

Työssä sitoutumisen kysymys korkeakoulujen muutosprosesseissa

Heidi Pyyny, HTT, YTM, koulutusvastaava, Hyvinvointipalveluiden osaamisala, Lapin ammattikorkeakoulu

Asiasanat: sitoutuminen, muutos, asiantuntijaorganisaatio, kommunikaatio, korkeakoulu, tulkitseva fenomenologinen analyysi

Artikkelin tausta

Tämä artikkeli perustuu toukokuussa 2018 tarkistettuun hallintotieteen väitöskirjaani ”Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa” (Pyyny 2018). Tutkimuskohteena olivat korkeakouluissa työskentelevien asiantuntijoiden kokemukset työssä sitoutumisen muutoksista organisaation ja työyhteisön muutostilanteissa. Väitöstutkimuksessani etsin vastausta siihen, mistä tekijöistä työssä sitoutumisen kokemus koostuu, mitkä tekijät vaikuttavat työssä sitoutumisen kokemukseen ja millaisilla johtamismenetelmillä ja -toimenpiteillä voidaan tukea työssä sitoutumisen kokemusta muutostilanteissa. Tutkimuksessa käytin tulkitsevaa fenomenologista analyysia (IPA), ja aineistona oli 21 työntekijän haastattelut tutkimushetkellä kolmesta korkeakoulusta.

Työssä sitoutumisen moninaisuus

Työssä sitoutumisen taustalla on yleisempiä, kulttuuriin ja sosialisatioon liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön suhtautumiseen työntekoon ja merkitykseen yksilön elämässä (*mm. työetiikka, halu tehdä työtä, työn asema yksilön elämässä, yksilön arvomaailma, persoonallisuus*). Edellä mainitut tekijät eivät ole sidottuja tiettyyn organisaatioon. Myös aiemmat työkokemukset vaikuttavat sitoutumiseen. Työssä sitoutumista määrittäviä tekijöitä ennen organisaatioon liittymistä ovat lisäksi muun muassa odotukset organisaatiota ja tulevia

työtehtäviä kohtaan sekä odotukset saatavista hyödyistä sekä vaihtoehtojen määrä tai laatu. Organisaatioon liittymisen jälkeen työssä sitoutumisen kehittymiseen voivat vaikuttaa odotusten täyttyminen (*esim. työtehtävien mielekkyys, palkkiot, edut*), kokemukset organisaation arvoista ja toiminnasta (*esim. luottamus, oikeudenmukaisuus, johtajuus, yhteisöllisyys*) sekä sosiaalistuminen organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Olen määritellyt väitöskirjassani työssä sitoutumisen kuvaamaan työntekijän suhdetta johonkin työssä ilmenevään kohteeseen. Kohteita voi olla useita (*esim. organisaatio, professio, työtehtävät, asiakkaat tai työyhteisö*) ja ne voivat vaihdella. Myös työssä sitoutumisen voimakkuus voi muuttua ja kehittyä työntekijän, työyhteisön ja organisaation tilanteiden vaihtuessa. Kokemukset työssä sitoutumisesta ja sen muutoksista liittyvät aina johonkin sitoutumisen kohteeseen. Jotta muutostilanteella on vaikutusta työssä sitoutumiseen, sen tulee kohdistua johonkin työntekijän työssä sitoutumisen kohteeseen.

Työssä sitoutumisen käsite laajentaa mahdollisuuksia kuvata ja ymmärtää työntekijän sitoutumisen kokonaisuutta. Käsitteen voidaan ajatella olevan eräänlainen ”sateenvarjokäsite”. Se mahdollistaa yhtäaikaisten sitoutumisen kohteiden, voimakkuuden ja muotojen kuvaamisen tarkemmin kuin esimerkiksi käsite *työhön sitoutuminen*. Työssä sitoutumisen kokemusten kuunteleminen avaa mahdollisuuden ymmärtää sitoutumisen monimuotoisuutta sekä sitoutumisen syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavia organisatorisia, yhteisöllisiä ja yksilöllisiä tekijöitä. Työssä sitoutuminen on henkilökohtainen suhde omassa työssä ilmeneviin tekijöihin, minkä vuoksi työssä sitoutumisen kohteet, voimakkuus ja kehittyminen ovat aina yksilöllisiä: mikä sitouttaa yhtä työntekijää, ei vaikuta toisen työntekijän sitoutumiseen. 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.

