

SITOUTUMINEN TYÖ- ORGANISAATIOON JA LUOTTAMUS

Väitteet, joiden mukaan kollektiiviset siteet ovat jälkiteollisessa, yksilökeskeisessä yhteiskunnassa heikkoja ja hauraita, ovat osaltaan samaa "postmodernia melua" kuin puheet siitä, että yhteiskuntaluokat olisivat kadonneet, kirjoittaa Pertti Jokivuori suomalaisten palkansaajien työorganisaatioon sitoutumista koskevasta tutkimuksesta. Erik Allardtia lainaten hän sanoo: Sitoutumisessa organisaatioon on kyse yhteisyyssuhteista, jotka ovat keskeinen elementti yksilön pyrkimyksessä rakentaa arjestaan mielekästä.

PERTTI JOKIVUORI

Georg Simmel on todennut, että koko yhteiskunnan historia on tulkittavissa tarinana taistelusta, kompromissista ja hitaasti voitettusta ja nopeasti menetetyistä sovinnosta kahden tendenssin välillä. Nämä perussuuntaukset ovat sulautuminen sosiaaliseen ryhmään ja pyrkimys kohota siitä esiin. Jälkimmäisen on väitetty leimaavan jälkiteollista yhteiskuntaa. Yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa myöhäismodernin keskeisiä tunnusmerkkejä on individualismi, jolla tarkoitetaan erilaisten kollektiivisten siteiden höllentymistä. Ihmisten valinnanmahdollisuudet ja suhtautumistavat erilaisiin kollektiiveihin ovat entistä liikkuvammalla ja epävarmemmalla perustalla.

Työorganisaatioissa työskentelevä palkansaaja on kollektiivin jäsen. Yrityksessä tai julkisen sektorin toimipaikassa työskentelevä kuuluu työorganisaatioonsa, hän on ikään kuin alkio suuremmasta joukosta. Kun tarkastelemme sitoutumista työorganisaatioon, havainnoimme ikään kuin näkymätöntä sidettä yksilön ja kollektiivin välillä. Side voi olla vahva tai heikko, sitä voi ylläpitää tunne tai rationaalinen valinta tai ihan puhdas tottumus.

SITOUTUMISESTA ORGANISAATIOON

Käsitettyä sitoutuminen ei ole aivan yksinkertaista määritellä. Se on Guest'in (1991, 117) sanoin "vaikeasti tavoitettava käsite". Eri tieteenalaa

edustavat tutkijat painottavat sitoutumisessa hieman eri aspekteja. Määritelmien ja lähestymistapojen vaihtelevuudesta huolimatta sitoutumista pidetään tavallisesti sosiaalipsykologisena ilmiönä, jossa koroostuu yksilön ja jonkin organisaation (esimerkiksi yrityksen, ammattiliiton tai vapaaehtoisjärjestön) välinen suhde tai side.

O'Reilly ja Chatman (1986) ovat määritelleet sitoutumisen "psykologisena" siteenä, jonka luonne ja perusta vaihtelee. Side voi perustua mukautumiseen (compliance), samaistumiseen (identification) ja sisäistämiseen (internalization). *Mukautumisesta* on heidän mukaansa kyse silloin, kun henkilön asenne ja käytös on suopea jollekin ryhmälle vain tiettyjen etujen takia (ei yhteisten arvojen tms. takia). *Samaistuminen* tapahtuu, kun henkilö voi tuntea ylpeyttä kuuluaan tiettyyn ryhmään ja kunnioittaa sen edustamia arvoja, vaikka hän ei niitä itse omaksuisikaan. *Sisäistäminen* on kyseessä silloin, kun ryhmään, kollektiiviin tai organisaatioon panostetaan, koska asenteet ja arvomaailma, joita organisaatio heijastaa, ovat pitkälti samanlaiset kuin henkilöllä itselläänkin. Antero Kiiänmaan tutkimien palkansaajien sitoutuminen organisaatioon omaa vahvan sisäistämisen logiikan: "Tässä on siten



Pertti Jokivuori

rakennekokonaisuus, joka on eräänlainen vaihduntakuvio, jossa yhtenä hetkenä näemme sosiaalisen ja sen sisällä yksilön, kun taas hetken kuluttua katsoessamme näemme vain yksilön, jonka sisällä on sosiaalinen rakenne. Mikäli yritämme ottaa jommankumman pois, emme onnistu, koska silloin koko kuvio katoaa.” (mt., 308).

O’Reillyn ja Chatmanin mukaan henkilön linkittyminen organisaatioon on näiden kolmen komponentin (mukautuminen, samaistuminen ja sisäistäminen) yhdistelmä. Samaistuminen ja sitoutuminen tulevat käsitteinä melko lähelle toisiaan ja sisältävät samoja elementtejä. Kuitenkin käsite samaistuminen sisältää enemmän tunteenomaista yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä (vertaa Durkheimin mekaaninen solidaarisuus), kun taas sitoutuminen on luonteeltaan enemmän tavoiterationaalista lojaalisuutta (vrt. Durkheimin organisaation solidaarisuus). Vaikka sitoutumisessa korostuukin samaistumista selvemmin tavoiterationaalisuus, on siinäkin tunneside yksilön ja kollektiivin välillä tärkeässä asemassa.

Sitoutuminen voidaan siis ymmärtää suhtautumistavaksi tai asenteeksi. Perinteisesti asenteella sosiologiassa tarkoitetaan yksilön varsin pysyvää ja johdonmukaista tapaa suhtautua tiettyyn kohteeseen. Se on ikään kuin ”henkinen valmiustila”, joka on organisoitunut kokemuksen kautta. Yleisesti sosiaalipsykologisessa tavassa ymmärtää asennoituminen tai asenne jotakin objektia kohtaan sisältyy aina kohteen arvottava, negatiivinen/positiivinen -olottuvuus. Asenne voidaan ymmärtää tendenssinä, joka ilmenee voimakkuudelta vaihdellen kohteiden arvioimisena joko suopeasti tai epäsuopeasti. Asenteen on lisäksi nähty muuttuvan hitaasti. Esimerkiksi etumerkin muuttaminen negatiivisesta asennoitumisesta positiiviseen ei yleensä tapahdu hetkessä, vaan vaatii aikaa ja asennoitumista muuttavia kokemuksia. Asenne kuvaa ihmisen sisäisiä kognitiivisia prosesseja ja vaikuttaa hänen toimintaansa.

Organisaatioon sitoutumisella (organisational commitment) tarkoitetaan yleisesti ottaen sitä, millä tavoin henkilö on asennoitunut tai kiinnittynyt organisaatioonsa. Koska käsitettä on etupäässä sovellettu työllistäviin organisaatioihin (työorganisaatioihin), viittaa organisaatioon sitoutuminen taloudellista toimintaa harjoittaviin yrityksiin ja organisaatioihin. Käsitteen juuret juontavat jo 1930-luvulle, niin kutsutun human relations –koulukunnan tutkimuksiin, joissa en-

simmäisen kerran tuotiin esille ajatus, että työntekijä voisi samaistua organisaatioonsa.

