



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

**Pekka Hirvonen**

**PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN RIKKOMISEN VAIKUTUS ORGANISAATIOON**

Kandidaatintutkielma  
Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu  
Toukokuu 2018

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>3</b>
1.1	Johdatus aiheeseen .....	3
1.2	Tutkimuskysymykset ja -menetelmät .....	5
1.3	Tutkielman rakenne .....	5
<b>2</b>	<b>PSYKOLOGINEN SOPIMUS .....</b>	<b>7</b>
2.1	Psykologisen sopimuksen käsite ja sopimuksen syntyminen .....	7
2.2	Organisaatio .....	9
2.3	Subjektiiivisuus ja erot odotuksiin.....	10
2.4	Muuttuva psykologinen sopimus .....	11
<b>3</b>	<b>PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN RIKKOMINEN .....</b>	<b>13</b>
3.1	Rikkominen käytännössä .....	13
3.2	Rikkomisen kokemukset .....	14
3.3	Työntekijän vastaus sopimuksen rikkomiseen .....	15
<b>4</b>	<b>SOPIMUSRIKKOMUSTEN VÄHENTÄMINEN JA RIKKOMISEN JÄLKEINEN AIKA.....</b>	<b>18</b>
4.1	Muutostilanteet, rikkominen ja sen vähentäminen .....	18
4.2	Rikkomusten ennaltaehkäisy .....	21
4.3	Rikkomusten vaikutusten pienentäminen .....	23
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>26</b>
5.1	Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	29
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>30</b>

## 1 JOHDANTO

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään organisaation sisällä olevia psykologisia sopimuksia, niitä kokemuksia lupauksista ja velvollisuuksista, joita väistämättä työntekijän ja organisaation välille syntyy. Eriyisenä kiinnostuksen kohteena on asian näkeminen organisaation kannalta; aiheen tutkimus on keskittynyt lähes täysin työntekijän kokemuksiin, organisaation roolin jäädessä vähäisemmälle osalle (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Tämä tutkielma haluaa omalta osaltaan tuoda esille organisaation näkökulmaa ja niitä käytännönkin keinoja, joita organisaatiolla on psykologisten sopimusten toimivuuden ylläpitämiseksi.

### 1.1 Johdatus aiheeseen

Psykologisen sopimuksen merkitystä organisaatiolle ei voi aliarvioida. Sopimuksen täytyminen tai rikkoutuminen vaikuttaa hyvin suuresti organisaation toimintaan ja sen jäsenten käyttäytymiseen organisaation sisällä. Työntekijä, jonka psykologinen sopimus työnantajan kanssa on kunnossa, kokee tyytyväisyyttä työhönsä. Kun sopimuksesta pidetään kiinni, työntekijä on sitoutunut organisaatioon ja luottaa siihen (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson, 1996). Hän on myös valmis tekemään enemmän organisaation hyväksi kuin pelkän määrätyn työnsä (Robinson & Morrison, 1995).

Psykologisen sopimuksen rikkomisen vaikutukset ovat monella tapaa päinvastaisia kuin sen täyttymisen. Sopimuksen rikkominen (kun rikkoja on organisaatio) vaikuttaa negatiivisesti muun muassa luottamukseen organisaatiota kohtaan, työntekijän sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, aikeisiin pysyä työnantajan palveluksessa (Robinson & Rousseau, 1994) ja työntekijän harjoittamaan organisaatiokansalaisuuteen (Robinson & Morrison, 1995). Tällaisen ylimääräisen organisaatiota hyödyttävän käytöksen lisäksi työntekijä voi olla vastahakoisempi suorittamaan virallisia työtehtäviään kunnolla, jos hän kokee organisaation laiminlyövän omia velvollisuuksiaan (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007, s. 652).

Vaikka psykologinen sopimus on ollut organisaatiokäyttäjymisen tutkimuksissa esillä jo vuosikymmeniä, ei aihe ole yhtään vähemmän relevantti myös tänäkään päivänä. Esimerkiksi viime vuosina kasvavaksi tutkimusaiheeksi noussut työntekijän osallistaminen (engagement) riippuu paljon psykologisen sopimuksen onnistumisesta (ks. esim. Agarwal, 2014; Bal, Kooij & De Jong, 2013). Työsuhteista on tulossa yhä yksilöllisempiä ja urista yksilöiden henkilökohtaisia projekteja (Inkson & King, 2011, s. 38). Psykologiset sopimukset ovat aina yksilöllisiä, mutta jos työyhteisön sisällä sopimusten sisällöt alkavat olla huomattavan erilaiset, sopimusten pitäminen voi olla haasteellista. Organisaation joustavuus yksittäisiä työntekijöitä kohtaan voi toisten työntekijöiden silmissä näyttäytyä epäreiluutena. (Ryan & Wessel, 2015, s. 169–170.)

Organisaatiot elävät toimintaympäristössä, joka muuttuu jatkuvasti sekä sisäisesti että ulkoisesti (Lämsä & Päivike, 2013, s. 9). Psykologinen sopimus nousee aina esille organisaatiomuutoksissa, mutta sopimuksen muuttaminen voi olla todella vaikeaa. Voidaan sanoa, että yksi syy tehdä sopimuksia on juuri luoda ennustettavuutta ja tasaisuutta muuttuvaan ympäristöön. (Rousseau, 1995, s. 141.) Muutokset kuitenkin muokkaavat psykologisia sopimuksia ja siksi psykologisen sopimuksen tutkiminen on mielestäni aina ajankohtaista.

