2011, 24–25.)

Muutosta voidaan siis kartoittaa monien ulottuvuuksien avulla ja muutokseen vaikuttavien tekijöiden paljous takaa sen, että muutoksen ymmärtäminen ja siihen vaikuttaminen on monimutkaista. Dawson (2003, 11–13; ks. myös Osborne & Brown 2005) hahmottaa muutoksen toteuttamisen mahdollisuudet kuvion 7 esittämällä tavalla. Muutos voi olla *vähittäistä*, pientä muutosta vastakohtana laajoille, *radikaaleille*, *transformationaalisille* muutoksille. Muutoksen toteuttamistapa voi vaihdella. Tyypillinen jaottelu on erottaa toisistaan *reagoiva* ja *ennakoiva* (reaktiivinen ja proaktiivinen) tekeminen. Ensiksi mainittu tarkoittaa sitä, että muutokset tapahtuvat reagoimalla eteen tuleviin tilanteisiin. Ennakoivassa muutoksessa pyritään huomioimaan tuleva kehitys ja suunnittelemaan toimenpiteet suhteessa tulevaisuuden kehityslinjoihin.



Kuvio 7. Organisaatiomuutoksen tyypit (Osborne & Brown 2005, 223).

Strateginen muutos on (Laamanen & Nyholm 2009, 113–114; Nyholm ja Airaksinen 2009, 245–246) kykyä hahmottaa ja tehdä kauaskantoisia ratkaisuja sekä toteuttaa muutoksia, joissa rakenteet, toimintatavat, prosessit ja organisaatiokulttuuri uudistuvat. Toteutuksen tulisi olla sekä suunnitelmallista, tavoitteisiin pyrkivää että prosessuaalista ja kommunikatiivista. Muutostilanteen johtajuudessa olennaista on keskittyä muutoksen toimeenpanokykyä vahvistaviin tekijöihin kuten esimerkiksi dialogiin. Avoimen kommunikaation ja vuorovaikutuksen avulla rakennetaan ja ylläpidetään muutoskykyä sekä saadaan tukea yhdessä oppimisen prosessiin ja tietoa eri toimijoiden näkemyksistä.

4.1.2 Korkeakoulut työympäristöinä

Asiantuntijuutta ja työssä sitoutumista on aiemmissa luvuissa käsitelty pääosin yksilöllähtöisesti, jolloin osaaminen ja asiantuntemus liittyvät yksilön toimintaan osana korkeakouluorganisaatiota. Korkeakouluorganisaatiossa asiantuntijatoiminta saa muotonsa ja kehittyä eri tekijöiden vaikutuksesta. Yksilöiden saavutuksia selitettäessä unohdetaan usein yhteisöllisten tekijöiden merkitys ja että yksilöllisten voimavarojen lisäksi ihmiset tarvitsevat toisten ihmisten apua ja tukea (Harisalo 2008, 13). Organisaatiot ovat yhteistoimintajärjestelmiä, joissa yhdistetään erilaisia voimavaroja (henkilöstö, teknologia, talous ym.) haluttujen päämäärien ja tavoitteiden toteuttamiseksi. Organisaation sisäisillä järjestelyillä voidaan vaikuttaa siihen, missä määrin organisaatio voi hyödyntää mahdollisuuksiaan. Organisaatiosta muodostuu synerginen kokonaisuus, joka on enemmän kuin osiensa summa. (Harisalo 2008, 14, 31, 313.)

Peltonen (2010, 9–14) erittelee organisaation määritelmää ”*Organisaatiot ovat tietoisesti muotoiltuja sosiaalisia järjestelmiä, jotka tukevat ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista.*” Määritelmän mukaan organisaatiot ovat sosiaalisia rakenteita eli ne rakentuvat ihmisten ja ryhmien välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta. Organisaatiot ovat tietoisesti muotoiltuja, mikä tarkoittaa, että sosiaaliset rakenteet (työnjako, koordinaatio, viestintä) on rakennettu mahdollisimman toimiviksi. Organisaatioilla on rajat, jotka erottavat ne toisista organisaatioista ja laajemmasta ympäristöstä. Ne ovat ulkoisesta ympäristöstään irrallisia yksiköitä. Organisaation tarkoituksena on saavuttaa tietyt tavoitteet tai päämäärät. Organisaatiot ovat välineitä tai keinoja, joiden avulla voidaan saavuttaa asetettuja päämääriä.

Organisaation rakenne määrittäytyy Scottin¹⁸ mukaan neljän tekijän välisenä suhteena: sosiaalisen rakenteen, tavoitteiden, osallistujien ja teknologian suhteena. Lisäksi organisaation ympäristö määrittää organisaation rakennetta ja toimintaa. Sosiaalisella rakenteella viitataan ihmisten välisiin suhteisiin: Normatiivinen rakenne viittaa organisaation tavoitteiden pohjana oleviin arvoihin, normeihin ja rooleihin. Käyttäytymisrakenne viittaa puolestaan toistuviin toimintoihin, vuorovaikutussuhteisiin ja tunteisiin toiminnassa. Normatiivinen rakenne kytkeytyy organisaation viralliseen rakenteeseen ja käyttäytymisrakenne epäviralliseen rakenteeseen (kulttuuri, sosiaaliset verkostot, valtasuhteet). Organisaation tavoitteet on kuvattu yleisellä tasolla strategiassa: ketä varten organisaatio on olemassa ja mitkä sen päämäärät ovat. Osallistujilla tarkoitetaan organisaation jäseniä ja esimerkiksi asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Olennainen elementti organisaatiossa on käytettävissä oleva teknologia. Teknologialla viitataan työvälineiden lisäksi toimintaan liittyvään informaatioon ja muihin ei-materiaalisiin resursseihin. Keskeinen organisaatiota määrittävä tekijä on fyysinen, teknologinen, kulttuurinen ja sosiaalinen ympäristö, jonka kanssa organisaatio on vuorovaikutuksessa. Ympäristö on organisaation näkökulmasta resurssien lähde ja se tarjoaa toiminnalle erilaisia mahdollisuuksia. Toisaalta se myös rajoittaa organisaation toimintaa ja asettaa sille vaatimuksia ja uhkia. (Kuoppala 2014, 252–255.)

Harisalo (2008, 19–28) puolestaan esittää organisaatioiden yleisimmiksi ominaisuuksiksi tavoitteet, rationaalisuuden, muodollisuuden, päätöksenteon keskityksen/hajautuksen, erikoistumisen, koon ja monimutkaisuuden. *Tavoitteet* kuvaavat organisaation olemassaolon tarkoitusta ja ne mahdollistavat organisaation toiminnan tarkoituksenmukaisuuden arvioinnin. Tavoitteet voivat olla yksi- tai moniselitteisiä, virallisia tai epävirallisia. *Rationaalisuudella* viitataan sisällölliseen ja välineelliseen rationaalisuuteen. Sisällöllisellä rationaalisuudella tarkoitetaan tavoitteiden tunnistamista, valintaa ja hyväksyntää asianmukaisesti. Välineellisellä rationaalisuudella tarkoitetaan tehokkaiden keinojen tunnistamista, valintaa ja käyttämistä. Toisaalta keinojen valinnassa on otettava huomioon myös arvot, jotka voivat olla ristiriidassa keinojen kanssa. Rationaalisuudella voidaan ymmärtää myös johdonmukaista sääntöjen noudattamista, joka edellyttää niiden yleistä hyväksyntää. *Muodollisuudella*

18 Scott, W. R. (2003): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.

kuvataan ohjeiden lukumäärää ja niiden kattamaa toiminnallista alaa. Muodollisuus on organisaation rakenteellinen ominaisuus, jota määrittävät organisaation tarkoitus ja tehtävät. *Keskitys ja hajautus* kuvaavat, miten organisaatiossa päätöksenteko on keskitetty tai hajautettu. Organisaatiossa on aina samanaikaisesti sekä keskitettyä että hajautettua päätöksentekoa. *Erikoistumisella* viitataan työn jakamista horisontaalisesti ja vertikaalisesti tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Erikoistumisesta johtuen organisaatiot ovat enemmän tai vähemmän hierarkkisia. Erikoistumisella pyritään vahvistamaan ihmisten osaamista ja tehokkuutta. Organisaation *koolla* on monia vaikutuksia organisaation toimintaan. Organisaation koon kasvaessa organisaation rakenne erikoistuu ja muuttuu muodollisemmaksi. Koon kasvaessa tarvitaan lisää koordinoitua, integroitua ja valvontaa eli on kehitettävä hallinnollisia prosesseja, jotka pahimmillaan voivat aiheuttaa ns. byrokratiaongelman. Toisaalta on huomattu, että isot organisaatiot voivat olla joustavia ja vuorovaikutteisia, joten koolla ei välttämättä ole suoraa yhteyttä organisaation rakenteeseen tai olosuhteiden järjestämiseen sisäisesti. *Monimutkaisuudella* tarkoitetaan monia asioita kuten käsiteltävien asioiden lukumäärää ja niiden samanaikaista käsittelyä, käsiteltävien asioiden erilaisuutta, eri asioiden keskinäisen riippuvuuden ennakoimattomuutta, vaikeutta ennakoida eri asioiden yhteisvaikutusten seurauksia sekä eri asioiden hallintaan vaadittavaa tietämystä.

Tirronen ja Kohtamäki (2014) tarkastelevat korkeakoulutuksen (erityisesti yliopiston) erityisyyttä autonomian, akateemisen vapauden ja tehtävien kautta. Akateeminen vapaus tarkoittaa opiskelun, opettamisen ja tieteen tekemisen vapautta, jolloin toimijalla (opiskelija, opettaja, tutkija) on vapaus valita toimintansa tavoitteet, sisällöt, menetelmät ja julkaiseminen riippumattomasti. Nykyaikaisessa yliopistotoiminnassa akateemisen vapauden, riippumattomuuden, toiminnan sisältöjen ja vastuiden reuna-ehdojen määrittelyyn vaikuttavat akateemisen yhteisön lisäksi myös monet muut tahot. Yliopisto organisaatiojärjestelmänä sitoo eri tieteen- ja oppialat yhteen ja integroi toimintaa, mutta akateemisen vapauden rajat ja sitovuus vaihtelevat tieteenaloittain: henkilöstö sosiaalistuu oman tieteenalansa kulttuuriin ja yhteisöön. Yliopisto on sekä instituutio ja organisaatio että tiedollinen ja sosiaalinen yhteisö, jossa sisäiset valtarakenteet asettavat rajoja akateemiselle vapaudelle. (Tirronen & Kohtamäki 2014, 72–74.)

Korkeakoulutuksen erityisyys perustuu myös korkeakoulutuksen tehtäviin, joista keskeinen on korkeakoulutuksen idean ylläpitäminen ja uusintaminen. Korkeakoulutuksen tehtäviä on jaettu muun muassa viiteen alueeseen, joita ovat tieteellinen, sivistyksellinen, ammatillinen, julkinen palvelu ja taloudellinen tehtävä. Tieteellisen ja sivistyksellisen tehtävän rooli on yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa hieman erilainen. Yliopistoissa tieteellinen sivistys perustuu tutkimuksen kautta tapahtuvaan erikoistumiseen ja siihen liittyvä tieteellisen tietopääoman säilyttäminen, uusintaminen ja siirtäminen eteenpäin. Ammattikorkeakouluissa keskeistä on opetuksen, oppimisen ja työelämän välinen vuorovaikutus, johon integroidaan tarvittaessa soveltavaa tutkimusta. Ammatillinen sivistys on asiantuntijakeskeistä ja eriytyy alakohtaisesti. Ammattikorkeakoulut ovat työelämälähtöisiä, ja tärkeää on työelämässä tarvittavan osaamisen opettaminen ja oppiminen. Koulutus antaa valmiudet sivistymiselle työelämässä, kun

yksilön osaaminen ja valmiudet toimia ammatissa kehittyvät. (Tirronen & Kohtamäki 2014, 75–81.)

Kuoppalan (2014, 263) mukaan korkeakoulut ovat erityisiä niin rakenteeltaan kuin toiminnaltaankin. Ne perustuvat tietoon, joka on korkeakouluissa tehtävän työn raaka-aine ja sen tuote. Tiedon moninaisuuden vuoksi korkeakoulujen organisaatiorakenteissa on löyhyttä eli toiminta on jakautunut useampaan rinnakkaiseen organisaatioon. Perinteisessä yliopistossa näitä rinnakkaisia organisaatioita vastaavat tiedekunnat alayksiköineen. Ammattikorkeakouluissa rinnakkaisia organisaatioita voidaan ajatella olevan esimerkiksi ammatilliset koulutusalat ja niiden sisältämät koulutukset. Lisäksi muita rinnakkaisia toimijoita ovat esimerkiksi hallinnolliset alayksiköt (esimerkiksi hakutoimistot, markkinointi ja viestintä, henkilöstöhallinto, TKI-yksiköt, YAMK-yksiköt). Rajat organisaation ja ympäristön välillä ovat hämärtyneet. Nykyiset organisaatiomuodot muistuttavat enemmän verkostoja kuin selkeitä hallinnollisia yksiköitä. Teoreettisissa kuvauksissa organisaatio nähdään rihmastomaiseksi, erilaisten ryhmien ja alakulttuurien muodostamaksi kudelmaksi. Organisaation tavoitteet voivat olla jaetut, mutta ne voivat myös hajaantua organisaation eri ryhmien kesken. Tavallisesti päämäärät asetetaan neuvottelemalla ja ne ovat kompromisseja toisistaan poikkeavien painotusten välillä. (Peltonen 2010, 11–12.)

Korkeakoulujen rakennetta kuvaakin parhaiten matriisirakenne, jossa organisoituminen tapahtuu joko tieteenalojen (yliopistot) tai koulutuksen ammatillisen sisällön (ammattikorkeakoulujen koulutusalat ja -ohjelmat) perusteella. Hallinto alayksiköineen ja tukitoimintoineen muodostaa päätoiminnoista eroavan kokonaisuuden. Rakennetta voidaan kuvata myös asiantuntijaorganisaation tyyppillisten piirteiden avulla:

- rinnakkaiset, varsin itsenäiset osayksiköt (tiede-/koulutusyksiköt);
- ylin johto on kollektiivisella toimijalla, joka koostuu osayksiköiden edustajista (tiede-/koulutusyksikön päätöksentekuelin);
- selkeitä keskenään yhteen sovitettuja tuotostavoitteita ei ole, mutta tuotantoyksiköille tyyppilliset piirteet ovat korostuneet myös asiantuntijaorganisaatioissa (korkeakoulukohtaiset tulostavoitteet);
- erilliset hallinnolliset yksiköt, jotka vastaavat asiantuntijayksiköiden (tiede-/koulutusyksiköiden) toimintaedellytysten ylläpidosta ja määrittelevät sitovia ja yhteisiä hallintoa koskevia toimintaperiaatteita;
- toiminnan ohjauksessa korostuvat yhteisön traditiot ja ammatillisen toiminnan periaatteet (esimerkiksi opetuksen perustuminen tutkimukseen, työelämälähtöisyys). (Kuoppala 2014, 273–275.)

Ursin (2011) puolestaan tarkastelee korkeakoulutuksen muutosta järjestelmäteoreettisesta näkökulmasta, jonka mukaan korkeakoulujärjestelmä ei lähtökohtaisesti pyri muutokseen, vaan ylläpitämään toiminnan jatkuvuutta, ja jossa kokonaisuuden muodostamalla osajärjestelmillä (kuten tiedekunnat/koulutusalat perusyksikköinä, korkeakoulut instituutioina, OKM) on jokaisella omat tehtävänsä (integrointi, päämääränasettelu, sopeuttaminen, jatkuvuuden ylläpitäminen; ks. tehtävien määrittelystä tarkemmin Ursin 2011, 24–28). Osajärjestelmillä on osin keskenään ristiriitaisiakin

tehtäviä, mutta muutostilanteissa järjestelmän ylläpitäminen edellyttää järjestelmän rakenteistamista siten, että tasapaino säilyy, ja se tapahtuu sovittamalla yhteen eri osajärjestelmien tehtävät ja tavoitteet. Sopeutuminen muutoksiin on aikaa vievää ja edellyttää arvopohjan uudelleen neuvottelemista ja sen mukaisen toiminnan integroimista instituutioihin ja perusyksiköihin. Tämä tapahtuu osajärjestelmien välisissä ja sisäisissä vuorovaikutustilanteissa. (Ursin 2011, 40.)

Organisaatioista on yksinkertaistettuna löydettävissä tietyt peruselementit. Organisaatiolla on tietty virallisesti kuvattu *rakenne* (vrt. epävirallinen ”varjo-organisaatio”), organisaatio tarjoaa työn tekemiselle *infrastruktuurin*, organisaation toiminta perustuu kirjoitetuille ja kirjoittamattomille *prosesseille* ja organisaatiossa on *toimijoita* toteuttamassa organisaation päämääriä.

Tarkastelen työssä sitoutumisen kokemusta ja sen muutosta kytkeytyneenä näihin organisaation peruselementteihin. Tiivistetysti rakennetekijöillä tarkoitan organisaation virallista puolta kuten visio, strategia, organisaatorakenne ja organisaation tekemät linjaukset. Myös organisaation toimintaa ja toimintaedellytyksiä määrittävät reunaehdot (esimerkiksi lainsäädäntö, rahoitus) ovat osa organisaation rakennetta, koska ne osaltaan ohjaavat ja muovaavat organisaation mahdollisuuksia toteuttaa tehtävänsä. Infrastruktuuritekijöitä ovat esimerkiksi fyysinen ympäristö (työtilat, työvälineet) sekä välillisesti työsuhteeseen liittyvät tekijät. Prosessitekijöillä viitataan työn tekemisen tapoihin ja toimintamalleihin, joista osa on virallisia, sovittuja ja osa kirjoittamattomia, epävirallisia, käytännön toiminnassa syntyneitä toimintatapoja. Toimijat ovat organisaation sisäisiä ja ulkoisia henkilöitä ja ryhmiä kuten työyhteisön yksittäiset jäsenet, organisaation työyhteisöt ryhminä, organisaation asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Sisäisillä toimijoilla on organisaation tehtävän toteuttamisessa oma roolinsa, vastuunsa ja velvollisuutensa, ja toimijat ovat organisaatiossa eri tavoin suhteessa toisiinsa joko virallisesti tai epävirallisesti.

4.2 Työyhteisön kommunikaation rooli ja merkitys muutoksissa

Muutosten toteutumisessa organisaation jäsenten, niin yksilöiden kuin ryhmien, rooli ja merkitys on oleellinen. Yksilöt ja yhteisöt voivat estää, hidastaa, edistää tai muuttaa muutoksen toteutumista. Kommunikaationäkökulma organisaatiomuutokseen antaa keinon, jonka avulla voidaan tutkia ja selittää organisaation toimintaa ja prosesseja. Organisaatiot ovat sosiaalisesti, kommunikatiivisen vuorovaikutuksen kautta rakentuneita kokonaisuuksia. Ne ovat sosiaalisia järjestelmiä, joissa henkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja siten vaikuttavat toisiinsa puheellaan ja toiminnallaan, mutta myös tunteisiin vetoamalla. (Pfeffer 1994, 207–226; Lewis 2011, 6.) Kommunikaatioprosessi sisältää tiedon lähettämistä ja ymmärtämistä. Kommunikaatioprosessiin vaikuttavat omat asenteet, toiveet ja ennakkoluulot, jotka monimutkaistavat kommunikaatiota: mitä sanomme tai haluamme sanoa, mitä kuulemme tai haluamme kuulla. Kommunikaatioprosessissa on sanallisen kommunikoinnin lisäksi mukana nonverbaalinen viestintä. Oheisviestintää liittyy myös puheeseen kuten puheen rytmi, painotukset, voima, sävy ja

terävyys. (Huuhka 2010, 120–121.) Kommunikaatio ei ole vain viestien siirtämistä tai välittämistä, vaan se on yhteistä merkitysten luomista (Simoes & Esposito 2014, 325).

Työyhteisön kommunikaatio organisaatiomuutosten aikana on kiinnostavaa. Mikä on kommunikaation rooli ja merkitys muutoksen ”selittämisessä” ja merkitysten antamisessa? Hyödynnän pääosin Lewisin (2011) teosta työyhteisön kommunikaation tarkastelussa. Organisaatiomuutokset koskettavat kaikkia siihen kuuluvia jäseniä. Ihmisten kokemukset muutoksista ovat erilaisia johtuen muutoksen luonteesta, laajuudesta, merkityksestä ja vaikutuksista yksilön tai oman lähityöyhteisön työhön ja työolosuhteisiin. Muutoksille annettavien merkitysten ajatellaan usein olevan yksilölähtöisiä eli oletetaan yksilöiden reagoivan muutoksiin yksilöllisistä syistä johtuen. Silloin unohdetaan muutostilanteille annettavien merkitysten sosiaalinen luonne. Henkilöstön rooli on usein nähty myös yksipuolisesti vain reagoijana, usein vielä muutosvastarintana, muutokseen tai passiivisena ”yleisönä” muutoksessa (Lewis 2011, 4, 147).

Muutostilanteissa kyse on siitä, miten monimutkaisetkin asiat saadaan kommunikoitua ymmärrettävästi (Stenvall & Virtanen 2007, 61). Kommunikaatio on avainasemassa muutoksen synnyttämisessä. Johdon tulee tunnistaa muutosta aiheuttavat tai edellyttävät tekijät, määrittää muutoksen välttämättömyys ja vakuuttaa muut toimimaan niiden suuntaisesti aloittamalla ja toteuttamalla muutos. Muutosprosessit, kuten useimmat muutkin organisaation toiminnot, perustuvat ja rakentuvat kommunikaation kautta. Päätöksentekijät kommunikoivat keskenään siitä ”mitä on menossa”, miten ymmärtävät tapahtumia ja vertailevat näkemyksiään muun muassa muiden toimijoiden, asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Tämä synnyttää useita näkemyksiä ja perusteita siihen, miten muutosta pitäisi toteuttaa. Se, miten muutoksen johto ja muut toimijat puhuvat muutoksesta, luo perustan sille mitä muutoksesta syntyy ja miten se ymmärretään organisaatiossa, kuinka muutosta lähdetään toteuttamaan ja miten se ajoitetaan. (Lewis 2011, 12, 23.)

Organisaation jäsenet kommunikoivat keskenään kohdatessaan muutoksia organisaatiossa. Nämä vuorovaikutus- ja kommunikointitilanteet auttavat tekemään ymmärrettäväksi koettua muutosta, orientoivat muutosten tuomiin mahdollisuuksiin ja joskus myös osoittavat kuinka yksilöt voivat hyväksyä, tukea, vastustaa tai muuttaa muutoksen kulkua. (Lewis 2011, 12.) Rodgers (2007, 44–45) esittää, että sosiaalisilla rakenteilla ja prosesseilla on voimakas vaikutus siihen, kuinka päätökset tehdään ja työ tulee lopulta tehdyksi organisaatiossa. Jos näiden vaikutuksille osataan organisaatiossa olla herkkiä ja vastaanottavaisia, lisää se organisaation menestymisen mahdollisuuksia. Vuorovaikutus muutoksessa ei Stenvall ja Virtasen (2007, 63–64, 70–71) mukaan ole siis tiedon siirtämistä, vaan tiedon luomista. Muutosta koskevaa tietoa pitää jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta tieto olisi ymmärrettävämpää. Tämä kommunikointi tapahtuu kielen ja käsitteiden kautta, ja se antaa mahdollisuuden asioiden yhteiseen pohdintaan ja jäsentämiseen. Tämä puolestaan luo yhteisöllisyyttä. Kielen ja käsitteiden avulla vaikutetaan asioiden hahmottamiseen ja ymmärtämiseen, ja luodaan sitä kautta yhteistä todellisuutta. Kielen avulla välitetään tietoa, mutta kielen käyttäminen on myös vallan väline, jonka avulla työntekijöitä tai työyhteisöjä voidaan pitää keskustelun ulkopuolella, mitätöidä tai vähätellä.

Käytetty kieli ja käsitteet kumpuavat asiantuntijoiden professioon liittyvästä ammattisanastosta ja ylipäätään ammatillisesta viitekehystä. Erilaiset ammatilliset diskurssit voivat aiheuttaa sen, että muutokseen liittyviä asioita tarkastellaan ja niistä puhutaan eri tavoin. Tämä puolestaan voi johtaa esimerkiksi muutoksen vastustamiseen ja yhteistyöhaluttomuuteen eri osapuolten kanssa. Kiinnittämällä huomiota käytettyyn kieleen ja tekemällä näkyväksi piilevät määrittelyt, uskomukset, käsitykset ja odotukset, voidaan vähentää muutosvastarintaa. (Pieterse, Caniels & Homan 2012, 799.)

Lewis (2011) viittaa Weickiin (1979), jonka mukaan toimijat rakenteistavat ympäristöään vuorovaikutuksen ja merkityksenannon prosessissa. Kohdatessamme maailmaa yritämme muodostaa päätelmiä siitä ”mitä on meneillään”. Prosessi ei ole kuitenkaan rationaalinen tai yksilöiden yksinään toteuttamaa. Ihmisillä on puolueellisia näkemyksiä sen suhteen, minkä halutaan olevan totta. Yksilöihin vaikuttavat muut henkilöt ja heidän näkemyksensä todellisuudesta. Kommunikoinnin kautta jaetaan näkemyksiä, ja joko tarkoituksella tai tahattomasti vaikutetaan muiden todellisuuden rakentumiseen. Joitain tosiasioita unohdetaan, toisia tosiasioita rakennetaan uudelleen vastaamaan paremmin omaa näkemystä ja etsitään sitä tukevaa evidenssiä. Tällä tavoin kommunikaatiolla on iso rooli muutosta koskevien tekijöiden pintaan nostamiselle tai hautaamiselle. Kommunikaatio on muutosprosessien keskiössä juuri tästä syystä: ”mitä on meneillään” -tilanteen selvittäminen ja selittäminen on sosiaalinen prosessi. (Lewis 2011, 23–24.) Muutoksille luodaan ja annetaan merkityksiä tarinankerronnan avulla. Muutokselle luodaan tarinoilla viitekehystä: tarinoilla ja vuorovaikutuksella, jossa ne syntyvät, on vaikutuksensa siihen, miten eri toimijat näkevät muutoksen, oman ja muiden toimijoiden osuudet siinä ja mitä huolia muutokseen liittyy. (Lewis 2011, 234.) Keskustelut ja käytetty kieli heijastavat henkilöiden uskomuksia ja myös sitä sosiaalista yhteisöä, johon he kuuluvat. Tämä voi aiheuttaa haasteita vuorovaikutukselle muutos-tilanteissa, ei vain vertikaalisesti (johto-työntekijät), vaan myös horisontaalisesti eri ammatti- ja työntekijäryhmien välillä. On helpompaa nojautua omaan ammatilliseen viiteryhmään, jossa käytetään samaa kieltä ja yhteisiä käsitteitä kuin perehtyä toisten näkemyksiin ja tapoihin ajatella muutoksiin liittyviä tekijöitä. Tämä ”ymmärtämättömyyden dynamiikka” voi johtaa yhteistyön ja muutosten kariutumiseen. (Pieterse, Caniels & Homan 2012, 802.)

Muutoksen toteuttamisessa johdon käyttämä kommunikaatiostrategia on siten vain yksi elementti muutoksesta luotavien näkemysten rakentumisessa. Johdon tuottamaa viestiä tulkitaan eri tavoin yhdessä ja erikseen, ja tuloksena voi olla hyvin erilainen muutostarina kuin johto on alun perin ajatellut. Näiden merkityksiä synnyttävien tarinoiden kuunteleminen antaa tärkeää tietoa johdolle siitä, miten henkilöstö kokee ja tulkitsee meneillään olevaa muutosta. Kuuntelemalla muutostarinoita johdolla olisi mahdollista muokata valittua kommunikaatiostrategiaa muutosta tukevaksi.

Lewis (2011, 32–33) esimerkiksi kritisoi Kurt Lewinin (1952, 228–229) klassista sulattaminen/suunnittelu – muuttaminen – vakiinnuttaminen/jähmettäminen -mallia, joka on monen muutosprosessijaottelun perustana, koska siinä oletetaan muutoksen vaiheiden olevan erillisiä, etenevän lineaarisena prosessina organisaation *si-*

sällä. Lewisin mukaan Lewinin malli ylyyksinkertaistaa muutoksen monimutkaisuutta. Ensinnäkin oletetaan, että toimijat ovat yksimielisiä muutoksesta ja että sillä on tietyt muuttumattomat ominaisuudet. Toiseksi oletetaan, että muutos itsessään on staattinen ja muuttumaton muutosprosessin toteuttamisen ajan. Muutos itsessään muuttuu jatkuvasti toimijoiden neuvotellessa jatkuvasti siitä ja osallistuessa siihen. Toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat toistensa näkemyksiin muuttaen ja muokaten muutoksen käsitteellistämistä.

Kommunikaation merkitys on suuri niin virallisessa kuin epävirallisessa kommunikaatiossa. Formaalia kommunikaatiota ovat virallisten kanavien kautta annettavat ilmoitukset, toimintapolitiikat ja ohjeet muutoksen luonteesta, laajuudesta, ajoituksesta ja yksityiskohdista sekä johdon viralliset kannanotot. Usein tarkastellaan vain virallisia johdon synnyttämiä kommunikaatioprosesseja, joiden avulla muutosta yritetään viedä eteenpäin ja saada toivottuun lopputulokseen. Kommunikaatioprosessit rakentuvat kuitenkin myös epävirallisesti ja ne ovat tai eivät ole virallisten muutos- ja kommunikaatioprosessien mukaisia. (Lewis 2011, 56.)

Epävirallisella kommunikaatiolla voi olla suuri rooli muutoksen tuloksissa. Epävirallinen kommunikaatio voi sisältää esimerkiksi muutokseen reagoinnit, keskusteluja muutostoinenpiteiden puolesta tai vastaan, muutosta koskevan informaation arviointia ja jakamista. Kommunikaatioprosessit muovaavat toimijoiden ymmärrystä ja tulkintaa muutoksesta, sen merkitystä organisaatiolle ja myös toimijoiden omaa osallisuutta muutoksessa kuten miten muutokset vaikuttavat omaan työhön, sisältöön, jatkuvuuteen, työyhteisöön ja esimiessuhteeseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 64; Lewis 2011, 13, 53–54.)

Rodgers (2007, 54–55) puhuu epävirallisten koalitioiden näkökulmasta, jossa organisaatiot nähdään jatkuvien, itsestään organisoituvien keskustelujen verkostona ja jotka esiintyvät muodollisten rakenteiden ja prosessien lisäksi kaikkialla. Nämä keskustelut ovat keinoja, joiden avulla yksilöt ja ryhmät havainnoivat, tulkitsevat ja arvioivat merkityksiä ts. mitä organisaatiossa on meneillään ja kuinka heidän tulisi ajatella ja toimia. Näissä keskusteluissa menneisyyttä tulkitaan uudestaan ja tulevaisuutta rakennetaan tässä hetkessä. Epävirallinen organisaatio rakentuu ihmisten kokemuksellisessa todellisuudessa eli kokemuksissa, joita ihmisillä on työstään ja työpaikastaan (Tökkäri 2012, 19–20). Tökkäri käyttää käsitettä kokemuksellinen organisaatio kuvaamaan tarkastelutapaa, jossa organisaatiot todellistuvat sen jäsenille kokemuksissa työyhteisöstä ja työstä. Organisaatio rakentuu ihmisen kokemuksissa ja hänen vuorovaikutuksessa rakentuvana suhteiden verkkona. Organisaation perustana nähdään tällöin yksilölliset, toisistaan poikkeavat kokemusmaailmat, jotka muotoutuvat erilaisissa elämäolosuhteissa, mutta myös siten, että ihmiset tulkitsevat tilanteita eri tavoin. Kokemuksellinen organisaatio on siten aina monitulkinainen. (Tökkäri 2012, 21, 24.)

Lewis (2011) käsittelee organisaation keskeisiä kommunikaatioprosesseja, joiden kautta toimijat vaikuttavat muutoksen toteuttamiseen. Ensimmäinen kommunikaatioprosessi on *informaation välittäminen*. Informaation välittämistä organisaatiomuutoksen aikana käytetään yleensä vähentämään epävarmuutta, jota on pidetty keskeisenä ongelmana muutoksen aikana. Epävarmuus on määritelty informaation puutteeksi tai

tilanteita ja tapahtumia koskevien monien eri tulkintojen aiheuttamaksi hämmennykseksi. Lewis esittää muutaman ongelmallisen oletuksen tässä käsityksessä. Ensinnäkin, olettamalla, että tarvittava tieto on vain muutoksen johdolla/päätöksentekijöillä, aliarvioidaan muiden toimijoiden informaatiota. Tällainen rajoittunut ymmärrys informaation leviämisestä ei ota huomioon tärkeää informaation luomis- ja leviämisprosessia muiden toimijoiden välillä. Toisena oletuksena on se, että epävarmuus ei ole toivottu tila ja sitä yritetään välttää mahdollistamalla pääsy relevanttiin informaatioon. Yksilöillä on kuitenkin muitakin keinoja epävarmuuden sietämiseksi ja epävarmuus ei aina ole ongelmallista. Epävarmuus ei aina synny informaation puutteesta, vaan myös esimerkiksi informaation ylitarjonnasta, joka vaikeuttaa tulkintaa tai aiheutuu tarjolla olevan informaation ristiriitaisuuksista. Epävarmuus ja informaation moniselitteisyys johtavat sosiaalisen ymmärryksen luomisen prosesseihin. Epämääräisissä tilanteissa yksilöt eivät tarvitse vain lisätietoa, vaan priorisointeja selkiyttämään, mikä on tärkeää. (Lewis 2011, 56–66.)

Toinen kommunikaatioprosessi on *tuen pyytäminen*. Toimijoiden tuen tai panoksen pyytämistä muutokseen on kutsuttu monilla käsitteillä: osallistaminen, päätöksentekoon osallistuminen, empowerment, positiivinen ilmapiiri, palaute. Mielipiteiden ja palautteiden pyytäminen nähdään keinona sitouttaa ja vahvistaa toimijoiden osallisuutta muutokseen ja keinona hallita muutoksia koskevia tunteita ja huolia. Osallistamisella on eri tasoja ja tapoja. Osallistaminen voi olla muun muassa symbolista (luodaan mielikuva osallistamisesta) tai osallistaminen nähdään resurssina (todellinen vaikutusmahdollisuus). Osallistamisen määrää ja ajoitusta ei ole helppo määrittellä. Millainen määrä osallistumista tarvitaan ja millainen määrä on hyödyllistä tiettyssä muutostilanteessa? Myös mahdollisuudet osallistumiseen vaihtelevat eri toimijoiden välillä. (Lewis 2011, 66–71.)

Kolmas kommunikaatioprosessi on *sosialisaatio*. Sosialisaatiossa on kyse siitä, kuinka organisaatiot muokkaavat jäsentensä ymmärrystä arvoista, prioriteeteista, toimintatavoista, työtehtävistä, kulttuurista sekä virallisista ja epävirallisista odotuksista. Sosialisaatio on yhdistetty useimmiten organisaatioon tulevaan uuteen työntekijään, mutta myös muutokset organisaatiossa voivat aiheuttaa yksilöissä sosialisaatioprosessin (tai uudelleen sosiaalistumisen) uuteen rooliin. (Lewis 2011, 75.) Sosiaalistuminen uuteen rooliin merkitsee asiantuntijaidentiteetin muotoutumista uuteen tilanteeseen soveltuvaksi. Reay, Goodrick, Waldorff ja Casebeerin (2017) tutkimus osoitti tämän olevan mahdollista asiantuntijoiden yhteisellä tilanteen tarkastelulla, jossa omaa työtä ja identiteettiä tutkitaan uudessa tilanteessa. Tätä yhteistä vuorovaikutusta ja uuden identiteetin syntymistä edistää ulkopuolisten muutostoimijoiden osallistuminen keskusteluun. Heidän roolinsa on osoittaa muutoksen tarve ja auttaa uuden tilanteen tulkinnassa. Tähän prosessiin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota, jos muutoksen oletetaan tai tiedetään muuttavan yksilön tai työyhteisön roolia, työtehtäviä tai toimintatapoja.

Kommunikaatio ja viestintä ovat keskeinen osa muutosta, mutta ne eivät merkitse kuitenkaan kaikkea. Muutos organisaatiossa edellyttää omistautumista ja muita resursseja: fyysisiä, taloudellisia, emotionaalisia, poliittisia ja diskursiivisia resursseja.

Kommunikaatioprosessit ja -käytännöt ovat näkyvä osa muutosta ja usein välittävät edellä mainittuja muita tekijöitä. Kommunikaatiolla ei voi paikata resurssien puutetta, sitoutumista, taloudellisia resursseja tai huonosti suunniteltua, vahingollista tai huonosti sopivaa muutosta. (Lewis 2011, 55–56.)

4.3 Työyhteisön johtaminen muutoksessa

Muutoksen toteuttamiseksi tarvitaan johtamista. Muutosprosessin johtaminen asettaa johtamiselle haasteiksi vaikeastikin hallittavia asioita yhtäaikaisesti kuten muutosvastarinta, muutosprosessin suunnittelu ja läpivienti, seuranta, tiedottaminen, kannustaminen (Juppo 2005, 102). Organisaatiomuutosten toteuttaminen, muutosprosessi, suunnitellaan useimmiten lineaarisesti eteneväksi, vaikka todellisuudessa organisaatiomuutokset toteutuvat kaikkea muuta kuin lineaarisesti: vaiheet voivat tapahtua yhtäaikaisesti ja varasuunnitelmia tarvitaan, koska harvoin asiat menevät juuri niin kuin on suunniteltu (ks. Burke 2011, 12–14, 271). Organisaation sisällä vaikuttavien tekijöiden lisäksi muutosprosessissa vaikuttavat ulkoiset tekijät ja tahot kuten sidosryhmät, kilpailijat, asiakkaat, taloudelliset olosuhteet, joita organisaatio ei pysty hallitsemaan (Huuhka 2010, 156).

Organisaation muutos ja sen johtaminen julkisella sektorilla eroaa tietyiltä osin yksityisen sektorin toimijan muutosprosessista. Huomioitavia tekijöitä ovat esimerkiksi yhteiskunnan intressi, lakisääteisyys, rahoitus, päätöksenteon muodollisuus, julkisuusperiaate sekä hallinto- ja menettelytapasäännöt. (Juppo 2005, 107.) Virtanen ja Stenvall (2010, 207–208) tuovat esille sen, että julkishallinnossa muutoshankkeet on toteutettu kaavamaisina hallinnollisina uudistuksina, ja muutosprosessit on toteutettu yksityisen sektorin radikaalin muutoksen toimintakonseptin ja rationaalisesti suunnitellun lineaarisen ja ylhäältä alas johdetun muutosmallin perusteella. Huomioon olisi otettava sekä ihmisten että asioiden johtaminen, jotta organisaatiomuutosten olemusta voidaan ymmärtää ja kehittää tarkoituksenmukaisia toimintatapoja. Toisaalta organisatorisella kontekstilla on suuri merkitys muutosten toteuttamisessa: mikä toimii jossain, ei toimi jossain toisaalla. Tarvitaan siis organisaatiomuutoksia koskevan tiedon soveltamis- ja suhteuttamiskykyä.