Kuitenkin vasta Peter Drucker suoritti käsitteen klassisen muotoilun kirjassaan *Käytännön liikkeenjohto*, ja hän määritteli erityisesti sen, mitä korkealla sitoutumisella tarkoitetaan. Druckerin mukaan työntekijä ottaa vastuun huippusuorituksista vain siinä tapauksessa, että hän omaa tai sisäistää liikkeenjohdollisen näkemyksen, kun hän ts. tarkastelee yritystä kuin olisi sen johtaja, joka suoritustensa kautta on vastuussa yrityksensä menestyksestä sekä olemassaolosta (Drucker 1959, 347). Sisäistetty vastuunotto omasta työpanoksesta ja suorituksesta siten, että se palvelee organisaation menestymistä, on sitoutumisen keskeisiä elementtejä. Tällöin työntekijä ei ota huomioon vain omia yksilöllisiä intressejään, vaan myös yrityksen tai työorganisaation eli työnantajan edun. Toisin sanoen hän hyväksyy työnantajansa intressit. Tästä syystä organisaatiositoutumisesta on toisinaan käytetty analogista termiä työnantajaan sitoutuminen (employer commitment).

Organisaatiositoutuminen on erilaisissa tutkimuksissa saanut rinnalleen liki 30 lähikäsitettä, mikä tietysti on omiaan aiheuttamaan sekaannusta (ks. esim. Järvi 1999, 162). Tällaisia lähikäsitteitä ovat muun muassa työhön sitoutuminen sekä työpaikan vaihtoalttius. Organisaatiositoutuminen ilmentää monia tällaisten lähikäsitteiden sisältämiä asioita, mutta ei niihin täysin tyhjene, eikä ole niiden kanssa täysin analoginen.

Sitoutuminen organisaatioon on siis useimmissa tutkimuksissa määritelty perinteisesti tavaksi, jolla ihminen hyväksyy ja samastuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin (ks. esim. March & Simon 1958). Kanter (1968, 499) määrittelee sitoutumisen ”...sosiaalisten toimijoiden halukkuudeksi antaa energiansa ja lojaliteettinsa sosiaaliselle järjestelmälle ja yksilöiden kiintymykseksi sosiaalisiin suhteisiin.” Sitoutumisella on siten kaksosmerkitys siinä, että se yhdistää rakenteellisen näkökohdan yksilön näkökulmaan, joten sitoutumisen tarkastelussa on ymmärrettävä sekä organisaation tilannetta että sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä motivaatiotekijöitä.

Laajemmin yritykseen tai organisaatioon sitoutumisen ongelma nousi johtamisen ja työelämän tutkimuksessa polttopisteeseen 1960-luvun loppupuolella. Kasvaneen kiinnostuksen taustalla oli suuryritysten synty, yleensä yrityskoon kasvaminen, palkkatyösuhteen yleistyminen ja yleis-

nen koulutustason nousu. (Kiianmaa 1996, 148). Koulutettu keskiluokka on tutkimuksissa ollut se palkansaajaryhmä, jonka yritykseen tai organisaatioon sitoutumisesta ollaan tutkimuksellisesti oltu eniten kiinnostuneita. Huoli uuden keskiluokan työtyytyväisyydestä, työmotivaatiosta ja lojaalisuudesta yritystä kohtaan on kummunnut siitä taustasta, että hyvin koulutetut palkansaajat työskentelevät usein itsenäisissä työtehtävissä omaten sellaista tietoa ja asiantuntemusta, jota heidän esimiehillikään ei usein ole (Kiianmaa 1996, 149).

Eniten käytetyn määritelmän mukaan sitoutuminen yritykseen/organisaatioon näkyykolmella tavalla. Ensiksikin, työntekijä hyväksyy ja uskoo työnantajansa esittämiin yritystoiminnan tavoitteisiin ja arvoihin. Toiseksi, työntekijä on halukas ponnisteluihin yrityksen vuoksi, ja kolmanneksi, hän on halukas ylläpitämään työsuhdetta yritykseen eli hänellä on halu pysyä organisaation jäsenenä (Porter et al. 1974; Mowday, Steers & Porter 1979; Kiianmaa 1996). Kaksi ensimmäistä osiota viittaavat työntekijän haluun olla tuottava ja kolmas osio taas työntekijän sosiaaliseen identifiikaatioon. Organisatorista sitoutumista luonnehtii siis samastuminen organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, halukkuus pyrkiä tekemään parhaansa ja halu pysyä organisaation jäsenenä. (Mowday, Steers & Porter 1979, 225; Leithwood ym. 1994, 40; Firestone 1993, 7.)

Monissa tutkimuksissa on organisaatiositoutumisessa korostettu juuri identifikaation merkitystä. Sosiaalinen side yksilön ja organisaation välillä merkitsee paitsi sidonnaisuutta, myös samaistumista. Organisaatioonsa samaistunut työntekijä ei työtä tehdessään ajattele vain omia intressejään, vaan myös kokonaisuuden etua (Kiianmaa 1996). Chaney ja Tompkins (1987) puhuvatkin samaistumisen yhteydessä tietyn *identiteetin haltuunotosta*, joka heidän mukaansa tapahtuu kun yksilö omaksuu jonkin kollektiivin arvoja, päämääriä ja toimintatapaa. Organisaatioon identifioitumisen kautta rakentuu identiteetti, jolle on ominaista samanlaisuus organisaation kanssa, ja paradoksaalisesti se, mikä kuvataan yksilön omana, onkin samanlaisuutta jonkin yksilön ulkopuolisen tahon kanssa (Chaney & Tompkins 1987). Tällainen samaistumiseen pohjaava sitoutuminen muodostaa yksilön ja kollektiivin välille vahvan siteen.

Organisaatiotutkijat Natalie Allen ja John Mey-

er (1990 ja 1996) ovat erotelleet organisaatiositoutumisessa kolme erilaista aspektia tai komponenttia. Heidän mukaansa organisaatiositoutuminen koostuu *jatkuvasta, normatiivisesta ja affektiivisesta* sitoutumisesta. Jatkuva sitoutuminen on juuri rationaalisen valinnan määrittelemä tilanne. Työntekijä on haluton vaihtamaan työorganisaatiota, koska työpaikanvaihto aiheuttaa lähtemiskustannuksia. Heidän mukaansa jatkuva sitoutuminen aivan kuin pakottaa työntekijät jatkamaan työskentelyä yrityksessä, koska työpaikanvaihdosta ei olisi hyötyä. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä taas on omaksunut organisaation ohjeistot ja normit. Hän työskentelee, koska hänellä on tunne, että niin kuuluu tehdä. Affektiivisessä sitoutumisessa taas on kyse samaistumisesta organisaatioon, sen tavoitteisiin ja arvoihin. Affektiivinen sitoutuminen – joka lieenee yleisemmin käytetty organisaatiositoutumisen aspekteista – tarkoittaa yksilön emotionaalista kiinnittymistä ja samastumista johonkin organisaatioon.