Tutkimusta psykologisen sopimuksen rikkomisesta on tehty paljon työntekijän näkökulmasta (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Vaikutukset työntekijään ovatkin helpommin nähtävillä, mutta vaikutukset organisaatioon saattavat tulla näkyviin vasta pitkän ajan kuluttua. Minusta on siksi tärkeää myös ottaa huomioon organisaation näkökulma, ja niinpä tässä tutkielmassa haluankin keskittyä siihen, mitä organisaatio voisi tehdä, jotta psykologista sopimusta ei rikottaisi niin useasti. Sopimuksen subjektiivisuuden vuoksi rikkomisilta ei voi aina välttyä, mutta mielestäni organisaatioiden pitäisi pystyä kehittämään keinoja, joilla tarpeeton sopimuksen rikkominen saataisiin kitkettyä pois, sillä sopimuksella on suuri vaikutus sekä työntekijän että organisaation hyvinvointiin.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Tutkielma rakentuu luontevasti niin, että psykologisen sopimuksen ja sopimuksen rikkomisen jälkeen päästään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Alalukuun 1.1 ja asian tärkeyteen organisaation näkökulmasta viitaten, tutkimuskysymykset muotoutuvat seuraavasti:

- *Mitä keinoja organisaatioilla on psykologisten sopimusten rikkomisten vähentämiseksi?*
- *Mitä organisaatiot voivat tehdä lieventääkseen rikkomisen vaikutuksia, kun psykologinen sopimus on jo rikottu?*

Tutkielma on tehty kandidaatintutkielmalle sopivasti kirjallisuuskatsauksena. Psykologinen sopimus on erittäin laaja aihealue ja kirjallisuuskatsaus toimii hyvänä riittävien pohjatietojen saamisen välineenä. Lisäksi psykologisen sopimuksen perustuessa täysin yksilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin, tulisi empiirinen tutkimus käytännössä tehdä ihmisten kokemuksista yksittäisissä organisaatioissa. Vaikka aihe on laaja, pyrkii tämä kirjallisuuskatsaus tarjoamaan yleispätevät tiedot psykologisista sopimuksista ja sopimusrikkomuksista mahdollistaen niiden analysoinnin organisaation näkökulmasta.

## 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu johdannon ja johtopäätösten lisäksi kolmesta pääluvusta, joista kahdessa ensimmäisessä käsitellään alan terminologiaa ja sitä, mitä eri käsitteet pitävät sisällään. Viimeinen pääluku ennen johtopäätöksiä esittelee mahdollisia vaihtoehtoja tutkimuskysymysten selvittämiseksi.

Ensimmäisessä varsinaisessa asialuvussa, luvussa kaksi, määritellään psykologinen sopimus; mikä se on, miten se syntyy ja mitä tärkeitä seikkoja tulee ottaa huomioon siitä puhuttaessa. Luku kolme keskittyy psykologisen sopimuksen rikkomiseen. Ilmiön määrittelyn jälkeen kerrotaan, millaisia kokemuksia ja tunteita sopimusten rikkominen aiheuttaa rikotulle osapuolelle ja millaisiin vastatoimiin tämä ryhtyy

huomatessaan joutuneensa sopimusrikkomuksen uhriksi. Neljännessä luvussa aiempien lukujen teoriataustaa pyritään yhdistämään ja tuomaan hieman enemmän käytännön tasolle niin, että fokus kaventuu tutkimuskysymyksiin vastaavaksi. Lopuksi johtopäätöksissä vedetään tutkimuksen teemoja yhteen ja pohditaan tutkielman herättämiä ajatuksia syvällisemmin. Myös tutkimuksen rajoitteita sekä mahdollisia jatkotutkimuskohteita otetaan huomioon.

## 2 PSYKOLOGINEN SOPIMUS

Kun ajattelemme sopimuksia, mieleemme saattavat yleensä tulla kirjalliset sopimukset, joihin voidaan liittää ajatuksia virallisuudesta, laillisuudesta, yksimielisyydestä ja esimerkiksi rahalla mitattavuudesta. Monet sopimukset eivät kuitenkaan ole tällaisia. Yhteiskunnan rakenteiden takia ihmisillä on kuitenkin taipumus sekoittaa laillista ajattelua sopimukseen, vaikka sopimukset monesti ovat monimutkaisia rakennelmia, joiden sisältämä suhde voi olla paljon syvempi kuin mitä transaktionaalinen ajattelu antaa ymmärtää. (Rousseau, 1995.) Toisin kuin viralliset sopimukset, psykologiset sopimukset ovat luonnoltaan kirjoittamattomia, enemmän henkilökohtaisten kokemusten ja tuntemusten varassa olevia sopimuksia. (Robinson, 1996; Rousseau, 1989.)

### 2.1 Psykologisen sopimuksen käsite ja sopimuksen syntyminen

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan pohjimmiltaan työntekijän ja työnantajan tai organisaation välisiä yhteisiä odotuksia tai koettuja velvollisuuksia toisiaan kohtaan (Wellin, 2007, s. 17), mutta yleensä psykologinen sopimus kuitenkin määritellään hyvin pitkälti työntekijän näkökulmasta. Esimerkiksi alan uranuurtaja Rousseau (1989) mukaan psykologinen sopimus viittaa nimenomaan *työntekijän* uskomuksiin siitä, millainen vastavuoroisuussuhde osapuolilla on. Tähän liittyy olennaisesti se, mitä organisaatio on työntekijän mielestä velvollinen tekemään työntekijän työpanosta vastaan. Rousseau ja Grellerin (1994) mukaan psykologinen sopimus kattaa ne toimet, joita työntekijä uskoo häneltä odotettavan, ja mitä työntekijä puolestaan voi odottaa organisaatiolta.