Ihmisten johtamiseen liittyviä muutosjohtamisen perustehtäviä ovat Ylikosken (1993, 79–82) mainitsevat ihmisen huomioon ottaminen organisaation kehittämiseksi (vuorovaikutus, yksilöiden tavoitteet, toiveet, tarpeet, suhtautuminen muutokseen), tunnereaktioiden kohtaaminen sekä joukkueensa valmentajana toimiminen. Voidaan puhua myös psykologisesta johtamisesta, jolloin kyse on psykososiaalisesta ihmisyydestä, muutosedellytysten ja muutosilmapiirin rakentamisesta, tilannesidonnaisten organisaatiohavaintojen hallinnasta sekä psykologisten sopimusten rakentamisesta ja ylläpidosta (Stenvall ym. 2007, 43). Johtaminen on vuorovaikutustyötä, joka huomioi ihmiset kokevina ja muiden kanssa yhteistyössä oppivina yksilöinä, ja jotka toimivat, hyväksyvät, hylkäävät ja antavat merkityksiä organisaatiossa tapahtuville asioille. Tällaisen johtamisen psykologiaan liittyvässä lähtökohdassa painottuu johtamistyön yksi-

öllinen ja työyhteisöllinen kokemuksellinen ja tilannekohtainen luonne. (Syväjärvi & Perttula 2012, 10, 12–13.) Johtajuus on kokemuksellisessa organisaatiossa sosiaalisen vuorovaikutuksen osana toimimista. Johtajuudessa huomioidaan tilanteiden yksilöllisyys ja se, että ihmiset kokevat tilanteet eri tavoin. Yleistämistä, että jotkut tilanteet merkitsivät jotakin tiettyä asiaa kaikille, ei voida tehdä eikä väittää, että tietynlaista johtamista tulisi toteuttaa tietynlaisissa tilanteissa. (Tökkäri 2012, 23.)

Muutokseen organisaatiossa ei päästä pelkästään johdon määrittämien uusien strategioiden avulla, olivat ne kuinka järkeviä tahansa organisaation näkökulmasta (Huuhka 2010, 161). Holbeche (2006, 25) näkee, että muutosjohtajuudessa tarvitaan kokonaisvaltaista ymmärrystä muutokseen liittyvistä strategisista, rationaalisista, käytännöllisistä, symbolisista, emotionaalisista ja intuitiivisista tekijöistä. Muutosjohtajien tulee olla ”emotionaalisesti älykkäitä”. Syvälliseen, organisaatiokulttuurin tasolla, tapahtuvaan muutokseen tarvitaan ajattelutapojen muuttumista. On selvitettävä organisaation eri yksiköiden ja ryhmien oletuksia, jotta uuden, yhteisen organisaatiokulttuurin syntyminen on mahdollista. (Huuhka 2010, 161–163.)

Tähän liittyy myös Rodgersin (2007) ajatus siitä, että organisaation toiminnassa väistämättä esiintyvien vallan, politiikan ja epävirallisten prosessien merkitys tulisi huomioida paremmin organisaatiomuutosten yhteydessä kuin mitä nyt tehdään. Muutoksen onnistumiseksi ja toteuttamiseksi pitäisi saada nämä organisaatiotoiminnan pinnossa olevat elementit – epävirallinen vuorovaikutus, yhteiset merkityksenannot, poliittiset koalitiot – mukaan muutosprosessiin, koska ne joka tapauksessa vaikuttavat muutoksen etenemiseen. Pfeffer (1994, 340–342) esittää vallan ja vaikutusvallan ymmärtämistä välineinä, jotta asioita saadaan tehdyksi. Haluttujen asioiden saavuttamiseksi vallan käyttäminen tarkoittaa neljää asiaa: erilaisten intressien ja intressitahojen olemassaolon tunnistamista, näiden intressien taustalla olevien näkemysten ja niiden syiden selvittämistä, vallanlähteiden ymmärtämistä ja niiden kehittämistä sekä vallan käytön strategioiden ja taktiikoiden kehittymisen ja käytön ymmärtämistä.

Stenvall ym. (2007, 27–28) muutosjohtamiskirjallisuudesta tekemän tulkinnan mukaan oleellisia muutosjohtamisen ulottuvuuksia ovat 1) muutoksen johtamisen kohde, 2) muutoksen hallittavuus, 3) muutoksen ajallinen eteneminen ja 4) muutoksen toteuttamistapa. Muutoksen johtamisessa huomio voidaan kiinnittää toimintaan, rakenteeseen, kulttuuriin, työyhteisöön tai yksilöihin. Muutoksen hallittavuudessa voi lähtökohtana olla ajattelutapa, jonka mukaan toimimalla tietyllä tavalla muutoksen toteuttaminen onnistuu, tai ajattelutapa, jonka mukaan muutos on hallittavissa vain rajallisesti (dynaaminen muutosteoria). Ajallisuus viittaa esimerkiksi lineaarisesti toisiaan seuraaviin muutosvaiheisiin tai toisena ääripäänä ajattelutapaan, jonka mukaan muutoksessa syntyy tilanteita ja mahdollisuuksia, joihin tarttumalla muutosta voidaan viedään eteenpäin. Muutoksen toteuttamistavoista kirjallisuudesta on löydettävissä kaksi pääsuuntausta: ylhäältäpäin ohjautuva, johdon aloittama ja johtama prosessi sekä ”bottom up” -malli, alhaalta ylöspäin etenevä malli. Uudemmissa lähestymistavoissa on lisäksi korostettu johdon muutospuheita eli kieltä muutoksen toteutuksen ja ohjaamisen strategisena keinona, jolla johto pyrkii vaikuttamaan organisaation jäsenten ajatteluun ja toimintaan. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004; Taskinen 2011, 158.)

Muutosjohtamisen keskeisiä sisältöjä on Taskisen (2011, 158–164) mukaan muutosviestintä sekä henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen. Kokemukset näiden kahden elementin onnistuneesta toteutumisesta ovat muutoksen oikeudenmukaiseksi kokemisen edellytyksiä. Muutoksen hyväksymiseen ja siihen sitoutumiseen vaikuttaa se, kuinka oikeudenmukaista henkilöstön kohtelu on. Valtee (2002) tutki henkilöstön näkökulmasta muutoksen hallinnan periaatteita ja menetelmiä, jotka näyttävät edesauttavan muutoksen onnistumista. Näitä periaatteita ja menetelmiä ovat muun muassa muutoksen perusteiden käsittely, pelkojen ja mahdollisuuksien käsittely, osallistaminen, konfliktien hallinta, tiedottaminen ja realistinen suunnittelu. Johtamisen ja esimiestoiminnan avulla voidaan tukea henkilöstöä eri tavoin, mutta myös henkilöstön on jollain tavalla innostuttava muutoksesta. Jos työntekijä näkee itsensä ja työnsä osana organisaatiota muutoksen jälkeenkin, muutos on luontevaa organisaation toimintaa. (Ponteva 2010, 12, 18.) Yhteinen tavoite yhdistää, ja sitoutuminen takaa jokaisen henkilökohtaisen panostuksen yhteisen tavoitteen hyväksi. Osallistamisella yhteisen päämäärän asettamiseen taataan sitoutuminen. Jos yksilö ei koe rooliaan merkittäväksi yhteisen päämäärän tavoittelussa, hän kiinnittää huomion muihin asioihin. Keskeistä on mahdollistaa ja innostaa osallistumaan yhteisten päämäärien asettamiseen sekä saada näkemään jokainen oma roolinsa päämäärien tavoittamisessa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 39–41.)

4.4 Muutoksen kokeminen ja työssä sitoutuminen

4.4.1 Muutoksen yksilöllinen kokeminen

Organisaatiomuutosten tutkimukset ovat pitkälti keskittyneet organisaatiotason kysymyksiin enemmän kuin yksilötason tekijöihin. Jos muutos halutaan toteuttaa onnistuneesti, on muutosstrategiassa otettava huomioon myös työntekijöiden psykologiset prosessit. Jos näin ei tehdä, tuloksena voi olla työntekijöiden kokema stressi ja kyynisyys, jotka voivat johtaa sitoutumisen, työtyytyväisyyden, luottamuksen ja motivaation vähentymiseen. (Elias 2009, 37–38.)

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset koskettavat koko henkilöstöä, sen yksittäisiä jäseniä ja ryhmiä, eri tavoin ja eriasteisesti. Jokainen kokee ja suoriutuu läpi muutoksen omalla, henkilökohtaisella tavallaan (ks. myös Hiatt & Creasey 2012). Usein organisaatiomuutoksissa peruslähtökohta näyttää olevan se, että ihminen toimii rationaalisesti. Niskanen, Murto ja Haapamäen (2000, 147) mukaan ihminen ei ole kuitenkaan näin yksinkertainen olento. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat mielikuvat ja suhtautumistapoihin vaikuttavat tunteet sekä tahto, joka ei aina ole samansuuntainen muutosta käynnistävän tahdon kanssa. Jos näitä kolmea - mielikuvat, tunteet ja tahto - ei muutosten toteuttamisessa oteta huomioon riittävästi, muutos aiheuttaa paljon ennakoimattomia haittavaikutuksia ja muutosvastarintaa.

Muutosten yhteydessä jokainen työntekijä muodostaa omien, persoonallisten havaintojensa pohjalta mielikuvia siitä, mitä muutos tarkoittaa, mitkä sen vaikutukset ovat työhön ja työympäristöön ja mitä muutos tarkoittaa niin työyhteisön jäsenten

keskinäisissä kuin esimiehen ja työyhteisön välisissä suhteissa. Lisäksi työntekijä haluaa vaikuttaa niihin asioihin, jotka vaikuttavat häneen itseensä, työhönsä tai ympäristöönsä. Jos muutokset tehdään kuulematta tai huomioimatta työntekijöiden tahtotilaa, seurauksena voi olla negatiivisia mielikuvia ja vastarintaa. (Niskanen ym. 2000, 149.) Muutoksessa oleva työntekijä tutkii omien mielikuvien lisäksi samassa tilanteessa olevien mielikuvia. Omia kokemuksia jaetaan toisten kanssa ja kuullaan muiden kokemuksia. Keskeiseksi kysymykseksi yksilön kannalta muodostuu, millaiseksi hänen tilanteensa muuttuu muiden vaikutuksesta: missä määrin hän haluaa muuttua, toisten tai järjestelmän ”vaatimuksesta” vai haluaako hän mukautua muutokseen. (Ylikoski 1993, 25–26.) Kokemuksissa kaikki liittyy kaikkeen. Eri ajankohdat, tilanteet ja henkilöt linkittyvät toisiinsa muodostaen uskottavia ja yksilölle hallittavissa olevia merkityksiä. Esimerkiksi informaatio tulkitaan omien uskomusten ja aiempien kokemusten kautta. Ihmisten tiedot ja kokemukset poikkeavat toisistaan ja siten he myös ymmärtävät ja kokevat informaation eri tavoin. Asiat eivät näyttäyty ihmisille samanlaisina. Oleellista kokemuksellisuudessa on sen vuorovaikutteisuus, joka tarkoittaa kokemuksista keskustelua ja mielikuvien yhteistä tarkastelua, jonka kautta yksilölliset kokemusmaailmatkin rakentuvat. (Tökkäri 2012, 21–22.)

Muutostilanteiden haasteena on, että organisaation eri ryhmät, kuten henkilöstö ja johto, saattavat elää muutoksen eri vaiheissa. Johdolla on jo tarvittava informaatio ja se on ehkä jo ehtinyt sisäistää muutoksen, ja samaan aikaan henkilöstö on vielä lamaanuksissa. (Stenvall ym. 2007, 59.) Etenkin suuret muutokset vaativat aikaa ja asioiden aktiivista, tiedostettua ja passiivista, tiedostamatonta työstämistä. Esimiehen täytyy ymmärtää, että työntekijät saavat todennäköisesti kuulla muutoksesta eri aikaan kuin hän ja että myös he tarvitsevat aikaa tiedon sulattelemiseen. Myös kokemukset aiemmista muutoksista vaikuttavat muutoksiin suhtautumiseen. Tämän ohella työntekijöiden asenteeseen vaikuttaa hetki, jolloin he kuulevat muutoksesta ensimmäisen kerran. Kukaan ei reagoi pelkästään viestiin, vaan ihmiset tulkitsevat muiden käyttäytymistä ja sen takana olevia motiiveja. Odotuksemme ja ennakkoasenteemme ohjaavat sitä, mitä havaitsemme. (Arikoski & Sallinen 2007, 42, 53.)

Smollanin (2006) mukaan ihmiset reagoivat muutoksiin kognitiivisella, affektiivisellä ja käyttäytymisen tasolla. Muutos käynnistää kognitiivisia reaktioita eli positiivisia, negatiivisia ja/tai neutraaleja arviointeja, joihin vaikuttavat havainnot muutoksen mahdollisista seurauksista, muutoksen oikeudenmukaisuudesta, laajuudesta, tahdista ja ajoituksesta. Kognitiivisiin reaktioihin vaikuttavat, ja ne vaikuttavat, affektiivisiin reaktioihin eli tunteisiin. Käyttäytyminen on seurausta kognitiivisista ja emotionaalista reaktioista muutokseen, ja siihen vaikuttavat yksilöön (tunneälykkyys, aiemmat kokemukset muutoksista, työn ulkopuoliset tekijät), muutoksen johtamiseen (tunneälykkyys, ihmisten johtamiskyky, luotettavuus) sekä organisaatioon (kulttuuri ja konteksti) liittyvät tekijät.

Ponteva (2010, 35–41) erottaa neljä organisaatiomuutosten kokemisen muotoa, joissa yhdistyvät toisaalta vastinpari vieraantumisen-kiinnittyminen työhön ja toisaalta samaistuminen-etääntyminen organisaatiosta. Tämän kokemusnelikentän pohjalta Ponteva erottaa neljä perusasennetta muutokseen: 1) kuuliaisuus, 2) innostus, 3) kyy-

nisyys-välinpitämättömyys, 4) omapäisyys-kapinallisuus. Kuuliaisuus kertoo uskollisuudesta organisaatiota kohtaan, vaikka kaikesta työhön ja sen muutokseen liittyvästä ei pidettäisi. Innostus kuvaa työntekijöiden innostumista moniin erilaisiin asioihin työssä ja organisaatiossa. Tällainen henkilö suhtautuu positiivisesti asioihin ja on esimiehelle korvaamaton tuki. Kyynisyys ja välinpitämättömyys aiheuttavat työntekijän harmistumista sekä työhän että organisaatioon ja se voi johtaa tuhoisaan negatiivisuuteen. Omapäisyys ja kapinallisuus merkitsevät sitä, että työntekijä on kiinnostunut omasta työstään enemmän kuin itse organisaatiosta ja sen asioista. Heille voi olla aivan sama missä ovat töissä, kunhan on töitä, ja tekevät oman työnsä antamatta muutosten juuri-kaan siihen vaikuttaa.

Organisaatiomuutosten yhteydessä johtajien huomioitavana ei siis ole pelkästään muutosten vaikutukset organisaation toimintaan, vaan myös muutosten vaikutus työntekijöihin: onko muutokseen sitoutumista mahdollista saavuttaa ja jos voidaan, auttaako se muutoksen toteuttamisessa (Parish ym. 2008, 33)? Parish ym. (2008, 33) esittävät, että muutokseen sitoutumisen saavuttamiseksi johdon tulee ymmärtää tekijöitä, jotka vaikuttavat muutokseen sitoutumiseen ja kuinka oleellinen tekijä sitoutuminen on onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. Todellisia muutoksia työyhteisön toimintatavoissa ei tapahdu, jos työntekijät eivät ole valmiita muutokseen omalla kohdallaan. Tämän vuoksi muutoksen hallinnassa on keskeistä huomioida ne tekijät, jotka ohjaavat ja säätelevät ihmisen suhdetta muutokseen. (Valtee 2002, 18.) Muutosvastarinta on yleisesti käsitelty ilmiö organisaatiomuutosten yhteydessä. Muutosvastarinnan taustalla voi olla monenlaisia asioita: väärinkäsitykset, luottamuspula, ristiriitaiset tilannearviot ja tulkinnat, heikko epävarmuuden ja muutoksen sietokyky, muutoksen kokeminen uhkaavaksi tai itselle epäedulliseksi (Huuhka 2010, 164).

Coetsee (1999) esittää, että muutosvastarinnan ja muutokseen sitoutumisen näkeminen saman jatkumon ääripäinä johtavat näiden tekijöiden parempaan ymmärtämiseen muutosprosessien yhteydessä. Coetsee (1999) näkee, että muutosvastarinnan muotoja ovat passiivisen vastustuksen (kuten negatiiviset asenteet ja käsitykset, vastustavien näkökulmien ja asenteiden esittäminen) ja aktiivisen vastustuksen (vahvojen vastustavien näkökulmien esittäminen, yhteisen dialogin epäily, rauhanomaiset boikotit ja lakot) lisäksi aggressiivinen vastarinta (avoin käyttäytyminen muutosta vastaan, väkivaltainen toiminta, sabotaasit) ja apatia/välinpitämättömyys (tunteiden ja/tai kiinnostuksen puute). Myös muutoksen hyväksyminen voidaan Coetseen (1999) mukaan jakaa osiin. Ensimmäisessä, heikon hyväksynnän muodossa muutosta kohtaan osoitetaan tukea ja sitä luonnehtii positiivinen asenne, mutta tuki ei kuitenkaan näy käyttäytymisen tasolla. Muutos hyväksytään, mutta sen hyväksi ei tehdä aktiivisesti mitään. Toinen muoto, osallistuminen, on jo vahvempi hyväksynnän osoitus ja näyttäytyy yhteistyönä ja osallistuvana toimintana. Sitoutuminen edustaa lopullista muutoksen hyväksymisen astetta. Sitoutumista on työntekijöiden halu käyttää ja suunnata energiaansa ja lojaliteettiaan organisaation hyväksi siinä määrin, että syntyy vahva tunneyhteys ja kiintymys organisaatioon, sen arvoihin ja päämääriin. (Coetsee 1999.) Jatkumo muutosvastarinta – sitoutuminen muutokseen muodostuu siten kuvion 8 kaltaiseksi.



Kuvio 8. Muutokseen sitoutumisen ja muutosvastarinnan jatkumo (Coetsee 1999).

4.4.2 Muutokseen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Sitoutumista organisaatiomuutokseen sekä niiden välistä suhdetta ovat tutkineet muun muassa Parish ym. (2008), Peccei, Giancreco ja Sebastioano (2011) sekä Elias (2009). Herscovitch ja Meyer (2002) laajensivat alkuperäistä sitoutumisen kolmiosaista malliaan koskemaan myös muutostilanteita. Sitoutumista organisaation muutostilanteissa ovat tutkineet myös Fedor, Caldwell ja Herold (2006) sekä Lord ja Hartley (1998).

Muutokseen sitoutumisen määrittelystä näyttää olevan erimielisyyttä sen suhteen, onko se yksiulotteinen vai moniulotteinen käsite. Muutokseen sitoutuminen viittaa esimerkiksi muutosohjelman tiedostamiseen ja sisäistämiseen, taitoihin ja mahdollisuuksiin toimeenpanna haluttu muutos sekä motivointiin (palkkiot) tehdä niin. Nämä yksiulotteiset määrittelyt keskittyvät työntekijän psykologisiin tekijöihin ja niiden yhteyteen objektiivisiin tekijöihin (taidot) ja kontekstitekijöihin (palkkiot). Muutokseen sitoutumiseen motivoi ristiriita nykytilanteen ja halutun tilan välillä, muutoksen havaittu tarkoituksenmukaisuus, näkemys muutoksen mahdollisuudesta onnistua ja johdon tuki muutokselle. Tällaiset määrittelyt ovat yksiulotteisia, jotka keskittyvät työntekijän halukkuuteen tukea muutosta. Moniulotteisista määrittelyistä Jaros (2010) tuo esiin Herscovitchin ja Meyerin (2002) mallin. Yhteistä yksiulotteisille ja moniulotteisille määrittelyille on, että muutokseen sitoutuminen nähdään emotionaalisenä tilana, joka heijastuu kognitioihin. Yksiulotteisissa määrittelyissä muutokseen sitoutuminen määritellään yleisenä tunteena, ja moniulotteisissa määrittelyissä haluamisen tunteena (affektiivinen muutokseen sitoutuminen), velvollisuuden tunteena (normatiivinen muutokseen sitoutuminen) ja tarpeena sitoutua muutokseen (jatkuvuusperusteinen muutokseen sitoutuminen). (Jaros 2010, 80–82, 92.)

Herscovitch ja Meyer (2002) laajentavat alkuperäistä sitoutumisen kolmiosaista malliaan koskemaan myös muutostilanteita. Heidän näkemyksensä mukaan *muutokseen sitoutumisen* muodot ovat toisistaan erotettavissa ja mitattavissa. He erottivat sitoutumisen *käyttätymisvaikutukset* muutostilanteissa kolmeen elementtiin: 1) myöntyminen muutoksen tuomiin vaatimuksiin (myöntymisen puuttuminen nähdään vastustuksen muotona), 2) yhteistyö/myötävaikuttamisen -käsite viittaa käyttäytymiseen, joka sisältää muutoksen henkeen sitoutumisen ja vaatii yksilöltä pieniä uhrauksia ja 3) puolustaminen viittaa toimintaan, jolloin käyttäytyminen vaatii isoja uhrauksia tai jonka tarkoituksena on muutoksen edistäminen organisaatiossa. Fedor ym. (2006, 3) mukaan sitoutuminen muutokseen merkitsee konkreettista toimintaa muutoksen puolesta eikä vain myönteistä suhtautumista siihen. Sitoutuminen muutokseen on siis positiivista, proaktiivista toimintaa muutoksen puolesta, ei vain vastustuksen puutetta.

Fedor ym. (2006, 20–23) tutkimus osoitti, että organisaatiomuutos ei vaikuta samalla tavoin *muutokseen* sitoutumiseen ja *organisaatioon* sitoutumiseen. *Muutokseen sitoutumista* esiintyi eniten silloin, kun työyhteisötason muutokset nähtiin positiivisina ja muutoksen aiheuttamat vaatimukset yksilötasolle olivat vähäiset. Sitoutuminen muutokseen oli alhaista, jos muutos koettiin työyhteisön jäsenille epäsuotuisina, riippumatta muutoksen laajuudesta työyhteisössä tai yksilötasolla. *Organisaatioon sitoutuminen* muutoksen yhteydessä kasvoi, jos työntekijöiden mielestä muutoksella pyritään parantamaan työyhteisön toimintaa. Organisaatioon sitoutumista alensivat tilanteet, joissa muutoksen vaatima työmäärä koettiin epäoikeudenmukaisena suhteessa toisten työmäärään, vaikka muutos sinällään nähtiin suotuisana. Tutkimuksen mukaan yksilöiden reaktiot muutokseen ovat moninaisia ja myös epäjohdonmukaisia. On mahdollista, että vähemmän havainnoitavat reaktiot (tunteet) ovat vähemmän positiivisia kuin havainnoitavissa olevat reaktiot (muutoksen tukeminen). Työntekijät voivat näyttää tukevan muutosta, mutta yksityisesti olla vähemmän innostuneita.

Lord ja Hartleyn (1998, 350–351) tutkimuksen mukaan työntekijät, joilla oli erityisen korkea tai erityisen matala sitoutumisen aste, osoittivat suurempaa tukea muutokselle. Vahvasti sitoutuneet työntekijät puhuivat ”jatkuvaan parantamiseen tarpeesta” viitaten omaan näkemykseen siitä, miten asiat tulisi hoitaa paremmin. Vähiten sitoutuneilla puolestaan oli voimakas näkemys siitä, miten heidän omaa työtänsä ja työskentelyolosuhteitaan tulisi parantaa, ja sen vuoksi tukivat muutoksia. Keskiasteisesti sitoutuneilla ei ollut juuri tarvetta muutokseen.

Muutoksen hallinnassa peruskysymys on, miten saada ihmiset suhtautumaan myönteisesti muutokseen ja mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Hyväksyminen ja sitoutuminen pohjautuvat ihmisten omakohtaiseen psyykkiseen työstämiseen, kukaan ei voi tehdä sitä toisten puolesta. (Valtee 2002, 35.) Ylikosken (1993, 95–96) mukaan ihminen ottaa tilanteita haltuunsa mielen keinoin. Ihminen käyttää periaatteessa kahdenlaisia toimintastrategioita pyrkiessään saamaan hankalan tilanteen hallintaansa. Toimintastrategiat kohdistuvat joko hänen ympäristöönsä tai häneen itseensä. Kummallakin sektorilla hän voi käyttää joko aktiivisia tai passiivisia ratkaisuja, joihin lisäksi voi sisältyä kielteiseksi tai myönteiseksi koettu sisältö. Ympäristöön kohdistuvat tilanteen hallinnan keinot vaihtelevat passiivisesta, vihamielisestä suhtautumisesta aktiiviseen muutoksen vastustukseen tai passiivisesta, vähäisestä osallistumisesta rakentavaan vaikuttamiseen (vrt. Coetseen 1999 jatkumo kuviossa 8). Ihmisen itseensä kohdistamat tilanteen hallinnan keinot vaihtelevat itsesytyöksistä ja kielteisestä suhtautumisesta passiiviseen sopeutumiseen tai muutoksen myötä tapahtuvaan aktiiviseen uudistumiseen ja kasvuun.

Parish ym. (2008) tutkivat neljän tekijän — strategiasitoutuminen, roolisitoutuminen, työntekijä-esimiessuhde, työmotivaatio — vaikutusta organisaatiomuutokseen sitoutumiseen. Tutkimus tuki oletusta, että työntekijöiden sitoutumisella muutokseen on merkittäviä seurauksia. Tulokset osoittavat, että jos työntekijä näkee muutoksen tukevan organisaation tavoitteita ja perustehtävää, hän helpommin sitoutuu muutokseen. Muutokseen sitoutumisen syntymiseksi tulisi varmistaa hyvä esimies-työntekijäsuhde ja työntekijän mahdollisuudet itsenäiseen työhön muutoksessa ja muutoksen jälkeen.

Nämä kaikki edesauttavat affektiivisen muutokseen sitoutumisen syntymistä, jolloin työntekijä myös tukee muutosta ja toimii muutosta edistävästi.

Elias (2009) tutki organisaatiomuutosta koskevien *asenteiden* vaikutusta affektiivisen sitoutumisen¹⁹ ja kolmen psykologisen muuttujan välillä – työssä kehittymisen tarve, kontrolliodotus ja sisäinen työmotivaatio. Työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan ovat avainasemassa muutoksen onnistumisen suhteen. Jos työntekijöillä on positiivinen asenne, he toimivat tavalla, joka tukee ja vie muutosta eteenpäin. Jos työntekijöillä on vahvasti negatiivinen asenne, todennäköisesti he vastustavat ja yrittävät häiritä muutoksen toteuttamista. Onnistunut organisaatiomuutos vaatii työntekijöiden tuen ja innostuksen saavuttamista, ei vain muutosvastarinnan hallintaa. Kun henkilöille, joilla on vahva halu kehittyä työssään, annetaan organisaatiomuutoksen yhteydessä mahdollisuus kehittymiseen, se koetaan palkitsevana ja siten se kasvattaa affektiivista sitoutumista muutokseen. Sama koskee sisäisen työmotivaation vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen. Työntekijöiden tulee kuitenkin nähdä muutos mahdollisuutena henkilökohtaiseen kehittymiseen eikä vain organisaatiota hyödyttävänä asiana.

Peccei ym. (2011) tutkivat affektiivista organisaatioon sitoutumisen roolia muutosvastarintaa selittävänä tekijänä. Organisaatioon sitoutuminen voi auttaa vähentämään muutosvastarintaa, mutta myös auttaa tasoittamaan muiden tekijöiden vaikutusta kuten havaintoja muutoksen myönteisyydestä ja oikeudenmukaisuudesta sekä työntekijöiden asenteita ja reaktioita muutosta kohtaan. Hypoteesit organisaatioon sitoutumisen suorasta vaikutuksesta muutosvastarinnan vähentäjänä saivat tutkimuksessa vahvistusta. Organisaatioon sitoutuminen, muutoksen toteuttamiseen osallistuminen ja käsitykset muutoksen tuomista hyödyistä ovat siten tärkeitä muutosvastarinnan ennustajia. Uutta tuloksissa oli, että se osoittaa organisaatioon sitoutumisella olevan muutosvastarintaan sekä suora että epäsuora vaikutus. Työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan ovat keskeinen välittävä tekijä, jonka kautta organisaatioon sitoutuminen voi vähentää vastustusta. Tulosten mukaan korkeakaan organisaatioon sitoutumisen taso ei auta vahvistamaan jo ennestään positiivisia vaikutuksia, joita positiivisilla käsityksillä muutoksen tuomista hyödyistä tai hyvillä osallistumismahdollisuuksilla on. Vastaavasti, korkea organisaatioon sitoutumisen taso ei kompensoi negatiivisia käsityksiä muutoksen hyödyistä eikä heikkoja osallistumismahdollisuuksia. Tutkijat esittävät, että löytynyt positiivinen yhteys organisaatioon sitoutumisen ja muutokseen liittyvien käsitysten ja osallistumisen välillä voi merkitä parempaa sitoutumista. Työntekijöiden kokemukset muutoksesta ja erityisesti havainnot sen oikeudenmukaisuudesta voivat vaikuttaa erittäin positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen.

Herold ja Fedorin (2008, 79–81) tutkimuksessa havaittiin, että työssä sitoutuneimmat työntekijät tukivat hyvin johdettuja muutoksia, vaikka johtajuuteen ei muutoin olisikaan oltu tyytyväisiä. Toisaalta sitoutuneet työntekijät tukivat muutoksia myös niissä tapauksissa, joissa johtajuus yleensä oli koettu organisaatiossa vahvaksi, vaikka juuri

19 Elias (2009) keskittyy tutkimuksessaan sitoutumisen affektiiviseen elementtiin. Affektiivinen sitoutuminen on psykologinen ja yksilötason muuttuja, joka vaikuttaa erityisesti henkilökohtaisiin tarpeisiin. Normatiivinen ja jatkuvuusperustainen sitoutuminen ovat muuttujia, joihin vaikuttaa myös yksilön ulkopuoliset tekijät kuten sosiaaliset normit ja työmarkkinatilanne.

tietyn muutoksen johtamiseen ei olisi oltukaan kovin tyytyväisiä. Sitoutuneet työntekijät eivät siten tarvitse kovinkaan paljon vakuutteluja muutoksen tarpeellisuudesta. He tukevat johtajaa muutoksessa, jos johtaja koettaa hyväksi johtajaksi muutoinkin tai jos johtaja onnistuu tietyn muutoksen johtamisessa. Jos johtajaa ei koeta yleisjohtajuudessa hyväksi eikä onnistuneen muutosjohtamisessa, sitoutuneetkaan työntekijät eivät tue muutosta. Sitoutumattomien tai hyvin vähän sitoutuneiden työntekijöiden kohdalla johtajuudella ei juurikaan ollut merkitystä muutokseen sitoutumisen syntymisessä: muutosta ei tuettu, oli johtaja hyvä muutosjohtaja ja/tai hyvä yleisjohtaja.

Farndale, Hope-Haily ja Kelliher (2011) mainitsevat yhtenä HRM -käytäntöjen osana korkean sitoutumisen työkäytännöt (high commitment work practices). Sitoutuminen nähdään oleellisena tekijänä työtyytyväisyyden, vähäisten poissaolojen ja organisaatiokansalaisuuden mukaisen käyttäytymisen saavuttamiseksi. Korkeasti sitoutuneet työntekijät ovat valmiimpia ponnistelemaan enemmän organisaation tavoitteiden ja päämäärien eteen. Työntekijöiden sitoutumista osallistamisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kautta luovia johtamisen käytäntöjä ovat muun muassa säännöllinen palaute, vaikutusmahdollisuudet tavoitteenasetteluun ja kehitysmahdollisuudet. Näiden käytäntöjen katsotaan vaikuttavan työntekijän näkemyksiin organisaation toiminnasta, joka puolestaan johtaa vastaaviin asenteisiin ja käyttäytymiseen. Farndale ym. (2011, 6) esittävät, että jotta johtamisen käytännöllä saavutettaisiin korkeaa sitoutumista, työntekijöiden tulee nähdä nämä käytännöt oikeudenmukaisina niin prosessin kuin tulosten kannalta. Myös työntekijöiden luottamus työnantajaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin johtamisen käytännöt johtavat oikeudenmukaisuuden tunteeseen ja sitoutumiseen.

Muutoksen hyväksyminen ja siihen sitoutuminen ei ole yksiselitteinen asia. Muutoksen hyväksyminen tai siihen sopeutuminen voi näyttäytyä eriasteisena kuten Coetsee (1999) on osoittanut jatkumollaan muutosvastarinta – muutokseen sitoutuminen. Muutoksen hyväksymiseen ja ennen kaikkea siihen sitoutumiseen voidaan vaikuttaa eri tavoin. Parantamalla työntekijöiden sitoutumista muutosaloitteisiin voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation muutosyrityksiin (Parish ym. 2008; Elias 2009; Peccei ym. 2011).

Keskeiset tekijät muutokseen sitoutumisen varmistamiseksi ovat tarkasteltujen tutkimusten mukaan tiivistettynä seuraavat:

- muutoksen tarpeen ymmärtäminen (Valtee 2002; Parish ym. 2008)
- muutos linjassa organisaation strategian ja muiden linjausten kanssa (Valtee 2002; Parish ym. 2008)
- avoin vuorovaikutus ja tiedottaminen (Valtee 2002; Parish ym. 2008)
- hyvä työntekijä-esimies -suhde (Parish ym. 2008)
- osallistuminen muutokseen ja työn tekemisen autonomia (Valtee 2002; Parish ym. 2008; Elias 2009; Peccei ym. 2011; Farndale ym. 2011)
- mahdollisuus kehittyä ja oppia muutoksessa ja muutoksen myötä (Parish ym. 2008; Elias 2009; Farndale ym. 2011)
- erityisesti affektiivisen sitoutumisen varmistaminen (Parish ym. 2008; Elias 2009; Peccei ym. 2011)

Sen sijaan, että keskitytään selvittämään tekijöitä kuten viestintä, johtaminen, osallisuus, muutoksen myönteisyys, jotka vaikuttavat työntekijöiden muutokseen sitoutumisen *tasoon* (korkea/matala), pitäisi tarkastella tarkemmin muutokseen sitoutumisen *kehittymistä*. Jaros (2010, 102–103) esittää muutokseen sitoutumisen kehittymisen yhtenä prosessimallina työntekijän status quo-tilanteen poisoppimista jo ennen muutoksen esittämistä. Status quo- tilanteeseen sitoutuminen on Jaroksen mukaan mentaalinen rakenne, joka tulee saada purettua muutokseen sitoutumisen tieltä.

4.5 Yhteenveto teoreettisen taustan keskeisistä käsitteistä

Pääluvuissa 3 ja 4 olen käsitellyt tutkimuksen aiheen kannalta keskeisiä teoreettisia käsitteitä, toisia yksityiskohtaisemmin ja toisia yleisemmällä tasolla. Olen tuonut esille aiheeseen liittyvää teoreettista keskustelua runsaasti, eikä kaikki välttämättä näy aineiston tulkinnassa tai ylipäätään todennu aineistossa, yksilön kokemuksissa. Tässä luvussa kokoan yhteen ne käsitteet ja mallit, jotka ovat oleellisimpia asetetun tutkimustehtävän kannalta.

Olen käsitellyt asiantuntijuutta muuttuvassa korkeakouluympäristössä ja päätenyt käyttämään käsitettä asiantuntija akateemisen profession sijaan kattamaan ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa työskentelevät opettajat, tutkijat ja muun (hallinnollisen) henkilökunnan. Tätä perustelen sillä, että rajat asiantuntijaidentiteettien välillä ovat hälvenemässä, ja perinteisten akateemisten asiantuntijoiden lisäksi myös muulla hallinnollisella henkilökunnalla on useimmiten taustalla akateeminen tutkinto ja työkokemus. Korkeakouluihin on muodostunut muutosten myötä uusia tehtäviä ja henkilöstöryhmiä esimerkiksi markkinointiin ja laatutyöhön, joissa perinteiset koulutus- ja tieteenalarajat ylitetään.

Sitoutumista koskevat käsitteet ja mallit ovat tutkimustehtävän kannalta ensisijaisia tulosten analyysissa. Käsitelmärittelyssä päädyin käyttämään yleisestä sitoutumisen keskustelusta poikkeavaa käsitettä ”työssä sitoutuminen”. Tätä olen perustellut sen laajemmalla mahdollisuudella nähdä sitoutumisella useita yhtäaikaista kohteita, ja joihin sitoutumisen voimakkuus voi vaihdella eri tekijöistä johtuen. Työssä sitoutumista yleensä ja sitoutumista muutostilanteissa koskevan teoreettisen keskustelun perusteella käytän tulosten analyysin pohjana erityisesti Cohenin (2007) mallia sitoutumisen kehittymisestä, jota sovellan muutostilanteiden vaikutukseen työssä sitoutumiseen. Organisaation peruselementit (rakenne, infrastruktuuri, prosessit, toimijat) ovat tarkastelussa mukana sitoutumisen kohteiden tai sitoutumista koskevien tilanteiden ja niissä tapahtuneiden muutosten näkökulmasta. Sitoutumisen johtamista olen lähestynyt pragmaattisena toimintana muutostilanteissa eli mitä sitoutumisen synnyttäminen ja tukeminen muutostilanteissa edellyttää johtamiselta käytännön toimintana.