Meyer ja Allen ovat lisäksi käsitelleet eri sitoutumisaspekteja ja niiden riippuvuutta toisistaan. He ovat rakentaneet työntekijän erityisen ”sitoutumisprofiilin”, joka saadaan, kun kuvataan työntekijän sitoutumisen luonnetta ja voimakkuutta affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen (Meyer & Allen 1997). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan eritellä organisaatiositoutumisen erilaisia aspekteja, vaan sitoutumista tarkastellaan erilaiset aspektit kokoavana yleisenä ilmiönä.

Edelliset organisaatiositoutumista tarkastelevat teoretisoinnit ovat hyvin yksilökeskeisiä ja staattisia. Oleellista niissä on yksilön eli työntekijän suhtautuminen kollektiiviin, organisaatioon. Yehuda Baruch’in (1998, 135–144) määritelmässä sitoutuminen on ennen kaikkea prosessi, joka edellyttää vastavuoroisuutta. Se on kaksisuuntainen ilmiö, jolle on ominaista tietty resiprookisuus prosessin osapuolten välillä. Sitoutumisen kivijalka on tyydyttävä *vaihtosuhte* työntekijän ja organisaation välillä. Baruchin mukaan keskinäinen *luottamus* on ikään kuin maaperä, josta sitoutuminen voi versota.

Sitoutuminen ja sitouttamisen tarve vaihtelee niin ikään historiallisesti. Manuel Castellsin mukaan moderni, informaatioteknologiaa hyödyntävä jälkiteollinen yhteiskunta tarvitsee ”... itsenäisiä, koulutettuja työntekijöitä, jotka ovat kyvykkäitä ja halukkaita ohjelmoimaan ja päättämään

kokonaisista työketjuista” (Castells 1996, 241–242). Viime aikaisessa työelämää käsittelevässä keskustelussa on tavan takaa nostettu esille tee-si, jonka mukaan työvoiman kompetenssit ja sitoutuminen nousevat yhä ratkaisevampaan rooliin yritysten ja organisaatioiden menestymisen kannalta (ks. esim. Chandler et al. 1999, 9–12; Birkinshaw & Hagström 2000, 5–8).

Työntekijältä edellytetään nykyisin siis paljon muutakin kuin vain työn mekaanista suorittamista. Taloudellisten välttämättömyyksiensä tulkitsemisesta on syntynyt ajatuksia monipuolisista tehtäväkokonaisuuksista ja itseohjautuvasta työskentelystä (Kortteinen 1992, 19). Kortteinen (mt., 18–19) toteaa nykyisen työn edellyttävän uudenlaisia ammatillisia valmiuksia. Työntekijät kohtavat työssään usein uusia, avoimia tilanteita, jolloin he tarvitsevat ongelmia ratkovaa ja moniulotteista suhdetta työhön. Lisäksi heidän on ainakin jossain määrin sisäistettävä organisaation tavoitteet, toimintaperiaatteet sekä kulttuuri. Lähtökohtana työhön motivoitumiselle voidaan pitää kiinnostusta työhön ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin.

SITOUTUMINEN HAASTE MYÖHÄISMODERNISSA

Sosiologiassa on myöhäismodernista yhteiskunnasta käytetty muun muassa nimitystä *jälkitraditionaalinen* yhteiskunta. Käsitteeseen liittyy vanhojen sosiaalisten sidosten ohentuminen sekä perinteiden aseman muuttuminen. Traditiot eivät nyky-yhteiskunnastakaan ole kuitenkaan kokonaan hävinneet, mutta kuten Anthony Giddensin on huomauttanut, niitä ei enää omaksuta ”sokeasti”, vaan ne on pystyttävä oikeuttamaan sekä itselle että muille (Giddens 1990, 105–111). Traditioiden tai vakiintuneiden käytäntöjen aseman mureneminen ilmentää modernia yksilöllistymistä. Prosessin yksi keskeisistä vaikutuksista on, että ihmisten siteet erilaisiin kollektiiveihin, sosiaalisiin ryhmiin kuten sukuun, perheeseen tai vaikkapa työorganisaatioon ja ammattiyhdistykseen heikkenevät. Jälkimodernissa yhteiskunnassa ei esimerkiksi ammattiliiton jäsenyys selity enää niinkään sillä, että työntekijän on tapana kuulua ammattiyhdistykseen, vaan ihmiset pohtivat yhä enemmän jäsenyyden syitä, etuja ja haittoja.

Onko jälkitraditionaalinen yhteiskunta myös jälkisitoutunut yhteiskunta? Sosiologi Richard Senneth (1998) pitää ”postmoderniin” työelämään

liittyvänä olennaisimpana muutoksena juuri sitoutumisen heikkenemisen. Kaikkiaan Senneth’in näkemys postmodernin työelämän muutosten vaikutuksista palkkatyöläisten elämään on kokolailla pessimistinen. Dramaattisinta Senneth’in mukaan on se, että joustavan tuotannon vaikutukset heijastuvat myös työn ulkopuolelle, ihmisten mahdollisuuksiin luoda omaa identiteettiään ja hallita omaa elämäänsä. Myös mahdollisuudet toimia menestyksekkäästi vanhemman roolissa heikkenevät, kun työelämä asettaa lisääntyviä vaatimuksia olla tehokas ja joustava.

PALKANSAAJIEN SITOUTUMISESTA SUOMESSA

Suomalainen yhteiskunta on kokenut nopean muutoksen talonpoikaisesta, esiteollisesta yhteiskunnasta ensin moderniksi teollisuusyhteiskunnaksi ja sitten jälkiteolliseksi yhteiskunnaksi. Suomea on monesti pidetty yhtenä maailman kehittyneimmistä informaatioyhteiskunnista. Ovatko suomalaiset palkansaajat sitoutuneita työorganisaatioonsa? Vastauksia kysymyksiin lähdetään hakemaan vuonna 1999 kerätystä kyselytutkimuksesta, johon osallistui 1824 suomalaista palkansaajaa.