Yksi ensimmäisistä termin määrittelijöistä oli Argyris (1960, s. 96), joka kutsui työntekijän ja esimiehen välille syntyvää suhdetta ja yhteisymmärrystä nimellä ”psykologinen työsopimus”. Myös toinen tärkeä aiheen aiemman vaiheen tutkija Schein (1965) korosti molemminpuolisuutta: sekä työntekijällä että organisaatiolla on odotuksia toisiaan kohtaan. Psykologisen sopimuksen varhaisemman vaiheen tutkimuksia yhdistikin yksimielisyys siitä, että sopimus syntyy molempien osapuolten odotuksista. Myöhemmin Rousseau (1989) uudelleenmääritteli psykologisen sopimuksen niin, että se koskee pelkästään työntekijän näkemyksiä

työntekijän ja organisaation välisestä vuorovaikutussuhteesta. Tästä näkökulmasta onkin tullut yleisesti hyväksytty ja käytetty näkemys psykologisen sopimuksen olemuksesta (Suazo, 2002, s. 4–5).

Psykologista sopimusta voikin siis hieman katsantokannasta riippuen ajatella joko molemminpuolisena yhteisymmärryksenä tai enemmän yksilön kokemusten näkökulmasta käsin. Psykologisen sopimuksen käsitettä käytetään pääasiassa työntekijän ja organisaation välisessä kontekstissa, mutta periaatteessa sitä voi yhtä hyvin soveltaa myös muihinkin suhteisiin, kuten parisuhteisiin (Wellin, 2007, s. 17).

Psykologisen sopimuksen syntyminen voidaan jakaa muutamaankin vaiheeseen. Ensin työntekijän täytyy uskoa, että lupaus jonkinlaisesta korvauksesta suoritusta vastaan on tehty. Tämä korvaus voi olla esimerkiksi palkka, ylennys, jatkokoulutus, lupaus työn jatkumisesta tai oikeastaan mikä tahansa asia, jonka työntekijä kokee hänelle luvattun. Lupaus puolestaan voi olla työnantajan suora lupaus, tai hyvinkin epäsuora, ikään kuin työntekijän kokemus lupauksesta. Kun työntekijä on tehnyt oman osuutensa, on psykologinen sopimus syntynyt: työntekijä kokee, että hänen kontribuutionsa velvoittaa organisaation vastavuoroisuuteen. Nimenomaan velvollisuuden kokeminen on tärkeää. Psykologinen sopimus syntyy aina, kun työntekijä kokee, että hänen työpanoksensa asettaa organisaation velvolliseksi korvaamaan sen, ja että työntekijä kokee organisaation myös luvanneen tämän. (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989.) Käytännön tasolla työnantajan velvollisuuksia ovat esimerkiksi palkanmaksu, työntekijän koulutus, panostus työntekijän uraan ja työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen. Työntekijän velvollisuuksia puolestaan ovat työn tekeminen, jonkinasteinen ylimääräisen työn tekeminen, työkavereiden avustaminen, lojaalius ja joustavuus. (Payne, Culbertson, Lopez, Boswell & Barger, 2015, s. 43.)

Psykologinen sopimus koostuu uskomuksista ja käsityksistä, mutta mistä nämä käsitykset kumpuavat? Työntekijän näkökulmasta on olemassa sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat sopimuksen muodostumiseen. Ulkoiset tekijät ovat käytännön asioita, niitä viestejä ja viiheitä, joita organisaatio lähettää työntekijälle. Viestien skaala on laaja. Yksinkertaisimmillaan ne ovat organisaation tai sen jäsenen antamia lausuntoja tai toteamuksia, eli käytännössä suorita lupauksia.



Toisaalta viesti voi sijaita myös organisaatioon syntyneissä sosiaalisissa rakennelmissa: organisaatio ei ole irtisanonut työntekijöitään laman aikana, eikä siis tule tekemään näin vastaisuudessakaan. (Rousseau, 1995, s. 36.) Kaikki viestit eivät kuitenkaan tule suoraan organisaatiolta työnantajana, vaan myös kanssakäymiset organisaation muiden jäsenten kanssa tuovat työntekijälle tietoa organisaation tavoista ja käytänteistä. Työntekijä saa tietoja organisaatiosta muun muassa rekrytointiprosessin aikana, keskusteluissa työtovereiden kanssa sekä tarkkailemalla kollegojen ja organisaation toimintaa. (Rousseau ja Greller, 1994.) Näitä tietoja työntekijä käyttää hyväkseen, kun hän analysoi psykologista sopimusta ja organisaation velvollisuuksia häntä kohtaan. Tämä viestien prosessointi yksilön pään sisällä on se sisäinen tekijä, joka vaikuttaa sopimuksen syntyyn. Se, millaiseen tulkintaan sopimuksen sisällöstä työntekijä päätyy, riippuu paljon työntekijästä itsestään. Esimerkiksi kognitiiviset vinoumat ja henkilökohtaiset taipumukset nähdä asioita ovat isoja tekijöitä. Uudessa työpaikassa aloittanut uraorientoitunut työntekijä keskittyy eri asioihin kuin samassa paikassa samaan aikaan aloittanut henkilö, joka työsuhteessaan arvostaa vakautta ja pitkäaikaisuutta. Vaikka työntekijöiden tilanne olisi muuten identtinen, voivat heidän psykologiset sopimuksensa olla täysin erilaisia. (Rousseau, 1995, 40–46.)

Työntekijän ja työnantajan käsityksiin psykologisen sopimuksen sisällöstä keskitytään vielä tarkemmin alaluvussa 2.3.