5 Työssä sitoutumisen kokemukset organisaatiossa ja organisaation muutostilanteissa

5.1 Tulosten analysoinnin reunaehdot

Kuten sitoutumista koskevassa pääluvussa 3 totesin, on sitoutumista koskeva kansainvälinen tutkimus ollut pitkälti kvantitatiivista sitoutumisen tutkimusta tietyssä organisaatiossa. Tutkimuksissa on korostunut *organisaatioon* sitoutuminen muiden sitoutumisen kohteiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Myös Suomessa sitoutumista koskeva tutkimus on ollut pääosin määrällistä. *Muutoksiin* sitoutumisen tutkimus on noussut uudeksi tutkimuskohteeksi organisaatioiden kohdatessa jatkuvasti esimerkiksi toimintaympäristöön, teknologiaan ja globalisaatioon liittyviä muutostarpeita (Jaros 2010, 79). Tällä väitöskirjatutkimuksella vastaan tarpeeseen saada laadullista, kokemuksellista tietoa työssä sitoutumisesta ja miten organisaatiossa tapahtuvat muutokset koetaan vaikuttavan työssä sitoutumiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten erilaiset muutostilanteet organisaatiossa vaikuttavat työntekijän työssä sitoutumisen kokemukseen. Haastateltavat ovat pohtineet itse valitsemaansa, merkitykselliseksi kokemaansa muutosta tai muutoksia työssä sitoutumisen näkökulmasta ja miten sitoutuminen tai sitoutumattomuus on näkynyt heidän toiminnassaan. Tarkastelun kohteeksi olisin voinut ottaa jonkin tietyn muutostilanteen, mutta koska tutkimuksen ensisijaisena tutkimustehtävänä on *työssä sitoutumisen kokemus*, ei jokin tietty muutos, tutkittavat ovat pohtineet muutostilanteita, joilla he ovat kokeneet olleen vaikutusta omaan työssä sitoutumiseensa. Tämä on ollut tietoinen ratkaisu, jolla on ollut sekä hyvät että huonot puolensa. Haastateltavat ovat saaneet vapauden pohtia heille tärkeitä muutoksia, ja tämä on tuonut haastatteluisa kuvattuihin tilanteisiin ja kokemuksiin laajuutta ja syvyyttä. Haastatteluista käy ilmi, että henkilöt suhtautuvat hyvin eri tavoin muutoksiin. Jollain muutoksella on ollut jollekin haastateltavalle todella iso ja voimakas vaikutus, kun toinen henkilö on kokenut saman muutoksen vähäpätöisenä tai vähemmän merkityksellisenä oman toimintansa ja työssä sitoutumisensa kannalta. Huonona puolena muutoksen rajaamattomuudessa tiettyyn muutokseen on ollut kuvattujen muutosten laaja kirjo. Muutoksia kuvataan työhuonemuutoksista organisaation rakenteellisiin muutoksiin.

Haastatteluja litteroidessani ja lukiessani on käynyt ilmi, että haastateltavat ovat kuvanneet kokemuksiaan hyvin monenlaisista organisaatioon liittyvistä tekijöistä kuten työtehtävät, työnjaot, työyhteisön toiminta, johtaminen, tapahtuneet muutokset. Huolimatta ennakkoon haastateltaville annetuista haastatteluteemoista, haastateltavat eivät pohdinnoissaan rajautuneet vain kokemuksiin muutoksista tai omasta työssä sitoutumisesta, vaan ovat pohtineet yleisesti näkemyksiään ja suhtautumistaan työhön osana organisaatiota ja työyhteisöä. Joidenkin haastateltavien kohdalla vaikutti jopa

siltä, että haastattelu oli tilaisuus pohdiskella omaa suhdettaan laajemmin työn tekemiseen, työyhteisöön ja organisaatioon. Tämä on aiheuttanut aineiston käsittelylle haasteita, koska tavoitteenani on ollut löytää kokemuksia nimenomaan muutoksien merkityksestä työssä sitoutumiseen. Toisaalta haastateltavien kertomuksista olen saanut monipuolisen kuvan työssä sitoutumisesta, siihen vaikuttavista tekijöistä ja sen muutoksista.

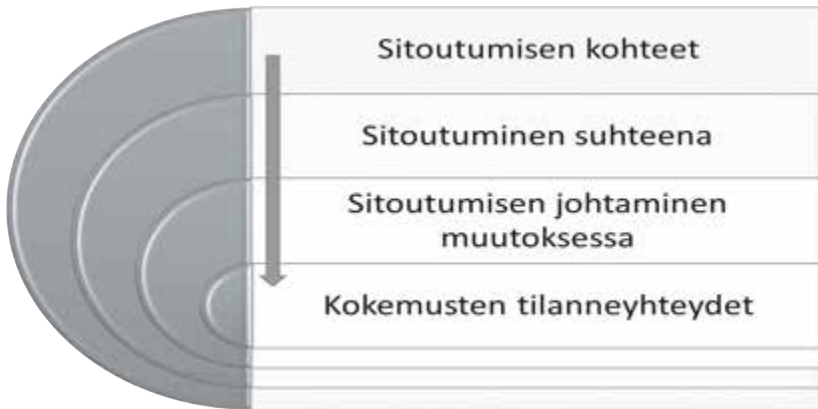
Pääluvussa 2 olen kuvannut laadullista tutkimusotetta ja haastatteluja laadullisen aineiston keruumenetelmänä. Olen kuvannut IPAa analyysimenetelmänä ja miten olen konkreettisesti käsitellyt kerättyä aineistoa soveltaen IPAn periaatteita. IPA-tutkimuksissa tavoitteena on tuoda ihmisten kokemukset mahdollisimman autenttisine esille, antaa ihmisille ääni, mutta tulkinnan kautta tarkastella niitä laajemmassa kontekstissa esimerkiksi suhteessa muihin saman kokemuksen omaaviin yksilöihin tai suhteessa aiempiin vastaavaa ilmiötä tarkasteleviin tutkimuksiin. Tuloksista kirjoittaminen on IPA-tutkimuksille tyypillisesti runsaampi ja diskursiivisempi kuin kvantitatiivisten tutkimusten raportit (ks. Smith ym. 2009, 109). IPA-tutkimukselle tyypillisesti esitelen tulosten tarkastelussa runsaasti autenttisia haastattelusitaatteja, joita täydennän tulkinnoilla tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä tai teemasta. IPA-tutkimukselle suositellaan laajoissa aineistoissa (yli 8 haastateltavaa) vähintään kolmen (3) haastattelusitaatin esittämistä teemaa/ilmiötä kohti sekä kuvausta esitetyn teeman yleisyydestä aineistossa (Smith 2011, 17).

Koska olen haastatellut IPA-tutkimukselle epätyypillisesti laajaa joukkoa (21 haastattelua), myös tulosten analyysissa olen soveltanut IPA-analyysin peruseriaatteita suuren joukon haastatteluaineiston käsittelyyn. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jokaiseen yksittäiseen haastatteluun ei pureuduta yksityiskohtaisesti ”rivi riviltä”, vaan tarkastelen aineistosta esiin tulleita teemoja tai ilmiöitä kokonaisuutena: mitkä asiat tulevat pääasiallisesti esille ilmiöön liittyen ja mitkä poikkeavat tästä. Vasta tämän jälkeen olen tarkastellut jokaista ilmiötä autenttisten haastattelusitaattien avulla. IPAn periaatteiden mukaan kyse on jatkuvasta vuorottelusta jaettujen kokemusten yleisen kuvauksen ja yksittäisten haastattelulöytöjen yhdistämisestä kokonaisuuteen, jolla havainnollistetaan osien ja kokonaisuuden suhdetta (ks. Smith ym. 2009, 115). Haastatteluista etsitään merkitysten muodostamia kokonaisuuksia niiden sisäisen yhteenkuuluvuuden, samanlaisuuden, perusteella. Merkityskokonaisuudet rakentuvat pitkälti tutkimustehtävän ja -kysymysten ehdoilla. Merkityskokonaisuuksien yleisyyden lisäksi ilmiöiden yksilöllisen moninaisuuden tulee päästä esille. Lopuksi merkityskokonaisuuksien synteisistä muodostuu kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. (Laine 2007, 41–43.)

Kuviossa 9 on kuvattu tulosanalyysin kehikko, jonka mukaisesti tulosten tarkastelu tässä luvussa etenee. Aloitan jokaisen kohdan lyhyellä yleistarkastelulla, miten se kokonaisuutena näyttäytyy aineistossa. Yleisen kuvauksen avulla on mahdollista tuoda esille haastatteluaineistosta löytynyt ”ydin” eli mistä asioista haastateltavat ovat puhuneet, kun ovat pohtineet ilmiötä. Tästä kuvauksesta saa ensisilmäyksellä käsityksen, millaisia kokemuksia haastateltavilla on ollut. Väistämättä osa haastatteluissa esitetyistä kokemuksista jää pois. Aineiston käsittelyn yhteydessä olen määritellyt kuinka usein

johonkin ilmiöön on haastatteluissa viitattu, jotta se otettaisiin mukaan varsinaiseen tuloanalyysiin (vähintään 10 mainintaa ja vähintään puolelta haastateltavista).

Vasta tämän yleiskuvauksen jälkeen palastelen ilmiötä koskevia kokemuksia pienempiin osakokonaisuuksiin. Analysoin niitä hyödyntäen yksittäisiä haastattelusitaatteja todistusaineistona yhteisistä jaetuista kokemuksista, mutta esitän myös mahdolliset risitiriitaisuudet tai poikkeavat kokemukset. Tämän jälkeen aineiston antia tarkastellaan suhteessa aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen kirjallisuuteen.



Kuvio 9. Tutkimustulosten tarkastelukehikko.

Tarkastelen tässä luvussa haastattelujen tuloksia aloittamalla työssä sitoutumisen kohteista (luku 5.2) – millaisiin asioihin yksilöt sitoutuvat työssään. Tämän jälkeen tarkastelen yksilöiden kokemuksia työssä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja miten muutokset ovat vaikuttaneet heidän työssä sitoutumiseensa (luku 5.3). Tässä teemassa haastateltavien pohdinnat laajenevat kokemuksiin organisaatioon liittyvistä tekijöistä yleensä eikä pelkästään muutosten aiheuttamiin työssä sitoutumisen muutoksiin. Tarkastelen sitä, miten työssä sitoutuminen syntyy ja mahdollistuu, näkyy toiminnassa ja murtuu, toisin sanoen miten sitoutuminen näyttäytyy suhteena työn elementteihin. Tämä on tulosten keskeisin kokonaisuus. Lopuksi pohdin tulosten pohjalta työssä sitoutumisen johtamista erityisesti muutostilanteissa (luku 5.4). Luvun lopuksi kokoan tulokset yhteen yksilön työssä sitoutumisen kokemuksista muutostilanteissa ja niistä tilanneyhteyksistä, joihin kokemukset keskeisimmin liittyvät (luvut 5.5 ja 5.6).

5.2 Kokemuksia työssä sitoutumisen kohteista

Organisaatiossa sitoutumista voidaan lähestyä eri näkökulmista. Sitoutumisen käsitettä on käytetty Mamian ja Koivumäen (2006, 103) mukaan melko vapaasti, ja sillä on viitattu monenlaisiin asioihin (ks. myös Mäkikangas ym. 2008, 64 ja Ruokolainen

2011, 107). Tämän vuoksi sitoutumisen kohteen selvittäminen on oleellista: millaisiin asioihin ihmiset työssään sitoutuvat. Sitoutumisen kohteen tutkiminen tuo esille ne työn puolet, joihin liittyvät muutokset oletettavasti koetaan merkityksellisiksi ja siten vaikuttavat yksilön työssä sitoutumiseen eniten. Jotta muutostilanteiden merkitystä työssä sitoutumiseen olisi mahdollista ymmärtää, haastateltavat ovat pohtineet, *millaisiin asioihin he kokevat sitoutuvansa* omassa työssään.

Haastateltavien puheesta nousee selkeästi muutamat työssä sitoutumisen kohteet esille. Suurin osa haastateltavista tuo esille sitoutumisensa lähityöyhteisönsä ja omiin työtehtäviinsä. Kokemukset työyhteisöön sitoutumisesta ovat pääosin positiivisia, mutta muutamilla haastateltavilla on ollut kokemuksia työyhteisöön sitoutumisen heikentymisestä jonkin tapahtuneen muutoksen myötä. Kaikki työtehtäviin sitoutuneet kokevat työtehtävänsä mielekkäiksi ja merkityksellisiksi. Noin puolet haastateltavista mainitsee organisaation ja asiakkaat sitoutumisen kohteina, mutta organisaatioon sitoutuminen näyttää hieman toisessa merkityksessä kuin voisi olettaa. Seuraavaksi tarkastelen kutakin sitoutumisen kohdetta tarkemmin autenttisia sitaatteja hyödyntäen.

Työyhteisön koetaan olevan tukea antava, ja kokemus ”samassa veneessä” olemisesta ja yhteisestä tekemisestä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tuo turvallisuuden tunnetta. Tunne hyväksynnästä työyhteisön jäseneksi ja tavasta tehdä omaa työtä koetaan tärkeiksi tekijöiksi.

”...et me voiaan luottaa siihen että...kun minä mun osa on joku niin mä teen sen ja sitten joku toiselta mää kysyn ohjetta tai neuvoja niin mää tiiän että mää saan siihen vastauksen. Se sitoutuminen on semmosta...vähän semmosta yhteistäkin, se on vähän semmosta hiljaistakin sitoutumista joka on ajan myötä opittu...että jokainen sitten sitoutuu sen oman...ja antaa sen työpanoksensa siihen...että mää luulen että nää muutokseksi on menny aika kuitenkin kohtuu kivuttomastiki ko meillä on se vankka pohja, kivijalka...” (H3)

”Jos mulla ois huono olo olla työssä niin...tässä työyhteisössä niin en mää varmaan olis täällä et tuota... mää on sen työn myötä...mulla on semmonen tunne että sut hyväksytään tähän työyhteisöön ja tuota...myös sen mitä mää teen se on... miten mää sanosin... et ne työt, mää saan sen hyväksynnän niistä tehtävistä, tai millä tavalla mää teen työtä.”(H10)

”Että me ollaan kaikki siinä samassa... samassa systeemissä tavallaan mukana ja jokaisella on oma paikka jotta me ylletään niihin tiettyihin tavoitteisiin. Että kyllä siinä semmonen kollektiivisuus ja meillä on...minusta semmonen hyvä työyhteisö ja lojaali työyhteisö jotka on aina valmiita jeesaamaan kavereita...koen hirveen hyvänä sen että ne työkaverit on tosi tukevia.” (H17)

Haastateltavat viittaavat yhteiseen tekemiseen, jonka avulla asetettuihin tavoitteisiin päästään; puhutaan työyhteisöstä, jossa jokainen antaa oman panoksensa ja voi luottaa siihen, että työyhteisön muutkin jäsenet sen tekevät. Kun voi luottaa siihen, että kaikki tekevät parhaansa, on myös itse valmis antamaan parhaansa. Haastateltavien kuvauk-

sisä korostuu työyhteisön jäsenten apuun ja tukeen luottamisen merkitys oman työn tekemisen mahdollistumisen ja siihen sitoutumisen taustalla. Kuvaukset vastaavat Mamiän ja Koivumäen (2006, 109) ”horisontaalista luottamusta”, jolla viitataan työyhteisön jäsenten keskinäiseen luottamukseen. Voidaan puhua myös työyhteisön yhteisestä sitoutumisesta, kollektiivisesta sitoutumisesta, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työyhteisö(ö)n sitoutumisesta esitetään myös muutamia vastakkaisia näkökulmia. Kokemukset liittyvät joko työyhteisön vaihtumiseen tai johonkin työyhteisöä koskevaan muutokseen.

”Ko olen täällä ollut tosi hämmästyneet siitä että... sellasta...yhteisöllisyyttä ja voisko sitä ajatella että se ois sellasta yhteistä sitoutumista että siis.. että ei täällä... ei kyllä oikeesti ollenkaan sellasta että oltais kiinnostuneita toisen työtilanteista, työtehtävistä...ei auteta...”(H2)

”...että tuota semmonen,.. semmonen työporukkaan kuulumisen tunne puuttu aika pitkään... sillä lailla en kokenut mitenkään erityisesti sitoutuvani tähän...” (H14)

Haastateltavat H2 ja H14 kuvaavat kokemuksiaan tullessaan uuteen yhteisöön yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden puutteena. Työyhteisöstä ovat puuttuneet edellä kuvatun kaltainen yhteinen tekeminen ja kiinnostus toisten työhön tai yhteisen tavoitteen eteen työskenteleminen.

Vastaavasti haastateltava H7 kuvaa kokemustaan niin fyysisen toimintaympäristön kuin työyhteisön toimintakentän (työtehtävät, uudet jäsenet) muutosta entiseen (sitaatti H7/1) verrattuna tilanteen huononemiseen (sitaatti H7/2). Aiemmin työyhteisö on ollut haastateltavalle vahva sitoutumisen kohde ja mahdollistaja, mutta muutoksen myötä työyhteisön jäsenten työtehtävät ovat hajautuneet ja myös fyysiset olosuhteet ovat heikentäneet työyhteisön yhteistä tekemistä:

”...ko oltiin...meillä oli se oma porukka, mikä oli paljon pienempi kuin tämä. Meillä oli enemmän aikaa toisille siinä työyhteisössä, meillä oli omia juttuja, meillä oli omia tämmösiä... yhdessä tehtiin enemmän silloin, oltiin niinku lähempänä toisia, silleen henkisesti.” (H7/1)

”...jokainen tekee vähän omia...ja jotenkin pirstoutunu tehtävät ja... se se... yhdessä olo on niinku... se oman ydinryhmän se keskinen... siteet on väljähtyneet tai heikentyneet siitä.” (H7/2)

Työtehtävien sisältö koetaan itselle merkitykselliseksi, mutta tärkeää on myös tehtävien tekeminen hyvin. Työtehtävien tekemistä mahdollisimman hyvin perustellaan omien tehtävien vaikutuksella muihin työyhteisön jäseniin, asiakkaisiin ja koko organisaation menestykseen.

”Sitoudun tekemään työantajan määräämät tehtävät niin hyvin kuin itse pystyn ne tekemään...ja tuomaan sen oman osaamisen ja asiantuntijuuden siihen tehtävän tekemiseen.” (H8)

”...vaikka töissä nyt ei aina niin hyviä päiviä ole niin kuitenkin ku lähtee töihin kokee että sine on mukava mennä, mukava tehdä sitä työtä ja sitten kun lähtee töistä varsinkin jos on ollut vaikka...tuntee että nyt on saanut jotain tärkeää aikaa...tai niin tärkeää aikaan, kuitenkin saanut töitä hyvin tehtyä, niin on semmonen hyvä mieli...” (H12)

”...kuitenkin aattelee myös sitä työpaikkaa että miten nää kaikki vaikuttaa tässä kokonaisuudessa.” (H13)

”...niin mie oon laajemmasti ymmärtäny sen mihin mun työ vaikuttaa missä se näkyy että jos mie teen näin tai jos mie en tee näin. Jos mie jätän tekemättä tuon asian niin missä se sitten alkaa vaikuttamaan mihin kaikkeen missä se näkyy...” (H16)

Työtehtävien mielekkääksi kokeminen eli kokemus siitä, että työtehtävät vastaavat omaa osaamista on haastateltaville tärkeä sitoutumisen lähde (ks. sitoutumista synnyttävät tekijät luku 5.3), mutta työtehtäviin sitoutuminen näyttäytyy haastatteluissa nimenomaan niiden merkityksellisyyden kautta. Omia työtehtäviä tarkastellaan osana organisaation kokonaisuutta, sen perustehtävää ja vaikuttavuutta niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti: omien työtehtävien koetaan olevan osaltaan vaikuttamassa organisaation perustehtävän toteutumisen onnistumiseen ja organisaation menestymiseen.

Organisaatio kokonaisuutena sitoutumisen kohteena tuodaan esille siinä merkityksessä, että organisaation tehtävä yhteiskunnassa nähdään merkittävänä ja tärkeänä. Haastateltavat kokevat ylpeyttä, että saavat olla mukana toteuttamassa organisaation perustehtävää.

”...mie nään [organisaatio/HP]nään sen merkityksen yhteiskunnallisena vaikuttajana ja mie koen sen hyvin tärkeäksi...” (H3)

Organisaatio ei kuitenkaan ole työssä sitoutumisen ensisijainen kohde, vaan vastaavia työtehtäviä voidaan ajatella tehtävän jossain toisessakin organisaatiossa. Haastateltavat eivät siis koe olevansa sitoutuneita juuri tähän tiettyyn organisaatioon, vaan jossain toisessa vastaavanlaisessa organisaatiossa voitaisiin myös työskennellä. Keskeiseksi nousee siten organisaation tehtävä yhteiskunnassa, ei organisaatio sinänsä.

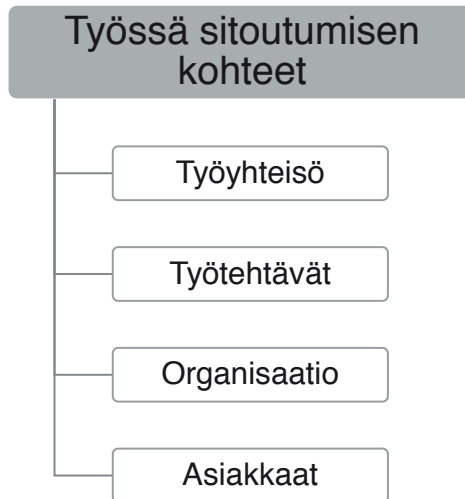
Organisaation ohella yhtä merkittävänä nähdään asiakkaiden palveleminen. Se nähdään oman työn edellytyksenä ja mahdollistajana, ja siten merkittävänä työssä sitoutumisen kohteena. Useimmissa haastatteluissa asiakkaat mainitaan kuitenkin vasta omien työtehtävien tai työyhteisön jälkeen. Kaikissa haastatteluissa asiakkaat eivät edes tule mainituksi.

”Minusta se sitoutuminen on sitä että katotaan aina ensin sitä [asiakkaan/HP] hyvinvointia ja sitten vasta mietitään sitä omaa että onko tämä nyt mulle hankalaa vai ei.” (H5)

”...olen yrittänyt tai en yrittänyt vaan kehittänyt tiettyjä juttuja koska sitä työtä on paljon ja ajan myötä miettinyt miten näitä töitä voitais tehdä paremmin siis... en puhu vain itsestäni

että se ois mulle parempi vaan niitten kanssa joitten kanssa ollaan tekemisissä, asiakkaitten kanssa, että heille niinkö... heidän tarpeensa tulis paremmin hoidettua.” (H10)

Ennako-oletusta vähäisempi asiakkaiden huomiointi haastatteluissa yllättää, mutta voi olla, että haastateltavat korostaessaan työtehtäviensä merkityksellisyyttä ja organisaation perustehtävää sisällyttävät asiakkaat näihin kategorioihin: asiakkaat ovat niitä, joiden vuoksi organisaatio on olemassa ja työtehtävät perustuvat asiakkaiden palvelemiseen. Asiakkailla haastateltavat ovat tarkoittaneet pääosin loppuasiakkaita, ei niinkään sisäisiä asiakkaita kuten organisaation muita osastoja/yksiköitä/työyhteisöjä.



Kuvio 10. Työssä sitoutumisen kohteet.

Kuvio 10 kuvaa keskeiset esiin tulleet työssä sitoutumisen kohteet. Aiemmat tutkimukset sitoutumisesta ovat keskittyneet pääasiassa *organisaatioon* sitoutumiseen. Eritelyä tai tutkimuksia, millaisiin useampiin asioihin organisaatiossa työntekijä sitoutuu, ei juuri ole löytynyt (ks. Carmeli'n ym. 2007 esitys tarpeesta erottaa sitoutumisen tutkimuksissa kohteen eri elementit toisistaan esimerkiksi työnkuva, työtehtävät, ura, organisaatio). Esimerkiksi Ruokolaisen (2011) tutkimuksessa haastatteluaineiston perusteella organisaatioon sitoutuminen sekoitetaan helposti muihin työhön liittyviin sitoutumisen kohteisiin kuten ammatti, työtehtävä tai urakehitys. Myös tutkimuksia sitoutumisen kohteen muuttumisesta ajan myötä tai joidenkin muutostilanteiden vuoksi on vähän. (ks. Beck & Wilson 2001 ja Cohen'n 2007 määrittelyt luvussa 3). Erityisesti muutokseen sitoutumisen tutkimus on ollut vielä vähäistä (ks. Jaros 2010; muutokseen sitoutumisen tutkimuksista ks. luku 4.4), tai ne ovat muutosvastarintaan tai muutokseen aikaiseen kommunikaatioon kytkettyjä (esim. Portoghese, Galletta, Battistelli, Saiani, Penna & Allegrini 2012; Rogiest, Segers & van Witteloostuijn 2015).

Tässä tutkimuksessa haastateltavien kokemukset työssä sitoutumisen kohteista näyttäytyvät hyvin monitahoisina. Edellä mainittujen lisäksi haastatteluissa tulevat

esille myös ura ja yhteistyöverkostot. Työssä sitoutumisen kohteita voi samalla henkilöllä olla useita. Sitoutumisen kohteet voivat myös painottua työntekijällä eri tavoin. Sitoutumisen kohteet tai niiden painoarvo voi myös muuttua organisaation muutosten myötä esimerkiksi työtehtävien muutos voi johtaa työtehtäviin sitoutumisen painoarvon vähenemisen. Saaren (2014, 64) tutkimuksessa pitkän koulutuksen ja vuosien työssä oppimisen kautta vaativissa työtehtävissä toimivien henkilöiden organisaatioon sitoutuminen oli syvällistä ja affektiivista. Toisaalta Koivumäen (2008, 208) tutkimuksessa nimenomaan asiantuntijat olivat vähemmän sitoutuneita organisaatioon kuin esimerkiksi avustavissa tai ammattitehtävissä toimivat. Tulos voi kertoa myös siitä, että asiantuntijat sitoutuvat erityisesti professioon ja omaan työtehtäviin, joissa saa toteuttaa omaa asiantuntijuuttaan ja hyödyntää osaamistaan, eivät varsinaisesti organisaatioon. Organisaatiomuutoksen tasoista nimenomaan yksilötasolla tapahtuvat muutokset, kuten osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudet omissa työtehtävissä, todennäköisesti myös vaikuttavat vahvemmin työssä sitoutumiseen kuin esimerkiksi organisaatiotason strategiassa tai visiossa tapahtuvat muutokset.

Työssä sitoutumisen kohteiden näkyväksi tekeminen auttaa ymmärtämään millaisiin asioihin kannattaa pyrkiä vaikuttamaan, jotta sitoutuminen säilyy tai syntyy. Tämä on myös haaste johtamiselle. Tässä tutkimuksessa tulee voimakkaasti esille työyhteisön merkitys työssä sitoutumisen kohteena ja siihen vaikuttavana tekijänä riippumatta haastateltavan henkilöstöryhmästä tai koulutus- ja tieteenalasta. Johtamisella tulisi siten pyrkiä vahvistamaan työyhteisön sisäistä yhtenäisyyttä ja yhteisöllisyyttä, joka auttaa yksittäistä työntekijää muutostilanteiden käsittelyssä tai ylläpitää työssä sitoutumista vaikeissa tilanteissa. Oikealla työnjaolla ja varmistamalla työtehtävien mielekkyyttä esimies pystyy vaikuttamaan työntekijän työssä sitoutumisen kokemukseen. Esimies ja työyhteisön jäsenet keskenään voivat tukea jokaisen työssä sitoutumista osoittamalla työtehtävien merkityksen työyhteisön ja organisaation perustehtävän näkökulmasta. Toisten työtehtävien ja osaamisen arvostaminen on oleellinen osa työyhteisön yhteisöllisyyttä.

Koska jokainen sitoutuu yksilöllisesti erilaisiin asioihin ja painotukset sitoutumisen kohteiden välillä vaihtelevat, tulee työntekijät tuntea hyvin, jotta voi tukea jokaisen sitoutumista oikealla tavalla ja oikeisiin työn elementteihin liittyen. Useassa haastattelussa työssä sitoutumisen kohteen pohdinta on tehnyt myös haastateltavalle itselleen asian näkyväksi; asian, jota ei välttämättä ole tietoisesti aiemmin ajatellut. Työssä sitoutumisen kohteista tietoiseksi tuleminen voi auttaa myös työntekijää ilmaisemaan millä työhön liittyvillä osa-alueilla hänen työssä sitoutumistaan voidaan tukea parhaiten ja myös itse toimimaan työssä sitoutumista edistävällä tavalla.

5.3 Kokemuksia työssä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä

Sitoutuminen tapahtuu aina *subteessa* johonkin. Ensimmäiset sitoutumisen teoreettiset määrittelyt lähtivät siitä, että sitoutuminen on ”samastumista ja kiintymystä organisaatioon”, psykologista kiinnittymistä organisaatioon (ks. luku 3). Yleisimmin

kansainvälisissä tutkimuksissa käytetty Meyer ja Allen'n (1997) määrittely kuvaa sitoutumisen ”*voimana, joka sitoo yksilön tavoitteen/kohteen kannalta tarkoituksenmukaiseen toimintaan.*”

Tutkimuksessani haastateltavat ovat kertoneet kokemuksiaan ja ajatuksiaan työssä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi he ovat pohtineet, miten muutokset ovat vaikuttaneet heidän työssä sitoutumiseensa. Haastateltavat ovat määritelleet itse mistä muutoksesta tai muutoksista kertovat. Muutostilanteet ovat hyvin erilaisia ja -tasoisia.

Haastateltavat ovat tarkastelleet myös niitä toimenpiteitä, joita heidän mielestään työssä sitoutumisen ylläpitämiseksi muutostilanteissa on toteutettu tai mitä he ovat kokeneet keskeisiksi tekijöiksi. Haasteltavien pohdinta tosin laajenee tietyn muutostilanteen tai -tilanteiden kokemuksesta yleisempään pohdintaan työssä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Työssä sitoutuminen näyttäätyy *suhteena* työn eri osiin tai elementteihin (ks. sitoutumisen kohde luku 5.2), mutta myös työntekijä- ja organisaatiolähtöisinä toiminnallisina tekijöinä: miten sitoutuminen syntyy ja miten organisaatiossa mahdollistetaan sitoutuminen, miten sitoutuminen näkyy yksilön toiminnassa ja miten sitoutuminen murtuu. Työssä sitoutumista on haastatteluissa tarkasteltu myös johtamisen näkökulmasta: miten haastateltavat ovat kokeneet johtamisella voitavan vaikuttaa työssä sitoutumiseen yleensä ja muutostilanteissa erityisesti.

Tässä luvussa tarkastelen haastateltavien työssä sitoutumisen kokemuksia jaoteltuna seuraaviin kokonaisuuksiin:

- miten sitoutuminen syntyy ja miten se mahdollistetaan
- miten sitoutuminen näkyy toiminnassa
- miten sitoutuminen murtuu

Johtamisen merkitystä ja mahdollisuuksia sitoutumisen ylläpitämisessä käsittelen erikseen luvussa 5.4.

5.3.1 Työssä sitoutumisen muodostumisen lähtökohdat

Haastateltavat ovat pohtineet työssä sitoutumisen syntyyn vaikuttavia tekijöitä miettiessään mitä sitoutuminen työssä heidän kohdallaan tarkoittaa. Sitoutumista synnyttäviä ja mahdollistavia tekijöitä on mainittu lukuisia kuten oli odotettavissa aiempien tutkimusten perusteella (esim. Beck & Wilson 2001; Meyer & Herscovitch 2001; Mammia & Koivumäki 2006; Cohen 2007; Turunen 2012; Hietämäki 2013; Saari 2014). Samalla henkilöllä työssä sitoutumisen syntymiseen voivat vaikuttaa monet tekijät.

Aiemmin totesin työssä sitoutumisen näyttävävän aina suhteena johonkin: organisaatioon, työtehtäviin, työyhteisöön tai muihin työssä esiintyviin elementteihin. Sitoutuminen ei ole myöskään staattinen, vaan dynaaminen tila, joka voi vaihdella eri ajankohtina toimintaympäristön tapahtumien tai muutosten vuoksi (ks. Beck & Wilson 2001; Cohen 2007). Työssä sitoutumiseen vaikuttavat toimintaympäristössä tapahtuvat asiat ja siihen voidaan vaikuttaa erilaisilla toimenpiteillä. Saaren (2014, 64) tutkimuksen mukaan tärkeää on kokemus organisaation halusta ja tavoista sitouttaa työntekijöitä.

Haastateltavat ovat miettineet, millaisilla asioilla heitä on pyritty sitouttamaan työssään ja erityisesti muutostilanteissa. Haastateltavat ovat pohtineet sitouttamista ensin johonkin muutokseen liittyen, mutta enimmäkseen pohdinta on liittynyt siihen,

miten heitä ylipäättäen on pyritty sitouttamaan työssä ja millä työssä sitoutuminen on mahdollistunut. Haastateltavat käsittelevät työssä sitoutumisen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä pääosin yleisellä tasolla, vaikka kokemuksen kuvailu on ehkä alkanut johonkin muutokseen liittyen. Tämä voi osoittaa sitä, että samat asiat, joilla sitoutuminen muutoksissa syntyy, pätevät myös yleiseen työssä sitoutumisen syntymiseen.

Suuri osa sitoutumista synnyttäviin ja mahdollistaviin tekijöihin liittyvistä maininnoista koskee työyhteisön yhteisöllisyyttä ja omia työtehtäviä. Näitä kahta kokonaisuutta vertailtaessa työyhteisön merkitys painottuu työtehtäviä enemmän. Jokainen haastateltavista on maininnut työyhteisön sitoutumiseen jollain tavoin vaikuttavana tekijänä. Samoin työtehtävät tuodaan jokaisessa haastattelussa esille, mutta työyhteisöstä puhutaan enemmän ja painokkaammin. Muut työssä sitoutumisen syntymiseen ja mahdollistamiseen liittyvät tekijät jäävät selkeästi näiden kahden tekijän taakse. Organisaation tavoitteet, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, materiaaliset ja henkilökohtaiset tekijät, osaaminen, johtaminen ja verkostoyhteistyö yhteensä tuottavat noin puolet maininnoista (kuvio 11). Johtamisen merkitys sitoutumista synnyttävänä tekijänä näyttää vähäisenä. Toisaalta, kun olen kysynyt johtamisesta erikseen työssä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä muutostilanteissa (luku 5.4), sen merkitys korostuu enemmän kuin työssä sitoutumisen syntymistä pohdittaessa. Voi olla niin, että johtamisen merkitys korostuu nimenomaan organisaation kohdatessa poikkeuksellisia tilanteita, kuten ulkopuolista uhkaa tai laajoja organisaatiomuutoksia. Organisaation toimiessa ns. normaalitilassa, johtamisen merkitys on toimia taustalla toiminnan mahdollistajana, ja tällöin muut kuin johtamiskysymykset nousevat keskiöön sitoutumista synnyttävinä, mahdollistavina ja ylläpitävinä tekijöinä.

Liitetaulukkoon 3.1 olen koonnut sitoutumisen syntyyn ja mahdollistumiseen liittyvät tekijät ja kuvannut tarkemmin keskeisimpiä kuhunkin tekijään liitettyjä elementtejä. Seuraavaksi tuon tarkasteluun viisi keskeisintä haastatteluissa esille tullutta sitoutumista synnyttävää tekijää (kuvio 11).



Kuvio 11. Työssä sitoutumisen syntyyn ja mahdollistumiseen liittyvät tekijät.

Kokemukset työssä sitoutumista synnyttävistä tekijöistä painottuvat kuvauksiin lähi-työyhteisön toiminnasta ja ilmapiiristä. Haastatteluisa tuodaan esille kokemuksia vahvasta, tukevasta työyhteisöstä, jossa työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan ja ovat valmiita joustamaan työyhteisönsä hyväksi. Haastatteluisa kuvataan yhteisöllisyyden tunnetta.

”Jos on hyvä henki ja niinku muutamina vuosina on ollut hyvä semmonen porukkahenki, porukalla saahan tämä asia toimimaan ja panostetaan siihen niin itekin pistää siihen enempi paukkuja.” (H5)

”Ehkä siks me ollaanki kehitetty semmonen oma systeemi että me pärjätään hyvin pienellä porukalla koska meidän on pitänyt aina puolustaa ommaa olemassaoloa.” (H3)

”Myös tietenkin varmasti se työyhteisönkin toimintatavat ja kulttuuri vaikuttaa siihen kuinka hyvin sitoutuu... miten hyvin sitoutuu siihen sekä omaan tehtäväänsä työtehtäviinsä että siihen koko tuota työympäristöön työyhteisöön... niin varmasti siihen vaikuttaa se että... min-käläinen työilmapiiri esimerkiksi on sillä betkellä siellä työyhteisön jäsenten kesken...” (H8)

”Että me ollaan kaikki siinä samassa... samassa systeemissä tavallaan mukana ja jokaisella on oma paikka jotta me ylletään niihin tiettyihin tavoitteisiin. Että kyllä siinä semmonen kollektiivisuus ja meillä on... hirveen semmonen minusta semmonen hyvä työyhteisö ja lojaali työyhteisö jotka on aina valmiita jeesaamaan kavereita... niin mää koen hirveen hyvänä sen että ne työkaverit on tosi tukevia.” (H17)

Työyhteisön ilmapiirillä ja toimintakulttuurilla, toisten tuella ja ”me-hengen” olemassaololla näyttää olevan työssä sitoutumiseen suuri merkitys. Työyhteisön vaikutus näkyy tunteena hyväksynnästä työyhteisön jäsenenä sekä työyhteisön yhteisestä tavoitteesta, jonka eteen tehdään yhdessä töitä. Yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteinen tekeminen nähdään keskeisinä työssä sitoutumista synnyttävinä asioina. Oman ja toisten tehtävien ymmärtäminen ja arvostaminen nähdään oleelliseksi sitouttavaksi tekijäksi. Myös työnjaon tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus työyhteisön jäsenten kesken näyttäytyt tärkeänä elementtinä. Joskus työyhteisön sisäinen yhtenäisyys on syntynyt jostain koetusta ulkoisesta uhasta, joka on tiivistänyt jäsenten välistä vuorovaikutusta ja yhteistä toimintaa.

Haastateltavien H15 ja H20 sitaattit tuovat esille sen, että työyhteisö voi näyttäytyt myös omaa toimintaa rajoittavana tai tukahduttavana tekijänä, jos työyhteisössä ei sallita erilaisten mielipiteiden esittämistä. Seurauksena voi olla vetäytyminen työyhteisön vuorovaikutuksesta tai hakeutuminen sellaista seuraan, joiden tietää tukevan omaa tapaa ajatella ja toimia.

”Et mitä muuta puhetta ei ihan oikeesti oikein sallita et tuota... kyllä varmaan vähän koetan sanoakin sitä mitä ajattelen mutta aika vähän että mieluummin en sano koska se on... koska se on... taasen vähän raskasta koska sieltä tulee joskus aika kovastikin vastaan” (H15; muutostilanteeseen liittyen)

”... mä hakeudun varta vasten, mä luulen että parhaimmat... et mä hakeudun silleen ihmisten seuraan jotka voimauttaa tietyllä tavalla. Ja tavallaan silloin kun mä pääsen tekemään sellasten ihmisten kanssa yhteistyötä silloin mä ite koen virkistyväni ja silloin mä pystyn paljon enemmän antamaan myöskin sille työyhteisölle.” (H20)

Työtehtävät ovat työyhteisön jälkeen toinen sitoutumisen syntymiseen voimakkaasti vaikuttava tekijä. Työtehtävissä keskeistä on mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista ja vastuulliset tehtävät.