Tässä artikkelissa käytettävän kvantitatiivisen aineiston juuret juontavat keväälle 1997, jolloin ensin hankittiin teemahaastatteluaineisto kuudesta eri organisaatiosta (kaksi pankkia, kaksi sairaalaa ja kaksi metallirytystä). Tutkimuksen toiseen vaiheeseen otettiin mukaan kaksi suurehkoa kaupaa, kaksi koulutusorganisaatiota ja kaksi seurakuntayhtymää sekä yhdeksän Suomen Yrittäjiin kuuluvaa pk-yritystä. Kaikkiaan kyselyaineiston muodostaa siis 12 suurehkoa organisaatiota ja 9 pk-yritystä. Keskeistä on tutkia asioiden välisiä yhteyksiä, mekanismeja ja riippuvuuksia. Keskeistä ja tärkeää ei siis ole jotakin populaatiota koskeva ilmiön laajuutta kuvaava empiirinen väite, vaan yhteydet, jotka koskevat käsitteiden välisiä suhteita.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa käytettiin koko henkilöstölle suunnattua kyselyä. Kaikkiaan kyselylomakkeen palautti asiallisesti täytettynä 1824 vastaajaa, mikä tuotti vastausprosentiksi 49,8. Vastausprosentti jäi melko matalaksi, mikä heikentää jonkin verran tulosten luotettavuutta. Kyselylomakkeessa tiedonkeruu kohdistettiin sellaisiin teemoihin kuin: miten vastaajat arvioivat omaa työtään ja työsuhdettaan, organi-

saatioilmapiiriä ja luottamussuhteita organisaatioissa. Kaiken kaikkiaan, käytettävissä oleva aineisto täyttää kohtalaisen hyvin yleistettävyyteen liittyvät kriteerit, ja se on erittäin käyttökelpoinen antamaan empiiristä evidenssiä organisaatiositoutumisen ja luottamuksen väliseen suhteeseen. Aineistoa käytetään analyysissä yksilöaineistona. Johtajatuksena on Mark Granovetterin (1985, 486) toteamus, että sosiaaliset vaikutukset ovat aina yksilöiden pään sisällä. Näin ollen organisaatiotason luottamuskulttuuria voidaan tutkia yksilöiden arvioista siitä, millaiseksi he kokevat organisaation luottamuskulttuurin.

Tavallisesti sekä organisaatioon että ammattijärjestöön sitoutumista on mitattu viisi- ja seitsemänportaisella Likert-asteikollisilla väittämillä (täysin samaa mieltä, ..., täysin eri mieltä). Mowdayn, Steersin ja Porterin vuonna 1979 kehittämä *Organizational Commitment Questionnaire* on monesti empiirisissä tutkimuksissa toiminut pohjana erilaisille organisaatiositoutumista kuvaaville indikaattoreille. Heidän esittämänsä väittämät sisältävät organisaatioon samaistumista (uskoa organisaation arvoihin ja päämääriin sekä niiden hy-

väksymistä), halua toimia organisaation hyväksi sekä halua pysyä tai jäädä organisaation palvelukseen. Gordonin työryhmän (1980) ammattijärjestösitoutumista operationalisoivat ulottuvuudet taas ovat usein toimineet lähtökohtina kysymyksille tai väittämille, joilla on haluttu mitata työntekijän sitoutumista ammattiliittoonsa. Ammattijärjestösitoutumisesta kuvaava empiirinen indikaattori on niin ikään sisältänyt sitoutumisen affektiivisia, kognitiivisia ja sosiaaliseen identifiikaatioon liittyviä aspekteja (Sverke & Sjöbegr 1994, 536-535).

On tärkeää huomata, että erilaiset sitoutumisen aspektit eivät ole ilmiön eri lajeja, vaan osatekijöitä, jotka yhdessä muodostavat tutkittavan käsitteen tai ilmiön. Muuttujia voidaan pitää jonkin ominaisuuden validina mittarina silloin, kun se esittää ominaisuutta oikein, merkityksellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Perinteisesti summa-
muuttujia, jotka kokoavat erilaisia osatekijöitä samaan muuttujaan, on pidetty luotettavampana tietyn teoreettisen käsitteen kuvaajana kuin yksittäisestä väitteestä muodostettua mittaria. Summamuuttujan avulla saadaan sitoutumisen käsit-

Taulukko 1. Organisaatiositoutumista koskevien väittämien vastausjakaumat (%)

Organisaatiositoutumista kuvaava väittämä	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei osaa sanoa
Olisin hyvin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti (N=1813)	32	29	17	10	8	4
Työskentelisin mieluummin jossakin toisessa työpaikassa kuin nykyisessä (N=1803)	6	11	21	27	29	6
En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan (N=1802)	4	12	15	33	36	2
Kuuluminen tähän yritykseen/organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon (N=1806)	25	38	19	11	4	3
Kun teen työtä, haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös organisaation hyväksi (N=1792)	29	54	13	3	1	1
Vaikka tällä organisaatiolla menisikin taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa työpaikkaa (N=1790)	18	40	21	12	4	5
Työskentelen mielelläni juuri tässä yrityksessä/organisaatiossa (N=1795)	28	46	18	6	1	1

teen määrittelyyn enemmän operationaalista ”voimaa”, se ikään kuin kattaa laajasti ilmiön eri osatekijät.

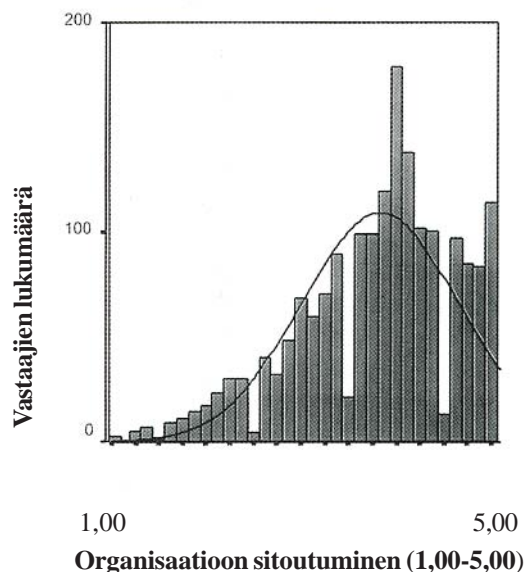
Arkikielessähän sitoutumisesta käytetään usein termiä kiintymys ja uskollisuus (ks. Meyer & Allen 1997). Organisaatioon sitoutumisen (organisational commitment) operationaalinen vastine rakennettiin seitsemästä väittämästä. Nämä väittämät ovat hyvin läheisiä Meyerin ja Allenin (1984) affektiivisen sitoutumisen skaalalle, jossa korostuvat emotionaalinen kiinnittyminen, sosiaalinen identifikaatio sekä halu toimia organisaation puolesta.

Seuraavassa taulukossa on esitetty organisaatiositoutumista kuvaavien väittämien prosenttijakaumat. Taulukosta voidaan nähdä, että valtaosa (väittämästä riippuen 62–86 prosenttia) on samaa mieltä yksittäisten organisaatiositoutumista kuvaavien väitteiden kanssa. Tästä voidaan päätellä, että organisaatiositoutuminen on kyselyyn vastanneiden joukossa kaiken kaikkiaan hyvin voimakasta. Jopa lähes yhdeksän kymmenestä yhtyy väitteeseen, että kun teen työtä, haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös organisaation hyväksi.