## **2.2 Organisaatio**

Psykologisen sopimuksen kontekstissa organisaation käsitettä on sekaannusten välttämiseksi syytä käsitellä hieman tarkemmin. Tavallisesti organisaatio, esimerkiksi yritys, määritellään Lämsän ja Päivikkeen (2013, s. 9) mukaan ”ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet”. Organisaation jäsenillä puolestaan voi olla omia, henkilökohtaisia tavoitteita organisaation sisällä (Lämsä & Päivike, 2013, s. 9–10). Psykologisessa sopimuksessa on selvästi kaksi osapuolta, jotka tässä kontekstissa nähdään jopa vastakkaisina: työntekijä ja organisaatio. Työntekijä organisaation jäsenenä on luonnollisesti kuitenkin osa organisaatiota, joten kun puhutaan organisaatiosta, voitaisiin periaatteessa ajatella sen sisältävän myös työntekijän. Psykologisen

sopimuksen luonteen takia tässä yhteydessä organisaatio kannattanee kuitenkin erottaa työntekijästä ja ajatella sitä ennemminkin työnantajana. Rousseau (1989) mukaan työntekijällä on psykologinen sopimus organisaation kanssa, mutta organisaatiolla ei voi olla sopimusta työntekijän kanssa. Organisaatio suhteen toisena osapuolena tuottaa kontekstin, joka mahdollistaa psykologisen sopimuksen syntymisen. Jotta psykologista sopimusta voitaisiin ajatella molemminpuolisina, vastavuoroisina velvollisuuksina, täytyy organisaatio ajatella ihmisen kaltaisena identiteettinä (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Tätä identiteettiä edustavat organisaation työnantajapuolen jäsenet, kuten eri tasojen johtajat (Rousseau, 1989). Myös rekrytoijat, mentorit ja toiset työntekijät ovat vaikuttamassa organisaation puolesta työntekijän psykologiseen sopimukseen. Organisaatio-osapuolen ei tarvitse aina välttämättä olla toinen ihminen. Organisaation rakenteet, markkinointimateriaalit, työnhakukuulutukset ja muut yleiset ohjeet sekä sen tarina ja historia osaltaan tekevät lupauksia organisaation puolesta. (Rousseau, 1995, s. 69–82.)

### **2.3 Subjektiiivisuus ja erot odotuksiin**

Psykologinen sopimus on erittäin subjektiivinen asia. Tämä on yleistä myös monille muille sopimuksille, vaikkei kuitenkaan yhtä vahvasti. Oli sopimus kirjallinen tai ei, osapuolilla voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä sen ehdoista. Ideaalitalanteessa mikä tahansa sopimus sisältäisi täydellisesti molempien osapuolten odotukset. Käytännössä sopimuksissa on yleensä hieman tulkinnanvaraa, jolloin sekä työntekijä että työnantaja luovat omat näkemyksensä sopimuksen sisällöstä näiltä osin. (Rousseau ja Greller, 1994.) Esimerkiksi ylennys voidaan luvata hyvien suoritusten perusteella, mutta työntekijä ja työnantaja voivat käsittää hyvän suorituksen eri tavalla (Rousseau, 1989, s. 122). Molemmilla osapuolilla on omat näkemyksensä siitä, mitä he ovat velvollisia tekemään toista kohtaan. Kuten aiemmin on mainittu, nämä ajatukset tai luulot voivat olla seurausta monesta eri asiasta, esimerkiksi suorista lupauksista, aiempien tapahtumien perusteella vedetyistä johtopäätöksistä tai esimerkiksi toisten työntekijöiden kokemusten todistamisesta. (Robinson & Rousseau, 1994.) Myös eräät itsestäänselvyystenä pidetyt asiat, kuten reiluus ja usko siihen, että toimitaan hyvällä tahdolla, vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Tärkeintä on kuitenkin huomata, että sopimus on aina sopimus; molemmilla

osapuolilla voi olla täysin eri käsitys siitä, mitä sopimus sisältää, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei sopimus olisi olemassa sekä työntekijän että työnantajan mielissä. (Robinson & Rousseau, 1994.)

Vaikka psykologiset sopimukset muistuttavat paljon odotuksia, täytyy näiden välille kuitenkin tehdä selvä ero. Organisaatiokontekstissa odotukset ovat työntekijän yleisiä ajatuksia siitä, millainen työ tai organisaatio on. Esimerkiksi palkankorotuksen tai ylennyksen odottaminen ei tee vielä asiasta psykologista sopimusta. Psykologisen sopimuksen toteutuminen edellyttää sen, että työntekijä kokee olevansa oikeutettu jonkinlaiseen vastavuoroisuuteen suoritusta kohtaan ja että työntekijä kokee työnantajan antaneen ymmärtää tällaisen vastavuoroisuuden tapahtuvan. (Robinson, 1996, s. 575.) Työntekijä voi olla tyytymätön esimerkiksi palkkaansa, mutta hän ei välttämättä koe organisaatiolla olevan velvollisuutta antaa hänelle palkankorotusta (Rousseau, 1989, s. 127). Toki psykologinen sopimus ja odotukset voivat tapahtua päällekkäin. Esimerkiksi jos työntekijälle rekrytointitilanteessa annetaan tavalla tai toisella ymmärtää, että hänelle maksetaan palkkaa tuloksen mukaan, työntekijälle syntyy odotus tästä. Myös psykologinen sopimus on syntynyt, koska työntekijä kokee organisaation olevan velvollinen lunastamaan lupauksensa. (Robinson, 1996, s. 575.)