Työssä sitoutuminen jakaantuu jatkuvuusperusteiseen (*organisaatiosta lähtemisen kustannukset*), normatiiviseen (*velvollisuus jäädä*) ja affektiiviseen (*halu jäädä*) sitoutumiseen (ks. Meyer & Herscovitch 2001). *Jatkuvuusperusteisen* sitoutumisen taustatekijöinä korostuvat henkilökohtaiset tekijät. Esimerkiksi työllistymismahdollisuudet alueen muihin organisaatioihin nähdään heikkoina tai muualle muuttaminen ei ole mahdollista perhetilanteen vuoksi. *Normatiivisen* sitoutumisen taustatekijänä korostuu oma työmoraali: työntekijä on sosiaalistunut siihen, että työt tulee tehdä tunnollisesti, ajallaan ja hyvin, sekä ottaa vastuuta

omien työtehtävien lisäksi koko työyhteisön ja organisaation toiminnasta. 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 työntekijät vastaavat joustamalla ja luottamalla johtoon. Toisaalta, jos johdon koetaan toimivan epäoikeudenmukaisesti tai jollain tavoin luottamusta heikentävällä tavalla, työntekijät pitäytyvät helposti tiukasti omissa välttämättömissä työtehtävissään, jolloin koko työyhteisön tai organisaation etu voi jäädä vähemmälle huomiolle. *Affektiivisen* sitoutumisen taustalla on halu tukea organisaatiota sen perustehtävässä ja näkemys organisaation toiminnan merkityksellisyydestä yhteiskunnassa. Työntekijät kokevat työtehtävät 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.

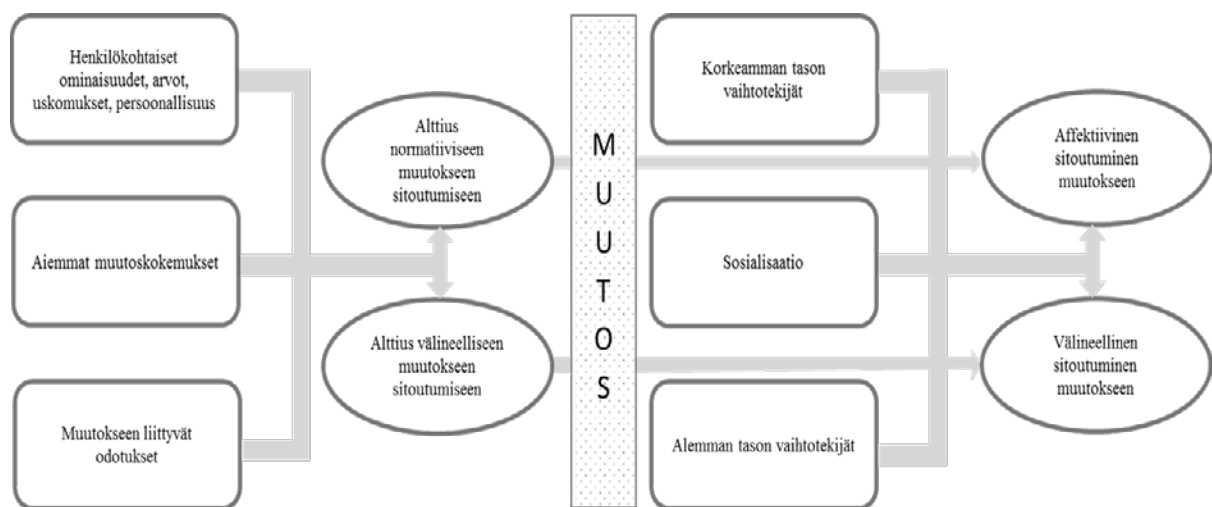
Edellä mainitut työssä sitoutumisen taustatekijät kietoutuvat työntekijöillä työhön sitoutumista selittäviksi tekijöiksi. Toiminnan tasolla työssä sitoutuminen näkyy esimerkiksi vastuunottona työtehtävien laadukkaasta hoitamisesta, työyhteisön toimintaan osallistumisena, yhteisten pelisääntöjen noudattamisena ja positiivisena muutosasenteena.

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 sitoutumisen johtaminen on siten 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 reagoiteja ja käyttäytymistä. 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 työpaikkaorganisaationsa arvoja ja periaatteita sekä kokevat saavansa toteuttaa omaa asiantuntijuuttaan tehtävissään sekä osallistua tärkeiksi kokemiinsa toimintoihin.

Työssä sitoutuminen muutoksissa

Muutosten vaikutuksesta sitoutumiseen voidaan kuvata mukailulla Cohen'n (2007) kuviolla (Kuvio 1.).



Kuvio 1. Työssä sitoutumisen muuttuminen organisaatiossa tapahtuvan muutoksen myötä (mukaillen Cohen 2007).

Muutoksiin liittyvistä odotuksista tutkimusjoukkoon kuuluvat toivat esille uudet mahdollisuudet työtehtävien toteuttamisessa, 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 tutkimusjoukkoon kuuluvat kuvasivat omana tahtotilana – miten haastateltava suhtautuu tapahtuvaan muutokseen. Haastateltavat toivat muutoksen esille myös sitoutumisen testajana eli ollako 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.