”Se mikä vaikuttaa positiivisesti on työtehtävien monipuolisuus... Se on tosi tärkeätä siihen sitoutumiseen.” (H9)

”Aika lailla oon silloin oon sen tehtävään silloin paneutunut ja miten minä niitä hoidan ja oon saanut siihen hyväksyntää sitten. Ja eikä ole tuota... ja niitä mitä nyt siinä pystynyt kehittämään niin tuota... siihen on annettu mahdollisuus. Et kyllä musta se on sitä sitoutumista lisännyt...kun on saanut tehdä niitä tehtäviä ja suunnitella sitä omaa työtä...” (H10)

”Kokee tekevänsä tärkeätä työtä ja sitten pääsee ennen kaikkea sitoutumiseen se että pääsee itte suunnittelemaan aika paljon sitä työnsä sisältöä hyvin itsenäisesti saa päättää mitä tekee.” (H21)

Sitoutumista luo ja lisää se, että pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan, työtehtävät ovat monipuolisia ja merkityksellisiä. Työn tulee olla itsenäistä. Siinä tulee olla mahdollisuus kehittää omia toimintatapoja työtehtävien tekemiseksi. Omien työtehtävien näkeminen osana organisaation kokonaisuutta tuottaa sitoutumista. Työtehtävien merkityksellisyys myös organisaation ulkopuoliselle toimintaympäristölle synnyttää sitoutumista.

”Kun on tullut tässä työtehtävässä on tullut erilaisia... miks niitä sanotaan... luottamus tai vastuutehtäviä... erilaisissa ryhmissä toimimista niin sekin sitten sitoo sut sitten itseäsi laajempaan toimintaan... Pitää miettiä niitä yhteisiä asioita ja sit sun pitää miettiä niitä eteenpäin.” (H9)

”Mie oon nähny tavallaan ne päämäärät mihin työnantajaki on pyrkinyt ja mie on yrittänyt päästä siihen aina siihen tavallaan siihen tavoitteeseen kiinni että mitä tällä mun tekemisellä mihin tää mun tekeminen auttaa... mie oon laajemmasti ymmärtäny sen mihin mun työ vaikuttaa missä se näkyy että jos mie teen näin tai jos mie en tee näin. Jos mie jätän tekemättä tuon asian niin missä se sitten alkaa vaikuttamaan mihin kaikkeen missä se missä se näky.”(H16)

Työtehtäviin ja työnkuvaan liittyen työntekijälle annettu vastuu ja haasteet luovat sitoutumista. Vastuullisten ja haasteellisten tehtävien saaminen koetaan luottamuksen osoituksena työnantajan puolelta, ja tämä synnyttää sitoutumista omaan työhön ja or-

ganisaatioon. Vastuullisten tehtävien koetaan tuovan myös organisaatiotason vastuuta, jolloin ymmärrys kokonaisuudesta lisääntyy ja sitoutuminen koko organisaatioon kasvaa.

Osallisuus organisaation tavoitteiden ja päämäärien määrittämisessä sekä organisaation toiminnan taustojen ymmärtäminen tulee esille useissa haastatteluissa, vaikka organisaatio sinällään ei tässä tutkimuksessa tullut esille ensisijaisena työssä sitoutumisen kohteena. Vaikka oma lähityöyhteisö ja omat työtehtävät nousevat haastatteluissa merkittävimmiksi sitoutumista synnyttäviksi ja mahdollistaviksi tekijöiksi, on organisaation strategiaan tavoitteisiin ja muutostilanteisiin osallistuminen ja vaikuttaminen tärkeä elementti työssä sitoutumisessa.

Osallistuminen ja vaikuttaminen näyttäytyvät aineistossa kahdella tasolla. Toisaalta halutaan ja pääosin saadaan vaikuttaa omaan työhön ja sen kehittämiseen, mutta kaivataan myös laajemmin vaikutusmahdollisuuksia organisaation tavoitteiden asettamiseen ja muutosten toteuttamiseen. Erityisesti haastatteluissa tuli esille epäonnistuminen muutoksessa sitoutumisen mahdollistamisessa. Suurin osa haastateltavista kokee, etteivät ole päässeet riittävästi vaikuttamaan organisaatiotason toimintaan tai muutosten tavoitteiden asettamiseen ja arvioimiseen.

Työsuhteen muodolla, palkka- ja urakehityksellä sekä henkilökohtaisella elämäntilanteella on luonnollisesti merkitystä työssä sitoutumisen mahdollistamisessa. Osa haastateltavista kokee määräaikaisen työsuhteen työssä sitoutumista heikentävänä tekijänä, vaikka työtehtävät tehdään vastuullisesti. Tämä kuvaa normatiivista sitoutumista. Määräaikainen työsuhde ehkäisee kiinnostusta pidempiaikaiseen kehittämiseen työyhteisössä. Osa haastateltavista uralla etenemisen mahdollisuus sitouttaa organisaatioon ja työtehtäviin voimakkaasti. Elämäntilanne, jossa eniten viitataan vähäisiin työmahdollisuuksiin alueella, koetaan ns. pakottavana tekijänä eli työpaikkojen vähäisyys sitouttaa nykyiseen työhön ja organisaatioon. Tämä on esimerkki jatkuvuusperusteisesta sitoutumisesta.

Haastateltavien kuvauksissa tulevat esille Cohenin teoreettisen mallin (2007; ks. luku 3, kuvio 6) sekä välineelliseen sitoutumiseen että affektiiviseen sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. Haastatteluista tulee esille muun muassa urakehityksen mahdollisuus ja hyvät edut ns. alemman tason vaihtotekijöinä. Tosin näitä tekijöitä on mainittu yllättävän vähän ja vain muutamassa haastattelussa. Välineelliseen sitoutumiseen vaikuttavia ns. korkeamman tason vaihtotekijöitä haastatteluissa on käsitelty sitäkin enemmän. Keskeiseen rooliin näistä tekijöistä nousee osaamista vastaavat monipuoliset työtehtävät, jotka mahdollistavat työn itsenäisyyden ja haasteellisuuden sekä vaikuttamismahdollisuuden. Myös Hietamäen (2013, 137) tutkimuksessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen nousivat keskeiseen asemaan sitoutumista edistävinä tekijöinä. Osaamista vastaavat, itsenäiset työtehtävät ovat asiantuntijaorganisaatioissa keskeinen sitoutumista luova tekijä. Asiantuntijat, joilla on usein pitkä koulutus ja työkokemus, haluavat luonnollisesti myös hyödyntää osaamistaan.

Meyer ja Herscovitchin (2001, ks. luku 3, kuvio 5) sitoutumista kuvaavassa mallissa yksilön affektiivisen sitoutumisen taustalla ovat organisaation kanssa yhteiset arvot, osallistuminen sekä suhde organisaatioon. Näihin haastateltavat viittaavat, kun he

puhuvat työyhteisön merkityksestä, omasta roolistaan organisaation kokonaisuudessa, osallistumismahdollisuuksista sekä osaamisen arvostamisesta. Mainitut tekijät vahvistavat affektiivista työssä sitoutumista. Vahvistamalla organisaation arvojen ja yksilön arvojen kohtaantoa, varmistetaan affektiivisen sitoutumisen syntymistä ja ylläpitämistä (Alniacik, Alniacik, Erat & Akcin 2013, 280). Tähän haastateltavat viittaavat puhuessaan organisaation merkityksestä yhteiskunnallisena toimijana. Haastateltavat näkevät organisaation perustehtävän yhteiskunnallisesti tärkeänä ja he haluavat olla osa tuota perustehtävää. Haastateltavat käsittelevät sitoutumisen taustatekijöinä myös vaihtoehtojen puutetta ja henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen liittyviä tekijöitä, jotka eivät ole mahdollistaneet siirtymistä organisaation ulkopuolelle. Nämä tekijät ovat jatkuvuusperusteisen sitoutumisen taustalla: organisaation jättämisestä olisi liian suuret kustannukset.

Työssä sitoutumisen on esitetty kehittyvän työstä saatavien kokemusten myötä (Meyer & Allen 1997; Beck & Wilson 2001). Aineistosta esille tulleet tekijät noudattelevat pitkälti aiempien tutkimusten (esim. Valtee 2002; Mamia & Koivumäki 2006; Farndale ym. 2011) tuloksia työssä sitoutumista mahdollistavista tekijöistä muutoksissa ja yleisemminkin työssä sitoutumisessa: mielekkäät ja haasteelliset työtehtävät hyvässä työyhteisössä sekä mahdollisuus osallistua ja kehittää osaamistaan. Esimerkiksi Mamian ja Koivumäen (2006) sekä Saaren (2014) tulokset osoittivat, että työautonomia tuottaa sitoutumista, johon haastateltavat tässä tutkimuksessa viittaavat työn itsenäisyydellä ja mahdollisuudella vaikuttaa omaan työn tekemisen tapaan ja kehittämiseen. Myös osaamisen hyödyntäminen saa tukea edellä mainittujen tutkijoiden saamista tuloksista sitoutumista mahdollistavana tekijänä. Osaamisen puutteellinen hyödyntäminen koetaan luottamuksen puutteena, joka vastaavasti heikentää luottamusta johtoon ja työssä sitoutumista. Yksilötason tekijät kuten itsenäinen, haastava työ, liittyneenä yhteisötason tekijöihin kuten avoimeen ja innostavaan ilmapiiriin, tuottavat kokemuksen työssä viihtymisessä, joka puolestaan selittää sitoutumista työpaikkaan. (Mamia & Koivumäki 2006, 133; Saari 2014, 65, 71–72.) Haastattelujen perusteella juuri mielekkäät työtehtävät yhdistyneenä toimivaan, tukea tuottavaan työyhteisöön ovat sitoutumisen kokemusten taustalla.

Hietamäen (2013, 130) tutkimuksessa sairaanhoitajien ja lääkäreiden työ- ja organisaatiositoutumisesta keskeisimmäksi nousee henkilöstövoimavarojen johtaminen²⁰, kun tämän tutkimuksen haastateltavat korostavat puolestaan työyhteisön vaikutusta työssä sitoutumiseen. Työyhteisön merkitys näyttäytyy Hietamäen (2013) tuloksissa vasta johtamisen jälkeen.

Luottamus selkeänä omana pohdinnan kohteenaan ei tullut esille tässä tutkimuksessa. Haastateltavat viittaavat luottamukseen muun muassa työtehtäviä ja työyhteisön toimintaa ja ilmapiiriä sekä toimintakulttuuria pohdittaessa. Jokaisen on pystyttävä

20 Hietamäellä (2013, 129–130) henkilöstövoimavarojen johtamisessa on eroja sukupolvien välillä painotuksissa: sukupolvi Y:n edustajat korostivat perustehtävää tukevaa johtamista ja lähijohtajan tukea ja ohjausta. Sukupolvi X:n kuuluvien mielestä sitoutumista vahvistaa johtamisen eettiset lähtökohdat ja avoin vuorovaikutus (osallistaminen). Vanhimmalla sukupolvella sitoutumista tuki avoin ja arvostava henkilöstövoimavarojen johtamisen vuorovaikutus.

luottamaan siihen, että kaikki hoitavat vastuullisesti omat tehtävänsä ja noudattavat yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Koivumäen (2008, 179) mukaan luottamuksen hyöty näyttäytyy juuri arjen sujuvuutena, avoimena kommunikaationa ja työn kuormittavuuden helpottumisena. Mamia ja Koivumäki (2006, 109) puhuvat horisontaalisesta luottamuksesta, jossa yhteishenki (me-henki) ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat seurausta työyhteisössä vallitsevasta luottamuksesta. Tutkimukseni haastatteluissa ulkoisten muutoshasteiden kohtaaminen on ollut helpompaa työyhteisön sisäisen luottamuksen ja yhteisöllisyyden avulla. Työyhteisön sisäinen luottamus voi siten toimia myös suojana koettuja ulkoisia uhkia vastaan (Koivumäki 2008, 181).

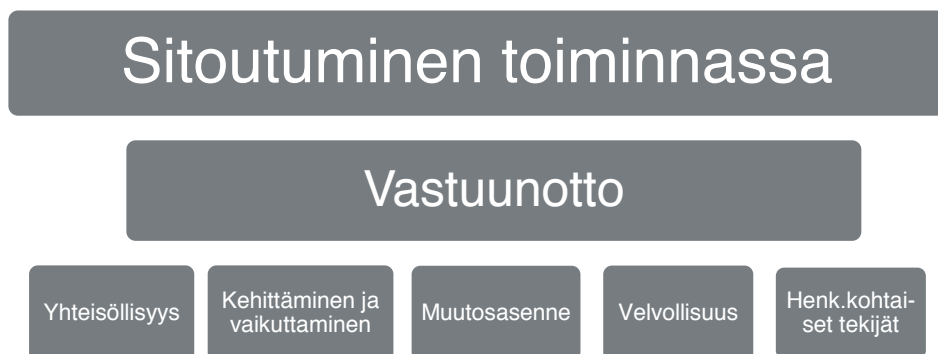
Haastateltavien työn mielekkyyden, työssä sitoutumisen tai muutosten kokemisessa näyttää yhteisöllisyys olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä, joihin tulee kiinnittää huomiota (ks. myös Koivumäki 2008, 207). Pitää keskittyä yhteisöllistä toimintaa vahvistaviin tekijöihin kuten ”moniäänisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseen yhteisissä prosesseissa” (Nyholm ja Airaksinen 2009). Vuorovaikutuksen ja kommunikaation merkitys työyhteisön ilmapiiriin ja yhteisöllisyyden rakentumisessa on ilmeinen. Pääluvussa 4 olen tarkastellut kommunikaatiota työyhteisössä erityisesti yhteisen merkitysmallman luomisen näkökulmasta: miten työyhteisössä tehdään yhteisesti ymmärrettäväksi organisaation tapahtumia. Lewisin (2011; ks. luku 4.2) kommunikaatioprosessien kautta tarkasteltuna työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen tarkoittaa ensinnäkin muutosta koskevan informaation selkeyttämistä ja priorisointia epävarmuuden vähentämiseksi. Toiseksi osallistumismahdollisuuksien avulla voidaan tukea muutosta, jos osallistamistavat luodaan aidosti vaikuttaviksi. Kolmanneksi kannattaa kiinnittää huomiota sosialisointiin kommunikaatioprosessina. Uuteen rooliin, tehtäviin ja vastuisiin soisaalistuminen vaikuttaa asiantuntijaidenteettiin, ja yhteisen tulkinnan avulla muuttuvia rooleja, tehtäviä ja vastuita voidaan työyhteisössä selkiyttää. Tämän tutkimuksen haastateltavien yhteisöllisyyden kokemuksissa kuvataan sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä. Myönteisessä yhteisöllisyydessä tunnetaan ylpeyttä työyhteisön jäsenyydestä, on tunne kuulumisesta joukkoon ja arvostetaan toisten asiantuntemusta. Kielteisinä piirteinä yhteisöllisyydestä haastatteluissa tulee esiin esimerkiksi liian tiivis samanmielisyytys ja yhdenmukaisuuden paine. (ks. Paasivaara 2012, 79.)

5.3.2 Työssä sitoutumisen realisoituminen toiminnassa

Työssä sitoutuminen muodostuu monenlaisista asioista ja tulee esille yksilön toiminnassa eri tavoin. Esimerkiksi affektiivisen sitoutumisen on nähty olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä työssä sitoutumisessa (Parish ym. 2008; Elias 2009; Peccei ym. 2011). Työssä sitoutuminen todentuu käytännön toiminnassa: miten yksilö käyttäytyy työyhteisössä, tekee työtehtävänsä, osallistuu yhteiseen toimintaan (Lord & Hartley 1998).

Haastateltavien pohdinnoissa sitoutumisen konkretisoituminen näkyy kaikkien haastateltavien mielestä vastuunottamisena, joka voi tulla esille monin eri tavoin. Haastateltavat ovat erottaneet vastuunottamisen velvollisuudesta siten, että velvollisuus tulkitaan ennen kaikkea negatiivisessa sävyssä: henkilö tekee ”vain velvollisuuden tunteesta välttämättömimmän”. Vastuunotto puolestaan on positiivinen asia: työs-

sään sitoutunut henkilö ottaa vastuuta niin omista töistään kuin koko työyhteisöä koskevista asioista ja välittää aidosti työtehtävistään ja työyhteisöstään. Vastuunotto merkitsee affektiivista sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Työyhteisön yhteisöllisyys nousee myös tässä merkittäväksi tekijäksi. Haastateltavat kokevat työssä sitoutumisen näkyvän yhteisen hyvän eteen ponnisteluna ja yhteisön edun menemisenä henkilökohtaisen edun edelle. Muita työssä sitoutumista osoittavia toimintatapoja on käsitelty huomattavasti vastuunottoa ja työyhteisön yhteisöllisyyttä vähemmän: kehittäminen, muutosasenne, velvollisuus ja henkilökohtaiset tekijät (kuvio 12 ja liitetaulukko 3.2). Seuraavassa olen tarkastellut vastuunottoa ja yhteisöllisyyttä haastattelujen valossa.



Kuvio 12. Työssä sitoutumisen realisoituminen toiminnassa.

Haastatteluissa korostuu eniten vastuunotto. Tällä tarkoitetaan vastuunottoa niin omista työtehtävistä kuin koko työyhteisöstä ja organisaatiosta. Vastuunottoon nähdään kuuluvan se, että tehdään määritellyt työtehtävät sovitusti. Ne tulee tehdä myös mahdollisimman hyvin. Vastuunottoon on liitetty myös työtehtävistä tunnetasolla välittäminen.

”...että siinä se sitoutuminen näkyy että sen työn haluaa hoitaa sillä ajalla kun sen, se on sovittu hoiettavan ja sen haluaa hoitaa vielä kaiken lisäksi hyvin.” (H1)

”No varmasti se ilmenee siinä että jos on tehtäviä ne tehdään alusta loppuun asti eikä niitä jätetä kesken... että mä luulen että se sitoutuminen on ainakin sitä että ne asiat hoidetaan loppuun asti. Ja se että ottaa vastuuta niistä omista tehtävistä... Se vastuun kantaminen ja oman työn kehittäminen.” (H8)

”...ei oo vain sitä että tekee työt vaan ihan oikeesti välittää niistä töistä...[tekee] monenlaisia pieniä asioita...semmosta mikä ei oo [edes]meidän työtehtäviä...”

”Mutta sitten on myös meissäkin vakinaisissa työsuhteissa on olemassa semmosia ihmisiä jotka voi sanoa että mä käyn täällä vaan töissä ja hyvä kun edes käyn töissä mutta kun on vakinai-

nen työsubde niin sitten voi vähän niinkun... ottaa niin sanotusti kepeämmin ne työtehtävät... et se [sitoutumattomuus/HP] näyttäytyy myös sitten joittenkin kohdalla sillä lailla.” (H17)

Työtehtävät tulee tehdä loppuun hyvin ja ajallaan. Työn hyvin tekemisen merkitys nähdään koko työyhteisön ja organisaation menestymisen näkökulmasta. Työssä sitoutumattomuudesta haastateltavat puhuvat työn tekemisenä vain velvollisuudentunteesta (esimerkki H17), johon haastateltavat liittävät innostumattomuuden ja joustamattomuuden sekä työn tekemisen vain palkan vuoksi.

Toiseksi eniten korostetaan työyhteisössä toimimista kuten yhteisten prosessien ja pelisääntöjen noudattamista, yhdessä tekemistä, yhteisen edun menemistä yksilön edun edelle, vastuuta muista ja avointa vuorovaikutusta. Omat tehtävät nähdään osana työyhteisön kokonaisuutta ja niiden merkitys kokonaisuudessa ymmärretään. Vaikka kaikki tehtävät eivät miellyttäisi tai kiinnostaisi, oma osuus kuitenkin tehdään. Haastattelussa korostuu näkemys jokaisen työyhteisön jäsenen asenteen ja toiminnan vaikutuksesta työyhteisöön. Nähdään, että jokaisella on vastuu siitä millaiseksi työyhteisön kulttuuri ja toimintatavat muotoutuvat.

”...että sitoutuu yhdessä tekemään niitä juttuja. Et kyl mä huomaan sitä et on paljon sellasia asioita, joista mä itse en oo niin kauheen kiinnostunut mutta jotka jotenkin liittyy tähän meidän... kehittämiseen niin kyl se mun sitoutuminen tarkoittaa sitä että mä teen niitä vaikka... ne ei oo just sitä mun juttua, mutta kun ne on meidän juttuja.” (H9)

”Se suhtautuminen niihin työtehtäviin niin siihen kokonaisuuden kannalta kuitenkin aattee myös sitä työpaikkaa että miten nää kaikki vaikuttaa tässä kokonaisuudessa” (H13)

”Musta se sitoutuminen on sitä että... noudattaa niitä yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja niitä että tämmösessäkin organisaatiossa täytyy olla tiettyjä myös määräyksiä ja ohjeita mutta että jos on sovittu joistakin asioista että niitä hoidetaan tietyllä tavalla että sitten toimitaan niin että totta kai voi olla luovuutta ja tämmöstä mutta että se pysyis sillä lailla kuosissa.” (H13)

Lord ja Hartley (1998) esittävät hyvin konkreettisia käyttäytymismuotoja, joissa työssä sitoutuneisuus näkyy kuten hyvä asiakastyöskentely, luotettavuus, tekee yli vaaditun, antaa palautetta, ei myöhästele. Heidän tutkimuksessaan tuli esille, että sitoutuneisuutta arvioitiin sen mukaan, miten toiset työyhteisön jäsenet käyttäytyivät. Tässä tutkimuksessa haastateltavat tuovat esille sitoutumisen näyttäytymistä toiminnan tasolla hieman monipuolisemmin ja ovat arvioineet niin omaa kuin muiden työyhteisön jäsenten sitoutuneisuutta tai sitoutumattomuutta.

Paasivaaran (2012, 74–78) mukaan, jota myös tämän tutkimuksen haastateltavien kokemukset hyvin todentavat, yhteisöllisyys tuo näkyviin inhimillisen näkökulman työyhteisössä. Se tukee kanssakäymistä ja toisista välittämistä, mutta myös oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys voi ilmetä eri tavoin: työyhteisön jäsenet kiinnittyvät yhteiseen, jaettuun merkitysmaailmaan, yhteisöllisyys ilmenee yksilöiden tapana kohdella toisia ja me-henkenä. Jokainen työyhteisön jäsen vastaa osaltaan työyhteisönsä

toimivuudesta ja ilmapiiristä. Lisäksi yhteisöllisyys ilmenee siinä, kuinka työyhteisössä suhtaudutaan sosiaaliseen tukeen, niin yksilöiden väliseen kuin järjestelmän tuottamaan tukeen. Toisaalta Mamian ja Koivumäen (2006, 132) tutkimustuloksista käy ilmi, että vaikka hyvä työilmapiiri vaikuttaa suuresti työpaikkaan kiinnittymiseen, sillä ei välttämättä ole vaikutusta sitoutumisen toiminnalliseen puoleen eli että työntekijä panostaisi enemmän työpaikkansa menestykseen. Tässä tutkimuksessa haastateltavat puolestaan tuovat työssä sitoutuneisuuden esille nimenomaan konkreettisenä käytäytymisenä ja toimintana. Sitoutunut työntekijä on valmis tekemään ”ekstraa” työnsä ja työyhteisönsä puolesta. Kuten Paasivaara (2012, 61) toteaa, jos yksilön käsitys työyhteisön toiminnasta on myönteinen, sitoutumisen aste on voimakas. Sitoutumisen aste heijastuu suhtautumisessa toimintaan ja tavoitteisiin. Sitoutumisen aste vaikuttaa siihen, kuinka valmiita ollaan käyttämään aikaa tavoitteiden saavuttamiseen.

5.3.3 Työssä sitoutumisen murtuminen

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan tekijöitä, jotka jollain tavalla heikentävät työssä sitoutumista. On toki ajateltavissa, että sitoutumista synnyttävien, mahdollistavien tai ylläpitävien tekijöiden vastakohtat tai puuttuminen vastaavasti heikentävät sitoutumista. Haastateltavien haluttiin kuitenkin tuovan pohdintaan työssä sitoutumista heikentäviä tekijöitä, jotta keskeisimmät tekijät saadaan esiin.

Kuten aiemmissa työssä sitoutumista suhteena tarkastelluissa osa-alueissa, myös tässä haastateltavien puheessa korostuu työyhteisön rooli. Poikkeuksena edellä käsiteltyihin sitoutumisen osa-alueisiin, murtumista pohtiessaan haastateltavat tuovat esille myös johtajuuden merkityksen. Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että johtajuuden merkitys muistetaan silloin kun tarkastellaan puutteita esimerkiksi työyhteisön työhyvinvoinnissa, työyhteisön ilmapiirissä ja toimintakulttuurin ylläpitämisessä ja luomisessa. Johtamista tarkastellaan haastatelussa pitkälti johtamistyylien näkökulmasta. Näiden kahden laajan kokonaisuuden, työyhteisön ja johtamisen, lisäksi osa haastateltavista tuo pohdintaan mukaan muutosten negatiivisiksi koetut asiat, työsuhteen muotoon liittyvät tekijät sekä osaamisen hyödyntämättömyyteen liittyvät kokemukset. Nämä saavat kuitenkin huomattavasti vähemmän tilaa haastateltavien pohdintoissa työyhteisön toimintaan ja johtamiseen verrattuna (kuvio 13 ja liitetäulukko 3.3). Käsitellen tarkemmin työyhteisön, johtamisen ja muutoksen tuottamia työssä sitoutumista murtavia kokemuksia. Nämä kolme elementtiä kietoutuvat kiinteästi toisiinsa, joten elementtien tarkastelu erillisinä kokonaisuuksinaan on osittain keinotekoisia, mutta tarkoituksenmukaista yksityiskohtien esiin saamiseksi.

Työssä sitoutumisen murtuminen

Työyhteisö

Johtaminen

Muutos

Työsuhteen luonne

Osaaminen

Kuvio 13. Työssä sitoutumisen murtuminen.

Työyhteisöön liittyvistä tekijöistä tulee keskeisesti esille yhteisöllisyyden puute kuten välinpitämättömyys, tuen puute, jopa toisten työn vähättely tai muu pahansuopuus. Yhteisöllisyyttä ei ole koettu olevan juuri ollenkaan tai muutokset ovat vaikeuttaneet yhteisöllisyyden ylläpitämistä. Yhteisöllisyyden puutteen vaikutuksia kuvataan runsaasti, mutta erityisesti korostuu keskittyminen tiukasti vain omiin tehtäviin, välinpitämättömyyden lisääntyminen, työyhteisön riidat tai muutoin henkilöiden huonot vuorovaikutussuhteet.

”ko olen täällä ollut tosi hämmästyne siitä että... sellasta... yhteisöllisyyttä ja voisko sitä ajatella että se ois sellasta yhteistä sitoutumista että siis... että ei täällä... ei kyllä oikeesti ollenkaan sellasta että oltas kiinnostuneita toisen työtilanteista, työtehtävistä... ei auteta...” (H2)

”Tosiaan se että semmonen yleinen välinpitämättömyys niin se kyllä vaikuttaa sitten siinä... jos kaikki on tosiaan pitävät kiinni vain niistä omista pienistä helpoista rutiineista mitkä pystyy hoitaa helposti niin... se tuntuu sitten siltä että ei tässä nyt itelläkään vaikuta yrittää potkia että... antaa periksi helposti sitten jos se työyhteisö jotenkin antaa periksi.” (H5)

”Taas sitten mikä saa pysymään pois kahvihuoneesta ja karttamaan sitä sillä tavalla että semmonen pahansuopuus ja semmonen... louskuttaminen miten sen nyt sanotaan... ettei jaksu jotenkin ei... et ihmiset käyttää semmosena tunteitten purkausareenana niinkö välillä työyhteisöä, että se ei minusta ole työyhteisön tehtävänä ollenkaan olla semmonen. Ja sit semmonen meillä on ehkä semmosta vähän alasampumisen kulttuuria aika vahvastikin että aina joku sitten kyykyttää jos joku toinen yrittää jotain. Sillai mä luulen et ei ihmiset uskalla yrittää.” (H15)

Yhteisöllisyyden puutteen erilaiset vaikutukset koetaan omaan työssä sitoutumiseen ja omaan toimintaan vaikuttavina tekijöinä. Tämä näkyy rajautumisena tiukasti vain omiin työtehtäviin sekä väsymisenä yrityksiin vaikuttaa tai kehittää työyhteisön toimintaa. Tämä voi aiheuttaa noidankehän, jossa yhteisöllisyyden puutteena näkyvät toimintatavat synnyttävät lisää yhteisöllisyyden puutetta myös niissä henkilöissä, jotka ovat ehkä yrittäneet luoda ja kehittää työyhteisön toimintaa.

Johtamiseen liittyvissä sitoutumista heikentävissä tekijöissä korostuu lähiesimiehen tai ylemmän johdon johtamistapa. Näistä mainitaan esimerkiksi tehtävien hoitamattomuus, laiminlyönti ja epäjohtonmukaisuus, poukkoileva tyyli. Myös autoritaarinen käskyttävä tyyli koetaan sitoutumista heikentäväksi tekijäksi.

„ja tuota huomaa sitten ympärillään tämmöstä ihan... aivan voi sanoa suoraan semmosta vastuuntunnottomuutta mitä oikeasti kuuluu esimerkiksi esimiesasemassa olevalle... lähiesimiesasemassa olevalle... kyllähän sitä siinä sitten alkaa vähän miettiin että miten tässä ite toimii ja onko tässä sitten mitään järkee.” (H2)

”Jos tulee tavallaan joku määräys... tyylin... eikä niinkö ymmärrä sitä taustaa eli jos vain tulee joku määräys että nyt on niinkö toimittava näin... tekee tietenkin sen mikä nyt pitää tehdä mutta ettei yhtään enempää ja eikä ole sillai oikeesti sielulla siinä mukana että vähän semmosta teknistä toteuttamista enempi sitten se tekeminen.” (H6)

”On joskus tullut sellanen että kerrotaanko tässä nyt kaikkia ja monesti on sellanen tilanne että nuo ei tiiä kun on niitä infoja tai semmosia että ei nuo tiiä tai sitten nuo luulee aivan jotakin muuta... meillä loksabtaa suut auki että eikö tuolla tosiaan ole mitään käsitystä mitä me tehdään täällä.” (H19)

Huono kokemus johtamisesta heikentää omaa motivaatiota tehdä työtehtävät parhaalla mahdollisella tavalla; tehdään se välttämättömin. Kokemukset johdon suoranaisesta tietämättömyydestä työtehtävien ns. ruohonjuuritason konkretiasta hämmästyttävät, erityisesti jos johdolla ei ole edes kiinnostusta ottaa asioista selvää. Käskyt toimintatapojen muutoksista edellyttäisivät nykyisten prosessien ja konkreettisten toimintatapojen tuntemista. Tämä puolestaan edellyttää johtajan läsnäoloa.

Organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa korostetaan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja osallistamista sitoutumisen edistämiseksi (esim. Lewis 2011; Taskinen 2011; Ponteva 2009, 2010). Kokemukset näistä tulevat esille myös tekemissäni haastattelussa: lähes jokaisessa haastattelussa niihin viitataan jossain muodossa.

”Se vaati ihan hirveesti rohkeutta ja semmosta... että monesti ois halunnu että ois käyty sitä vuoropuhelua ja keskustelua.” (H3)

”...meni sitten se luottamus siitä, että ei siltikään olis oikeasti voinut esittää niitä asioita, omia näkemyksiä.” (H3)

”Kyllähän se vyörähti päälle... päälle ko tota... joku koneisto olis jyllännyt meidät läpi... en mä kokenut että siinä olis ollut kauheesti vaikuttamisen varaa että se vaan oli alusta asti selvä, että tää tullaan tekemään ja tää on pakko, se oli sitä pakkodiskurssia että meidän on pakko tehdä, muuallakin on tehty tämä ja mitkä kaikki asiat pakottaa meidät tekemään tämän.” (H9)

Haastateltavat puhuvat vaikutusmahdollisuuksista organisaatiotasolla pääsääntöisesti niiden puutteena. Vaikutusmahdollisuuksia ja osallistamista ei koeta olevan, niitä on hyvin vähän tai ne nähdään näennäisinä. Myös tietynlaista pelkoa omien näkemysten esittämisestä tulee esille: pelätään oman aseman tai työpaikan puolesta tai negatiivista suhtautumista mielipiteiden esittämiseen. Pelon taustalla olevia tekijöitä ei tullut esille, mutta voisi olettaa, että taustalta löytyy huonoja kokemuksia näkemysten esittämisestä, kuten edellä oleva sitaatti H3 osoittaa.

Vaikka muutokset koetaan osittain mahdollisuuksia luoviksi ja tuovan vaihtelua, niillä on myös negatiivisia vaikutuksia työssä sitoutumiseen. Jatkuva muutos rasittaa ja luo stressiä, koska omaan työhön ja sen kehittämiseen ei ole ollut aikaa.

”Mutta nyt sitten ko tätä muutostilannetta on jatkunu vaan vuoesta toiseen koko ajan ja sitten ei oo päässy enää kehittämään sitä omaa työtä ollenkaan et nyt vaan sammutellaan niitä tulipaloja koko ajan että hojetaan ne päivittäiset rutiinit yritetään saada se arki pyörimään... Nyt ko niitä muutoksia on tullu koko ajan niin nyt on alkanu tulemaan semmosta väsymystä että huomaa ittelläkin että alkaa pikku hiljaa väsymään siihen jatkuvaan muutokseen ja niihin epävarmuustekijöihin... Ja sitten ko ne työtehtävät muuttuu jatkuvasti ja tulee erilaisia tehtäviä niin nyt on ehkä hankalampi tarttua niihin uusiin tehtäviin. Tulee semmonen väsymys että voi että, mie en jaksa alkaa tätä uutta hommaa taas opettelemaan.” (H5)

”Se [työtehtävien/HP] muutos oli sillä lailla niin suuri, niin tuota... jotenkin mulla oli kyllä, mie olin aivan down silloin pitkän aikaa...” (H12)

”Nämä uudet tuulet niin tuota kyllähän se luo semmosta epävarmuutta mutta ei se sitouta kyllä... päinvastoin. Sitä rupeaa katteleen vähän tuonne ulkopuolelle että oisko siellä jotain vähän vakaampaa.” (H19)

Alituisesti esitetyt muutosvaatimukset johtavat työtehtävien hoitamisessa ”selviytymistaisteluun”: yritetään selvitä päivä kerrallaan. Uudet muutokset koetaan taakkana, koska edellinen muutos on vielä meneillään. Jatkuva uusien asioiden opettelu koetaan kuormittavana, jolloin työtehtävien tekemiseen ei enää jakseta panostaa niin paljon kuin haluaisi. Muutoksen myötä muuttuneet tehtävät saattavat myös olla työssä sitoutumista ja työn mielekkyyttä murtavia. Työnkuva voi muuttua niin oleellisesti, ettei sitä koeta enää mielekkääksi, oman osaamisen mukaiseksi tai työmäärä lisääntyy yli sietokyvyn. Jatkuva muutos aiheuttaa myös epävarmuutta oman työtehtävän ja aseman säilymisestä, ja organisaation ulkopuolisia mahdollisuuksia etsitään aktiivisemmin.

Haastateltavat ovat kaivanneet osallistamista muutoksiin keskusteluilla ja yhteisellä prosessoinnilla, vaikka muutosten taustoja ymmärretään ja tiedetään joidenkin muutosten ja toimenpiteiden olevan välttämättömiä (tästä enemmän luvussa 5.4 sitoutumisen johtamisessa). Yhteisen keskustelun ja prosessoinnin avulla ikävienkin asioiden hyväksyminen ja muutoksiin sitoutuminen helpottuu. Tällaisiakin kokemuksia haastatteluista löytyy.

”...tuli niitten muutosten konkreettinen aika niin sitä oli läbetty pureksimaan ja pyydetty niitä esityksiä että miten vois toimia ja mitä vois tehdä ja osallistettu... se surutyö oli aloitettu kauhean aikasessa vaiheessa että sitte ko se konkreettinen muutos tuli niin se oli helepempi hyväksyä ja siinä tuli ehkä semmonen tunne että oli saanu ite ees jotenki purkaa tai koettaa vaikuttaa siihen.” (H4)

5.3.4 Työntekijöiden kokemukset muutoksista

Haastateltavat ovat pohtineet kokemuksiaan muutoksiin suhtautumisesta niin omasta näkökulmastaan ja toiminnastaan käsin, mutta myös pohdiskellen työyhteisön muiden jäsenten suhtautumista muutoksiin. Muutoksia ei välttämättä ole koettu negatiivisiksi tai huononnuksiksi entiseen. Kokemuksia muutoksista säätelee lähinnä se, miten muutokset on toimeenpantu ja onko muutoksiin päässyt osalliseksi tai vaikuttamaan.

Muutosten positiivisina vaikutuksina kuvataan uusia mahdollisuuksia, haasteita ja uusia verkostoja. Muutosten tuoma vaihtelu koetaan virkistävänä, erityisesti jos samaa työtehtävää on tehnyt pitkään. Muutos nähdään mahdollisuutena oppia uutta ja haastaa itseään.

”...että siinä muutoksessa on myös aina virkistävä ulottuvuus ja se on aina mahdollisuus muuttaa toimintatapaansa ja oppia jotakin uutta että... sillä tavalla se... että kyllä mä sitä muutosta katselen kauheen positiivisesti lopultakin, semmosena perusorientaationa.” (H9)

”Tarvitaan välillä semmosta pölytystä ja muutostakin että asiat liikkuvat ja menevät eteenpäin ettei luuduta tietynlaisiin toimintarakenteisiin.” (H17)

Haastateltavat näkevät muutoksissa positiivisia vaikutuksia niin yksilötasolla kuin yhteisötasolla. Työyhteisöön nähdään muutosten myötä saatavan uutta energiaa ja innostusta, joka ehkäisee vanhoihin toimintatapoihin lukkiutumisen. Muutokset koetaan erityisesti palkitsevina ja innostavina, jos niiden toimeenpanoon on päässyt vaikuttamaan ja osalliseksi, ja jos muutoksesta tai muutoksen jälkeisestä tilasta on löydettävissä ”oma paikka”.

”Kyllä varsinkin jos siinä jollakin tavalla kokee saavansa olla mukana niin kyllä ilman muuta se (muutos/HP)... sitouttaa tai sitä sitoutuu siihen... että mun mielestä sillä on positiivinen vaikutus sitoutumiseen.” (H2)

”Jos sieltä (muutoksesta/HP) löytää jonkun oman jutun siitä asiasta ja kokee sen omaksi et sä pystyt sen omaksumaan että tää on mun juttu niin silloinhan sitä lähtee innolla viemään eteenpäin siitä saa semmosen draivin päälle.” (H5)

Oleellista sitoutumisen ylläpitämisessä muutostilanteissa on varmistaa työntekijöiden mahdollisuudet muutoksen toteuttamiseen. Jos toteuttamiseen ei pääse osalliseksi, sitoutuminen muutostoitimenpiteisiin laskee. Toisaalta muutoksen toteuttamista voi heikentää muutokseen sitoutuneenkin suhtautumista negatiivisempaan suuntaan.