Yksittäiset väittämät korreloivat keskenään voimakkaasti (korrelaatiot välillä .58–.67). Näistä väittämistä rakennettiin aggregoitu keskiarvosummamuuttuja (Cronbachin alfa = .89), jossa pistemäärän kasvu kuvaa organisaatioon sitoutumisen lisääntymistä, toisin sanoen mitä suurempi on vastaajan pistemäärä summamuuttujalla, sitä sitoutuneempi organisaatioonsa hän on. ”En osaa sanoa” –vastaukset on yhdistetty vastausulottuvuuden neutraalin keskustaan eli yhteen ”En samaa enkä eri mieltä” -vastausten kanssa. Summamuuuttujan vaihteluväli on 1,00–5,00; keskiarvon ollessa 3,79 ja keskihajonnan 0,82.

Kuviosta 1 voidaan nähdä miten summamuuttujan jakauma ei täysin noudata niin kutsuttua normaalijakaumaa (eli kuvio ei ole täysin symmetrinen keskiarvon ala- ja yläpuolella). Summamuuuttujan pistemäärällä 4,00 on eniten tapauksia (9,9%) ja sen jälkeen jakauma alkaa laskea, mutta mittarin maksimiarvolla (5,00) on vielä peräti 6,3 prosenttia vastaajista. Skaalan alkupään kuvio on sen sijaan selkeästi normaalijakauman muotoinen. Vaikka mittarin, normaalijakaumasta poikkeavaan muotoon sisältyykin sen erottelukykyyntä liittyvä ongelma, kuvaa jakauman muoto toisaalta sitä, että aineistossa on hyvin paljon sellaisia, jotka ovat sitoutuneet organisaatioonsa ikään kuin

Kuvio 1. Organisaatioon sitoutumisindikaattorin jakauma (histogrammi)



Keskihajonta= ,82

Keskiarvo = 3,79

N = 1817

sataprosenttisesti. Lisäksi voidaan havaita, että mittarin keskiarvo on jonkin verran korkeampia kuin useimmissa kansainvälisissä tutkimuksissa, joissa on ollut käytössä samantyyppinen organisaatiositoutumista indikoiva skaalamittari. Tämä antaisi viitteitä siihen suuntaan, että sitoutuminen organisaatioon on Suomessa kansainvälisesti verrattuna korkealla tasolla.

Esimerkiksi Sverken ja Sjöbergin (1994) tutkimuksessa, jossa käytettiin hyvin samanlaisia väittämiä indikaattoreita muodostettaessa, saatiin organisaatiositoutumisen keskiarvoksi 3,24. Ed Snape ja Andy W. Chan tutkivat vuosituhaten vaihteessa hongkongilaisten työntekijöiden organisaatiositoutumista käyttäen hyvin samantyyppisiä väittämiä ja näiden väittämien pohjalta rakennettua sitoutumisindikaattoria kuin käsillä olevassa tutkimuksessa on käytetty. Itäisen kapitalismin kehdon työntekijät ilmensivät työorganisaatioon individualistista etäisyyttä ottavaa asennetta, sillä heidän tutkimuksessaan yli skaalamittarin keskipisteen (3,0) sijoittui 42 prosenttia kyselyyn vastanneista (Snape ja Chan 2000, 455-456), kun taas suomalaisista palkansaajista vahvaa organisaatiositoutumista ilmentävän skaalamittarin keskipisteen (scale midpoint) ylitti peräti 81 prosenttia kyselyyn vastanneista.

MILLAiset TEKIJÄT ENNUSTAVAT HEIKKOA TAI VAHVAA SITOUTUMISTA?

Edellä esiteltiin organisaatiositoutumista kuvaavan teoreettisen käsitteen empiirinen vastine eli indikaattori. Seuraavaksi tarkastellaan sitä, millaiset tekijät ovat yhteydessä sitoutumisindikaattoriin. Ovatko naiset miehiä organisaatiositoutuneimpia? Onko iällä yhteyttä sitoutumiseen? Millaiset työn ja työyhteisöön liittyvät piirteet lisäävät sitoutumista organisaatioon ja millaiset työhön liittyvät tekijät puolestaan rapauttavat sitoutuneisuutta?

Seuraavaan taulukkoon 2 on koottu organisaatiositoutumista ennustavat tekijät. Malli on niin kutsuttu pakotettu regressiomalli, jossa joukko selitettäviä muuttujia selittää tai ennustaa organisaatioon sitoutumista. Taulukosta käy ilmi taustamuuttujien, työhön liittyvien tekijöiden, asennepiirteiden sekä organisaatiotekijöiden yhteys selitettävään ilmiöön. (+/- kertoo suunnan, mitä isompi luku, sitä voimakkaammin kyseinen muuttuja ennustaa organisaatiositoutumista)

Mallissa esitetyt erilaiset muuttujat selittävät

Taulukko 2. Sitoutumista organisaatioon ennustavat tekijät, pakottava regressiomalli (arvot ovat standardisoituja beta-kertoimia)

Organisaatiositoutumista ennustavat tekijät	
Taustamuuttujat	
Ikä (low-high)	.31***
Ammatillinen koulutustaso (lo-hi)	-.10***
Työhön liittyvät tekijät	
Sosioekonominen asema (työntekijä–alempi toimihenkilö–ylempi toimihenkilö)	.05*
Muutokset työsuhteessa (neg-pos)	.15***
Vaikutusmahdollisuudet (low-high)	.02
Työtyytyväisyys (low-high)	.17***
Asennepiirteet	
Työorientaatio (indiv-kollekt)	.13***
Organisaatiotekijät	
Organisaatioilmapiiri (neg-pos)	.07*
Luottamus (low-high)	.20***
Arvio lähimmän esimiehen pätevyydestä (neg-pos)	.08**

R² .390***

F 90,607 N= 1570

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

tai ennustavat organisaatiositoutumisen vaihtelusta 39 prosenttia. Organisaatiositoutumiseen selkeimmin suoraviivaisessa yhteydessä ovat ikä (vanhemmat sitoutuneempia kuin nuoret), koulutustaso (mitä heikompi ammatillinen koulutustaso, sitä voimakkaampi organisaatiositoutuminen), luottamus organisaation johtoon, työtyytyväisyys ja koetut (positiiviset) muutokset työsuhteessa sekä kollektiivinen työorientaatio.