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 sitoutuminen voi kehittyä affektiiviseksi sitoutumiseksi, jos muutos koetaan odotusten mukaiseksi: muutos on tuonut positiivisia vaikutuksia joko yksilölle tai työyhteisölle. Välineellinen sitoutuminen tarkoittaa arviota panosten ja tuotosten tasapainosta: ovatko työntekijän saamat hyödyt tasapainossa hänen antamansa panoksen kanssa. Tällä viitataan materiaalisiin tekijöihin, kuten palkka, edut ja ura.

Korkeamman tason vaihtotekijöinä haastatteluissa tulivat 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. Muita korkeamman tason vaihtotekijöitä ovat mm. muutokseen osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet sekä muutoksen johtaminen. Tutkimustuloksissa korostuvat muutoksen aikaisen kommunikaation, yhteisöllisyyden ja osallistumisen merkitys muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. Muutoksen myötä omat työtehtävät ja oma rooli työyhteisössä tulee nähdä edelleen merkityksellisiksi.

Sitoutumiseen vaikuttavat monet rakenne-, infrastruktuuri- ja prosessitekijät. Erityisesti on tarve ymmärtää muutosten taustatekijät ja mahdolliset vaikutukset työyhteisöön ja omaan asemaan organisaatiossa. Yhteisissä keskustelufoorumeissa henkilöstöllä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja esittää näkemyksiä ajankohtaisista asioista. 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.

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.

Työssä sitoutumiseen vaikuttavat työyhteisötekijät ja muutosjohtajuus

Työssä sitoutumisen yksilöllisistä painotuksista huolimatta haastatteluaineiston perusteella työyhteisön merkitys työssä sitoutumisen kohteena ja sitoutumista edistävänä tekijänä on ensisijainen. Keskeisimmät työssä sitoutumiseen vaikuttavat työyhteisötekijät ovat yhteiset toimintaperiaatteet, ilmapiiri ja luottamus. Työyhteisön ilmapiiri ja toimintakulttuuri muotoutuvat sen jäsenten yhteisesti muodostamista näkemyksistä organisaatiossa tapahtuvista asioista ja ylipäättään keskinäisestä vuorovaikutuksesta.

Työyhteisön toimivuudella tai toimimattomuudella on vahvin vaikutus työntekijän 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 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. Työyhteisön yksittäisten jäsenten työssä sitoutumiseen voidaan vaikuttaa vahvistamalla yhteisöllisyyteen liittyviä asioita. Työssä sitoutumista ei tule mieltää pelkästään työntekijän 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 työntekijöidenkin toimintaan työyhteisön jäsenenä. Jos ajattelun lähtökohtana 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 organisaatiossa tapahtuviin ilmiöihin, myös sitoutumiseen.

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.

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. Tämä antaa arvokasta tietoa siitä, mitä asioista ajatellaan organisaation eri yksiköissä. 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 työyhteisötoiminnan ja työntekijätason kokemusten tunnistamiseen ja huomioimiseen. 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, tilannekohtainen esimiestyöosaaminen korostuu.

Johtamisen avulla tulee varmistaa muutoksen taustan ja tarpeellisuuden ymmärtäminen. 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 organisaatiomuutoksen 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.

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. Jokaisen työntekijän tulisi pohtia, 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 sekä miten antaa niiden vaikuttaa omaan sitoutumiseensa tai toimintaansa, ovat oleellisia sitoutumisen kokemuksen ja kehittymisen kannalta. Kun puhutaan työssä sitoutumisesta, puhutaan osallisuudesta ja vuorovaikutuksesta sekä vastuusta osana omaa työtä ja työyhteisöä. Osallisuus ja vastuu näkyvät jokaisen työntekijän omana toimintana osana työyhteisön tehtävien ja tavoitteiden toteuttamista, suhtautumisena muihin työyhteisön jäseniin, käyttäytymistapoina, luottamuksen osoittamisena ja sen arvoisena toimintana.

Organisaation rakennetta ja toimintoja muuttavissa tilanteissa tulisi kiinnittää vahvemmin huomiota tapahtuvan muutoksen merkityksiin työyhteisö- ja työntekijätasolla ja miten muutoksissa voitaisiin paremmin huomioida asiantuntijoiden näkemykset ja toisaalta tukea heitä. Henkilöstö – asiantuntijat – ovat kuitenkin niitä, jotka arjen toiminnoissaan törmäävät muutosten seurauksiin. Organisaatiossa, jossa tapahtuu tai toteutetaan nopeita ja/tai laajoja muutoksia, vaikutukset sitoutumiseen olisi tunnistettava niin työhyvinvoinnin kuin muutosten etenemisen vuoksi.

Kirjallisuus

Cohen, A. 2007. Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 17, 336-354.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review* 11, 299-326.

Pyyny, H. 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi 2018. *Acta Universitatis Lapponiensis* 370. Verkkooversio (pdf) *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 237. Viitattu 3.9.2018
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-072-2>