Alkuun hyvältäkin tuntuvat muutokset, uudet tehtävät ja haasteet saattavat muutostilanteiden jatkuessa muuttua stressaaviksi. Jatkuva muutostilanne aiheuttaa väsymystä, ahdistusta, stressiä ja epätoivoa. Koetaan, että odotukset ovat kohtuuttomia joko työmäärän tai osaamisen suhteen. Jatkuva muutostilanne muuttuikin virkistävästä lannistavaksi ja työyhteisön yhteisöllisyyttä heikentäväksi.

”Nyt ko niitä muutoksia on tullu koko ajan niin nyt on alkanu tulemaan semmosta väsymystä että huomaa ittelläkin että alkaa pikku hiljaa väsymään siihen jatkuvaan muutokseen ja niihin epävarmuustekijöihin.” (H5)

”Työntekijät joutuu aika koville...koville ja on paljon tehtäviä ja pitäis olla koko ajan tehokkaampi ja kehittää niitä omia toimintatapoja niin kyllä se jaksaminen on varmaan se mikä siellä eniten sitten on ehkä semmosessa tilanteessa huolestuttanut.” (H8)

”Kyllä se mulla henkilökohtaisesti vaikutti sit siihen että meni kyllä semmonen kehittämisinto ihan totaalisesti. Sittenhän se tulehutti ihmisten välit.”(H16)

Jatkuvan muutoksen tilanteessa kokemus virkistävästä vaihtelusta muuttuu haastateltavien mielestä ahdistavaksi ja väsyttäväksi. Jatkuva muutospaine, kohtuuttomaksi koetut odotukset, kiire ja muutoksen tuoma epävarmuus rasittavat ja koettelevat työssä sitoutumista. Tietotyöntekijöiden organisaatioon sitoutumista tutkiessaan Saari ja Pyöriä (2015, 282–283) huomasivat, että työntekijät haluavat tehdä hyvää, laadukasta työtä, mutta aikapaineet ja korkeat tavoitteet aiheuttavat työn laadun heikkenemistä, jolloin joudutaan tekemään kompromisseja työn laadun suhteen. Jokainen työssään sitoutunut työntekijä haluaa nähdä organisaationsa menestyvän, mutta myös heidän pitäisi hyötyä organisaation menestyksestä esimerkiksi työn jatkuvuuden varmistumisenä, arvostuksena ja osallistumismahdollisuuksina (Saari & Pyöriä 2015, 283). Tässä tutkimuksessa haastateltavat esittävät samankaltaisia kokemuksia – jatkuvien isojen, epävarmuutta aiheuttavien muutosten keskellä eläminen laskee kehittämistä ja aiheuttaa keskittymisen vain välttämättömimmän tekemiseen.

Haastateltavat ovat pohtineet oman suhtautumisensa lisäksi oman työyhteisönsä jäsenten reagoiteja ja toimintaa muutoksissa. Työyhteisössä havaittu negatiivinen suhtautuminen muutokseen vaikuttaa osalla omaan käyttäytymiseen ja tunteeseen, että muutosmyönteisiä näkemyksiä ei sallita. Osa haastateltavista kaipaa työyhteisössä avoimempaa ja myönteisempää suhtautumista muutoksiin siten, ettei automaattisesti tyrmätä tulevaa muutosta.

”Minusta joskus vähän liiankin semmosta negatiivista se että pitäis enemmän mennä siihen mukaan ja nähdä ne mahdollisuudet että mitä se voi tuoda sitten tullessaan kuitenkin. Eikä aina jotenkin sen negaation kautta niinkö se yleensä ensimmäinen kyllähän sen ittestäkin tunnistaa että sitä suu mutrussa ensten saattaa olla.” (H19)

”Se muutosvastarinta kyllä yllätti minut ihan että... Ja aina jossakin pikkuriikkisessä asiassa, ja se oli kyllä pettymys sitte itelle että ehkä ite enemmän ois semmoinen uudistaja luonteeltani. Se oli kyllä... se oli pettymys.”(H2)

”Jotenkin minä olen kuulevinani ihan aitoa pelkoa ja ne on ihan järkyttyneitä siitä, että niitten... niin hirveästi nähdään uhkakuvia siinä... ihan mahottomasti ja semmosia... et mitä muuta puhetta ei ihan oikeesti oikein sallita...” (H15)

Omaa toimintaa muutoksessa säädellään sen mukaan, miten nähdään työyhteisön muiden jäsenten reagoivan muutokseen. Vahva muutosvastarinta koetaan sosiaalisena paineena eikä omia, muutosmyönteisiä näkemyksiä tuoda esiin. Haastateltavat kokivat, ettei työyhteisössä sallita valtavirrasta poikkeavia näkemyksiä. Eliaksen (2009) ja Valteen (2002) mukaan huomiota tulee kiinnittää yksilön ja työyhteisön psykologisiin prosesseihin, tekijöihin, jotka ohjaavat ihmisen suhdetta muutoksiin. Suhtautuminen ja kokemukset työhön, organisaatioon ja muutoksiin organisaatiossa kytkeytyvät ja välittyvät tekemieni haastattelujen perusteella vahvasti työyhteisön ja yhteisöllisyyden tunteen kautta. Vaikka kokemukset ovat henkilökohtaisia, näyttävät haastateltavien kokemukset suodattuvan oman työyhteisön toimivuuden kautta. Työyhteisössä jaetaan mielikuvia, näkemyksiä ja kokemuksia organisaatiossa tapahtuvista asioista. Vaikka kokemus on lopulta yksilön oma kokemus, siihen on vaikuttanut Lewisin (2011) kuvaamat yhteisön viralliset ja epäviralliset kommunikaatioprosessit, joissa organisaatiossa tapahtuvista asioista ”tehdään selkoa” ja tapahtumille annetaan merkityksiä. Kokemus työyhteisön tuesta, hyvä ilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne näyttävät tukevan yksilön sitoutumista, vaikka kohdattu muutos nähdään negatiivisena. Vaikeitakin asioita pystytään kohtaamaan, jos työyhteisön tukeen voi luottaa.

Haastateltavien puheessa yhteinen prosessointi nousee keskeiseen asemaan: jos muutokseen liittyviä asioita käsitellään yhdessä, niiden hyväksyminen on helpompaa. Haastateltavat korostavat riittävän tiedottamisen, yhteisen keskustelun ja osallistumisen mahdollisuuksien merkitystä muutoksiin suhtautumiseen vaikuttavina tekijöinä. Esimerkiksi Portoghese ym. (2012, 588–589) tutkiessaan sairaanhoitajien sitoutumista muutoksiin huomasivat, että johtaja-työntekijä -suhde ja kommunikaatio työyhteisössä ovat keskeisessä roolissa muutosta koskevien positiivisten ja negatiivisten odotusten syntymisessä. Kun työntekijöillä on hyvä esimies-työntekijä -suhde ja laadukas muutokseen liittyvä kommunikaatio, osallistumismahdollisuudet kasvavat, ja positiiviset odotukset muutosprosessia kohtaan mahdollistuvat. Tämä tuottaa affektiivisen sitoutumisen muutokseen. Huono kommunikaatio edisti negatiivisten odotusten syntyä, jolloin muutosta tuettiin vain seurausten pelossa (jatkuvuusperusteinen sitoutuminen muutokseen). Vastaavia tuloksia saivat myös Rogiest, Segers ja van Witteloostuijn (2015) tutkiessaan poliisien sitoutumista muutokseen. Kommunikaation dialogisuuden lisääminen vähentää muutosten vastustamista (Simoes & Esposito 2014, 336).

Osa haastateltavista näkee sitoutumisen tulevan esiin muutosasenteena, ja että muutostilanteet ovat tilanteita, joissa työssä sitoutuneisuutta testataan. Peccei ym. (2011) tutkimuksessa organisaatioon sitoutuminen vähensi muutosvastarintaa ja vaikutti

positiivisesti havaintoihin muutoksen myönteisyydestä ja oikeudenmukaisuudesta sekä asenteisiin ja reaktioihin muutosta kohtaan. Tässä aineistossa haastateltavien puheissa ei organisaatio näyttäytynyt sellaisenaan ensisijaisena sitoutumisen kohteena. Kuitenkin haastateltavien tahto ymmärtää muutoksen taustat ja millä tavoin muutos on linjassa organisaation strategisten ja muiden linjausten kanssa, osoittaa sen, että muutokset nähdään myönteisemmin kun ymmärretään niiden merkitys organisaation kannalta. Vastaavasti haastattelussa tuli esille Peccei ym. (2011) tulosten mukaisesti se, että jos muutoksen toteuttamiseen ei ole osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, ei organisaatiomyönteisyys auta parantamaan muutokseen sitoutumista.

5.4 Kokemuksia työssä sitoutumisen johtamisesta

5.4.1 Työssä sitoutumisen johtaminen muutostilanteissa

Organisaatiokirjallisuudessa ollaan yksimielisiä johtajuuden merkittävästä roolista organisaation menestymisen, mutta myös esimerkiksi työyhteisön toimintakulttuurin, ilmapiirin ja työhyvinvoinnin luomisessa. Erityisesti johtajuuden merkitystä korostetaan muutostilanteissa. (ks. Valtee 2002; Holbeche 2006; Stenvall ym. 2007; Ponteva 2010; Taskinen 2011.)

Haastateltavat ovat pohtineet johtajuutta työssä sitoutumisen näkökulmasta, mutta myös yleisemmin johtajuuden merkitystä muutostilanteissa. Haastateltavat ovat kuvanneet, miten johtamisen avulla voidaan vaikuttaa työssä sitoutumiseen muutostilanteissa ja millaiset johtamiseen liittyvät tekijät ehkäisevät tai estävät sitoutumista muutokseen ja ovat pohtineet sitä, millaisia asioita tulisi huomioida muutoksessa. Näissä kuvauksissa ei aina selkeästi tullut esille, puhuuko haastateltava todellisista kokemuksistaan vai esittääkö hän näkemyksiään siitä, miten *pitäisi* olla.

Eniten haastateltavat tuovat esille johtajuuden näkymistä osana työyhteisön toimintaa: miten johtajuuden koetaan näkyvän johtajan konkreettisenä toimintana ja millaisia ominaisuuksia johtajalla tulee olla, jotta sitoutuminen on muutostilanteissa mahdollista. Johtajuuden näkyvyys -kokonaisuudessa haastateltavat esittävät muun muassa johtamisen piirteisiin liittyviä tekijöitä sekä kohteluun liittyviä kuvauksia. Toinen selkeä kokonaisuus johtajuudessa on kommunikaation ja viestinnän merkitys sitoutumisen johtamisessa muutostilanteissa. Viestinnältä odotetaan avoimuutta ja työntekijöiden kuulemista. Muut kokonaisuudet, yhteisöllisyys, osallistaminen ja osamisen johtaminen, nähtiin myös keskeisinä johtajuuden elementteinä, mutta näiden osuus näyttää selkeästi vähäisempänä kuin johtajuuden näkyvyys ja kommunikaatio. Kuviossa 14 on kuvattu sitoutumisen johtamisen kokonaisuus ja liitetaulukossa 3.4 tarkemmin kuhunkin kokonaisuuteen liittyviä tekijöitä.

Työssä sitoutumisen johtaminen

Johtajuuden näkyvyys

Kommunikaatio

Yhteisöllisyys ja hyvinvointi

Osallistaminen

Osaamisen johtaminen

Kuvio 14. Työssä sitoutumisen johtaminen.

Johtajuuden näkyvyys -kokonaisuuteen liittyy hyvin monenlaisia tekijöitä. Haastattelussa tuodaan esille konkreettinen läsnäolo työyhteisössä, mutta myös johtajuuden piirteisiin ja työntekijöiden kohteluun liittyviä asioita. Johtajan tulee haastattelujen mukaan olla mahdollisimman paljon mukana työyhteisön arjessa ja olla helposti lähestyttävä. Johtajan tulee kyetä joustavuuteen ja kannustavuuteen. Haastattelussa korostuvat voimakkaasti oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus työyhteisön jäsenten kohtelussa. Työntekijöitä tulee esimerkiksi kohdella samalla tavoin yhteisesti sovittujen pelisääntöjen ja organisaation linjausten mukaisesti. Myös työnjakokysymyksissä tasapuolisuus nähdään tärkeänä. Kaiken kaikkiaan johtajuudelta odotetaan johdonmukaisuutta toiminnassa ja näyttöä myös omasta sitoutumisestaan työhön ja työyhteisöön.

”Meillä pitää olla erittäin järkevä psykologisesti ajatteleva johto joka tulee ihmisten tykö. Me ollaan se työkalu me ollaan se voimavara tälle organisaatiolle. Meän johdon pitää olla läsnä meän kanssa samassa paikkaa meän pitää ymmärtää toisiamme meän pitää vuorovaikuttaa mahdollisimman erilaisissa tilanteissa, vapaamuotoisissa tilanteissa mut myös sillä lailla että tän johdon auktoriteetti ja tämä uskottavuus säilyy... johdon on tavallaan oltava lähellä mut kuitenkin oltava sillä lailla erillään, ei nyt yläpuolella mut erillään joukkojen edessä ja tukena takana. Eli mun mielestä tää lähiesimies x tekee siinä mainiota työtä että hän on läsnä ja lähellä ja tukee meitä valtavasti ja sitten varmaan puolustaa ko leijona isossa leijonaluolassa.”(H4)

”Siinä vois ehkä käyttää semmosta tietynlaista positiivisuutta hyväkseen että johtamisessa varsinkin kun ne asiat tuuaan asiat esille positiivisesti ja niitä viiään semmosen hyvän kannustamisen ynnä muun kautta eteenpäin niin se toimii paremmin ku että semmonen negatiivinen käskyttäminen tai joku tämmönen että kun nyt on vaan pakko.”(H5)

”Jos nyt puhutaan ihan semmosesta muutoksesta, että jaetaan sitä työtä ja työtehtäviä... työtehtävistähän on kyse eikä siitä työstä... työtehtävistähän on erilainen määrä asioita, ei voi laskea että sulla on kaks tehtävää, mulla on vaan yks, että sen työtehtävän laajuus pitää tietenkin ottaa huomioon että semmonen tasapuolisuus kuitenkin pitäis olla siinä... siinä muutoksessa ottaa huomioon.” (H10)

”Että silloin kun se on se johtaja on semmoinen joka... on hyvin johdonmukanen... se saa olla tiukka, se ei haittaa mitään jos se on tiukka se johtaja ja pitää sitä tavallaan semmosta kuria kunhan se on oikeudenmukanen ja johdonmukanen... niin silloin ne asiat tuntuu toimivan paremmin.”(H5)

Johdon odotetaan olevan lähellä työn arkea ja työyhteisön jäseniä, jotta voisi kuulla ja ymmärtää erilaisia näkemyksiä, joita organisaation tapahtumiin ja tilanteisiin liitetään. Näkemysten huomioiminen ja positiivinen kannustaminen muutostilanteissa tukee työyhteisön yhteistä tilanteen prosessointia.

Edellä mainittuun liittyy oleellisesti kommunikaatio ja viestintä. Tämä kokonaisuus on nostettu tässä erilliseksi osa-alueeksi, jotta sen merkitys sitoutumisen johtamisessa pääsee paremmin näkyviin. Haastatteluisissa korostuvat enemmän huonot kuin hyvät kokemukset kommunikaatiosta ja viestinnästä, erityisesti organisaatioiden ylemmän johdon osalta.

”Sitä tietoa ei saa riittävästi että mikä muuttuu ja sitten että se on hallinnon tasolta enemmän semmosta sanelupoliittikkaa että nyt tulee näin ja näin ja näin, tehkää te siellä näin ja näin ja näin ja... tietoa ei saanu riittävästi ja jos sitten yrittää esittää tavallaan täältä sinnepäin jotakin... jotakin uudistuksia ja asioita niin se ei välttämättä ole selvää että ne tulee kuulluksi sitten tuolla hallinnossa.” (H17)

”Ehkä se semmoinen... asiantuntijuuden kunnioittaminen ja se semmoinen kuuleminen että miten teän mielestä olis hyvä ja sitten... ehkä myös se että sen pystys näyttämään että ihan oikeesti tämä vaikutti mitä sä sanoit.” (H15)

”Johdon työkaluna miten henkilöstö pystytään sitouttamaan toimintaan niin kyllähän ne peruselementit on juuri tällöisen kehityskeskustelut, henkilöstökokoukset... tällöinen dialoginen keskustelu henkilöstön ja johdon kesken, avoimuus, viestintä... tällöiset peruselementit ko toteutuu niin nehan on ne sitoutumisen keinot ja se että... rehellisesti kerrotaan henkilöstölle miksi ja millä toimenpiteillä nyt pyritään mihinkäkin tilanteeseen... ja ne ulkopuoliset paineet miksi siellä on myös johdolla toteuttaa niitä niin... niin tavallaan ehkä pakonkin sanelemista asioista joudutaan tekemään joitakin ratkaisuja ja se että ne tuodaan avoimesti julki että minkä takia joudutaan näin tekemään niin mää näin että myös sekin on semmoinen... keino sitouttaa asioita henkilöstölle että näin nyt mennään.”(H8)

”Ja mie väitän että me saatais niin paljon mehevämpi, niin paljon parempia toimivampia, niin paljon meitä sitouttavampi lopputulos siitä kun se osallistaminen ois konkretisoidumpaa... Siinä on sekin, että tämän vuoropuhelun kautta meidän fiksu johto sais tiedon mistä puhutaan milläkin foorumilla.” (H4)

Dialoginen kommunikointi muutostilanteiden taustoista, syistä ja ratkaisuvaihtoehtoista näyttäytyy haastattelujen perusteella toivotulta toimintatavalta muutoksissa, mutta ei toteutuneelta. Haastateltavat kokevat asiantuntijuuttaan vähäteltävän tai

että sitä ei oteta huomioon organisaation muutostilanteissa. Johdolta edellytetään avoimuutta ja rehellisyyttä viestinnässä. Yhteinen asioiden prosessointi ja näkemysten jakaminen avoimesti luovat maaperää muutosten hyväksymiselle. Yhteinen keskustelu toisi haastateltavien mielestä uusia ratkaisumahdollisuuksia ja siten sitouttaisi muutokseen. Avoimen kommunikaation avulla johto saisi näkemystä siitä, miten asioista ajatellaan ja millaisia merkityksiä muutostilanteelle on annettu. Avoin kommunikaatio antaa myös mahdollisuuden oikoa väärinkäsityksiä. Toisaalta, dialogin toteutuminen edellyttää myös henkilöstöltä vastuunottoa. Henkilöstön tulee esittää perusteltuja näkemyksiä ja osallistua keskustelutilaisuuksiin tai muihin vastaaviin foorumeihin. Avoimuuden, yhteisen prosessoinnin, asiantuntijuuden hyödyntämisen avulla varmistetaan erilaisten näkemysten esiintulo. Haastattelussa epäiltiin näkemysten huomioimista tai ylipäätään niiden todellista kuulemista.

Myös työyhteisön yhteisöllisyys ja hyvinvointi nousevat merkittäväksi tekijäksi. Haastateltavat kokevat, että johtamisessa on tärkeää pyrkiä työyhteisön hengen luomiseen ja toimintakulttuurin kehittämiseen sellaiseksi, että se sitouttaa ja luo hyvinvointia työssä.

”Kyllä se tämmönen hyvä yhteisöllisyys ja hyvä yhteishenki luo sitä sitoutumista ehtottomasti eli jos pystytään luomaan, johtaja pystyy luomaan semmoset puitteet missä se työyhteisö tuntee olevansa kotonaan tai vähän niin kuin omassa perheessä tai tuntee sitä yhteenkuuluvuutta... siihen tarvitaan kuitenkin semmonen yhteisössä semmonen joku vuorovaikutusmahdollisuus, tilanne missä haetaan yhdessä ne... hyvät asiat, positiiviset asiat ja sitten ne negatiiviset asiat mitä on, yritetään ne niinku kääntää, keksiä että millä konstilla me torpataan nämä negatiiviset asiat että miten saadaan vielä paremmaksi tämä homma...” (H7)

”Mie puhun nyt yhteisöllisyydestä ja sen kautta sen hyvän hengen synnyttämisestä jonka kautta ihmiset sitoutuu. Ja se on osa sitä yksilön huomioimista ja sen yhteisön huomioimista se on johtamisessa kaiken a ja o. Me ei voida johtaa pelkkiä asioita meillä johdetaan ihmisiä.” (H4)

Aiemmin työyhteisön toimintaa kuvattaessa johtajuus tai johtajan rooli ei tullut kovinkaan voimakkaasti esille. Yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteen syntyminen edellyttää erilaisia foorumeita, jotka mahdollistavat virallisen ja epävirallisen vuorovaikutuksen. Johdolta odotetaan vuorovaikutustilanteiden luomista tai mahdollistamista, mutta joissa työyhteisö yhdessä luo yhteisöllisyyttä pohtimalla ja arvioimalla organisaation toimintaa. Yhteisöllisyyden syntyminen nähdään kaikkien vastuuna, ei pelkästään johdon tehtävänä.

Yhteisöllisyyden elementtinä haastateltavat näkevät työyhteisön toiminnan ja tehtyjen ratkaisujen yhteisen arvioinnin ja mahdollisesti jopa palkitseminen sen pohjalta. Haastateltavien näkemysten mukaan yhteisöllisyyden kehittyminen edellyttää työntekijöiden tuntemista yksilöinä ja esimiehen aitoa kiinnostusta työntekijöiden työn tekemistä kohtaan, mutta myös työntekijöiden elämäntilanteen huomioimista.

Osallistaminen on osa johtajan konkreettista toimintaa. Osallistamisella haastateltavat ovat viitanneet eritasoisiin tekijöihin: yksilötasolla tärkeitä ovat mahdollisuudet

vaikuttaa omaan työhön, työyhteisötasolla asioiden yhteinen käsittely sekä organisaatiotasolla mahdollisuudet olla mukana ja vaikuttaa organisaation tavoitteiden luomiseen ja erityisesti muutostilanteiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Vaikka ratkaisut eivät olisikaan omien näkemysten mukaisia, osallistumisen kautta on kuitenkin syntynyt kokemus kuulluksi tulemisesta ja eri näkemysten tasapuolisesta tarkastelusta ennen lopullisia ratkaisuja.

”Se on johtamisen taikasana yleensä ko työntekijät itse pääsee vaikuttaa omaan työnkuvaansa, sisältöön eikä vain sanella... siis ihan ehdottoman tärkeä asia johtamista ja yleensä onnistuneet organisaatiot että pääsee mukaan omaa työtään koskevaan päätöksentekoon.” (H21)

”Ja sitten se osallistaminen ja sitä ois kaivannu ehkä enempi näissä muutostilanteissa että ois osallistettu porukkaa enempi. Nyt on jääny sillai että osa porukasta jää kokonaan ulkopuolelle ja eihän ne nyt silloin voi kokea sitä muutosta omakseen kun ne on ollu koko ajan siellä ulkopuolella.” (H5)

Osaamisen johtaminen tuodaan yhtäläillä esille sitoutumista vahvistavana tekijänä. Osaamista tulee arvostaa ja sitä tulee hyödyntää esimerkiksi vastuun ja haasteiden antamisessa sekä työtehtävien muotoiluissa.

”Vois aatella että meidän organisaatiossa meidän esimiehillä ois tehtävänä juuri tavallaan antaa sellanen pelipaikka tai tukea sen pelaajan... kehittymistä ja sen sitä onnistumista ja parhaansa tekemistä just siinä et pystyy rakentamaan sellasen kentällisen jossa on roolitettu oikealla tavalla ne pelaajat ja pystyä motivoimaan niitä ja tsemppaamaan niitä ja luomaan ne mahdollisuudet niin tavallaan kehittyä siinä omassa roolissaan.” (H20)

”Kun kyseessä on tällöinen asiantuntijaorganisaatio että varmaan se johtajuus on sitä että luodaan niille asiantuntijoille sellanen ympäristö et he saavat itse toimia siinä miks heidät on palkattu eli asiantuntijana et heidän näkökulmansa otetaan huomioon ja beillä... beihin luotetaan siinä määrin että heille annetaan toimivapauksia ja vastuuta näissä asioissa.” (H9)

”Oli siinä vähän semmosta aliarvioimisen makuki että kuitenkin jokka oltiin ammattilaisia, jokka oltiin tehty sitä tosi paljon ja kauan sitä työtä että itsenäisesti pystyttiin hoitaa niitä osa-alueita niin vähän sillä lailla... ettei otettu huomioon sitä että miten sitä osaamista ois voitu hyötykäyttää järkevämmiin.” (H3)

”Kun mää on melko varma, että se hierarkia mikä on meidänkin yläpuolella, ei se tiiä mitä yksikössä tehään. Tietenkin osin, pääpuolisoin voi tietää, mutta ei se kaikkea tiedä. Niin ois-han se hyvä että sieltä ruohonjuuritasoltaki olis joku kertomassa, että hei näin tämä tehdään.” (H12)

Haastattelussa tätä kuvattiin esimerkiksi joukkuepeli -metaforalla, jossa jokaisella on omien vahvuuksien mukainen paikkansa, ja jokainen tuo oman osaamisensa koko

joukkueen käyttöön hyvän menestyksen takaamiseksi. Kun jokaisella on oman osaamisensa mukainen paikka kokonaisuudessa, johtajan tarvitsee vain huolehtia sopivista olosuhteista, joissa jokainen pystyy hyödyntämään osaamistaan maksimaalisesti. Työntekijöille annettu vastuu nähdään luottamuksen osoituksena. Kokemuksia päinvas- taisesti toiminnasta on kuvattu haastatteluissa hyvin paljon. Haastattelujen mukaan johto ei hyödynnä riittävästi työntekijöiden asiantuntijuutta ja osaamista eikä siitä olla kiinnostuneita. Osa haastateltavista epäilee, että johto ei edes tiedä mitä ja miten työntekijöiden arjessa tehdään ja mitkä tekijät työn tekemiseen vaikuttavat.

5.4.2 Työssä sitoutumisen johtamisen elementit

Työssä sitoutumisen johtamisessa tärkeiksi elementeiksi nousevat edellä käsiteltyjen tekijöiden perusteella johtajan konkreettinen toiminta työyhteisössä: läsnäolo, avoin kommunikaatio ja osallistaminen, tasapuolisuus ja johdonmukaisuus, työyhteisön yhteishengen luominen sekä osaamisen hyödyntäminen. Tutkimusten (esim. Valtee 2002; Parish ym. 2008; Elias 2009; Peccei ym. 2011) mukaan keskeisimpiä muutokseen sitoutumisen varmistajia ovat muutoksen tarpeen ymmärtäminen, muutoksen strategi- anmukaisuus, avoin vuorovaikutus, hyvä esimies-työntekijä -suhde, osallistumismah- dollisuudet, työn tekemisen autonomia, mahdollisuus kehittyä muutoksen myötä ja affektiivisen sitoutumisen varmistaminen. Tämän tutkimuksen haastatteluissa ovat nousseet juuri nämä tekijät merkittävään asemaan työssä sitoutumisen johtamisessa, ei vain muutostilanteiden sitoutumisen johtamisessa (ks. liitetaulukko 3.4). Tökkäri puhuu (2012, 46–50) kokemuksellisen organisaation johtajuudesta, jossa keskeistä on arkinen sosiaalinen vuorovaikutus. Johtaja osallistuu vuorovaikutukseen, työskentelee yhdessä muiden kanssa ja luo yhteistoiminnassa organisaation tulevaisuutta. Koke- muksellisen organisaation johtajuus on myös kehollista, eli sen pitää olla läsnä olevaa, jottei johtaja etäänny muusta työyhteisöstä ja menetä kosketusta työyhteisön jäsenten kokemusmaailmoihin. Tätä asiaa haastatteluissa myös korostettiin usein: lähiesimie- hen tulee olla läsnä työyhteisön arjessa.

Haastateltavien puheissa korostuvat virallisten tilanteiden lisäksi epävirallisten tilan- teiden ja keskustelujen sekä johtajan osallisuuden merkitys muutoksissa. Johtajat ovat osa meneillään olevaa prosessia (muutoksia) eivätkä vain tarkkailijoita tai kontrolloijia muutoksen läpiviemiseksi. Epäviralliset keskustelut ovat organisaatioiden todellisuutta ja johtajien tulisi avoimesti huomioida ja hyödyntää niitä muutoksissa. Johtajien tulee nähdä jokapäiväinen puhe ja vuorovaikutus osana omaa ”työkalupakkiaan” ja sitä kaut- ta auttaa työntekijöitä saamaan selville mitä on meneillään. Johtajien tulee ”ajatella kulttuurisesti” eli tunnistavan erilaiset toimintakulttuuriin liittyvät muodot ja tavat, jotka syntyvät yhteisestä, aktiivisesta merkityksenannosta. (Rodgers 2007, 58–61.) Pieterse ym. (2012) diskurssianalyttinen tutkimus osoitti, että muutoksen vastustami- nen voi osittain johtua muutoksessa mukana olevien henkilöiden tai asiantuntijoiden erilaisista toimintakulttuureista ja muutokselle annetuista merkityksistä, joista ei ole avoimesti keskusteltu. Tätä teemaa haastateltavat käsittelevät, kun he puhuvat koke- muksistaan kommunikaatiosta, yhteisöllisyydestä ja osallistumisesta. Haastateltavien kokemuksissa ja toiveissa juuri yhteinen asioiden pohdinta hyvissä ajoin ennen muu-

toksia auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja jos ei hyväksymään, niin ainakin elämään muutosten kanssa paremmin. Käsitukset ja tulkinnat muutokseen liittyvistä asioista voivat olla työyhteisössä hyvin erilaisia. Yhteinen prosessointi auttaa ymmärtämään toisten näkemyksiä ja välttämään väärinkäsityksiä, jotka ovat syntyneet esimerkiksi eri henkilöstöryhmien tai erilaisen koulutuksen saaneiden tulkintakehikoista.

Hyvät suhteet henkilöstöön sekä tehokas ja laadukas kommunikointi muutoksesta vähentävät muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta ja lisäävät positiivisia odotuksia muutokseen. Nämä lisäävät affektiivista sitoutumista muutokseen. (Portoghesse ym. 2012; Rogiest ym. 2015.) Samoin Farndale ym. (2011) tulokset osoittivat, että osallistumismahdollisuudet esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen, osaamisen kehittämismahdollisuudet ja palaute lisäävät sitoutumista. Näiden käytäntöjen pitää kuitenkin olla oikeudenmukaisia ja tasapuolisia, mikä puolestaan lisää luottamusta johtoon. Juuri tähän tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen haastateltavat kiinnittävät huomiota. Muiden kohtelua seurataan ja verrataan omaan ja toisten työyhteisön jäsenten kohteluun. Yhteisten linjausten ja pelisääntöjen noudattamista edellytetään työyhteisön kaikilta jäseniltä. Johtajalta edellytetään näiden linjausten noudattamista jokaisen jäsenen kohdalla samalla tavalla.

Myös Melin, Blom ja Mamia (2006, 253–254) saivat vastaavanlaisia tuloksia luottamuksen ja sitoutumisen yhteydestä. Luottamusta ja sitoutumista edistävät positiiviset työkokemukset ja viihtyminen, joita tuottavat vaihteleva ja sopivasti haasteellinen itsenäinen työ. Tällainen työ edellyttää tutkijoiden mukaan joustavaa organisaatiota sekä luottamukseen perustuvaa johtamista. Palkkauksen oikeudenmukaisuus, välittävä ja kannustava johtaminen sekä työntekijöiden huomioiminen, arvostaminen ja annettu palaute koetaan jopa palkkausta tärkeämmäksi sitoutumista edistäväksi tekijäksi niin johtajien kuin henkilöstön näkemysten mukaan. Työn joustavat organisointitavat ja osaamisen merkityksen kasvu ovat keskeisiä luottamuksen ja sitoutumisen näkökulmasta: tarvitaan ”sisäistettyä kontrollia”, jota sitoutuneella työntekijällä on. (Mamia & Melin 2006; Mamia & Koivumäki 2006, 100, 132, 140). Koivumäen (2008, 181) tutkimuksessa luottamus näyttäytyi henkilösuhteina ja ominaisuuksina, eikä niinkään organisaation rakenteisiin liittyvänä tekijänä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat pohtivat paljon rakennetekijöitä – johtamista, prosesseja, työn organisointia. Haastateltavat edellyttävät johtamiselta johdonmukaisuutta ja tasapuolisuutta, työn organisoinnilta ja prosesseilta selkeyttä ja oikeudenmukaisuutta, vastuunantoa, osallisuuden mahdollistamista ja avointa kommunikointia. Nämä kaikki synnyttävät luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä. Hietamäen (2013, 134–137) tuloksissa eri sukupolvien työ- ja organisaatiositoutumisesta korostuivat samat johtamiseen liittyvät tekijät, vaikka painotukset sukupolvien välillä vaihtelivat: kannustus, ohjaus ja palaute; tasapuolisuus, avoimuus ja osallistaminen; luottamus, arvostus ja ammatillinen autonomia.

5.5 Kokemusten kontekstuaalisuus

Kokemukset työssä sitoutumisesta ja sen muutoksista liittyvät aina johonkin sitoutumisen kohteeseen, oli se sitten työtehtävät, työyhteisö tai asiakkaat. Kokemukset muutoksen vaikutuksista ankkuroituvat johonkin tiettyyn muutokseen, jolla on ollut haastateltavalle merkitystä siinä määrin, että hän on tunnistanut itsessään työssä sitoutumisen muutoksia. Taulukossa 3 on koottu näitä kokemusten tilanneyhteyksiä neljäksi kokonaisuudeksi: rakennetekijät, infrastruktuuritekijät, prosessitekijät ja toimijat. Rakennetekijöillä viitataan muun muassa organisaation viralliseen puoleen kuten visioon ja strategiaan, organisaatorakenteeseen, toimintaympäristöön ja organisaation henkilöstöpoliittisiin linjauksiin. Infrastruktuuritekijöillä tarkoitetaan organisaation fyysistä ympäristöä kuten työtilat, työvälineet, tietojärjestelmät ja sijainti. Prosessitekijät ovat organisaation ja lähityöyhteisön työn tekemisen tapoja ja prosesseja. Toimijoilla tarkoitetaan organisaatiotoimintaan kytkeytyviä tahoja ja joihin haastatteluissa on viitattu työssä sitoutumisen ja muutosten yhteydessä.

Taulukko 3. Kokemusten tilanneyhteydet.

KOKEMUSTEN TILANNEYHTEYDET
I RAKENNETEKIJÄT <ul style="list-style-type: none">• henkilöstöpolitiikka ja muut organisaation linjaukset• organisaatorakenteen muutokset• toimintaympäristön asettamat haasteet• muutosten taustatekijät ja vaikutukset
II INFRASTRUKTUURITEKIJÄT <ul style="list-style-type: none">• fyysinen ympäristö (työtilat ja -välineet)• työsuhteen muoto• työsuhte-edut• yhteiset keskustelufoorumit
III PROSESSITEKIJÄT <ul style="list-style-type: none">• työnkuvan mielekkyys• työn tekemisen vapaus• vastuunanto ja -otto• työn organisointi työyhteisössä ja henkilökohtaisesti• kehittäminen• osallisuus• johtamistyyli/-tapa: johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus• yhteisöllisyys• viestintä ja kommunikaatio horisontaalisesti ja vertikaalisesti
IV TOIMIJAT <ul style="list-style-type: none">• työyhteisö• johto• asiakkaat• yhteistyökumppanit

Määriteltyihin neljään kokonaisuuteen voidaan sijoittaa muitakin tekijöitä, mutta taulukkoon 3 olen koonnut ne tilanteet tai tilanneyhteydet, jotka ovat tulleet haastattelussa esille: nämä ovat niitä yhteyksiä, joihin liittyvät muutokset ovat vaikuttaneet haastateltavien sitoutumiseen. Taulukossa 4 on koottu yhteen työssä sitoutumisen eri elementit suhteessa tilanteisiin, joihin ne liittyvät, ja joihin haastattelussa on viitattu.

Taulukko 4. Yhteenvetotaulukko työssä sitoutumisen osa-alueista ja sitoutumisen kokemusten tilanneyhteyksistä.

KOKE- MUSTEN TILANNE- YHTEYDET	TYÖSSÄ SITOUTUMINEN				
	KOHDE	SYNTY / MAHDOLLISTA- MINEN	TOIMINNAN TASO	MURTUMINEN	JOHTAMINEN
RAKENNE	<ul style="list-style-type: none"> organisaation perustehtävä ja merkitys 	<ul style="list-style-type: none"> organisaation tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> linjaukset ja pelisäännöt 	<ul style="list-style-type: none"> muutos 	<ul style="list-style-type: none"> strateginen johtajuus ja toiminta
INFRA		<ul style="list-style-type: none"> materiaaliset ja henkilökohtaiset tekijät yhteiset säännölliset foorumit 	<ul style="list-style-type: none"> henkilökohtaiset tekijät 	<ul style="list-style-type: none"> työsuhteen luonne 	
PROSESSI	<ul style="list-style-type: none"> työtehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> yhteisöllisyys työtehtävät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet osaaminen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> vastuunotto työyhteisö ja organisaatio kehittäminen ja vaikuttaminen muutosasenne velvollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> työyhteisö ja muu henkilöstö johtaminen oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja luottamus osaaminen ja asiantuntijuus 	<ul style="list-style-type: none"> johtajuuden näkyminen kommunikatio ja viestintä yhteisöllisyys ja hyvinvointi osallistaminen osaamisen johtaminen
TOIMIJA	<ul style="list-style-type: none"> työyhteisö asiakkaat 	<ul style="list-style-type: none"> verkostot ja yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> työyhteisö johto asiakkaat 	<ul style="list-style-type: none"> työyhteisö johto 	<ul style="list-style-type: none"> johto

Rakennetekijöissä tulee erityisesti esille tarve ymmärtää muutosten taustatekijät ja mahdolliset vaikutukset työyhteisöön ja omaan asemaan organisaatiossa. Organisaation toiminnan ja johtamisen odotetaan olevan asetetun strategian ja organisaation tekemien linjausten mukaista. Myös muutosten tulee olla organisaation strategian ja linjausten mukaisia. Esimerkiksi poukkoilevuus tai epäjohtonmukaisuus esimiehen toiminnassa ja ratkaisussa koetaan huonoksi johtamiseksi ja sitoutumista heikentäväksi tekijäksi.