Se, että ikä niin voimakkaasti ennustaa organisaatiositoutumista, on linjassa individualisaatiohypoteesin kanssa ja täysin yhdenmukainen myös aikaisempien organisaatiositoutumista käsitteilleiden tutkimusten kanssa. Mathieu ja Zajac (1990, 177) esittävät, että iän myötä lisääntyvä organisaatiositoutuminen johtuu siitä, että vanhimmat työntekijät ovat jo vakiinnuttaneet asemansa organisaatioissa (ks. esim. Mathieu & Zajac 1990; Harju & Huuhtanen 1994; Kalleberg & Mastekaasa 1994). Aiemmissä tutkimuksissa on myös tarjottu erilaisia selityksiä sille, että **koulutustason** nousu vähentää organisaatio- ja ammatijärjestösitoutumista. Angle ja Perry (1981) ovat esittäneet, että korkea koulutustaso lisää potentiaalista liikkuvuutta eli mahdollisuutta vaihtaa työpaikkaa (ks. myös Mathieu & Zajac 1990). Monissa kollektiivista ja individuaalista orientaatiota käsitelleissä tutkimuksissa on noussut esille koulutustason mukanaan tuoman, kulttuuriin pääomaan liittyvä lisääntynyt usko omiin kykyihin. Toisin sanoen koulutustaso lisää yksilöllisten valintamahdollisuuksien repertoaaria ja näin se rapauttaa sitoutumiseen liittyvää sosiaalista, kollektiivista sidettä (ks. myös Jokivuori et al. 1996, 120–121).

Yhteys **tyytyväisyyteen työskentelyolosuhteisiin** ja organisaatiositoutumisen välillä on niin ikään selvä. Tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin pitää sisällään tyytyväisyyden sellaisiin työhön liittyviin komponentteihin kuten työn arvostus, suhteet esimiehiin, uralla eteneminen/ylenemismahdollisuudet, palkka, työskentelyolosuhteet, työpaikan henki ja työsuhteen varmuus. Samat tekijät tyytymättömyysfaktoreilla laskevat organisaatiositoutumista erittäin voimakkaasti. Tulos on yhdenmukainen Ishikawan ja Le Grand'in (2000, 45) laajassa kansainvälisessä elektroniikkateollisuuden työntekijöitä koskevassa vertailututkimuksessa saatuun tulokseen, jonka mukaan ”organisaatiositoutuminen on kaikissa maissa selkeästi yhteydessä siihen, miten tyytyväinen työntekijä on työskentelyolosuhteisiin-

sa, työturvallisuuteensa, palkkaansa ja ura- ja kehitysmahdollisuuksiinsa”. Työsuhteessa tapahtuneet positiiviset muutokset (kokemukset) lisäävät organisaatiositoutuneisuutta.

Työorientaatiota kartoittava mittari rakennettiin väittämistä *Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin samassa työtehtävissä työskenteleviin ja Työskentelen mieluummin ryhmässä kuin yksin*. Mittari heijastelee siis vastaajan kollektiivista tai individuaalista työorientaatiota (ks. Brown et al. 1992). Kollektiivinen työorientaation on selvästi yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Tulos on kokolailla luonnollinen. Kuvaavathan sitoutumisen indikaattori yksilön suhdetta kollektiiviin ja näin ollen on luonnollista, että organisaatioonsa sitoutuneet kokevat myös vahvempaa kollektiivista sidosta työyhteisönsä muihin jäseniin. Myös Mathieun ja Zajacin tutkimuksessa nousi esille ryhmän ja ryhmätunteen vaikutus. Heidän mukaansa yhteenkuuluvaisuuden tunne ennakoii voimakasta organisaatiositoutumista (mt. 1990, 179–181).

Luottamus

Luottamus johonkin toiseen henkilöön voidaan määrittellä optimistiseksi asenteeksi, jolloin luottamuksen kohde on hyväntahtoinen luottamusta osoittavaa kohtaan ja myös kykenee vaikuttamaan tähän myönteisesti. Luottamukseen liittyy odotus, että luottamuksen kohde todellakin osoittautuu luottamuksen arvoiseksi (Kotkavirta 2000, 10).

Cummings ja Bromiley (1996) ovat eritelleet luottamuksen erilaisia aspekteja. Heidän mielestään luottamuksessa on ikään kuin sisäänrakennettuna usko siihen, että toisetkin yrittävät toimia sopuoinnussa siihen mihin ovat sitoutuneet. Toinen tärkeä aspekti on rehellisyys neuvottelutilanteissa. Kolmas aspekti sisältää ajatuksen, että *toinen* ei käytä hyväkseen *toista* tilanteissa, joissa se olisi periaatteessa mahdollista. Cummings ja Bromiley painottavat, että jokainen aspekti koostuu *kognitiivisesta*, *affektiivisesta* ja *käyttäytymiseen* liittyvästä elementistä. Barbara Misztal (1996) katsookin, että luottamusta organisaatiossa tarkasteltaessa on aina esitettävä se, *mihin luottamus kohdistuu eli mihin luotetaan*.

Kuten edellä on todettu, luottamus-indikaattori artikuloikin organisaatiossa koetun luottamuksen johtoon ja johdon toimintaan. Yhteiset toiminnan tavoitteet sisältää ajatuksen yhteisistä intresseistä, joiden varaan yhteistyö työorga-

nisaatioissa voi rakentua. Sujuvat esimies-alais-suhteet ovat tämän luottamukseen perustuvan yhteistyön looginen seuralainen. On lisäksi huomattava, että luottamussuhde, jota työorganisaatiossa työskentelevät palkansaajat kokevat suhteessa johtoon, on luonteeltaan hierarkkinen ja epäsymmetrinen. Siinä on aina sisäänrakennettuna valta-aspekti, joka johtuu jo siitä, että ensin tulee työnantajan perustama työpaikka ja vasta sitten työsuhde. Valta ja luottamus voivat olla toisiaan korvaavia tai toisiaan täydentäviä. Toisiaan täydentäviä ne ovat silloin kun epäsymmetrisen vallan rakenteissa vahvempi osapuoli (organisaation johto) käyttää valtaa lisätäkseen luottamusta. (ks. Ilmonen, Jokivuori, Kevätsalo & Juuti 2000, 25–27)

Luottamus-indikaattori sisältää väittämiä, jotka kuvaavat suhtautumista siihen, miten luotettavana organisaation johtoa pidetään, miten toimivina esimies-alais-suhteet koetaan ja näkemystä yhteisistä toiminnan tavoitteista organisaation sisällä. Väittämät kuten *Työpaikkani johto pitää koulutus- ja henkilöstösuunnittelua tärkeänä ja Johto on toiminnallaan osoittanut, että se luottaa alaisiinsa* ilmentävät kognitiivista ja johdon käyttäytymiseen liittyvää, koettua näkemystä siitä, että johto todellakin toimii luotettavasti. Luottamus on tällöin eräänlainen johdon reiluna ja oikeudenmukaisena pidetty menettelytapa. Näin ollen luottamus-indikaattori sisältää juuri organisaation johtoa kohtaan tunnettua tai koettua luottamusta. Luottamus-indikaattorin (keskiarvoagregoitu summamuuttuja, jonka vaihteluväli on 1,00–5,00 ja keskiarvo 3,40) sisäistä ristiriidattomuutta ilmentävä Cronbachin alfa on korkea (.86).