## **2.4 Muuttuva psykologinen sopimus**

Yksi suurimpia syitä tehdä sopimuksia on saada varmuutta ja ennustettavuutta elämään. Ihmiset haluavat ja tarvitsevat ennustettavuutta; on hankala tehdä isoja päätöksiä, jos ei tiedä lainkaan mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Psykologiset sopimukset luovat turvaa ja vakautta muuttuvassa toimintaympäristössä. Asialla on myös kääntöpuoli. Muutosta ei voi estää, tapahtuipa se sitten ihmisessä itsessään, organisaatiossa tai muussa toimintaympäristössä. Vaikka psykologinen sopimus tehdään tulevaisuutta varten, on se kuitenkin sidottu tekohetkeensä, ja kun olosuhteet muuttuvat, muuttuu myös sopimus. (Rousseau, 1995, s. 141–142.) Organisaatiomuutoksella on positiivinen yhteys psykologisen sopimuksen rikkomiseen (Conway, Kiefer, Hartley & Briner, 2014), ja siksi muutostilanteissa on tärkeää pitää huolta, ettei sopimus pääse rikkoutumaan. Muutoksen ison roolin takia

käsittelen aihetta tarkemmin omassa alaluvussa (4.1), ja keskityn luvussa kolme psykologisen sopimuksen rikkomiseen enemmän yleisellä tasolla.

### 3 PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN RIKKOMINEN

Vaikka psykologisen sopimuksen täyttymisellä ja onnistumisella on valtava merkitys niin työntekijälle kuin organisaatiolle, rikotaan sopimusta kuitenkin usein. Kuten itse sopimus, myös sen rikkoutumisen kokemus on äärimmäisen subjektiivinen asia ja aiheuttaa kohteelleen yleensä vahvoja negatiivisia tunteita. Sopimus rikkoutuu, kun suhteen yksi osapuoli kokee, että toinen ei ole täyttänyt sopimuksessa luvattuja velvoitteita. Organisaatiokontekstissa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatio on epäonnistunut vastaamaan työntekijän kontribuutioon luvattulla tavalla. (Robinson, 1996; Rousseau, 1989.) Tässäkään tapauksessa ei ole merkitystä, onko sopimusta ”todellisuudessa” rikottu, eli onko rikkominen ollut tahallista ja tapahtunut niin, että kolmaskin osapuoli pystyy asian toteamaan. Psykologinen sopimus on rikottu, kun toinen osapuoli kokee sen olevan rikottu, oli tämä kokemus paikkansapitävä tai ei. (Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996.)

#### 3.1 Rikkominen käytännössä

Psykologinen sopimus voi rikkoutua kolmella eri tavalla, jotka ovat vakavuudeltaan eritasoisia. Vakavin rikkomus tapahtuu, kun sopimus rikotaan tahallisesti. Silloin se rikotaan siksi, koska siitä ei haluta pitää kiinni, vaikka esteitä sopimuksen pitämiselle ei olisi. Toinen, lievempi rikkomus ilmenee, kun toinen osapuoli joutuu syystä tai toisesta rikkomaan (tai pikemminkin ei pysty täyttämään) sopimusta, vaikka ei haluaisi sitä tehdä. Kolmantena sopimuksen rikkomisen muotona on tahaton rikkomus, monesti väärinymmärrys. Silloin molemmat osapuolet haluavat pitää sopimuksesta kiinni ja tekevätkin näin, mutta ovat jossain vaiheessa ymmärtäneet eri tavalla sen, mitä sopimuksessa sovitaan. (Rousseau, 1995, s. 112.) Kun puhutaan, että psykologisen sopimuksen rikkominen aiheuttaa vahvoja reaktioita, puhutaan nimenomaan tahallisesta sopimuksen rikkomisesta. Jos työntekijä tarkoituksella sabotoi työtään, voi työnantaja olla vihainen, mutta jos työntekijä ei saavu töihin, koska on joutunut työmatkalla onnettomuuteen, ei työnantajan reaktio voi olla tätä luokkaa.

Vaikka psykologinen sopimus voi rikkoutua lukemattomilla tavoilla, on kuitenkin löydetty joitain yleisimpiä tapoja, joilla sopimus rikotaan. Yleensä organisaatiota

edustaa lähin esimies, rekrytoija, ylin johto tai kollegat. Yleinen tapa rikkoa sopimusta on, että esimerkiksi esimies sanoo ja lupaa yhtä, mutta tekee toista. Ongelma monimutkaistuu, jos eri lähteet lupaavat eri asioita. Ylin johto voi antaa ymmärtää, että työntekijöitä palkitaan meriittien mukaan, vaikka käytännössä palkitsemisjärjestelmä myös organisaation ”edustajana” suosisi vanhempia työntekijöitä. Myös esimiehen vaihtuminen saattaa kumota sovitut sopimukset. Rekrytoijat puolestaan eivät välttämättä ole itse suorittavan työn parhaita asiantuntijoita, tai saattavat luvata liikoja saadakseen työn näyttämään houkuttelevammalta. Organisaation toiset työntekijät saattavat myös syyllistyä epäselvään viestintään ja ikävämässä tapauksessa työkaverit eivät halua tai pysty antamaan tukea toisilleen. (Rousseau, 1995, s. 114–115.)

### **3.2 Rikkomisen kokemukset**

Psykologisen sopimuksen ja sen rikkomisen kokemukset riippuvat erilaisista sosiaalisista ja psykologisista tekijöistä, joista kenties tärkeimpiä on luottamus, joka toimii minkä tahansa suhteen tai sopimuksen pohjana (Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996). Luottamus tässä kontekstissa voidaan määritellä yleisenä positiivisena asenteena ja odotuksina, että toisen osapuolen toimet ovat hyödyllisiä myös toiselle osapuolelle ja että osapuolien kontribuutiot suhteeseen tullaan hyvittämään (Robinson, 1996; Rousseau, 1989).