Infrastruktuuritekijöitä haastateltavat ovat kuvanneet lähinnä työtilojen ja sijainnin näkökulmasta. Työtilaa on jouduttu vaihtamaan ilman vaikutusmahdollisuutta tai uudet tilat ovat mahdollisesti tuoneet myös työyhteisömuutoksia, jonka vaikutuksiin ei ole kiinnitetty huomiota. Toisaalta hyvät työsuhte-edut ja uramahdollisuudet lisäävät tai ainakin ylläpitävät hyvää sitoutumista työssä. Yhteiset keskustelufoorumit olen

sijoittanut infrastruktuuritekijöihin sillä perusteella, että haastateltavat toivovat systemaattisia ja säännöllisiä foorumeita, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus tulla kuuluksi ja esittää näkemyksiä ajankohtaisista asioista. Erityisesti muutosten yhteydessä tämä nähtiin tärkeäksi. Toisaalta haastatteluissa tuotiin esille myös massatilaisuuksien sopimattomuus keskustelulle ja toivottiin pienempien tilaisuuksien organisointia, joissa avoimelle vuorovaikutukselle ja erilaisten näkemysten pohdinnalle jäisi tilaa.

Prosessitekijät ovat eniten sitoutumiseen ja muutosten vaikutuksiin liittyvä kokonaisuus. Prosessitekijät ovat tapoja organisoida työn tekemistä niin työyhteisön tasolla (johtaminen) kuin henkilökohtaisesti oman työn osalta. Prosessitekijöihin liittyy mahdollisuudet osallistua, vaikuttaa ja kehittää niin omaa kuin työyhteisön toimintaa. Myös henkilöstöllä on oma vastuunsa tehdä työtehtävät hyvin noudattamalla yhteisesti sovittuja pelisääntöjä sekä olla mukana työyhteisön toiminnoissa ja muutoksissa. Työssä sitoutumiseen vaikuttaa suuresti työyhteisö eri elementteineen ja toimintatapoineen. Työyhteisön yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne, työyhteisön ilmapiiri ja toimintakulttuuri vaikuttavat parhaimmillaan sitoutumisen syntymiseen ja sen vahvistumiseen, mutta pahimmillaan myös sitoutumisen heikkenemiseen ja murtumiseen. Työyhteisön merkitys näyttää nousevan jopa merkityksellisemmäksi asiaksi kuin johtaminen. Eräs haastateltava totesikin hyvän työyhteisön kompensoivan huonoa johtamista. Johtamisen merkitystä ei ole vähätelty, mutta johtamisella ei myöskään nähty voitavan vaikuttaa kaikkiin työyhteisössä tapahtuviin asioihin tai esimerkiksi yksilöiden asenteisiin. Haastateltavat tuovat esille jokaisen henkilökohtaisen vastuun työn tekemisessä ja työyhteisössä toimimisessa. Johtamistyylillä on merkitystä sitoutumiseen. Johtamisen tulee olla johdonmukaista, tavoitteiden mukaista, oikeudenmukaista ja tasapuolista. Autoritaarinen, käskyttävä, ei-keskusteleva tapa johtaa työyhteisöä on sitoutumista voimakkaasti heikentävä tekijä.

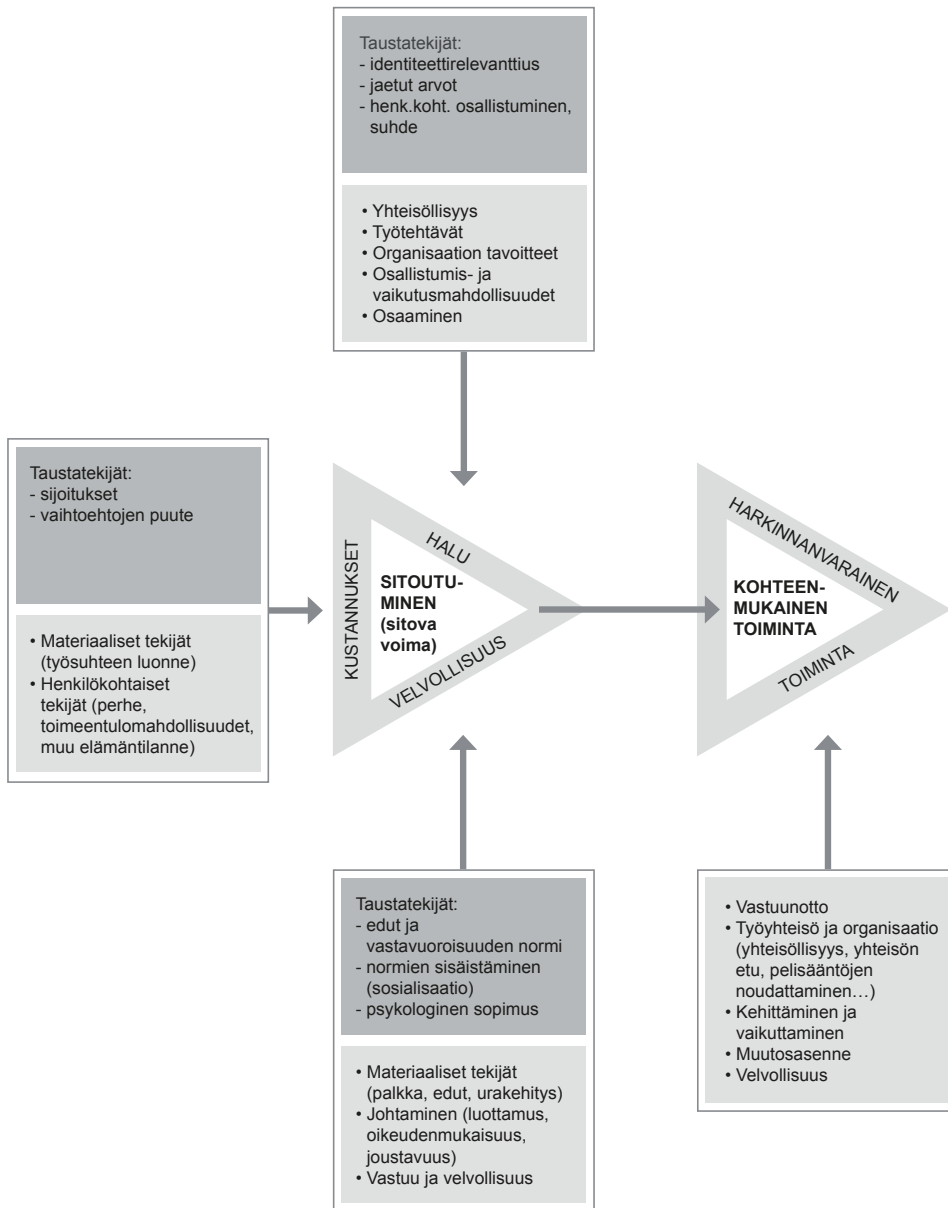
Toimijoissa korostui työyhteisön kaikkien jäsenten merkitys työssä sitoutumista edistävänä tekijänä. Työyhteisö on merkittävä sitoutumista synnyttävä ja edistävä tekijä. Työyhteisön ilmapiiri ja toimintakulttuuri muotoutuvat sen jäsenten yhteisesti muodostamista näkemyksistä organisaatiossa tapahtuvista asioista ja ylipäätään keskinäisestä vuorovaikutuksesta.

5.6 Tulosten yhteenveto

Pääluvussa 3 esiteltiin Meyer ja Herscovitchin (2001) työssä sitoutumisen yleinen malli sekä Cohenin (2007) esittämä organisaatioon sitoutumisen malli, jossa on huomioitu myös organisaatioon liittymistä edeltävät tekijät ja odotukset. Tarkastelen tuloksia suhteuttaen niitä mainittuihin malleihin sekä huomioiden työssä sitoutumisen kehittymisen muutosten aikana. Tulosten yhteenvedossa keskityn työssä sitoutumisen mallien tarkasteluun, ja teoreettisen taustoituksen kommunikaatio- ja identiteettinäkökulma jää vähäisemmälle huomiolle, koska yksilöt eivät sitoudu kommunikaatioon tai vuorovaikutukseen itsessään. Kommunikaatio on enemmänkin työssä sitoutumiseen vaikuttava tekijä muun muassa yhteisöllisyyden ja osallistumisen edellytyksenä.

Kommunikaation avulla luodaan yhteisöllisyyttä ja osallistumismahdollisuuksia, jotka puolestaan edistävät työssä sitoutumisen kokemusta.

Meyer ja Herscovitchin (2001) mallissa työssä sitoutuminen jakaantui affektiiviseen (halu jäädä), jatkuvuusperusteiseen (organisaatiosta lähtemisen kustannukset) ja normatiiviseen (velvollisuus jäädä) sitoutumiseen. Kunkin taustalla on sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Yksilön työssä sitoutuminen muotoutuu yleensä näiden yhdistelmästä. Kuviossa 15 on tätä mallia mukailleen kuvattu keskeisimmät tekijät työssä sitoutumisessa.



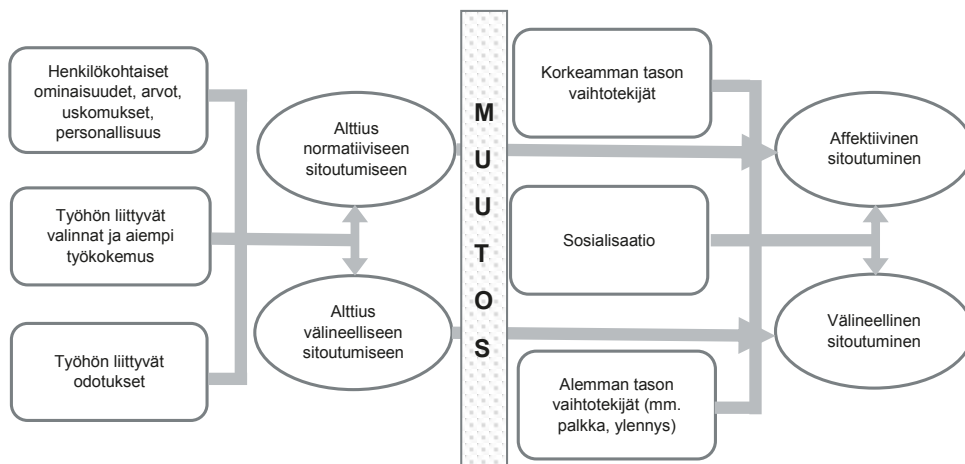
Kuvio 15. Tulosten pohjalta mukailtu Meyer ja Herscovitchin malli (2001) työssä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Jatkuvuusperusteisen sitoutumisen (kustannukset) taustatekijöinä korostuvat henkilökohtaiset tekijät. Esimerkiksi alueen työmarkkinat eli työllistymismahdollisuudet alueen muihin organisaatioihin nähdään heikkoina tai muualle muuttaminen ei ole mahdollista perhetilanteen vuoksi. Toisaalta jatkuvuusperusteista sitoutumista heikentää työsuhteen määräaikaisuus, joka ei rohkaise omien työtehtävien tai organisaation toiminnan kehittämiseen. *Normatiivisen* sitoutumisen (velvollisuus) taustatekijänä tuodaan esille eniten omaa työmoraalia: on kasvanut siihen, että työt tulee tehdä tunnollisesti; koetaan omaksi velvollisuudeksi tehdä työt ajallaan ja hyvin, ja tulee ottaa vastuu omien työtehtävien lisäksi koko työyhteisön ja organisaation toiminnasta. Myös työstä saatavat materiaaliset tekijät, kuten palkka ja muut edut, luovat normatiivista sitoutumista eli palkan eteen tulee tehdä annetut tehtävät. Johtamiseen liittyen normatiivista sitoutumista tukee vastavuoroisuus. Luottamus, oikeudenmukaisuus ja joustavuus luovat työssä sitoutumista, kun ne toimivat molempiin suuntiin. Johdon oikeudenmukaiseen ja joustavaan toimintaan vastataan joustamalla ja luottamalla johonkin. Toisaalta jos johdon koetaan toimivan epäoikeudenmukaisesti tai jollain tavoin luottamusta heikentävällä tavalla, pitäydytään helposti tiukasti omissa välttämättömissä työtehtävissä, jolloin koko työyhteisön tai organisaation etu voi jäädä vähemmälle huomiolle.

Affektiivisen sitoutumisen (halu) taustalla on halu tukea organisaatiota sen perustehtävässä ja näkemällä organisaation toiminta merkitykselliseksi yhteiskunnassa. Työtehtävät koetaan sisällöllisesti mielekkäiksi ja organisaation tavoitteita edistäviksi tehtäviksi, joissa voi käyttää omaa osaamistaan. Yhteisöllisyys tukee halua olla osa työyhteisöä ja sen toimintaa. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät tunnetta osaamisen arvostamisesta. Edellä mainitut työssä sitoutumisen taustatekijät kietoutuvat yksilöllillä työhön sitoutumista selittäviksi tekijöiksi, joka näkyy yksilötasolla ”harkinnanvaraisena kohteen mukaisena toimintana”. Toiminnan eli käyttäytymisen tasolla työssä sitoutuminen näkyy esimerkiksi vastuunottona työtehtävien laadukkaasta hoitamisesta, työyhteisön toimintaan osallistumisena, yhteisten pelisääntöjen noudattamisena ja positiivisena muutosasenteena.

Kuten luvussa 3 kuvattiin, Cohen (2007) kehitti Meyer ja Herscovitchin mallia muotoon, jossa työssä sitoutumisen *kehittyminen* tulee paremmin huomioon otetuksi. Cohen’in mallia voidaan soveltaa myös *työssä sitoutumisen kehittymisen* kuvaamiseen *muutoksen* yhteydessä.

Kuviossa 16 olen kuvannut tulosten perusteella erilaiset muutosten vaikutukset työssä sitoutumiseen. Muutosta edeltäneitä tekijöitä ovat muun muassa yksilön henkilökohtaiset arvot ja uskomukset, aiemmat kokemukset muutoksista sekä muutokseen liittyvät odotukset. Aiemmat muutuskokemukset ja muutokseen liittyvät odotukset vaikuttavat siihen, miten muutokseen suhtaudutaan. Muutoksen tapahduttua niin muutokseen kuin työssä sitoutumiseen vaikuttavat vielä muutoksen jälkeen tapahtuneet asiat.



Kuvio 16. Työssä sitoutumisen muuttuminen organisaatiossa tapahtuvan muutoksen myötä (muokailleen Cohen 2007).

Haastatteluissa ei juuri viitattu aiempiin kokemuksiin muutoksista, joilla olisi ollut vaikutusta haastatteluissa pohdinnan kohteena olleisiin muutostilanteisiin. Muutoksiin liittyvistä odotuksista haastattelijat tuovat esille uudet mahdollisuudet työtehtävien suhteen, uudet haasteet ja uudet verkostot. Muutosten odotetaan tuovan vaihtelua ja virkistystä arjen rutiineihin. Aiemmat kokemukset ja muutokseen liittyvät odotukset tuottavat alttiuden niin normatiiviseen kuin välineelliseen muutokseen sitoutumiseen. Tätä alttiutta voidaan kuvata muutosasenteena. Muutosasennetta kuvataan haastatteluissa omana tahtotilana – miten haastateltava suhtautuu tapahtuvaan muutokseen. Haastatteluissa muutos tuodaan esille myös sitoutumisen testajana eli onko valmis joustamaan ja ”venymään” muutoksen vaatimalla tavalla, vaikka muutos ei välttämättä ole itselle mieluinen, mutta organisaation tai työyhteisön kannalta tarpeellinen. Muutosta koskevat odotukset ovat positiivisia, jos muutoksen jälkeisestä tilasta on löydettävissä oma paikka, ja muutoksen tarve ja taustateijät ovat selvillä.

Cohenin (2007) määritelmän mukaan normatiivinen sitoutuminen kehittyy ajan myötä *affektiiviseksi* sitoutumiseksi. Ennen muutosta siihen suhtaudutaan osittain velvollisuudentunteesta ja vastuusta tehdä palkan eteen työnantajan määrittämät muutokseen liittyvät tehtävät. Muutoksen jälkeen alttius normatiiviseen muutokseen sitoutumiseen voi kehittyä affektiiviseksi sitoutumiseksi, jos muutos koetaan odotusten mukaiseksi: muutos on tuonut positiivisia vaikutuksia joko yksilölle tai työyhteisölle. Erityisesti kokemus yhteisöllisyydestä tukee myös vaikeaksi koettujen muutosten hyväksymistä.

Välineellinen sitoutuminen tarkoittaa arviota panosten ja tuotosten tasapainosta: ovatko työntekijän saamat hyödyt tasapainossa hänen antamansa panoksen kanssa. Tällä viitataan materiaaliin, ns. *alemmman tason vaihtoteijöihin*, kuten palkka, edut ja ura. Haastatteluissa tähän liittyviä kokemuksia olivat esimerkiksi fyysisen työympäristön ja työyhteisön jäsenyyden muutokset. Kokemukset näistä olivat pääosin negatiivisia, ja ovat vaikuttaneet haastateltavien sitoutumiseen työssä.

Korkeamman tason vaihtotekijöinä haastatteluissa tulevat esille kokemukset muutoksen aiheuttamista vaikutuksista työyhteisön toimivuuteen ja omaan tilanteeseen esimerkiksi työtehtävien tai roolin muutokset. Negatiiviseksi koettuja muutoksia lieventää työyhteisön vahva yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne. Pysyvä työyhteisö voi muodostua sitoutumista edistäväksi tekijäksi muutoin turbulentissa toimintaympäristössä ja muutoshaasteissa (Saari 2014, 72). Muita korkeamman tason vaihtotekijöitä, jotka vaikuttavat aineiston mukaan muutoksen jälkeiseen tilanteeseen, ovat muun muassa muutokseen osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet sekä muutoksen johtaminen. Aiempien tutkimusten tulosten suuntaisesti (esim. Valtee 2002; Parish ym. 2008; Elias 2009; Peccei ym. 2011; Portoghese ym. 2012; Rogiest ym. 2015) tämän tutkimuksen tuloksissa korostuvat muutoksen aikaisen kommunikaation, yhteisöllisyyden ja osallistumisen merkitys muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. Erityisesti affektiivisen sitoutumisen kehittyminen muutokseen on tärkeää. Muutoksen myötä omat työtehtävät ja oma rooli työyhteisössä tulee nähdä edelleen merkityksellisiksi. Työn sisältö ja osaamisen kehittymisen mahdollistava toimintaympäristö ovat tärkeämpiä kuin alemman tason vaihtotekijät kuten palkka (ks. Saari & Pyöriä 2015, 283).

Kokemukset muutoksista ja niihin sitoutumisesta vaihtelevat esimerkiksi sen mukaan onko työntekijä päässyt mukaan toteuttamaan muutosta sekä onko hän alun perin ollut muutokseen myönteisesti suhtautunut. Esimerkkinä muutokseen osallistumisen ja sitoutumisen suhteesta on kuviossa 17 esitetty nelikenttä.

	SITOUTUNUT MUUTOKSEEN	EI SITOUTUNUT MUUTOKSEEN
OSALLISTUU MUUTOKSEN TOTEUTTAMISEEN	↑ ↓	↑ —
EI OSALLISTU MUUTOKSEN TOTEUTTAMISEEN	↓	—

↑ = sitoutuminen kasvaa
 ↓ = sitoutuminen vähenee
 — = ei vaikutusta

Kuvio 17. Esimerkki muutokseen osallistumisen ja työssä sitoutumisen yhteyksistä.

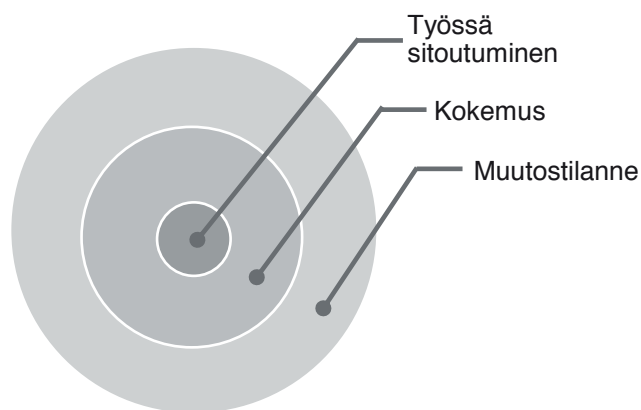
Jos muutokseen sitoutunut on päässyt osalliseksi myös muutoksen toteuttamiseen, pääsääntöisesti myös kokemus muutoksesta on myönteinen ja sitoutumisen koetaan kasvaneen. Muutamat haastateltavat ovat tosin kuvanneet myös muutostilanteita, joissa lähtökohtaisesti myönteinen suhtautuminen muutokseen on muuttunut kielteiseksi muutostilanteen huonon hoitamisen vuoksi, ja siten sitoutuminen muutokseen ja työhön ylipäättään on rapautunut. Jos muutokseen ei-sitoutunut pääsee mukaan muutoksen aktiiviseen toteuttamiseen, sitoutuminen muutokseen joko kasvaa tai siinä ei tapahdu muutosta. Osallistumisen varmistaminen ei siis automaattisesti synnytä

sitoutumista muutokseen. Jos muutokseen myönteisesti sitoutunut ei pääse vaikuttamaan ja osallistumaan muutoksen toteuttamiseen, haastattelujen mukaan sitoutuminen muutokseen vähintään heikkenee. Jos muutokseen ei ole sitouduttu eikä siihen myöskään osallistuta, sitoutumisessa ei juuri näy tapahtuvan muutosta.

Jos pelkästään osallistumismahdollisuuden ja sitoutumisen yhteydestä saadaan haastattelujen perusteella vähintään kuviossa 17 esitetyt vaihtoehdot, niin muutokseen sitoutumisen profiilien kombinaatioita on lukemattomia, jos huomioidaan myös muita yksilötasolla muutokseen sitoutumisen ja sitoutumisen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämä asettaa haasteen muutoksessa johtamiselle, jos muutokseen sitoutumista yksilötasolla halutaan edistää.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut ymmärtää työntekijän työssä sitoutumisen kokemusta organisaatioissa ja erityisesti organisaation muutostilanteissa. Organisaatioiden pyrkiessä vastaamaan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin, joutuvat myös organisaatioiden työntekijät arkipäivän työskentelyssään eritasoisten ja -laatuisten muutosten eteen. Muutokset voivat liittyä organisaation rakenteeseen, johtamiseen, työyhteisön jäseniin, työn sisältöön, asemaan ja rooliin työyhteisössä tai työn tekemisen tapoihin. Myös työn asema ja merkitys ihmisten elämässä on saanut uusia muotoja, jolla voi olla vaikutusta yksilön tapaan suhtautua työhön ja työssä sitoutumiseen. Muutostilanteet testaavat työntekijöiden työssä sitoutumista. Niillä voi olla joko sitoutumista heikentävä tai vahvistava vaikutus riippuen muutoksen luonteesta ja merkityksestä työntekijän työssä. Organisaation muutostilanteissa työssä sitoutuminen voi olla myös kannatteleva tekijä, jonka avulla vaikeiksi koetuista tilanteista selviydytään. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata ja ymmärtää työntekijän työssä sitoutumisen kokemusta ja sen muutosta organisaation muutostilanteissa. Haastatteluaineistosta olen etsinyt tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän työssä sitoutumiseen ja millaisilla toimenpiteillä ja/tai rakenteilla työssä sitoutumiseen voidaan aktiivisesti vaikuttaa erityisesti organisaation muutostilanteissa. Kuviossa 18 on esitetty pelkistetyssä muodossa tutkimustehtävän keskeisimmät elementit: työntekijän työssä sitoutuminen on tutkimustehtävän ydin, josta työntekijällä on jokin omakohtainen kokemus. Kokemus sitoutumisesta on kytkeyty tutkimuksessa johonkin haastateltavien kokemaan muutostilanteeseen.



Kuvio 18. Tutkimustehtävän keskeiset elementit.

Tutkimustehtävää olen lähestynyt kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on ollut selvittää *mistä tekijöistä työntekijän työssä sitoutumisen kokemus koostuu* ja toisena tutkimuskysymyksenä *mitkä tekijät muuttavat työssä sitoutumisen kokemusta korkeakoulu yhteisön muutostilanteissa*. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla olen selvittänyt *millaisilla johtamismenetelmillä ja -toimenpiteillä voidaan tukea työntekijän työssä sitoutumista muutostilanteissa*. Tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi olen kartoittanut ensin haastateltavien työssä sitoutumisen kohteita, ja sen jälkeen olen tarkastellut työssä sitoutumista suhteessa työssä sitoutumisen kohteisiin. Sitoutuminen suhteena on sisältänyt sitoutumisen syntymiseen, mahdollistamiseen ja murtumiseen liittyvää tarkastelua sekä miten sitoutuminen on näyttäytynyt toiminnan tasolla. Tavoitteenani on ymmärtää tekijöitä, jotka synnyttävät ja ylläpitävät työssä sitoutumista, mutta myös millaiset tekijät tai toimenpiteet voivat heikentää tai murtaa sitoutumisen kokemusta.

Haastattelut osoittavat, että työntekijöiden työssä sitoutumisen kohteita on yhtäaikaaisesti useita ja niiden painoarvot vaihtelevat työntekijöiden välillä. Myös muuttuvat tilanteet työyhteisössä, toimintaympäristössä ja työntekijän henkilökohtaisessa elämässä vaikuttavat työntekijän työssä sitoutumisen kohteiden merkitykseen. **Työssä sitoutumiseen vaikuttamiseksi työntekijöiden yksilölliset sitoutumisen kohteet tulee tunnistaa.** Työssä sitoutumisen kohteiden näkyväksi tekeminen auttaa ymmärtämään millaisiin asioihin työntekijän työympäristössä kannattaa pyrkiä vaikuttamaan, jotta sitoutuminen säilyy tai syntyy. Työssä sitoutumista tukevat toimenpiteet tulee kohdistaa juuri näihin työntekijöiden merkityksellisiksi kokemuksiin sitoutumisen kohteisiin, jos työntekijän työssä sitoutumista kokonaisuutena halutaan vahvistaa. Näin voidaan vaikuttaa työkäyttäytymiseen organisaation tavoitteiden mukaisesti, ja samalla myös ylläpitää ja parantaa työhyvinvointia.

Työssä sitoutumisen johtamisen näkökulmasta edellä mainittu on haasteellista. Yksilöllisen työssä sitoutumisen tunnistaminen edellyttää työyhteisöön kuuluvien työntekijöiden, heidän työtehtäviensä ja toiminnan tuntemista. Työntekijöiden työssä sitoutumisen muotojen ja kohteiden tunteminen antaa johtajalle paremman mahdollisuuden miettiä toimivia ratkaisuja, mutta myös ymmärtää työyhteisön jäsenten reagoita ja käyttäytymistä (ks. Carmeli ym. 2007, 647.) Lisäksi on otettava huomioon työntekijöiden eri ryhmät, kuten ikä- ja ammattiryhmät, jotka tarvitsevat erilaisia sitouttamisen tapoja (Saari 2014, 65). Ei ole olemassa yhtä ainoa työssä sitouttamisen tapaa, joka sopisi kaikille. **Koska jokaisella työntekijällä on oma henkilökohtainen työssä sitoutumisen profiili, työssä sitoutumiseen vaikuttaminen edellyttää myös yksilöllisiä ratkaisuja.**

Erityisesti affektiivisen sitoutumisen kokemusta tulee vahvistaa eli tulee huolehtia siitä, että työntekijät arvostavat organisaation arvoja ja periaatteita sekä kokevat saavansa toteuttaa omaa asiantuntijuuttaan tehtävissään sekä osallistua tärkeiksi kokemuksiinsa toimintoihin. Jos affektiivinen sitoutuminen rapautuu, jäljelle jää normatiivinen sitoutuminen (velvollisuuden tunne) ja/tai jatkuvuusperustainen sitoutuminen (vaihtoehtojen puute). Pidemmän päälle pelkästään näillä sitoutumisprofileilla työskentely aiheuttaa väsymystä, kyynisyyttä, käpertymistä tiukasti rajattuun toimenkuvaan ja välinpitämättömyyttä.

Työssä sitoutumisen yksilöllisyyden vuoksi myös muutostilanteet vaikuttavat työntekijöihin eri tavoin, eikä muutostilanteen vaikutuksia voi tarkastella yleisenä, yhtenä kokonaisuutena. Muutostilanteen vaikutus työntekijän työssä sitoutumiseen on kytköksissä siihen, mihin työn osatekijään muutos kohdistuu. Jos muutos kohdistuu työntekijän työssä sitoutumisen kohteeseen, voi vaikutus olla joko sitoutumista vahvistava tai heikentävä sen mukaan, kokeeko hän muutoksen parantavan tai huonontavan tilannetta. Jos muutos kohdistuu työn osatekijöihin, jotka eivät ole työntekijän ensisijaisia työssä sitoutumisen kohteita, sitoutuminen pysyy ennallaan. **Suunniteltuja muutoksia tulee eritellä sen mukaan, mihin ne työntekijätasolla erityisesti kohdistuvat** ja vaikuttavatko ne työntekijän työssä sitoutumisen profiilin osatekijöihin. Tämä mahdollistaa paremmin muutostilanteen vaatimien toimenpiteiden suunnittelun siten, että työssä sitoutumista ylläpidetään tai vahvistetaan muutoksen aikana.

Johtamisen avulla tulee varmistaa muutoksen taustan ja tarpeellisuuden ymmärtäminen. **Lisäksi työntekijällä pitää olla varmuus itselle merkityksellisestä paikasta muutoksen jälkeisessä työssä ja työyhteisössä.** Oman roolin ja paikan löytäminen organisaation toiminnan kokonaisuudessa ja muutoksissa sekä oman työn merkityksen ymmärtäminen organisaation perustehtävän kannalta ovat työssä sitoutumista mahdollistavia tekijöitä. Jos edellä mainitut asiat varmistetaan muutosjohtamisen avulla, sitoutuminen muutokseen ja muutoksen jälkeiseen toimintaan on todennäköisempää. Huonolla muutoksen toimeenpanolla, kuten heikolla viestinnällä, autoritaarisella johtamisella tai osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien puutteella, voidaan heikentää työssä sitoutumista muutostilanteissa. Muutoksen jälkeen on varmistettava, että siihen liitetyt odotukset ja lupaukset mahdollisimman suuressa määrin myös toteutuvat. Muutoksen tuomat positiiviset vaikutukset yksilölle ja työyhteisölle vahvistavat luottamusta muutoksessa mukana olleiden välillä, ja edesauttavat tulevien muutosten hyväksymistä ja toimeenpanoa. Muutoskokemusten vaikutus työssä sitoutumiseen voi olla merkittävä. Kun sitoutunut työntekijä on valmis ylimääräiseen lisäpanostukseen työssään, voi sitoutumattomalla työntekijällä olla organisaation ja työyhteisön toimintaa hidastava, estävä tai jopa sabotoiva vaikutus.

Muutoksissa usein myös asiantuntijoiden roolit ja asemat organisaatiossa muuttuvat. Tällä on asiantuntijuuden näkökulmasta sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia yksilöstä riippuen. Haasteiden edessä esimiehen tulee kuunnella ja havainnoida herkäällä otteella työntekijöiden kokemuksia muutoksista ja erityisesti niiden merkityksestä työntekijän asiantuntijaidentiteetin ja työssä sitoutumisen muutoksille. Asiantuntijaidentiteetin kehittyminen on vaatinut usein pitkän ajan, joten muutospainete voidaan kokea hyvin vahvasti. **Muutostilanne voi edellyttää uudenlaisen asiantuntijaidentiteetin muotoutumista, ja esimiehen tulee olla työntekijän tukena tässä identiteettityössä.** Uuden tilanteen aiheuttama sosialisatioprosessi on tärkeä vaihe, jos muutoksen tiedetään vaikuttavan asiantuntijan työn sisältöön, asemaan tai rooliin työyhteisössä.

Työntekijällä itsellään on vastuu oman toimintansa ja työssä sitoutumisensa tarkastelusta. Jokaisen tulisi pohtia, mistä oma asiantuntijaidentiteetti rakentuu, mihin sitoutuu omassa työssään ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Myös sen tarkastelu,

miten itse voi sitoutumiseen vaikuttaa, miten suhtautuu omien näkemystensä vastaisiin muutoksiin tai tapahtumiin ja miten antaa niiden vaikuttaa omaan sitoutumiseensa tai toimintaansa, ovat oleellisia sitoutumisen kokemuksen ja kehittymisen kannalta. Vastuu osallistumismahdollisuuksien hyödyntämisestä ja omien näkemysten esittämistä on jokaisella työntekijällä itsellään.

Työssä sitoutumisen yksilöllisistä painotuksista huolimatta aineistosta nousi yksi sitoutumisen kohde ylitse muiden. Työyhteisön merkitys työssä sitoutumisen kohteena ja sen merkityksestä sitoutumista edistävänä tekijänä oli ensisijainen, tarkastelipa työntekijän työssä sitoutumista mistä näkökulmasta tahansa. Keskeisimmät työssä sitoutumiseen vaikuttavat työyhteisötekijät ovat yhteiset toimintaperiaatteet, ilmapiiri ja luottamus.

Työyhteisön toimivuudella tai toimimattomuudella on vahvin vaikutus yksilön työssä sitoutumisen kokemuksiin yleensä ja muutostilanteissa erityisesti. Työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunne, yhteisöllisyys, näkyy muun muassa yhteisten pelisääntöjen sopimisena ja noudattamisena, toisten tukemisena ja auttamisena, yhteisenä asioiden pohtimisena ja prosessointina, ”yhteiseen hiileen puhaltamisena”. Hyvin toimiva työyhteisö kompensoi työssä mahdollisesti esiintyviä epämiellyttäviä tekijöitä kuten huonoa johtamista, työtehtävien merkityksettömyyden tai arvostuksen puutteen kokemusta tai asiantuntijuuden hyödyntämättömyyttä. Vastaavasti työyhteisön toimimattomuus – huonot vuorovaikutussuhteet, riidat, toisten työn vähättely, piittaamattomuus yhteisistä linjauksista – voivat heikentää työssä sitoutumista, vaikka työntekijän työssä sitoutumisen ensisijainen kohde olisi joku muu kuin työyhteisö. Esimerkiksi sitoutuminen omiin työtehtäviin voi olla vaarassa sen vuoksi, että työyhteisössä ei arvosteta työntekijän tapaa tehdä työtehtäviään tai jos työyhteisössä esiintyy jatkuvia ristiriitoja. Työyhteisöllä on siis heijastusvaikutuksia yksittäisen työntekijän muihin työssä sitoutumisen kohteisiin ja kokemuksiin työssä sitoutumisesta. **Työyhteisön yksittäisten jäsenten työssä sitoutumiseen voidaan vaikuttaa vahvistamalla yhteisöllisyyteen liittyviä asioita.** Työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen vahvistaa työntekijöiden työssä sitoutumista riippumatta millainen työntekijän yksilöllinen sitoutumisen profiili on.

Johtamisen keskeisin tehtävä työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistamisessa muutostilanteissa on luoda työyhteisössä erilaisia foorumeita ja mahdollisuuksia muutoksesta keskustelulle ja näkemysten yhteiselle käsittelylle. **Vuorovaikutuksen ja kommunikaation mahdollistaminen yhteistä merkityksenantoa ja prosessointia varten edesauttaa työyhteisön sisäistä toimintaa, mutta myös vertikaalista, esimies-työyhteisö-työntekijä -yhteistyötä.** Esimiehen rooli on olla osa työyhteisön yhteistä merkityksenantoa, muutostilanteiden prosessointia, jossa työyhteisön jäsenet tekevät yhdessä selkoa mitä on meneillään. Tässä prosessissa esimiehen merkitys muutoksen taustojen sekä ennakoitujen vaikutusten ja tulosten selkiyttäjänä on keskeinen. Mitä paremmin esimies pystyy tämän tekemään, sitä paremmat mahdollisuudet on työssä sitoutumisen tukemiselle muutostilanteissa. Johtamisen merkitys korostuu nimenomaan organisaation kohdatessa poikkeuksellisia tilanteita, kuten ulkopuolista uhkaa tai laajoja organisaatiomuutoksia. Organisaation toimiessa ns. normaalitilassa, johtamisen merkitys on toimia taustalla toiminnan mahdollistajana.

Yhteisten kommunikaatiotilanteiden tulee olla kuitenkin aitoja mahdollisuuksia. Työyhteisön jäsenten tulee kokea, että heidän näkemyksillään on merkitystä ja heitä aidosti kuunnellaan. Tämä on asiantuntijuuden arvostamista, jota muutostilanteissa tulisi hyödyntää. Työyhteisön esimies vie työyhteisön näkemyksiä eteenpäin tiedoksi organisaation muille toimijoille ja johdolle. Tämä antaa arvokasta tietoa muille, erityisesti johdolle, siitä mitä asioista ajatellaan organisaation eri yksiköissä. Mahdollisuuksien luominen ei kuitenkaan riitä, vaan esimiehen pitää olla itse aktiivinen jäsen ja toimija työyhteisössään. Hänen tulee olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen, avoin, lähestyttävä, joustava ja asiantuntijuudelle tilaa antava. Johtajan toiminnassa pitää näkyä hänen oma sitoutumisensa työssä ja työyhteisössä.

Esimiestoiminnan kehittämisessä tärkeää on kiinnittää enemmän huomioita esimiesten kykyihin ja osaamiseen toimia työyhteisön ”tuntosarvina”: herkkyyteen tunnistaa työyhteisön dynamiikkaa, työntekijöiden kokemuksia erilaisissa tilanteissa ja muutosten vaikutuksia työntekijöiden työssä sitoutumiseen. Esimiestoiminta edellyttää monenlaisia voimavaroja johtajalta. Se **vaatii herkkyyden lisäksi aikaa ja konkreettisia työvälineitä työyhteistöiminnan ja yksilötason kokemusten tunnistamiseen ja huomioimiseen**. Esimiestoiminta ei ole, eikä saa olla, pelkästään virallisten linjausten (työehtosopimukset, organisaation viralliset linjaukset ja ohjeet) noudattamisen varmistamista ja valvontaa. Tarvitaan adaptiivista johtamista (esim. Notman 2017), jossa esimies kykenee reagoimaan ja toimimaan tilanteen edellyttämällä tavalla hyödyntämällä erilaisia johtamistyyliä. Tarvittaessa esimiehen tulee tehdä nopeita ratkaisuja ilman yhteistä neuvottelua tai keskustelua työyhteisössä, mutta toisissa tilanteissa hänen tulee mahdollistaa yhteinen asioiden käsittely. Erityisesti muutostilanteissa, joissa työntekijöillä on erilaisia tulkintoja meneillään olevista muutoksista ja joissa erilaiset professionaaliset ja ideologisetkin viitekehykset törmäävät, adaptiivinen esimiestyöosaaminen korostuu.