Luottamus organisaation johtoon ja sitoutuminen ovat erittäin voimakkaassa, suoraviivaisessa yhteydessä toisiinsa. Kun luottamus organisaation johdon tai lähimmän esimiehen sanaan ja pätevyyteen niin talous- kuin henkilöstöasioissa lisääntyy, voimistuu sitoutuneisuus organisaatioon. Kandolinin ja Kauppisen tutkimuksessa todetaankin, että esimiesten ja johtoasemassa olevien hyvä kombinaatio tehtävä- ja ihmiskeskeistä johtamistyylillä loi parhaan maaperän organisaatiositoutumiselle (Kandolin ja Kauppinen 1994, 214–217). Mathieu & Zajac (1990, 180–181) toteavat myös, että johtajat jotka kykenevät luomaan työpaikalle kommunikaatiivista työympäristöä, kasvattavat samalla työntekijöittensä sitoutuneisuutta organisaatioon.

Organisaation johtoa kohtaan tunnettu luottamus korreloi selkeästi organisaatiositoutumisen kanssa. Seuraava kuvio, jossa regressiosuora korrelaatiodiagrammilla näyttää kahden ilmiön välistä yhteyttä, ei paljon jätä tulkinnan varaa sille, millä tavoin organisaation luottamuskulttuuri näkyy organisaation tavoitteisiin ja päämääriin sitoutuneina työntekijöinä. Mitä tummempi alue eli mitä enemmän kuvion ”kukissa on terälehtiä”, sitä enemmän siinä kohdin on havaintoyksiköitä. Viiva kuvaa organisaatiositoutumisen ja luottamuksen välistä yhteyttä. Luottamus johtoon korreloi organisaatiositoutumiseen voimakkaasti ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($r=.48^{***}$).

Organisaatioon sitoutumisen ja luottamuksen välinen relaatio säilyy erittäin voimakkaana ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi, vaikka yhteyttä tarkasteltaisiin minkä tahansa kolmannen muuttujan luokissa (kuten eri koulutustason ja ammatiaseman ryhmissä). Muuttujien välinen voimakas yhteys on havaittavissa. Näin ollen kyseessä on kahden ilmiön välinen todellinen yhteys, joka ei esimerkiksi selity sillä, että sekä organisaatiositoutuminen ja luottamus johtoon kasvaa siirryttäessä nuoremmista ikäryhmistä vanhempiin, vaan tämä relaatio löytyy niin nuorilla, keski-ikäisillä kuin ikääntyneilläkin palkansaajilla. Luottamuksen ja organisaatiositoutumisen ositaikorrelaatio iän (syntymävuoden) suhteen vakioituna säilyy erittäin voimakkaana ($r=.46^{***}$) ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi.

LOPUKSI

Sitoutuminen työorganisaatioon on suomalaisille palkansaajille erittäin yleistä ja vahvaa. Verratuna moniin kansainvälisiin tutkimuksiin, joissa on käytetty samantyyppisistä väittämistä rakennettuja skaalamittareita, voidaan todeta, että sitoutuminen työorganisaatioon on meillä voimakasta. Suomalaisten palkansaajien korkeaa organisaatiositoutumisen tasoa saattaa osaltaan tietysti selittää se tosiasia, että vaikka kyselyn suorittamisen aikana (keväällä 1999) elettiinkin voimakasta taloudellisen kasvun aikaa, monien tuoreessa muistissa oli vielä 1990-luvun alun talouslama. Muuta Eurooppaa rajumpi työttömyys ja melko laajasti koettu työnepävarmuus ovat osaltaan varmasti vaikuttaneet siihen, ettei työpaikkaa tai –organisaatiota voi noususuhdanteenkaan aikana pitää itsestäänselvyytenä.

Ovatko sitten postmodernismin ja massayh-

teiskuntateorioiden teesit kollektiivisten siteiden hauraudesta liioiteltuja? Tulosten valossa ovat. Väitteet, joiden mukaan kollektiiviset siteet ovat jälkiteollisessa, yksilökeskeisessä yhteiskunnassa heikkoja ja hauraita, ovat osaltaan samaa ”post-modernia melua” kuin puheet siitä, että yhteiskuntaluokat olisivat kadonneet. Tällaisiin post-modernin yleisistä teorioista johdettuihin väitteisiin näyttäisi liittyvän aino annos sokeutta empiiristä todellisuutta kohtaan. Sitoutuminen organisaatioon ja ammattijärjestöön voidaan tulkitella myöhäismodernin yksilöiden haluksi rakentaa itseidentiteettiään ”itselle” merkityksellisten kollektiivien suojassa. Erik Allardt (1973) mukaillen sitoutumisessa organisaatioon on kyse yhteisyyssuhteista, jotka ovat keskeinen elementti yksilön pyrkimystä rakentaa arjestaan mielekkästä.

Se että palkansaajan organisaatiositoutumisen yhdeksi avaintemaksi nousee luottamus, on tiettyllä tapaa paradoksaalista. Se nostaa esille tulkinnan, että vaikka monimutkaistuvassa, epävarmuuden maailmassa muiden toimintaa ja käyttäytymissääntöjä on yhä vaikeampi ennakoida, luottamus muihin ihmisiin on, vaikkakin riskialtis, kuitenkin ainoa keino ratkaista epävarma tilanne. Manuel Castells (1996, 164) on todennut, että kyetäkseen pärjäämään organisaation on oltava entistä tehokkaampi ja ollakseen tehokkaampi organisaation on muututtava verkostoksi, jossa tieto kulkee joka suuntaan. *Yhteistoiminnasta* on tullut uudenlaisten verkosto-organisaatioiden keskeinen menestystekijä. Työryhmässä ja verkoissa toimittaessa on osattava hoitaa ihmissuhteita ja osattava hyödyntää sekä yhdistää erilaisia osaamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen jakamisessa keskeinen tekijä on, voivatko yhteistyötä tekevät tahot *luottaa* toisiinsa. Mikäli ihmiset voivat luottaa toisiinsa, he voivat jakaa tietonsa toisilleen.

Anthony Giddens (1999) on erotellut kaksi työsuhteen ideaalityypistä perusmallia: yksinkertaisen työsuhteen mallin (*simple labour contract*) ja palvelusuhtemallin (*service relationship*). Yksinkertainen työsuhteellinen malli oli vallitseva ja tyypillinen työntekijöiden tilanne teollistumisprosessin alkuvaiheessa. Sitä leimaa vastakkainasetteluun perustuvat työelämänsuhteet. Tämän tyypillinen työsuhtemalli sisältää ajatuksen, että palkka on (ainoa) korvaus työajasta, työntekijät ovat helposti korvattavissa ja että työnantajan ja työntekijän välinen side pelkistyy lopputuotteen

seen ja palkanmaksuun.