Psykologisen sopimuksen rikkominen on vakava asia. Kun sopimus rikotaan, rikotaan samalla myös kaikki ne pinnan alla olevat tekijät, jotka johtavat sopimuksen syntymiseen ja sen olemassaoloon: luottamus, usko ihmisen hyvyyteen, erityisen suhteen tunne ja usko lupauksen pitämiseen. Suhteen palauttaminen ennalleen vaatii luottamuksen rakentamisen uudestaan. (Rousseau, 1989, s. 128.)

Mikä sitten lasketaan psykologisen sopimuksen rikkomiseksi? Subjektiivisuuden takia kyse voi olla hyvinkin erilaisista asioista, mutta sopimuksen rikkomisesta on kuitenkin hyvä pitää erillään esimerkiksi hetkellinen epäreiluuden tai epäoikeudenmukaisuuden tunne ja toteutumattomat odotukset. Vaikka työntekijä kokisi esimerkiksi epäoikeudenmukaisuutta, joka tietenkin myös johtaa muun muassa turhautumiseen tai pettymykseen, asia kuitenkin yleensä voidaan korjata.

Työntekijän ollessa pettynyt pieneen palkkaansa hän kokee negatiivisia tunteita, mutta tilanne palaa taas normaaliksi, kun palkkaa korotetaan. Psykologisen sopimuksen rikkomisen juuret ovat syvemmillä ja rikkominen aiheuttaa kohteelleen voimakkaita tunteita ja henkistä ahdinkoa. Sopimuksen rikkominen vaurioittaa työntekijän ja organisaation välistä suhdetta, eikä asia ole enää helposti korjattavissa. Tämä johtaa vihan, katkeruuden ja petoksen tunteisiin. Rikotun osapuolen vahvat reaktiot johtuvat siitä, että sopimus ei ole ainut asia, joka rikkoutuu, vaan myös henkilön käsitykset kunnioituksesta ja säännöistä sekä siitä, miten ihmisiä tulee kohdella, joutuvat koetukselle. (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989.)

Sopimuksen rikkomisen vaikutusten kokoluokka riippuu monesta asiasta. Mitä kauemmin työntekijä on ollut organisaation jäsen, sitä enemmän hän voi myös odottaa organisaatiolta vastavuoroisuutta. Pitkäaikainen työntekijä on osoittanut halunsa sitoutua organisaatioon ja on voinut nähdä vaivaa pysyäksensä organisaatiossa. Muutenkin työntekijät, uudet tai vanhat, jotka ovat selvästi sitoutuneet organisaatioon pitkällä tähtäimellä, esimerkiksi uudelleenkouluttautumalla juuri kyseisen organisaation tarpeita varten tai luopuneet muista mahdollisuuksista organisaation tähden, voivat kokea vahvasti, että organisaatio on velvollinen nämä kontribuutiot myös korvaamaan. Näille työntekijöille petetyksi tulemisen tunteet voivat olla vahvemmat, koska he ovat myös antaneet organisaatiolle paljon. (Rousseau, 1989.)

Psykologisen sopimuksen rikkominen on täysin subjektiivinen kokemus, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että harva sopimus selviää rikkoutumatta ainakin jollain tasolla (Rousseau, 1995, s. 112). Mielestäni subjektiivisuus asettaa vastuun myös rikotulle osapuolelle. Rikkomuksen uhrin täytyy pyrkiä ymmärtämään, miksi toinen osapuoli rikkoi sopimuksen ja asettaa reaktionsa sen mukaisesti. Väärinymmärryksistä ja tahattomista rikkomuksista tuskin on mielekästä katkeroitua ja pahoittaa mieltään, vaikka mahdollisuus siihen olisikin.

### **3.3 Työntekijän vastaus sopimuksen rikkomiseen**

Kun työntekijä kokee työnantajan rikkoneen psykologisen sopimuksen, eivät rikkomisen vaikutukset jää pelkästään tunteiden tasolle, vaan ne vaikuttavat myös

työntekijän käyttäytymiseen. Työntekijän tulee päättää, mitä hän aikoo tehdä uudessa sopimuksen rikkomisen jälkeisessä ajassa. Työntekijällä voidaan ajatella olevan neljä toimintavaihtoehtoa rikkomisen seurauksena: jättää työpaikka, avautua asiasta, pysyä hiljaa tai alkaa laiminlyödä ja sabotoida työtään. Ajatukset perustuvat pitkälti Hirshmanin (1970) luomaan viitekehykseen, jota monet myöhemmät tutkijat (esim. Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999) ovat käyttäneet työntekijöiden vastauksia analysoidessaan.

Työsuhteen lopettaminen on äärimmäisin vastaus psykologisen sopimuksen rikkomiselle. Sen voi tehdä kumpi tahansa suhteen osapuolista. Yleisimmin työsuhde lopetetaan, kun suhde ei sisällä suurempia tunteita, työntekijällä on muita potentiaalisia työpaikkoja/työnantajalla on muita potentiaalisia työntekijöitä, työsuhde on ollut lyhyt tai sopimuksen rikkomista ei olla osattu hyvittää. (Rousseau, 1995, s. 135.)

Jos työntekijä sopimuksen rikkomisesta huolimatta päättää jäädä organisaatioon, hän voi joko vaieta rikkomuksesta tai yrittää aktiivisesti vaikuttaa asiaan, esimerkiksi puhumalla esimiehilleen tai tekemällä virallisen valituksen. Hiljaisuus voidaan nähdä joko lojaaliutena organisaatiota kohtaan, eli suhdetta halutaan jatkaa ja pitää yllä, tai pessimistisyytenä muiden mahdollisuuksien puuttuessa. Toinen vaihtoehto on yrittää aktiivisesti hakea muutosta. Yleisin tapa on puhua asiasta esimiehen kanssa. Työntekijä voi myös uhkailla organisaatiota, joko laillisilla seuraamuksilla tai esimerkiksi juuri työstä irtisanoutumisella. Parhaat olosuhteet työntekijän aktiiviselle asian hoidolle ovat olemassa silloin, kun hän uskoo voivansa vaikuttaa toiseen osapuoleen, kun työsuhde on ollut positiivinen ja sisältänyt luottamusta, sekä on olemassa kanavia, joita pitkin työntekijä voi kommunikoida asiasta. (Rousseau, 1995, 136–138.)