Työyhteisön toimivuuteen voidaan vaikuttaa organisatorisilla toimenpiteillä, kuten työtehtävien tasapainottamisella ja priorisoinnilla, prosessien joustavuudella ja tarkoituksenmukaisuudella sekä johtamisella, mutta suuri vastuu on myös yksittäisillä työyhteisön jäsenillä riippumatta organisatorisista järjestelyistä tai johtamisesta. Kun puhutaan työssä sitoutumisesta, puhutaan osallisuudesta ja vuorovaikutuksesta sekä vastuusta osana omaa työtä ja työyhteisöä. Osallisuus ja vastuu näkyvät jokaisen omana toimintana osana työyhteisön tehtävien ja tavoitteiden toteuttamista, suhtautumisena muihin työyhteisön jäseniin, käyttäytymistapoina, luottamuksen osoittamisena ja sen arvoisena toimintana.

Työssä sitoutumista on pääosin tutkittu kvantitatiivisin menetelmin tiettyyn kohteeseen suuntautuvana sitoutumisena. Ongelmana tällöin on työssä sitoutumisen ymmärtäminen pysyvänä yksilön tilana, jossa sitoutumisen muuttumista ei ole huomioitu. Lisäksi sitoutumisen rajaaminen vain tiettyyn kohteeseen kaventaa yksilön työssä esiintyvän sitoutumisen kokemusta. Meyer ja Herscovitchin (2001) esittämä yleinen työssä sitoutumisen malli sisältää sitoutumisen kannalta relevantteja tekijöitä, ja heidän näkemyksensä siitä, että yksilön sitoutuminen muodostuu näiden tekijöiden erilaisista kombinaatioista antaa eväitä työntekijöiden yksilöllisten työssä sitoutumisen

profiilin selvittämiseen. Malliin tulisi selkeämmin kytkeä työssä sitoutumisen kohteen elementti. Tällöin saataisiin selville paremmin jokaisen yksilölliset työssä sitoutumisen kohteet, ja mitkä tekijät sitoutumiseen vaikuttavat. Nykyisessä mallissa näkyy sen alkuperäinen organisaatioon sitoutumisen tutkimuksen tausta. Työssä sitoutumisen monimuotoisuutta ei ole aiemmissa tutkimuksissa huomioitu riittävästi eikä sitoutumisen moninaisia vaikutuksia työntekijän työssä suoriutumiseen ja työkäyttäytymiseen ole riittävästi tiedossa.

Meyer ja Herscovitchin (2001) malli ei mahdollista työssä sitoutumisen muuttumisen ja kehittymisen tarkastelua. Työssä sitoutumisen ulottuvuuksien – affektiivinen, jatkuvuusperustainen, normatiivinen – tarkastelussa niiden välisten painopistemuu-
tosten huomioiminen on oleellista yksilöllisten sitoutumisprofiilien tarkastelussa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Erilaiset muutokset organisaatiossa ja työyhteisössä haastavat työssä sitoutumista siten, että aiempi sitoutumista synnyttävä tekijä työssä voi muuttua sitoutumista heikentäväksi. Esimerkiksi organisaation perustehtävän luonteen muuttuminen tai ulkoisten odotusten vaikutukset organisaation toimintatapoihin ja -periaatteisiin voivat heikentää sitoutumista organisaation arvoihin. Tässä tutkimuksessa vahva affektiivinen sitoutuminen esimerkiksi työtehtäviin tai työyhteisöön heikkeni joidenkin organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi, ja työssä sitoutuminen perustui muutosten jälkeen normatiiviseen ja/tai jatkuvuusperustaiseen sitoutumiseen. Prosessia, mitä kautta tällainen negatiivinen muutos tapahtuu, pitäisi tutkia tarkemmin, jotta siihen voitaisiin vaikuttaa. Käytössä olevat teoreettiset sitoutumisen mallit eivät kuitenkaan vielä mahdollista tätä. Cohen (2007) on mallissaan tätä yrittänyt kuvata, mutta malli ei ole riittävä kuvaamaan yksityiskohtaisesti mittaisten tekijöiden vaikutuksesta ja prosessien kautta muutos sitoutumisessa tapahtuu. Esimerkiksi korkeakoulujen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten myötä asiantuntijaidentiteettiin kohdistuvien muutospaineiden merkitys sitoutumiselle ja sitä kautta työkäyttäytymiselle on monimuotoinen prosessi, joka vaatisi lisätutkimusta. Cohen'n mallin (2007; kuvio 16) sosialisatioprosessin, kuten uuden tilanteen aiheuttama asiantuntijaidentiteetin uudelleen rakentuminen, tarkempi tutkimus olisi tärkeää affektiivisen työssä sitoutumisen varmistamiseksi muutostilanteen jälkeen. Oltiin selvitettävä, mitkä ovat sosialisatioprosessissa sitoutumisen kannalta oleellimmat ja merkityksellisimmät vaiheet ja osatekijät.

Työssä sitoutumisen kokemuksen tutkimusta ja tutkimusmenetelmiä tulisi kehittää. Sitoutumisen tutkimuksessa ei ole riittävästi kiinnitetty huomiota yksilötason kokemuksiin muutosten toteuttamisessa ja johtamisen merkitykseen työssä sitoutumisen edistämässä muutostilanteissa. Kokemusten tunnistaminen ja huomioonottaminen toisi esille kuinka merkityksellisiä muutokset voivat olla yksilötasolla ja kuinka vahvasti ne voivat vaikuttaa työntekijän työssä sitoutumiseen ja ylipäätään kokemukseen mahdollisuudesta toteuttaa omaa asiantuntijuuttaan. Onnistuneiksi koettujen muutosten tutkimus toisi esiin niitä käytäntöjä, joiden avulla työssä sitoutuminen muutostilanteissa on mahdollistettu. Organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa on jo pitkään tunnistettu yleisiä tekijöitä, jotka edesauttavat muutosten läpivientiä, mutta näiden tekijöiden eri toteutumismuotojen seikkaperäisempi tutkimus toisi esille niiden monimuotoisuuden

ja erilaiset merkitykset yksilö- ja työyhteisötasolla. Myös organisaatiotoiminnan epävirallisten, varjossa olevien elementtien ja prosessien näkyväksi tekeminen toisi uutta valoa onnistuneiden ja epäonnistuneiden muutosten tarkasteluun. Hyvin yleisiä ovat kuvaukset epäonnistuneista muutosprosesseista. Tällöin olisi syytä puretua yksityiskohtaisemmin yksilö- ja työyhteisötason merkitystenantoihin ja kokemuksiin. Kaiken kaikkiaan työssä sitoutumisen tutkimus vaatii eri tutkimusmenetelmien yhtäaikaista soveltamista ja poikkitieteellistä otetta.

Tämän tutkimuksen aineistossa vahvasti työssä sitoutumisen kohteeksi noussut työyhteisö muuttaa sitoutumisen tutkimuksen näkökulmaa. Aiemmissä tutkimuksissa sitoutumista on kuvattu yksilöllisenä sitoutumisena, mutta työyhteisön merkitys työssä sitoutumisen edistäjänä pitää ottaa vahvemmin tutkimuksen kohteeksi. Työssä sitoutumista ei tule mieltää pelkästään yksilön tilana, vaan työyhteisön luomana ja myös työyhteisön yhteisenä kokemuksena, kollektiivisena sitoutumisena. Työyhteisön sitoutumisella on oma dynamiikkansa, ja sillä on vaikutusta niin työyhteisön toimintaan kokonaisuutena kuin yksilöiden toimintaan työyhteisön jäsenenä. Jos ajattelun lähtökohdana on sosiaalisen todellisuuden rakentuminen yhteisessä vuorovaikutuksessa ja merkityksenannossa, myös työyhteisön työssä sitoutuneisuus on yhteisesti rakentunut. Tällä yhteisesti rakentuneella todellisuudella on vaikutusta työyhteisön yksittäisten jäsenten tekemiin tulkintoihin ja merkityksenantoihin organisaatioissa tapahtuviin ilmiöihin, myös sitoutumiseen. Yhteisen todellisuuden rakentumiseen tarvitaan erilaisia foorumeita, jossa yhteistä prosessointia voidaan tehdä eri tavoin. Kaikki osallistumisen muodot eivät sovi kaikille, vaan tulee luoda erilaisia mahdollisuuksia yhteisen ymmärryksen luomiseksi.

Työelämän murroksessa työssä sitoutumisen tarkastelu tulee entistä tärkeämmäksi. Kiinnittämällä huomio yksilön työssä sitoutumisen kohteisiin ja vaikuttaviin tekijöihin, organisaatioissa on mahdollista ennakoida sitoutumisen kehittymistä organisaation erilaisissa muutostilanteissa, ja miettiä tarkoituksenmukaisia sitoutumista synnyttäviä ja sitä tukevia toimenpiteitä. Erityisesti laajoissa ja joskus nopeastikin tapahtuvissa muutoksissa työntekijän sitoutuminen voi olla koetuksella. Epätavalliset ja epävarmat työsuhteet, kehittyvän teknologian ja globalisaation tuomat muutokset työssä, tarve jatkuvaan osaamisen kehittämiseen tai jopa uuden ammatin hankkiminen pakottavat pohtimaan uudelleen työssä sitoutumisen merkitystä ihmisten elämässä.

7 Pohdinta

7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö perustuu ajatukseen siitä, että tietomme ja kokemuksemme todellisuudesta muotoutuu subjektiivisesti ja kulttuurisesti ihmisten välisessä keskustelussa ja toiminnoissa. Todellisuutta rakennetaan yhteisessä merkityksenannossa jokapäiväisessä elämässä. (Yardley 2000, 217.) Laadullista tutkimusta pitää kuitenkin pystyä arviomaan joillain kriteereillä. Yardley (2000) esittää neljä periaatetta laadullisen tutkimuksen arviointiin. Tarkastelen näitä periaatteita kytkemällä ne IPA-menetelmään (Smith ym. 2009, 180–183) ja erityisesti tämän tutkimuksen arviointiin. Samalla tulee arvioiduksi tutkimuksen aineiston hankintaan, analyysin luotettavuuteen ja tutkimuksen validiteettiin liittyviä tekijöitä. Tutkimuseettisiä kysymyksiä olen tarkastellut luvussa 2.4., joten niihin en enää tässä yhteydessä palaa.

Ensimmäinen periaate on *kontekstin huomiointi ja tilanneherkkyys*. Tällä viitataan esimerkiksi tutkittavan ilmiön sisällölliseen, teoreettiseen hallintaan, mutta myös analyysimenetelmän hallintaan. IPAssa tämä merkitsee esimerkiksi yksittäisten kokemusten ja aineistosta nousevan kokonaisuuden vuoropuhelua. Kontekstin huomioinnilla voidaan viitata myös aineiston hankintaan. IPAssa käytetään tarkoituksenmukaista otantaa eli tutkimukseen pyritään saamaan henkilöitä, joilla on todellista kokemusta tarkasteltavana olevasta ilmiöstä. Lisäksi haastattelutilanne edellyttää tilanneherkkyttä erityisesti jos tutkittava ilmiö on arkaluonteinen. Koska IPAn avulla tutkitaan ja analysoidaan kokemuksia, on kyseessä aina henkilökohtaiset näkemykset, joiden esittäminen paljastaa jotain ihmisestä itsestään. Aineiston analyysissa kontekstin huomiointi ja tilanneherkkyys näkyy uskollisuutena aineistolle, jonka vuoksi IPAssa käytetään tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten tueksi paljon autenttisia haastattelusitaatteja osoittamaan tutkijan argumentin pätevyys. IPAA analyysimenetelmänä ei hallintotieteellisessä tutkimuksessa ole käytetty ja menetelmään perehtymiseni myötä minulle kävi selväksi, että analyysimenetelmää ei sellaisenaan ollut tarkoituksenmukaista käyttää, vaan soveltaen sitä tutkimustehtävään sopivaksi. IPAA ei tarvitse käyttää ns. keittokirjamaisesti, tarkasti tiettyjä sääntöjä noudattaen, vaan se sallii perustellut poikkeamiset ja soveltamisen. Näitä olen kuvannut aineiston analyysista kertovassa luvussa 2.3. Aineiston hankinnassa (haastateltavien valinta ja haastattelutilanne) olen huomioinut oma kiinnostuneisyyteni tutkittaviin organisaatioihin, haastateltavien tuttuuden ja luottamuksen suuren merkityksen haastattelutilanteessa. Osittain edellä mainittujen tekijöiden vuoksi on mahdollista, että osa haastatteluun pyydytyistä kieltäytyi tai ei vastannut lainkaan haastattelupyyntöön. Tätä olen pohtinut tutkimuksen eettisiä näkökulmia käsittelevässä luvussa 2.4. Tulosten analyysissa olen ollut uskollis-

nen aineistolle siten, että jokaisesta teemasta on useita haastattelusitaatteja antamassa kuvaa kokemusten yksilökohtaisuudesta, jotka samalla edustavat tutkittavasta teemasta jotain yhteistä koko aineistossa.

Toinen periaate on *sitoutuminen ja täsmällisyys* (Varto 1992 käyttää käsitettä ankaruus²¹). Tämä viittaa kaikessa tutkimuksessa tarvittavaan aineiston hankinnan, analyysin ja raportoinnin perusteellisuuteen. IPAssa tämä periaate menee osittain päällekkäin ensimmäisen periaatteen kanssa. Aineiston hankinnassa valitaan osallistujiksi henkilöitä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä kokemuksia (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86). Analyysissa tulee olla riittävästi tulkintaa kuvailun lisäksi. Yksittäisten haastateltavien kokemusten lisäksi tulee pystyä kertomaan jotain yhteistä teemoista, jotka haastateltavia yhdistää. Jokaisesta teemasta tulee esittää runsaasti autenttisia sitaatteja. Voidaan puhua sisäisestä yleistettävyydestä (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 28), jossa yleistettävyyttä koetellaan koko aineistoon eli tietynasteinen havaintojen kvantifointi tuo esille havaintojen jakautumisen suhteessa koko aineistoon ja näin nostaa tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksessa tätä on tehty määrittelemällä, kuinka moni haastateltava ja/tai monta mainintaa teemaan liittyen tulee esiintyä, jotta se muodostaisi oman analyysiyksikkönsä. Aineiston analyysissa olen pyrkinyt riittävään tulkinnan tasoon: olen pyrkinyt tekemään selkoa haastateltavien kokemuksista, joita haastateltavat itse ovat tulkinneet ja reflektoineet. Analyysissa olen yksittäisten haastateltavien sisällöistä löytänyt jotain yhteistä, koko ryhmää kuvaavia ilmiöitä tai teemoja, ja osittain myös keskenään ristiriitaisia kokemuksia. Nämä olen analyysissa tuonut esille.

Kolmas periaate on *läpinäkyvyys ja koherenttius*. Läpinäkyvyys viittaa siihen, kuinka selkeästi tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu, esimerkiksi kuinka haastateltavat on valittu, haastateltavien saamisen vaikeus/helppous, kuinka haastatteluista sovittiin, tutkimuksen aikataulut sekä analyysin vaiheet. Myös tutkijan kokemukset tai motivaatio ilmiön tutkimiseen luovat läpinäkyvyyttä. Koherenttius viittaa tutkimusraportin argumentoinnin selkeyteen ja loogisuuteen. Sillä tarkoitetaan myös tutkimuskysymysten ja käytetyn tutkimusmenetelmän ja teoreettisten lähtökohtien yhteensopivuutta. IPAssa tämä tarkoittaa fenomenologista ja hermeneuttista lähestymistapaa. Lukijan tulee ymmärtää, että myös hän pyrkii tulkitsemaan tutkijan tulkintaa haastateltavien todellisuudesta. Näihin tekijöihin olen jo viitannut kahden ensimmäisen periaatteen kohdalla. Tutkimuksessa olen kuvannut tutkimuksen kulkua ja analyysivaiheet. Olen kuvannut myös oma intressini ja motivaationi ilmiön tutkimiseen. Tutkimusmenetelmän sopivuutta tutkimustehtäviin vastaamiseksi olen avannut pääluvussa 2.

Viimeinen periaate on tutkimuksen *vaikutus ja merkitys*. Yardleyn (2000) mukaan keskeinen vaikutus testataan sillä, kertooko tutkimus lukijalle jotain uutta, mielenkiin-

21 Varto puhuu tutkimuksen ankaruudesta (1992, 14): "...ihmistä tutkivissa tieteissä täsmällisyydellä ei ole mitään erityissijaa vaan näiden tieteiden perusvaatimus on, että ne ovat ankaria tieteitä. Tämä tarkoittaa, että ihmistä tutkivissa tieteissä ei ole lupa tehdä mitään sellaisia toimia, jotka esineellistävät tai ohentavat tutkimuskohdetta siten, että tutkimuskohteeseen kuuluva merkitysten kokonaisuus tuhoutuu. Lisäksi ankaruus tarkoittaa, että tutkimustulokset - koska ne ovat syntyneet ilman idealisaatiota ja rationalisaatiota - liittyvät suoraan kokemustodellisuuteen ja niiden on oltava eettisesti hyväksyttävää, jotta tutkimusta voidaan pitää kelvollisena."

toista tai hyödyllistä. Hyödyllisyyttä tai ylipäättään merkitystä pitää kuitenkin arvioida sen mukaan, mitkä ovat olleet tutkimuksen tavoitteet ja kenelle se on suunnattu. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ollut saada korkeakouluorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden työssä sitoutumisen kokemuksia esiin, ja millainen vaikutus organisaation muutostilanteilla on ollut työssä sitoutumiseen. Tutkimus hyödyttää esimerkiksi muutostohtamista, muutoksen aikaisen viestinnän suunnittelua ja ylipäättään muutostoi-
menpiteissä huomioon otettavia tekijöitä. Tutkimus syventää teoreettisten organisaatio- ja johtamisoppien sanomaa yksilötason kokemuksilla. Muutostilanteissa voidaan hyödyntää tunnettuja johtamisperiaatteita, mutta jotta muutos etenisi mahdollisimman jouhevasti, tulisi organisaatio ja sen jäsenet tuntea hyvin ja miettiä tarvittavia toimenpiteitä sen mukaisesti. Kaikki menetelmät eivät sovi kaikille eivätkä kaikkiin työyhteisöihin. Tutkimus myös vahvistaa työssä sitoutumisen asemaa ja merkitystä työntekijän toiminnassa osana organisaatiota ja työyhteisöä. Työssä sitoutumisen syn-
tymisen ja vahvistamisen tärkeys osana lähiesimiehen työtä on saanut lisätukea.

7.2 IPAn hyödyntämisen mahdollisuudet hallintotieteellisessä tutkimuksessa

Olen käyttänyt tutkimusaineiston analyysissa IPA-menetelmää, tulkinnallista fenomenologista analyysia. IPAn käyttö suomalaisessa tutkimuksessa on ollut vielä vähäistä ja esimerkiksi hallintotieteellisessä tutkimuksessa sitä ei ole vielä hyödynnetty. Kokemusten tutkimus sinällään on nouseva tutkimusalue erityisesti soveltavassa psykologiassa, mutta myös muilla tieteenaloilla. IPA on pääosin kehitetty ja otettu käyttöön kansainvälisissä tutkimuksissa erityisesti terveystieteiden piirissä ja Suomessa IPAAa on käytetty esimerkiksi Liimakan (2013) sosiaalipsykologian alaan kuuluvassa väitöstutkimuksessa sekä Warinowskin (2012) Siirtolaisinstituutille tekemässä tutkimuksessa. Sosiaalipsykologian alueelta löytyy myös muutamia pro gradu -opinnäytteitä. IPAn valinta analyysimenetelmäksi johtui tutkimustehtävän luonteesta, koska IPA on erityisesti kokemusten tutkimukseen keskittyvä analyysitapa. Kokemusten tutkimusta voidaan tehdä ja tuloksia analysoida muillakin analyysimenetelmillä (muuta kokemuksen tutkimuksia ja kokemuksen tutkimuksen analyysimenetelmiä ks. Kokemuksen tutkimus I – IV -teokset²²). Larkin ym. (2006, 117) näkevät IPAn enemmänkin lähestymistapana kuin tarkkana analyysiprosessina. Heidän mukaansa IPA lähestymistapana yhdistää fenomenologisen näkökulman kohteena olevasta ilmiöstä ja sen kokemuksesta sekä tulkitsevan näkökulman niistä merkityksistä, joita ihmisten kokemuksista välittyy: miten yksilö ymmärtää ilmiön ja mitä se merkitsee tälle yksilölle siinä kontekstissa, jossa yksilö ilmiön kokee. Parhaimmillaan tuloksena on uutta ymmärrystä tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä. IPAn joustavuus analyysimenetelmänä mahdollistaa tutkijan omat ratkaisut kuten kuinka teoriaohjaavaa tai -sidonnaista analyysi on.

22 Perttula, J. & Latomaa, T. (2009); Latomaa, T. & Suorsa, T. (2011); Koivisto, K., Kukkola, J., Latomaa, T. & Sandelin, P. (2014); Kiviniemi, L., Koivisto, K., Latomaa, T., Merilehto, M., Sandelin, P. & Suorsa, T. (2012); Tökkäri (2015).

Hietämäki (2013, 150–151) kuvaa hyvin samankaltaisia haasteita arvioidessaan fenomenografista lähestymistapaa omassa tutkimuksessaan, joita itse kohtasin tutkimusta ja siihen liittyviä ratkaisuja tehdessäni. Haastateltavien todellisuuteen eläytyminen ja niistä luotettavien tulkintojen tekeminen on tutkijalle haasteellista ja epävarmuutta aiheuttavaa. IPAssa kuitenkin edellytetään runsaasti sitaattien käyttöä todentamaan tutkijan tekemiä tulkintoja ja johtopäätöksiä sekä määrittelyä kuinka moni haastateltava ja kuinka paljon kuvauksia esiin nousevista teemoista aineistosta löytyy, jotta ne voidaan ottaa mukaan analyysiin tulkittavaksi. IPAssa ei ole jäykkiä sääntöjä teorian merkityksestä tutkimuksessa. Teoriaa voidaan hyödyntää ilmiöön perehtymisessä, mikä antaa eväät tutkimuskysymyksille, aineiston hankinnalle ja analyysille. Tällöin myös tutkimuskysymyksiin vastattaessa voidaan käyttää teoreettisia käsitteitä tai malleja, joita tutkittavasta ilmiöstä jo mahdollisesti on olemassa. IPAssa voi lähtökohtana toisaalta olla aineistolähtöinen analyysi, jolloin tulokategoriat nousevat suoraan aineistosta (vrt. grounded theory). Itse päädyin teoriasidonnaiseen lähestymistapaan, jossa myös tulosten tulkinnan viimeisessä vaiheessa on hyödynnetty aiempia teoreettisia malleja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Laadullisessa tutkimuksessa voi ylipäättään olla käytettävissä useita erilaisia lähestymistapoja, erilaisia selityksiä tutkittavaan ilmiöön (Eskola 2004, 146). Tässä tutkimuksessa niitä ovat esimerkiksi sitoutumisen erilaiset käsitteelliset määrittelyt ja mallit sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Hallintotieteellisen tutkimuksen näkökulmasta IPAlla voi olla paljon annettavaa. Kokemuksen tutkimuksella voidaan tuoda hallintotieteelliseen organisaatio- ja johtamistutkimukseen ihmisten elämismaailmaan liittyvää syvällistä tietoa siitä, miten erilaiset organisatoriset ratkaisut ja johtamistoimintaan liittyvät valinnat koetaan yksilötasolla. Kokemusten ymmärtäminen tuo esiin ja korostaa eri tapahtumien ja toimenpiteiden yksilökohtaista merkitystä ja vaikutusta, joka niillä voi olla työn tekemiseen, työyhteisön jäsenenä toimimiseen ja työhyvinvointiin. Kokemusten tutkimuksen systemaattisemman hyödyntämisen avulla voidaan saada esiin hienovaraisempaa tietoa jo yleisesti hyväiksi tunnustetuista johtamisen toimintatavoista (esimerkiksi millaiset osallistumisen muodot koetaan vaikuttavimmiksi ja aidoimmiksi). Kokemuksen tutkimuksen avulla on mahdollista saada kuvaa ja ymmärrystä siihen, miksi yksilöt reagoivat ja käyttäytyvät eri tavoin samoissa tilanneyhteyksissä ja konteksteissa.

Vaikka IPAa ja kokemuksen tutkimusta on pääasiallisesti tähän mennessä hyödynnetty vain psykologisessa tutkimuksessa, eivät sen käyttömahdollisuudet rajaudu pelkästään käyttäytymistieteellisiin tai psykologisiin tutkimusaiheisiin. Ihmisten kuva todellisuudesta rakentuu kokemusten ja merkitysten kautta suhteessa toimintaympäristössä tapahtuviin asioihin. Jo tämän ymmärtäminen avaa oven lukemattomiin tutkimusaiheisiin millä tahansa tieteenalalla. Kokemusten tutkiminen mahdollistaa erinomaisesti poikkitieteellisen tutkimuksen, jossa voidaan yhdistää eri tieteenalojen teoreettista käsitteistöä ja myös erilaisia aineistonhankintatapoja laajemman ja syvällisemmän näkemyksen saamiseksi erilaisista ihmisen kokemuspäiriin kuuluvista ilmiöistä. Esimerkiksi ihmisten hyvinvoinnin tutkimuksessa kokemustietoa jo kerätään ja hyödynnetään muun muassa palvelujen kehittämisessä (ks. Saari & Viinamäki 2005;

Viinamäki 2007; Saari, Viinamäki & Antikainen 2014; Viinamäki 2014a-f). Tällöin poikkitieteellisyys (sosiaalipolitiikka, sosiologia, psykologia, sosiaalipsykologia, hallintotiede) antaisi uusia mahdollisuuksia tarkastella hyvinvointia eri näkökulmista yksilön kokemus keskiössä.

Jatkotutkimusaihoita hallintotieteellisessä kokemuksen tutkimuksessa voisivat olla muun muassa kokemukset työhyvinvointitoimenpiteistä organisaatioissa, johtajuuden kokemuksen tutkimus, työssä sitoutumisen tukemisen toimenpiteiden tarkastelu esimerkiksi osallistamisen muotojen toimivuuden ja toimimattomuuden näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi myös vertailla julkisorganisaatioissa ja yksityisissä organisaatioissa esiintyvää työssä sitoutumista. Onko työssä sitoutuminen erilaista julkisorganisaatioissa kuin yksityisissä organisaatioissa? Johtuuko mahdollinen eroavaisuus nimenomaan organisaation luonteesta julkisena tai yksityisenä organisaationa? Voisi olettaa, että yksityinen sektori on muutosherkempi ja myös nopeammin toimintaympäristön muutoksiin reagoiva kuin julkinen sektori. Tällöin myös työntekijät joutuvat nopeasti sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Voisiko tällä olla jokin vaikutus työssä sitoutumiseen? Vai onko työssä sitoutuminen samansuuntaista riippumatta organisaation omistuspohjasta?

Erityisen tärkeää olisi kehittää työssä sitoutumisen käsitettä laadullisessa tutkimuksessa. Sitoutumisen vahva perinne kvantitatiivisessa tutkimuksessa on merkinnyt sitoutumisen tarkastelua pääosin staattisena, pysyvänä olotilana huomioimatta sen kehittymistä ja muuttumista organisaation toimintaympäristössä ja työntekijöiden henkilökohtaisessa elämässä vaikuttavien eri tekijöiden vuoksi. Työssä sitoutumisen käsitteen monimuotoisuus ja monisyisyys haastavat sitoutumisen tutkimusta syventämään ja tarkentamaan työssä sitoutumisen käsitettä osana organisaatioiden, työyhteisöjen ja työntekijöiden toiminnan kehittämistä.

Lähteet

- Aarrevaara, T. (2006): Ammattikorkeakoulujen tulosityksikön välineet asiantuntijuuden tukemiseksi. Teoksessa Aarrevaara, T. & Stenvall, J. (toim.): Kriittinen ajankuva. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere. 107-125.
- Aarrevaara, T. (2011): Akateemisen johtamisen mahdollisuuksia. Teoksessa Hyyryläinen, E. & Viinämäki, O-P. (toim.): Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Acta Wasaensia no 238. 146-154.
- Aarrevaara, T. & Dobson, I.R. & Elander, C. (2009): Brave New World: Higher Education Reform in Finland. Higher Education Management and Policy. Volume 21/2, 1-18.
- Aarrevaara, T. & Dobson, I.R. (2013): Finland: Satisfaction Guaranteed! A Tale of Two Systems. Teoksessa Bentley, P.J., Coates, H., Dobson I.R., Goedegebuure, L. & Meek V.L. (toim.): Job Satisfaction around the Academic World. The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective 7. Springer. 103-123.
- Aarrevaara, T. & Pekkola, E. (2010): Muuttuva akateeminen professio Suomessa – Maaraportti. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.
- Aittola, H. (2011): Yliopistofuusiot akateemisen työn ja identiteetin uudelleenmäärittelijöinä? Teoksessa Lasonen, J. & Ursin, J. (toim.): Koulutus yhteiskunnan muutoksissa: jatkuvuuksia ja katkoksia. Suomen kasvatustieteellinen seura. Kasvatusalan tutkimuksia 53. Jyväskylä. 94-135.
- Alniacik, E., Alniacik, Ü., Erat, S. & Akcin, K. (2013): Does Person-Organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions? 9th International Strategic Management Conference. Procedia – Social and Behavioral Sciences 99, 274-281.
- Alasoini, T. (2006): Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes. Raportteja 45. Helsinki.
- Alasoini, T. (2009): Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Tykes. Raportteja 68. Helsinki.
- Alasuutari, P. (2011): Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.
- Ammattikorkeakouluja uudistetaan (2017). Saatavilla http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/?lang=fi. Viitattu 20.1.2017.
- Ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen 2010. Selvityshenkilöiden raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:23. Saatavilla <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/okm23.pdf?lang=fi>.
- Ammattikorkeakoululaitoksen uudistamisen suuntaviivat 2011. Opetus- ja kulttuuriministeriö 6.9.2011. Saatavilla http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/amk_uudistus/liitteet/amk_suuntaviivat_060911.pdf
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ammattikorkeakoululaki>.
- Ammattikorkeakoulutus 2015. Suomen virallinen tilasto (SVT). Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla http://www.stat.fi/til/akop/2015/akop_2015_2016-04-19_tie_001_fi.html. Viitattu 10.9.2016.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007): Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutosta taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO. Työterveyslaitos.
- Aro, M. (2014): Koulutuserinflaatio. Koulutusekspansio ja koulutuksen arvo Suomessa 1970-2008. Sarja C, osa 376. Scripta Lingua Fennica Edita. Turun yliopisto. Suomen Yliopistopaino OY. Turku.

- Asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141129?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=asetus%20ammattikorkeakouluista>
- Auvinen, P. (2006): Yhteistyö saa ihmeitä aikaan. Teoksessa Kotila, H. (toim.): Opettajana ammattikorkeakoulussa. Edita. Helsinki. 27-41.
- Backman, J. & Himanka, J. (2011): Fenomenologia. Saatavilla <http://filosofia.fi/node/2712>. Viitattu 29.8.2011.
- Beck, K. & Wilson, C. (2001): Have We Studied, Should We Study, and Can We Study the Development of Commitment? Methodological Issues and the Developmental Study of Work-related Commitment. *Human Resource Management Review* 11 (2001), 257-278.
- Bentley, P.J., Coates, H., Dobson I.R., Goedegebuure, L. & Meek V.L. (2013a): Introduction: Satisfaction Around the World? Teoksessa Bentley, P.J., Coates, H., Dobson I.R., Goedegebuure, L. & Meek V.L. (toim.): Job Satisfaction around the Academic World. *The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective* 7. Springer. 1-11.
- Bentley, P.J., Coates, H., Dobson I.R., Goedegebuure, L. & Meek V.L. (2013b): Academic Job Satisfaction from an International Comparative Perspective: Factors Associated with Satisfaction Across 12 Countries. Teoksessa Bentley, P.J., Coates, H., Dobson I.R., Goedegebuure, L. & Meek V.L. (toim.): Job Satisfaction around the Academic World. *The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective* 7. Springer. 239-262.
- Beresford, P. & Salo, M. (2008): Kokemuksen muodonmuutos. Kohti palveluiden käyttäjien omaa tutkimustoimintaa. Mielenterveyden keskusliitto. Pori.
- Brocki, J. M. & Wearden, A. J. (2006): A Critical Evaluation of the Use of Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) in Health Psychology. *Psychology & Health*, 21:1, 87-108.
- Brunila, K., Hakala, K., Lahelma E. & Teittinen A. (2013): Avauksia ammatilliseen koulutukseen ja yhteiskunnallisiin erontekijöihin. Teoksessa Brunila, K., Hakala, K., Lahelma E. & Teittinen A. (toim.): Ammatillinen koulutus ja yhteiskunnalliset eronteot. Gaudeamus, Helsinki. 9-16.
- Burke, W. W. (2011): *Organization Change. Theory and Practice*. Third edition. SAGE Publications, Inc.
- Burnes, B. (2004): Emergent Change and Planned Change – Competitors or Allies? The Case of XYZ Construction. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 9, 886-902.
- Carmeli, A., Elizur, D. & Yaniv, E. (2007): The Theory of Work Commitment: a Facet Analysis. *Personnel Review*, Vol. 36, No. 4, 638-649.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. (2007): Tutkijan arkipäivän etiikka. Vastapaino. Tallinna.
- Coetsee, L. (1999): From Resistance to Commitment. *Public Administration Quarterly*, Summer 1999, 204-222.
- Cohen, A. (2007): Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 17, 336-354.
- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. G. (2016): Unfreezing Change as Three Steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy for Change Management. *Human Relations*, Vol. 69(1), 33-60.
- Dawson, P. (2003): *Reshaping Change: A Processual Perspective*. London: Routledge.
- Degn, L. (2015): Identity Constructions and Sensemaking in Higher Education – A Case Study of Danish Higher Education Department Heads. *Studies in Higher Education*, Vol. 40, No. 7, 1179-1193.
- Demers, C. (2007): *Organizational Change Theories. A Synthesis*. SAGE Publications, Inc.
- Education and Training Monitor 2013. European Commission. Educating and Training. Saatavilla http://ec.europa.eu/education/library/publications/monitor13_en.pdf. Viitattu 28.9.2014.
- Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi 2017 alkaen (2015). Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:18. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavilla <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2015/liitteet/tr18.pdf?lang=fi>

- Ehdotus Suomelle: 100+. Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030. Saatavilla <http://minedu.fi/korkeakoulutuksen-ja-tutkimuksen-visio-2030>. Viitattu 18.11.2017.
- Elias, S. M. (2009): Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, Vol. 35, No. 1, 37-55.
- Eskola, J. (2004): Tutkijan monet valinnat. Ihmettelyä laadullisen aineiston äärellä. Teoksessa Eskola, J. & Pihlström, S. (toim.): Ihmistä tutkimassa. Yhteiskuntatieteiden metodologian ajankohtaisia kysymyksiä. 2. painos. Kuopion yliopisto. Kuopio. 137-160.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V. & Kelliher, C. (2011): High Commitment Performance Management: the Roles of Justice and Trust. *Personnel Review*, Vol. 40, No. 1, 5-23.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D.M. (2006): The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: a Multilevel Investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1-29.
- Figueira, D.J., Nascimento, J.L. & Almeida, M.H. (2015): Relation between Organizational Commitment and Professional Commitment: an Exploratory Study Conducted with Teachers. *Universitas Psychologica*, 14(1), 43-56.
- Gummesson, E. (2000): *Qualitative Methods in Management Research*. Second Edition. Sage Publications Inc.. California.
- Hakanen, J. (2009a): Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto.
- Hakanen, J. (2009b): Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Halava, I. & Pantzar, M. (2010): Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA. Hallitusohjelma 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. 22.6.2011. Saatavilla <http://valtio-neuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp>
- Hallitusohjelma 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Saatavilla http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82
- Harisalo, Risto (2008): *Organisaatioteoriat*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.
- Hefferon, K. & Gil-Rodriguez, E. (2011): Interpretative Phenomenological Analysis. *The Psychologist*, Vol. 24, No. 10, 756-759.
- Helakorpi, S. (2010): Ammatillinen opettaja. Teoksessa Helakorpi, S., Aarnio, H. & Majuri, M.: Ammattipedagogiikka uuteen oppimiskulttuuriin. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Hämeenlinna. 101-124.
- Henkel, M. (2005): Academic Identity and Autonomy in a Changing Policy Environment. *Higher Education*, 49, 155–176.
- Henkel, M. (2010): Introduction: Change and Continuity in Academic and Professional Identities. Teoksessa Gordon, G. & Whitchurch, C. (toim.): *Academic and Professional Identities in Higher Education. The Challenges of a Diversifying Workforce*. Routledge. New York and London. 3-12.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002): Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-component Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 474-487.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959): *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley.
- Herold, D.M. & Fedor, D. B. (2008): *Leading Change Management. Leadership Strategies that Really Work*. Stanford Business Books. Kogan Page.
- Hiatt, J. M. & Creasey, T. (2012): *Change Management. The People Side of Change*. Prosci Learning Centre Publications. Colorado. USA.
- Hietämäki, M. (2013): Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 63*. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

- Holbeche, L. (2006): *Understanding Change*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Huuhka, M. (2010): *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Talentum. Helsinki.
- Härkönen, P. (2008): Työ- ja oppimismotivaatio julkisella sektorilla. *Työelämän tutkimus* 3/2008, 282-290.
- Jaros, S. (2010): Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*, Vol. 10, No. 1, 79-108.
- Jokivuori, S. (2004): Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 4/2004, 284-294.
- Beck Jorgensen, T. & Bozeman, B. (2007): Public Values. An Inventory. *Administration & Society*. Volume 39, Number 3, 354-381.
- Judén-Tupakka, S. (2007): Askelia fenomenologiseen analyysiin. Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Väri, V.-M. (toim.): *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere. 62-90.
- Julkunen, R. (2008): Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Vastapaino. Tampere.
- Juppo, V. (2005): Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2/2005, 102-115.
- Juppo, V. (2011): Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. *Acta Wasaensia* no 235. *Julkisjohtaminen* 15. Universitas Wasaensis 2011.
- Juuti, P. (2006): Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Otavan Kirjapaino Oy. Keruu.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. (2004): Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Aavaranta-sarja. Otava. Keuruu.
- Järvensivu, A. (2010): Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Työsuojelurahasto. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.
- Järvinen, P. (2011): Suomen työelämän muutoksia 2000 luvulla - Tutkimuksesta vaikuttavaan kehittämiseen? TEM-analyseja 35/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.
- Kakkuri-Knuutila, M.-L. & Heinlahti, K. (2006): Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. *Gaudeamus*. Helsinki.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997): Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Keskinen, S. (2005): Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. *Kunnallisanalyyttinen kehittämissäätiö. Polemia-sarjan julkaisu* nro 59.
- Kevätsalo, K. (2001): Sitoutuminen johtoon ja ay-liikkeeseen informaationaalisien ajan työorganisaatioissa. *Sosiologia* 4/2001, 260-273.
- Kielitoimiston sanakirja 2016. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. Saatavilla <http://www.kielitoimistonanankirja.fi/netmot.exe?motportal=80>. Viitattu 15.5.2016.
- Kiviniemi, K. (2010): Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R.: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. 3. uudistettu painos. PK-kutannus. Juva. 70-85.
- Kiviniemi, L., Koivisto, K., Latomaa, T., Merilehto, M., Sandelin, P. & Suorsa, T. (toim.) (2012): *Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija*. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Kohti maailman parasta korkeakoululaitosta (2016). ARENEn rakenteellisen kehittämisen työryhmän raportti. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ry 2016. Saatavilla <http://www.arena.fi/fi/ammattikorkeakoulut/vaikuttavuus/rake-selvitys>
- Koivisto, K., Kukkola, J., Latomaa, T. & Sandelin, P. (toim.) (2014): *Kokemuksen tutkimus IV. Annan kokemukselle mahdollisuuden*. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Koivumäki, J. (2008): Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. *Acta Electronica Universitatis Tampensis* 722. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere.