Palvelusuhdemalli taas perustuu keskinäiseen luottamukseen ja sisältää riippuvaisuussuhteen työnantajan ja työntekijän välillä. Tätä mallia luonnehtivat toisaalta työn lisääntyvä autonomisuus ja moniammattitaitoisuuden lisääntyminen, ja toisaalta tavaramarkkinoiden epävakautumisen ja ennustamattomuuden kasvu. Yhdessä nämä prosessit pakottavat työorganisaatiot, johdon ja niissä työskentelevät työntekijät mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin *joustavalla tavalla*. Yksi muutoksen seurauksista on se, että työorganisaation johdolle tulee entistä tärkeämmäksi luoda työntekijöille mahdollisuus ja tunne siitä, että he voivat osallistua organisaation kehittämiseen, luoda yhteistä ”organisaatioidentiteettiä” sekä kouluttaa organisaatioon sitoutuneiden työntekijöiden ammattitaitoja monipuolisesti (mt., 268-271). Giddensin visio on optimistinen, sillä hän katsoo että työelämän modernisaatio tarjoaa yhä suuremmalle joukolle työntekijöistä yksinkertaisen työsopimusmallin sijasta palvelusuhdemallin, ja siten työelämysuhteiden järjestelmä siirtyy konfliktikulttuurista yhteistyötä painottavaan kulttuuriin.

LÄHTEET

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1–18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996) Affective, continuance and normative commitment to the organization. An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, 252–276.
- Angle, H.L. and Perry, J.L. (1981) An Empirical Assessment of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol.26.
- Baruch, Y. (1998) The Rise and Fall of Organizational Commitment. *Human System Management*, Vol. 17(2), pp 135–143.
- Birkinshaw and Hagström 2000 *The Flexible Firm*. Oxford University Press, Oxford.
- Castells, M. (1996) *The Information Age. Economy, Society and Culture*. Vol. 1: The Rise of the Network Society. Blackwell, Oxford.
- Cheney, G. & Thompkins, P.K. (1987) Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, Vol. 38, 1–15.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory: Development and Validation. In Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds.) (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Giddens, A. (1990) *Consequencies of Modernity*. Polity Press, Cambridge.
- Giddens, A. (1999) *Sociology*. Polity Press, Cambridge.
- Gordon, M.E. - Philbot, J.W. - Burt, R. - Thompson, C.A. & Spiller, W.E. (1980) Commitment to the Union. Development of a Measure and an Examination of its Correlates. *Journal of Applied Psychology* 7, 479–499.
- Gordon, M.E. & Ladd, R.T. (1990) Dual Allegiance. Renewal, Reconsideration and Recantation. *Personnel Psychology* 43, 37–69.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, 3.
- Drucker, P. (1959) *Käytännön liikkeenjohto*. Tammi.
- Fishbein, M. (1967) *Readings in Attitude Theory and Measurement*, NY: Wiley. New York,
- Guest, D. E. (1991) Employee Commitment and Control. In J. F. Hartley and G. M. Stephenson (Eds) *Employment Relations*. Blackwell, Oxford.
- Ilmonen, K., Jokivuori, P., Kevätsalo, K. & Juuti, P. (2000) *Luottamus ja paikallinen sopiminen*. Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 66.
- Ishikawa, A. & Le Grand, C. (2000) Workers' Identity with the Management and/or the Trade Union. Teoksessa Ishikawa, A., Martin, R., Morawski, W. & Rus, V. (toim.) *Workers, Firms and Unions 2. The Development of Dual Commitment*. Peter Land GmbH, Frankfurt am Main.
- Jokivuori, P. - Kevätsalo, K. & Ilmonen, K. (1996) *Ay-jäsenen monet kasvot. Tutkimus SAK:n, STTK:n ja Akavan jäsenistä*. Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 60.
- Järvi, P. (1999) Sitoutuminen ja ammattikuva.

- Teoksessa Nurmi, R. (toim.) *Neljännesvuosisata johtamista ja organisaatiotutkimusta Turun kaupakorkeakoulussa*. Turun kaupakorkeakoulun julkaisuja, sarja Keskusteluja ja raportteja 2/1999, Turku.
- Kalleberg, A.L. & Mastekaasa, A. (1994) Firm Internal Labor Markets and Organizational Commitment in Norway and the United States. *Acta Sociologica* 37, 269–286.
- Kandolin, I. & Kauppinen, K. (1994) Teoksessa Lindström, K. (toim.) *Nais- ja miesjohtaja, johtamistapa ja työyhteisön toimivuus*. Terve työyhteisö, kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos.
- Kanter, R.M. (1968) Commitment and Social Organization. A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review* 33, 499–517.
- Kortteinen, M. (1997) *Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hanki ja jää.
- Kotkavirta, J. (2000) Toivo, luottamus ja identiteetti. Teoksessa Kotkavirta, J. & Tuomi, A. (toim.) *Toivo ja luottamus epävarmuuksien maailmassa*. Sophi, Jyväskylä.
- Kiianmaa, A. (1996) *Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkoista keskiluokkaistuvassa Suomessa*. Kehityksen Avaimet Ky.
- Leithwood, K., Begley, P.T. & Cousins, J.B. (1994) *Developing Expert Leadership for Future Schools*. Falmer, London.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990) A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997) *Commitment in the Workplace*. Theory, Research, and Application. Sage, London.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Misztal, B. (1996) *Trust in modern societies. The search for the bases of social order*. Polity Press, Cambridge.
- O'Reilly, C. and 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.
- Senneth, R. (1998) *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. W.W. Norton & Company, New York, London.
- Snape, E. & Chan, A.W. (2000) Commitment to Company and Union. Evidence from Hong Kong. *Industrial Relations*, Vol. 39, 445–459.
- Sverke, M. & Sjöberg, A. (1994) Dual Commitment to Company and Union in Sweden. An Examination of Predictors and Taxonomic Split Methods. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 15, 531–564.

Artikkeli saapui toimitukseen 25.9.2004.
Se hyväksyttiin julkaistavaksi 1.11.2004.

SOCA-OHJELMA

Artikkelin kirjoittaja on Suomen Akatemian rahoittaman laajan tutkimusohjelman *Sosiaalinen pääoma ja luottamusverkostot* (2004–2007) ohjelmakoordinaattori.

Ohjelmaan kuuluu 27 tutkimushanketta, esimerkiksi professori *Mika Kivimäen* johtama Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työelämän muospaineessa, YTT *Raija Julkusen* johtama Työelämän vanhat, vihaiset ja väsyneet - kun luottamus pettää, professori *Päivi Korvajärven* johtama Suku-puolistuneet työyhteisöt, konfliktit ja sosiaalinen pääoma, professori *Osmo Kivisen* johtama Luottamus, sosiaaliset verkostot ja vastuun jakautuminen, professori *Dag Anckerin* johtama Sosiaalinen pääoma ja demokratia.

Tutkimukset kattavat inhimillisen elämän kirjon, hoivatyöstä terveystyöelämään, nuorista ja heidän identiteetistään instituutioiden saamaan luottamukseen tai kansantalouden kilpailukyvyistä teknologisiin innovaatioihin.

Tarkempaa tietoa SoCa-tutkimusohjelmasta ja siihen kuuluvista tutkimusprojekteista löytyy Suomen Akatemian sivuilta www.aka.fi.