Neljäs vaihtoehto, johon työntekijä voi ryhtyä joutuessaan sopimusrikkomuksen uhriksi, on alkaa laiminlyödä työtään. Jo lähtökohtaisesti rikottu työntekijä ei välttämättä näe enää syytä panostaa työhönsä organisaatiossa, johon ei voi luottaa ja joka ei pidä lupauksiaan (Turnley & Feldman, 1999). Töiden laiminlyönti voi olla passiivis–aggressiivista, kuten ajan tuhlausta tai huonoa asiakaspalvelua (Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999), tai aktiivista, suoranaista töiden sabotoimista.



Esimerkkejä jälkimmäisestä ovat töistä varastaminen, vandalismi tai jopa väkivalta työpaikalla (Rousseau, 1995, s. 138).

Se mihin toimenpiteisiin työntekijä ryhtyy, riippuu paljon tilanteesta, sekä työntekijän omista taipumuksista suhtautua asioihin (Rousseau, 1995, s. 134). Toiselle työntekijälle suhteen palauttaminen saattaa olla ensimmäinen vaihtoehto, kun taas toiselle luontevampaa voi olla töiden laiminlyöminen. Joka tapauksessa, mitä vahvemmin psykologista sopimusta on rikottu, sitä vahvemmin ja todennäköisemmin työntekijä myös käyttäytyy omien taipumustensa mukaisesti (Turnley & Feldman, 1999).

## 4 SOPIMUSRIKKOMUSTEN VÄHENTÄMINEN JA RIKKOMISEN JÄLKEINEN AIKA

Psykologisia sopimuksia rikotaan usein, ja niiden perustuessa täysin yksilön henkilökohtaisiin kokemuksiin, voidaan kysyä, onko sopimusrikkomusten ehkäiseminen mahdollista tai edes järkevää; sopimushan saattaa rikkoutua yrityksistä huolimatta. Organisaatio voi kuitenkin omalla toiminnallaan alentaa rikkomusten vakavuuden tasoa, jolloin varsinkin pienet rikkomukset saadaan karsittua pois. Muutostilanteet ovat psykologisen sopimuksen pitämisen koetinkiviä, ja siksi luvun aluksi käsittelen näitä tilanteita ja niitä mahdollisuuksia, joita organisaatiolla on käytettävissään pitääkseen sopimuksesta kiinni muutoksen kourissa. Sen jälkeen analysoin organisaation keinoja vähentää rikkomuksia myös muissa kuin muutostilanteissa. Lopuksi pohdin, millaiseksi rikkomisen jälkeinen sopimus muotoutuu, ja mitä mahdollisuuksia organisaatiolla on pienentää rikkomisen vaikutuksia, kun sopimus on päässyt rikkoutumaan.

### 4.1 Muutostilanteet, rikkominen ja sen vähentäminen

Psykologiset sopimukset muuttuvat, kun olosuhteet muuttuvat. Nämä olosuhteiden muutokset voivat tapahtua sisäisesti työntekijässä itsessään, esimerkiksi henkilökohtaisen elämäntilanteen muuttuessa, tai ulkoisesti, esimerkiksi organisaatiomuutoksessa (Rousseau, 1995, s. 142). Psykologinen sopimus ei kuitenkaan muutu samassa tahdissa ja sen muuttaminen voi olla todella hankalaa, koska sopimukset eivät välttämättä näy päällepäin. Muutokset aiheuttavat hämmennystä, koska entinen suhde työntekijän ja työnantajan välillä on nyt erilainen, ja työntekijä ei välttämättä tiedä, mitä odottaa uudessa tilanteessa. Tämän takia ihmiset mielellään takertuvat vanhoihin tapoihin, jolloin asiat olivat ennustettavissa, ja vastustavat muutosta. (Morrison, 1994, s. 366.) Muutosta ei ehkä voi pysäyttää, mutta sitä voi kuitenkin hallita niin, että myös psykologiset sopimukset muuttuvat rikkoutumatta (Rousseau, 1995, s. 141–142).

Lähes kaikki sopimukset voivat muuttua, ja sopimusmuutokset voivat saada alkunsa joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. *Sisäisillä tekijöillä* tarkoitetaan muutoksia työntekijässä itsessään. Nämä muutokset voivat tapahtua ajan kulumisen myötä,

ikään kuin automaattisesti ilman mitään ulkoista vaikutinta. Käytännössä puhutaan siis ihmisten muuttumisesta. Ihmiset kehittyvät, kasvavat ja ikääntyvät ajan myötä, ja sitä kautta myös työntekijän tarpeet muuttuvat. Vastavalmistuneella työntekijällä saattaa olla todella erilaiset intressit psykologisen sopimuksen syntyhetkellä, kuin esimerkiksi kymmenen vuoden kuluttua sopimuksen syntymisestä, jolloin henkilön elämäntilanne on mahdollisesti hyvin erilainen. Muutokset työntekijöiden elämäntilanteessa saavat heidät suhtautumaan työhön eri tavalla kuin ennen. Nuori työntekijä voi nähdä esimerkiksi mahdollisuuden ulkomaan työmatkoihin tärkeänä osana psykologista sopimusta, mutta tilanne voi muuttua perheen perustamisen myötä. Vanhempi työntekijä ei välttämättä jaksaa tehdä raskasta työtä samalla lailla kuin ennen. Se, mikä aiemmin oli tervetullutta, voi nykyään olla taakka, ja Rousseau (1995) mukaan psykologisen sopimuksen pitääkin pystyä liukumaan työntekijän kehityksen mukana. (Rousseau, 1995, s. 142–148.)