- Kolkka, M. & Karjalainen, A.L. (2013): Maailman osaavin kansa – Koulutuksellinen tasa-arvo on poliittinen ja pedagoginen kysymys. Teoksessa Mahlamäki-Kultanen, S., Hämäläinen, T., Pohjonen, P. & Nyssölä, K. (toim.): Maailman osaavin kansa 2020. Koulutuspolitiikan keinot, mahdollisuudet ja päämäärät. Koulutustutkimusfoorumien julkaisu. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2013:8, 50-67. Saatavilla http://www.oph.fi/download/151447_maailman_osaavin_kansa_2020.pdf
- Korhonen, V. & Törmä, S. (2011): Yliopisto-opettajan identiteettiä ja työkuultuuria hahmottamassa. Teoksessa Mäkinen, M., Korhonen, V., Annala, J., Kalli, P., Svärd, P. & Värri, V-M. (toim.): Korkeajännityksiä. Kohti osallisuutta luovaa korkeakoulutusta. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere. 155-176.
- Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011. Opetusministeriö 7.3.2008. Saatavilla http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen_rakenteellinen_kehittaminen/liitteet/KK_rak_kehitt_suuntaviivat_muistio.pdf
- Korkeakoulut 2009. Yliopistot ja ammattikorkeakoulut korkeakoulupolitiikan toteuttajina. Opetusministeriön julkaisuja 2009:49.
- Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030. Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017. Saatavilla <http://minedu.fi/korkeakoulutuksen-ja-tutkimuksen-visio-2030>
- Korkeakoulutuksen modernisaatio Euroopassa: koulutuksen saavutettavuus, opintojen läpäisy ja työllistyminen (2014): Saatavilla: http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/thematic_reports/165FI_HI.pdf. Viitattu 21.9.2014.
- Kotila, H. & Mäki, K. (2006): Ammattikorkeakoulun opettajuus. Teoksessa Kotila, H. (toim.): Opettajana ammattikorkeakoulussa. Edita. Helsinki. 11-26.
- Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämissuunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1. Saatavilla <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/okm01.pdf?lang=fi>
- Koulutuspolitiikka (2012): Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavilla <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/?lang=fi>. Viitattu 7.9.2012.
- Kuoppala, K. (2014): Korkeakoulut organisaatioina. Teoksessa Pekola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (toim.): Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka. Gaudeamus. 245-290.
- Kuula, A. (2006): Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa Hallamaa, J., Launi, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.): Etiikkaa ihmistieteille. Tietolipas 211. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki. 124-140.
- Laamanen, E. & Nyholm, I. (2009): Muutoksen strategisen johtamisen haasteet kuntaliitoksissa ja kuntien yhteistyössä. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.): Haastava kuntajohtaminen. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. 100-117.
- Laine, T. (2007): Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. uudistettu painos. PS-Kustannus. Juva. 28-45.
- Larkin, M., Watts, S. & Clifton, E. (2006): Giving Voice and Making Sense in Interpretative Phenomenological Analysis. *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 102-120.
- Latomaa, T. & Suorsa, T. (toim.) (2011): Kokemuksen tutkimus II. Ymmärtävän psykologian syntyhistoriaa ja kehityslinjoja. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Laukia, J., Mahlamäki-Kultanen, S., Jääskeläinen, M. & Remes, P. (2009): Ammatillinen opettajakoulutus opettajan työn kehittäjänä. Teoksessa Töytäri-Nyrhinen, A. (toim.): Suunnannäyttäjää – Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajien työhön. Haaga-Helium julkaisusarja. Kehittämissuunnitelmat 4/2009. 220-228.
- Lewin, K. (1952): *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Tavistock Publications Ltd. London.
- Lewis, L.K. (2011): *Organizational Change. Creating Change through Strategic Communication*. Wiley-Blackwell Publication.

- Liimakka, S. (2013): *Re-embodied: Young Women, the Body Quest and Agency in the Culture of Appearances*. Publications of the Department of Social Research 2013:1. Social Psychology. Unigrafia. Helsinki.
- Lord, A. & Hartley, J. (1998): Organizational Commitment and Job Insecurity in a Changing Public Service Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (3), 341-354.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. (2004): *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita. Helsinki.
- Mamia, T. & Koivumäki, J. (2006): Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. (toim.): *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö. Helsinki. 99-178.
- Mamia, T. & Melin, H. (toim.) (2006): *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö. Helsinki.
- Mauno, S., Pyykkö, M. & Hakanen, J. (2005): Koetaanko organisaatiossamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia* 01/2005, 16-30.
- McInnis, C. (2010): Traditions of Academic Professionalism and Shifting Academic Identities. Teoksessa Gordon, G. & Whitchurch, C. (toim.): *Academic and Professional Identities in Higher Education. The Challenges of a Diversifying Workforce*. Routledge. New York and London. 147-165.
- Melin, H., Blom, R. & Mamia, T. (2006): Työelämän joustot: johtopäätöksiä ja pohdintaa. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. (toim.): *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö. Helsinki. 245-260.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997): *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. SAGE Publications. Thousand Oaks. California.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004): Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, 991-1007.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001): Commitment in the Workplace. *Toward a General Model*. *Human Resource Management Review* 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Morin A. & Vandenberghe, C. (2015): Dual Commitment to Organization and Supervisor: A Person-Centered Approach. *Journal of Vocational Behavior* 88, 56-72.
- Mäki, K. (2012): Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit. Työkulttuurit ammattikorkeakouluopettajan toiminnan kontekstina. *Jyväskylän Studies in Business and Economics* 109. Jyväskylän yliopisto.
- Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L. & Töytäri-Nyrhinen, A. (2013): Pohjimmaiset oletukset ja muutostsunamit ammattikorkeakoulutyössä. Teoksessa Vanhanen-Nuutinen, L., Mäki, K., Töytäri, A., Ilves, V. & Farin, V. (2013): *Kiviä ja keitaita – Ammattikorkeakoulutyö muutoksessa*. Haaga-Helia tutkimuksia 1/2013. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Vantaa. 83-102.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2008): Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.): *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. Juva. 56-74.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005): *Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Edita. Helsinki.
- Narikka, J. & Nurmi, E. (2013): *Uudet yliopistot ja uudistuvat ammattikorkeakoulut*. Tietosanoma. Helsinki.
- Nieminen, A. (2014): Kokemustiedon määritelmä ja muodot – kohti uutta kokemuksen politiikkaa? Teoksessa Nieminen, A., Tarkiainen, A. & Vuorio, E. (toim.): *Kokemustieto, hyvinvointi ja paikallisuus*. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 117. 14-30. Saatavilla <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522164353.pdf>
- Niinikoski, M.-L., Lunabba, J., Raivio, T., Lehti, R. & Pessala, P. (2012): Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:21.
- Niskanen, M., Murto, K. & Haapamäki, J. (2000): *Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua*. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.

- Notman, R. (2017): Professional Identity, Adaptation and the Self: Cases of New Zealand School Principals during a Time of Change. *Administration & Leadership*, Vol. 45 (5), 759-773.
- Nyholm, I. & Airaksinen, J. (2009): Muutoksen monet ulottuvuudet – miten tutkia muutosta kunta-kontekstissa? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3/2009, 236-255.
- Nyysölä, K. & Honkasalo, R. (2013): Koulutuksen järjestäminen ja koulutuspoliittinen ohjaus maailman osaavimman kansan haasteena. Teoksessa Mahlamäki-Kultanen, S., Hämäläinen, T., Pohjonen, P. & Nyysölä, K. (toim.): *Maailman osaavin kansa 2020. Koulutuspolitiikan keinot, mahdollisuudet ja päämäärät. Koulutustutkimusfoorumien julkaisu. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2013:8, 34-49.* Saatavilla http://www.oph.fi/download/151447_maailman_osaavin_kansa_2020.pdf
- Oliver, P. (2010): *The student's guide to research ethics.* 2nd edition. Open University Press.
- Opetushallinnon tietopalvelu 2016. Saatavilla [https://vipunen.fi/fi-fi/Viitattu 10.9.2016](https://vipunen.fi/fi-fi/Viitattu%2010.9.2016).
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. (1986): Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Osborne, S.P. & Brown, K. (2005): *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations.* Routledge, Taylor & Francis Group, Great Britain.
- Paasivaara, L. (2012): Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.): *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä.* PS-kustannus. Juva. 55-90.
- Parish, J.T., Cadwallader, S. & Busch, P. (2008): Want to, Need to, Ought to: Employee Commitment to Organizational Change. *Journal of Organizational Change*, Vol. 21, No. 1, 32-52.
- Peccei, R., Giancreco, A. & Sebastiano, A. (2011): The Role of Organisational Commitment in the Analysis of Resistance to Change. Co-predictor and Moderator Effects. *Personnel Review*, Vol. 40, No. 2, 185-204.
- Pekkola, E. (2014): Akateeminen professio ja akateeminen työ. Teoksessa Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V.: *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka.* Gaudeamus. 2014. 94-125.
- Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (2014): *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka.* Gaudeamus.
- Pekkola, E., Kivistö, J. & Nokkala, T. (2014): *Korkeakoulupolitiikka.* Teoksessa Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V.: *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka.* Gaudeamus. 2014. 159-197.
- Peltonen, Tuomo (2010): *Organisaatioteoria. Klassisesta jälkimoderniin.* WSOYpro Oy. Helsinki.
- Perttula, J. (2009): Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tietenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.): *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen.* Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi. 115-162.
- Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) (2009): *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen.* Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Pfeffer, J. (1994): *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations.* Harvard Business School Press.
- Pieterse, J.H. & Caniëls, M.C.J. & Homan, T. (2012): Professional Discourses and Resistance to Change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25, No. 6, 798-818.
- Pohjola, A. (2007): Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.): *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen.* Tammi. Helsinki. 11-31.
- Pontevea, K. (2009): Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantumisen työstä organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta. *Acta Universitatis Tamperensis* 1430. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Pontevea, K. (2010): *Onnistu muutoksessa.* WSOYpro Oy. Helsinki.
- Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A., Saiani, L., Penna, P.M. & Allegrini, E. (2012): Change-related Expectations and Commitment to Change of Nurses: the Role of Leadership and Communication. *Journal of Nursing Management*, 20, 582-591.

- Pringle, J., Drummond, J., McLafferty, E. & Hendry, C. (2011): Interpretative Phenomenological Analysis: a Discussion and Critique. *Nurse Researcher*, 18, 3, 20-24.
- Rainey, H. G. (2014): *Understanding and Managing Public Organizations*. Fifth Edition. John Wiley & Sons, Inc. Jossey-Bass.
- Rauhala, L. (1989): Ihmisen ykseys ja moninaisuus. Sairaanhoidajien koulutussäätiö. Karisto Oy.
- Rauhala, L. (1991): *Humanistinen psykologia*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Rauhala, L. (2005): *Tajunnan itsepuolustus*. 3. painos. Yliopistopaino. Helsinki.
- Reay, T., Goodrick, E., Waldorff, S.B. & Casebeer, A. (2017): Getting Leopards to Change Their Spots: Co-creating a New Professional Role Identity. *Academy of Management Journal*, Vol. 60, No. 3, 1043-1070.
- Reid, K., Flowers, P. & Larkin, M. (2005): Exploring Lived Experience. *The Psychologist*, Vol. 18, No. 1, 20-23.
- Rinne, R., Jauhiainen, A., Simola, H., Lehto, R., Jauhiainen, A. & Laiho, A. (2012): Valta, uusi yliopistopolitiikka ja yliopistotyö Suomessa. *Managerialistinen hallintapolitiikka yliopistolaisten kokema*. Suomen kasvatustieteellinen seura ry. Kasvatusalan tutkimuksia 58. Jyväskylä.
- Rodgers, C. (2007): *Informal Coalitions. Mastering the Hidden Dynamics of Organizational Change*. Palgrave Macmillan. UK.
- Rogiest, S., Segers, J. & van Witteloostuijn, A. (2015): Climate, Communication and Participation Impacting Commitment to Change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28, No. 6, 1094-1106.
- Rolin, K. (2006): Humanistisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen perinteet. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lörjönen, S. & Sorvali, I. (toim.): *Etiikkaa ihmistieteille*. Tietolipas 211. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki. 108-123.
- Rouhiainen, L. (2011): Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote. Saatavilla <http://www.xip.fi/tutkija/0401.htm>. Viitattu 29.8.2011.
- Ruokolainen, M. (2011): Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 428. University of Jyväskylä. Jyväskylä.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) (2010): *Haastattelun analyysin vaiheet*. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.): *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere. 9-36.
- Saari, E. & Viinamäki, L. (2005): Kemi-Tornion seutukunnan hyvinvointibarometri 2005. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja A. Raportteja ja tutkimuksia 4/2006. Kemi.
- Saari, E., Viinamäki, L. & Antikainen, J. (2014): Miten tuotamme luotettavaa kokemustietoa? Teoksessa Nieminen, A., Tarkiainen, A. & Vuorio, E. (toim.): *Kokemustieto, hyvinvointi ja paikallisuus*. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 117. 54-71. Saatavilla <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522164353.pdf>.
- Saari, T. (2014): *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Acta Universitatis Tamperensis 1944. Tampere University Press. Tampere.
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2015): Causes and Preconditions for Organisational Commitment in Knowledge Work – A Comparison of Two Expert Organisations. *International Journal of Work Innovation*, Vol. 1, No. 3, 271-286.
- Saloheimo, K. (2004): Sosiaalisen pääoman ja sitoutumisen yhteys psyykkiseen hyvinvointiin. *Työ ja ihminen* 18:1. Työterveyslaitos. 50-61.
- SiiTONEN, J. (1999): Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun opettajankoulutuslaitos. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis. Scientiae Rerum Socialium E 37.
- Siltala, J. (2004): *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Muutokset hyvinvointivaltion ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Otava. Helsinki.
- Sinokki, M. (2016): *Työmotivaatio*. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy. Helsinki.

- Simoes, P.M.M. & Esposito, M. (2014): Improving Change Management: How Communication Nature Influences Resistance to Change. *Journal of Management Development*, Vol. 33, No. 4, 324-341.
- Smith, J.A. (2004): Reflecting on the Development of Interpretative Phenomenological Analysis and Its Contribution to Qualitative Research in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 1:1, 39-54.
- Smith, J.A. (2011): Evaluating the Contribution of Interpretative Phenomenological Analysis. *Health Psychology Review*, 5:1, 9-27.
- Smith, J.A. & Osborn, M. (2003): Interpretative Phenomenological Analysis. Teoksessa Smith, J.A. (toim.): *Qualitative psychology. A Practical Guide to Research Methods*. SAGE Publications. 51-80.
- Smith, J.A., Flowers, P. & Osborn, M. (1997): Interpretative Phenomenological and the Psychology of Health and Illness. Teoksessa Yardley, L. & Ussher, J.M. (ed.): *Material Discourses of Health and Illness*. London, GBR: Routledge. 68-86.
- Smith, J.A., Flowers, P. & Larkin, M. (2009): *Interpretative Phenomenological Analysis. Theory, Method and Research*. SAGE Publications Ltd.. UK.
- Smollan, R.K. (2006): Minds, Hearts and Deeds: Cognitive, Affective and Behavioural Responses to Change. *Journal of Change Management*, Vol. 6, No. 2, 143-158.
- Spector, P.E. (1997): *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007): ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioidissa. Suomen Kuntaliiton Acta-julkaisusarja nro 191. Lapin yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Työsuojelurahasto. Helsinki.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007): *Muutosta johtamassa*. EDITA. Helsinki.
- Suikkanen, A., Viinamäki, L., Selkälä, A. & Syväjärvi, A. (2015): 20 vuotta suomalaista näyttötutkintojärjestelmää. Teoksessa *Näyttötutkintojärjestelmä 20 vuotta. Historia ja vaikuttavuus. Raportit ja selvitykset 2015:2*. Opetushallitus. Helsinki. 107-125.
- Suikkanen, A. & Viinamäki, L. (1999): New Dimensions of Labour Market Citizenship. Teoksessa Ferrie, J.E., Marmot, M.G., Griffiths, J. & Ziglio, E. (eds.): *Labour Market Changes and Job Insecurity: a Challenge for Social Welfare and Health Promotion*. WHO Regional Publications. European Series No. 81. Denmark. 31-58.
- Suomen perustuslaki 731/1999. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Sutela, H. & Lehto, A.-M. (2014): Työolojen muutokset 1977–2013. Tilastokeskus. Suomen virallinen tilasto. Helsinki. Saatavilla http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetelo/ytmv_197_713_2014_12309_net.pdf
- Syrjälä, L., Estola, E., Uitto, M. & Kaunisto, S.-L. (2006): Kertomuksen tutkijan eettisiä haasteita. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.): *Etiikkaa ihmistieteille*. Tietoliipas 211. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki. 181-202.
- Syväjärvi, A. & Perttula, J. (toim.) (2012): *Aluksi*. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.): *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus. Juva. 9-15.
- Taskinen, H. (2011): Organisaatiomuutos ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.): *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus*. WSOYpro Oy. Helsinki. 145-164.
- Teichler, U., Arimoto, A. & Cummings, W. K. (2013): *The Changing Academic Profession. Major Findings of a Comparative Survey. The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective 1*. Springer.
- Tilastojulkaisu 2015. Yliopistot. Sivistystyöntajat ry. Saatavilla http://www.sivistystyöntajat.fi/tiedostopankki/414/tilastojulkaisu_2015_yliopistot.pdf. Luettu 10.9.2016.
- Tirronen, J. & Kohtamäki, V. (2014): Korkeakoulutuksen idea, arvot ja autonomia. Teoksessa Pekola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (toim.): *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka*. Gaudeamus. 71-93.

- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Turunen, T. (2012): Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaation sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:4. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki.
- Työolobarometri – syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 17/2016.
- Tökkäri, V. (2012): Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.): Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Juva. 19-53.
- Tökkäri, V. (toim.) (2015): Kokemuksen tutkimus V. Lauri Rauhala 100 vuotta. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Ursin, J. (2011): Muuttuva yhteiskunta – sopeutuva korkeakoulutus? Järjestelmäteoreettinen näkökulma. Teoksessa Lasonen, J. & Ursin, J. (toim.): Koulutus yhteiskunnan muutoksissa: jatkuvuuksia ja katkoksia. Suomen kasvatustieteellinen seura ry. Kasvatusalan tutkimuksia 53. Jyväskylä. 22-42.
- Ursin, J. (2017): Transforming Finnish Higher Education: Institutional Mergers and Conflicting Academic Identities. *Revista de Investigación Educativa*, 35 (2). 307-316.
- Valtee, P. (2002): Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus. Raporttisarja 1/2002. Helsinki.
- Vanhanen-Nuutinen, L., Mäki, K., Töytäri, A., Ilves, V. & Farin, V. (2013): Kiviä ja keitaita – Ammatikorkeakoulutyö muutoksessa. Haaga-Helia tutkimuksia 1/2013. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Vantaa.
- Varto, J. (1992): Laadullisen tutkimuksen metodologia. Hygieia-sarja. Kirjayhtymä Oy. Tampere. Uudistettu painos 2005 saatavilla: http://arted.uiiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf
- Viinamäki, L. (toim.) (2007): Pohjois-Lapin seutukunnan hyvinvointibarometri 2007. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 6/2007. Kemi.
- Viinamäki, L. (toim.) (2014a): Itä-Lapin seutukunnan hyvinvointibarometri 2013. Sarja A. Tutkimukset 1/2014. Lapin ammattikorkeakoulu. Rovaniemi.
- Viinamäki, L. (toim.) (2014b): Pohjois-Lapin seutukunnan hyvinvointibarometri 2013. Sarja A. Tutkimukset 2/2014. Lapin ammattikorkeakoulu. Kemi.
- Viinamäki, L. (toim.) (2014c): Rovaniemen seutukunnan hyvinvointibarometri 2013. Sarja A. Tutkimukset 3/2014. Kemi.
- Viinamäki, L. (toim.) (2014d): Tunturi-Lapin seutukunnan hyvinvointibarometri 2013. Sarja A. Tutkimukset 4/2014. Kemi.
- Viinamäki, L. (toim.) (2014e): Kemi-Tornion seutukunnan hyvinvointiselonteko 2013. Sarja A. Tutkimukset 5/2014. Kemi.
- Viinamäki, L. (toim.) (2014f): Tornionlaakson seutukunnan hyvinvointiselonteko 2013. Sarja A. Tutkimukset 6/2014. Kemi.
- Virtanen, J. (2006): Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.): Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. 149-213.
- Virtanen, P. (2009): Organisaatiomuutos kielikuvina. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2/2009, 296-314.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010): Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna.
- Välimaa, J., Ursin, J., Lasonen, J., Aittola, H., Hoffman, D.M., Kärkkäinen, K., Muhonen, R., Piesanen, E. & Volanen, M.V. (2011): Koulutuksen ja yhteiskunnan välistä suhdetta kartoittamassa. Teoksessa Lasonen, J. & Ursin, J. (toim.): Koulutus yhteiskunnan muutoksissa: jatkuvuuksia ja katkoksia. Suomen kasvatustieteellinen seura ry. Kasvatusalan tutkimuksia 53. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä. 9-21.

- Warinowski, A. (2012): Maailmalle yhtenä, takaisin toisena? Suomalaisten ekspatriaattiperheiden lapset kulttuurisissa siirtymissä. Siirtolaisuusinstituutin tutkimuksia A 42. Painosalama. Turku.
- Weick, K. E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. Second Edition. McGraw-Hill, Inc.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999): Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Whitchurch, C. (2008): Beyond Administration and Management: Reconstructing the Identities of Professional Staff in UK Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 30, No. 4, 375-386.
- Whitchurch, C. (2009): The Rise of the Blended Professional in Higher Education: a Comparison between the United Kingdom, Australia and the United States. *High Education*, Vol. 58, Issue 3, 407-418.
- Whitchurch, C. (2010): Convergence and Divergence in Professional Identities. Teoksessa Gordon, G. & Whitchurch, C. (toim.): *Academic and Professional Identities in Higher Education. The Challenges of a Diversifying Workforce*. Routledge. New York and London. 167-183.
- Willig, C. (2008): *Introducing Qualitative Research in Psychology*. McGraw-Hill Professional Publishing. Berkshire.
- Yardley, L. (2000): Dilemmas in Qualitative Health Research. *Psychology and Health*, Vol. 15, 215-228.
- Ylijoki, O. & Ursin, J. (2015): High-flyers and Underdogs: The Polarisation of Finnish Academic Identities. Teoksessa Evans, L. & Nixon, J. (toim.): *Academic Identities in Higher Education: The Changing European Landscape*. Bloomsbury Academic. 187-202.
- Ylikoski, M. (1993): Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Yliopistokoulutus 2015. Suomen virallinen tilasto (SVT)]. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla http://www.stat.fi/til/yop/2015/yop_2015_2016-05-10_tie_001_fi.html. Viitattu 10.9.2016.
- Yliopistokoulutus ja sen kehittäminen 2012. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavilla <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/?lang=fi> Viitattu 7.9.2012.
- Yliopistolaki 558/2009. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090558?search%5B-type%5D=pika&search%5Bpika%5D=yliopistolaki>

Liitteet

Liite 1

HAASTATTELURUNKO

Tutkimuskysymykset:

- 1. Mistä tekijöistä työntekijän työssä sitoutumisen kokemus koostuu?*
- 2. Mitkä tekijät muuttavat työssä sitoutumisen kokemusta korkeakouluyhteisön muutostilanteissa?*
- 3. Millaisilla johtamismenetelmillä ja -toimenpiteillä voidaan tukea työntekijän työssä sitoutumisen kokemusta muutostilanteissa?*

I TAUSTA

- ikä, sukupuoli, tämänhetkinen asema ja tehtävä organisaatiossa, työssäoloaika ko. organisaatiossa, työtehtävien/aseman muutos työssäoloaikana

II YLEISTÄ SITOUTUMISESTA TYÖORGANISAATIOSSA

- Miten määrittelet sitoutumisen työorganisaatiossa?
- Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät: esim. organisaatioon liittyviä tekijöitä, työhön/työtehtäviin liittyviä tekijöitä, henkilökohtaiseen elämään liittyviä tekijöitä
- Yksilön sitoutuminen – työyhteisön sitoutuminen

III ORGANISAATION MUUTOSTILANTEET JA SITOUTUMINEN

- Kokemukset organisaation muutostilanteista
- Kokemukset sitoutumisesta muutoksiin ja muutosten vaikutuksista sitoutumiseen

IV SITOUTUMISEN JOHTAMINEN ORGANISAATION MUUTOSTILANTEISSA

- Kokemukset sitoutumisen johtamisesta organisaation muutostilanteissa
- Kokemus tarvittavista toimenpiteistä muutoksessa sitoutumisen synnyttämiseksi ja ylläpitämiseksi

Liite 2

Esimerkkejä työssä sitoutumisen lähikäsitteistä.

KÄSITE	MÄÄRITTELYÄ JA/TAI PIIRTEITÄ
Työn imu (work engagement)	<p><i>"Myönteinen, tunne- ja motivaatiotäytytyksen tila, jonka ulottuvuuksia ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen"</i> (Hakanen 2009a)</p> <ul style="list-style-type: none"> tarmokkuus: kokemus energisyydestä ja halu panostaa työhön omistautuminen: kokemukset merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta uppoutuminen: syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön
Organisaatioon samaistuminen	<p><i>"Organisaatioon samaistuminen perustuu yksilön ja organisaation väliseen aktiiviseen ja positiiviseen yhteyteen"</i> (Ponteva 2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> kyse yksilön ja organisaation identiteettien yhteydestä <p><i>"Samaistuminen sisältää kolme tekijää: solidaarisuus, lojaalisuus ja kunnioitus organisaation arvoja kohtaan."</i> (Keskinen 2005 Milleriin, Alleniin ja Johnsoniin viitaten²³)</p>
Psykologinen sopimus	<p><i>"...työntekijöiden omaksumien ja heidän aikaisempiin kokemuksiinsa perustuvien uskomusten muodostama kokonaisuus siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteen kautta vastineeksi omasta työpanoksestaan"</i>. (Alasoini 2006; 2009)</p>
Voimaantuminen	<p><i>"Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jota jäsentävät päämäärät, kykykomukset, kontekstikomukset ja emootiot sekä näiden keskinäiset merkityssuhteet."</i> (Siitonen 1999)</p> <ul style="list-style-type: none"> päämäärät: toivotut tulevaisuudentilat, vapaus, arvot kykykomukset: minäkäsitys, itseluottamus ja -arvostus, tehokkuuskomukset ja itsesääätely, vastuu kontekstikomukset: hyväksyntä, arvostus, luottamus, kunnioitus, ilmapiiri, toimintavapaus, autenttisuus, yhteistoiminta, kollegiaalisuus, tasa-arvoisuus emootiot: säätelevä ja energisoiva voima, positiivinen lataus, toiveikkuus, onnistumisen/epäonnistuminen, eettisyys
Työmotivaatio	<p><i>"Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä"</i> (Juuti 2006)</p> <p><i>"Motivaatio... biologisen, sosiaalisen ja kognitiivisen säätelyn ytimeksi, joka yhdistyy yksilön aikomuksiin ja toimintoihin sekä toiminnan energiaan, suuntaamiseen ja jatkuvuuteen"</i>. (Härkönen 2008)</p> <p><i>"...työntekijän toiminnan käyttövoima, joka vaikuttaa ponnistelujen suuntaan, intensiteettiin ja kestoan; työn laatuun ja tuottavuuteen; työntekijän innostukseen ja työhyvinvointiin"</i>. (Sinokki 2016, 16)</p>
Työtyytyväisyys	<p><i>"Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulosta. Toisin sanoen työtyytyväisyys on työn henkilössä herättämä emotionaalinen reaktio. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät, kuten työn sisältö, työmäärä, työryhmän suhtautuminen henkilöön, esimiehen johtamistapa ja organisaation ilmapiiri."</i> (Juuti 2006)</p> <p><i>"Työtyytyväisyys kuvaa yleisesti sitä missä määrin ihmiset pitävä (työtyytyväisyys) tai eivät pidä (työtytymättömyys) työstään... ns. yleinen työtyytyväisyys, joka kuvaa työntekijän kokonaisvaltaista tunnetta työstään... tai tyytyväisyyttä työn eri osa-alueisiin."</i> (Spector 1997; Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008)</p> <p>Tunnetuin teoria Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoria (Hakanen 2009a²⁴):</p> <ul style="list-style-type: none"> työn motivaatiotekijät (piirteet työssä, jotka motivoivat ja tuottavat työtyytyväisyyttä; aikaansaaminen, vastuu, kehittymismahdollisuudet, tunnustus) hygieniatekijät (eivät lisää työtyytyväisyyttä, mutta puuttuessaan voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä; palkka, suhde esimieheen ja työtovereihin, fyysiset olosuhteet, toimintapolitiikka) perustuu työntekijän tarpeiden tyydyttämiseen

23 Miller, V., Allen, M., Johnson, J. & Casey, M.K. (2000): Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*. May 2000/5, Vol 13.

24 Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959): *The Motivation to Work*. New York, NY: John Wiley.

Liite 3

Liitetaulukoissa haastatteluissa esiintyneet asiat ovat mainintojen määrän mukaisessa järjestyksessä. Haastatteluja analysoitaessa olen poiminut kaikki maininnat, jotka liittyvät yhteen teemaan, ja näitä yhdistelemällä olen löytänyt eri ilmiöihin liittyvät yläkategoriat. Alakategoriat selventävät ja avaavat yläkategoriaa. Kuvatut tekijät ovat osittain päällekkäisiä siten, että ne ovat sijoitettavissa useampaankin kategoriaan. Esimerkiksi osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista puhutaan suhteessa omaan työhön, mutta myös koko organisaation kehittämiseen liittyvänä. Organisaation tavoitteisiin liittyvät maininnat olen ottanut omaksi kokonaisuudeksi, koska yksilön kokemuksissa on selkeästi erotettavissa yksilötason toimintaan ja organisaatiotason toimintaan liittyvää pohdintaa.

Liitetaulukko 3.1. Työssä sitoutumisen syntyyn ja mahdollistamiseen liittyviä tekijöitä.

TYÖSSÄ SITOUTUMISEN SYNTY JA MAHDOLLISTAMINEN
I TYÖYHTEISÖN YHTEISÖLLISYYS (70): <ul style="list-style-type: none">• ilmapiiri ja toimintakulttuuri: tuki, innostaminen, läsnäolo, yhteinen aika ja tekeminen, "me-henki"• yhteisön vahvuus• yhteenkuuluvuuden tunne• työyhteisön arvostus ja ylpeys työyhteisöstä• avoin vuorovaikutus• toisten työn arvostaminen
II TYÖTEHTÄVÄT (50): <ul style="list-style-type: none">• haastavuus ja vaihtelevuus• vastuun antaminen• vastuun kantaminen• osaamisen mukaiset tehtävät• tehtävien monipuolisuus• tehtävien mielekkyys ja merkityksellisyys• työnkuvan selkeys osana kokonaisuutta• työn itsenäisyys ja vapaus• työn merkitys organisaation toimintaympäristössä• organisaatiotason vastuu
III ORGANISAATION TAVOITTEET (38): <ul style="list-style-type: none">• oman työn merkitys osana kokonaisuutta – yhteiset päämäärät• oma rooli ja asema organisaatiossa ja muutoksissa• yhteinen prosessointi• muutoksen vaikutusten ymmärtäminen
IV OSALLISTUMIS- JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET (24): <ul style="list-style-type: none">• todellinen osallistumismahdollisuus ja osallistuminen hyödyntäminen organisaation kehittämisessä• avoin viestintä tavoitteista• omaan työhön ja työn tekemisen tapaan vaikuttaminen
V MATERIAALISET JA HENKILÖKOHTAISET TEKIJÄT (21): <ul style="list-style-type: none">• työsuhteen muoto (vakituinen/määräaikainen)• palkka- ja urakehitys• elämäntilanne• muut toimeentulomahdollisuudet

<p>VI OSAAMINEN (18):</p> <ul style="list-style-type: none"> • oman työn kehittäminen • osaamisen kehittäminen • osaamisen hyödyntäminen • osaamisen arvostaminen • valmius kouluttautua ja/tai siirtyä muihin tehtäviin
<p>VII JOHTAMINEN (14):</p> <ul style="list-style-type: none"> • johdon kiinnostus – ihmisten tunteminen • tiedon jakaminen • luottamus • oikeudenmukaisuuden kokemukset • joustavuus – vastavuoroinen suhde
<p>VIII VERKOSTOT JA YHTEISTYÖ (10):</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhteistyön ja verkostojen tuoma tuki • luottamus • yhteistyön tuoma osaamisen lisääntyminen

Liitetaulukko 3.2. Työssä sitoutumisen realisoituminen toiminnassa.

TYÖSSÄ SITOUTUMINEN TOIMINNASSA
<p>I VASTUUNOTTO (37):</p> <ul style="list-style-type: none"> • vastuunotto omista työtehtävistä • vastuunotto koko työyhteisöstä • työn/tehtävien tekeminen hyvin • tehtävien priorisointi tilanteen mukaan • läsnäolo organisaation toiminnoissa • tunnetason välittäminen työtehtävistä
<p>II YHTEISÖLLISYYS – TYÖYHTEISÖ JA ORGANISAATIO (18):</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhteisöllisyys: tuki, vastuu muista ja yhteisöstä, avoin vuorovaikutus, yhteinen tekeminen, yhteisön etu vs. yksilön etu • prosessien ja pelisääntöjen selkeys ja noudattaminen
<p>III KEHITTÄMINEN JA VAIKUTTAMINEN (11):</p> <ul style="list-style-type: none"> • oman työn, osaamisen ja toimintatapojen kehittämismahdollisuus • osallistuminen pidempiaikaiseen suunnitteluun organisaatiossa
<p>IV MUUTOSASENNE (11):</p> <ul style="list-style-type: none"> • oma tahtotila/asenne • muutos testaajana • suhtautumisen vaihtelevuus: negatiivinen (kyseenalaistaminen, vastustus), varovaisuus, pelko, ”suojamekanismi” (ei haluta nähdä)
<p>V VELVOLLISUUS (10):</p> <ul style="list-style-type: none"> • velvollisuuden tunne: • palkka • ei innostuta • välttämättömin tehdään • joustamattomuus
<p>VI HENKILÖKOHTAISET TEKIJÄT (10):</p> <ul style="list-style-type: none"> • työllistymismahdollisuudet • perheasiat • elämäntilanne

Liitetaulukko 3.3 Työssä sitoutumisen murtuminen.

TYÖSSÄ SITOUTUMISEN MURTUMINEN
I TYÖYHTEISÖ JA MUU HENKILÖSTÖ (25): <ul style="list-style-type: none">• yhteisön huono sitoutuminen• työyhteisössä "pelaamista"• vaihtuvuus• negatiivisuus tai välinpitämättömyys• pahansuopuus, vähättely• yhteisöllisyyden puute• yhteisöön kuulumisen tunteen puute• epäluottamus työyhteisössä
II JOHTAMINEN (25): <p>asioiden hoitamattomuus</p> <ul style="list-style-type: none">• poukkoileva toiminta• määrästyylä• vähäinen ja/tai huono viestintä ja palautteen puute• vaikutusmahdollisuuksien näennäisyys tai puute• epäoikeudenmukaisuus (esim. työnjako, palkkaus)• epäluottamus johtoon
III MUUTOS (11): <ul style="list-style-type: none">• jatkuva muutos ja epävarmuus• työtehtävien negatiiviseksi tai epäoikeudenmukaiseksi koettu muutos
IV TYÖSUHTEEN LUONNE (4): <ul style="list-style-type: none">• määräaikaisuus• epävarmuus jatkuvuudesta• selkeän työyhteisön puute
V OSAAMINEN JA ASIANTUNTIJUUS (4): <ul style="list-style-type: none">• työtehtävien vastaamattomuus omaan osaamiseen• tunne tehtävien merkityksettömyydestä• kouluttautumismahdollisuuksien puute

TYÖSSÄ SITOUTUMISEN JOHTAMINEN
I JOHTAJUUDEN NÄKYVYYS (52): <ul style="list-style-type: none">• läsnäolo, lähestyttävyyys, ihmisläheisyys, joustavuus, kannustavuus• tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, reiluus• avoimuus ja rehellisyys• vastuun ottaminen toiminnasta, jämäkkyys• johtajan oma sitoutuminen työhön ja työyhteisöön, kiinnostus• esimerkkinä oleminen• erilaisuuden hyväksyminen• osaaminen• johdonmukaisuus, luotettavuus• arjen toiminnan jatkuvuuden varmistaminen, olosuhteiden luominen• tehokkuus
II KOMMUNIKAATIO JA VIESTINTÄ (41): <ul style="list-style-type: none">• tiedottaminen ja viestintä, kommunikaatio ja vuorovaikutus• yhteiset tapaamiset ja prosessointi, näkemysten jakaminen, yhteistyö• avoimuus ja rehellisyys• kuuleminen ja arvostus
III YHTEISÖLLISYYS JA HYVINVOINTI (33): <ul style="list-style-type: none">• yhteisöllisyys, yhteishengen luominen, toimintakulttuuri, työyhteisön vahvistaminen, tuki, myös henkilöstön vastuu• arviointi ja palaute, palkitseminen• työntekijöiden tunteminen ja elämäntilanteen huomiointi• kehityskeskustelut• työhyvinvoinnista huolehtiminen
IV OSALLISTAMINEN (23): <ul style="list-style-type: none">• osallistaminen ja vuorovaikutusmahdollisuuksien luominen (omaan työhön, työyhteisöön, organisaation toimintaan ja muutoksiin)• yhteiset tapaamiset ja prosessointi, näkemysten jakaminen, yhteistyö
V OSAAMISEN JOHTAMINEN (22): <ul style="list-style-type: none">• osaaminen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen, työtehtävien muotoilu• vastuuttaminen, vastuun jakaminen• kehittymisen polut, kouluttautumismahdollisuudet