Psykologiset sopimukset voivat muuttua myös *ulkoisten tekijöiden* välityksellä. Esimerkiksi kansainvälistyminen, kilpailu, teknologian kehitys ja ailahteleva talous aiheuttavat sen, että organisaatio joutuu tekemään isoja muutoksia, jotka muuttavat myös työntekijöiden psykologista sopimusta. Kun muutoksia tapahtuu ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta, vaihtoehtoja on kaksi: joko olemassa olevaa sopimusta muokataan sopeutumaan uuteen tilanteeseen, tai sitä muutetaan radikaalisti. (Rousseau, 1995, s. 152–153.)

Parhaassa tapauksessa pystytään sopeutumaan, eli sopimuksen muuttaminen onnistuu sopimuksen ehtojen sisäpuolella. Tällöin sopimuksen henkeä kunnioitetaan ja vaikka tilanne muuttuu, pysyy sopimus pääosin samana. Esimerkkeiksi sopeutumisesta käyvät työaikojen tai suoritusten arviointikriteerien muuttaminen. (Rousseau, 1995, s. 153–154.)

Kun muutos organisaatiossa on tarpeeksi suuri, psykologisen sopimuksen ehtojen sisäpuolella pysyminen ei välttämättä onnistu, ja sopimusta joudutaan muuttamaan täydellisesti. Esimerkiksi organisaatorakenteen muutos tai muu vastaava tilanne, joka syvemmin muokkaa koko suhteen luonnetta aiheuttaa radikaalin psykologisen sopimuksen muuttumisen. Käytännössä silloin olemassa oleva sopimus päättyy, joko rikkomiseen tai täyttymiseen, ja tilalle syntyy uusi psykologinen sopimus. Se, miten

muutosprosessi hoidetaan, vaikuttaa siihen, rikkoutuuko sopimus vai siirrytäänkö sujuvasti uuteen sopimukseen. (Rousseau, 1995, s. 153, 160–161.)

Muutoksia voi onneksi hallita niin, että sopimusrikkomuksilta vältytään. Organisaation täytyy kuitenkin olla tarkkana, koska varsinkin suuren muutoksen ja psykologisen sopimuksen rikkomisen välinen raja on ohut (Rousseau, 1995, s. 161). Muutosjohtamisen keinot riippuvat muutoksen suuruudesta ja tyypistä. Pienempiä, esimerkiksi sisäisistä tekijöistä lähtöisin olevia muutoksia voidaan vaikkapa ajaa pikkuhiljaa sisään. Esimerkiksi työaikoja tai työnkuvaa voidaan hienoisesti muuttaa työntekijän tarpeen mukaan. Näin uudesta tilanteesta tulee vähitellen uusi psykologisen sopimuksen standardi. Ihmiset pitäytyvät mielellään vanhassa, ja tätä kautta vanhaa sopimusta saadaan ylläpidettyä. (Rousseau, 1995, s. 148–149.)

Muutoksen tulee aina olla perusteltu. Mitä isommista muutoksista puhutaan, sitä selkeämpiä perustelujen tulee olla. On erittäin tärkeää, että työntekijä muutoksen kohteena ymmärtää miksi muutosta tehdään, ja siksi organisaation täytyy pystyä perustelemaan muutoksen syy ja tärkeys juuri työntekijän näkökulmasta. Yksi tapa on laittaa työntekijä osallistumaan muutosprosessiin, suunnittelusta lähtien. Näin työntekijä saa tietoa muutoksesta ja ymmärtää syitä sen takana. (Rousseau, 1995, s. 166–167.) Morrisonin (1994, s. 366–367) mukaan osallistuminen vaikuttaa positiivisesti aktiivisuuteen myös seuraavissa muutoksissa.

Johtajan asema on merkittävä muutoksen sujuvassa läpiviennissä niin, ettei psykologinen sopimus rikkoudu. Sama pätee myös muihin, niin sanottuihin vaikutusvaltaisiin työntekijöihin. (Morrison, 1994, s. 367; Rousseau, 1995, s. 149.) Morrison korostaa johtajan sitoutumisen tarvetta; johtajan pitää teoillaan näyttää panostuksensa muutokseen. On tärkeää huomata, että työntekijät käsitykset uusista psykologisen sopimuksen lupauksista ja velvollisuuksista eivät synny ylhäältä annetuista ohjeista, vaan odotukset muotoutuvat ajan kanssa työnteon ohessa.

Muutos on helpompi ymmärtää, kun sen syyn voi konkreettisesti kohdentaa johonkin tiettyyn, monesti ulkoiseen, lähteeseen. Esimerkiksi syynä perinteisen organisaatorakenteen vaihtamiseen matriisirakenteeseen voi olla johtoportaan tehokkuuden parantaminen. Perustelu voidaan kuitenkin nähdä liian teoreettisena,

eikä tarpeeksi todellisena edellytyksenä isolle rakennemuutokselle. Tällaisessa tilanteessa voi olla avuksi, että katsotaan ja vertaillaan omaa organisaatiota muihin vastaaviin organisaatioihin, jotka käyttävät matriisirakennetta ja joilla se on parantanut toiminnan tehokkuutta. Tällä tavalla organisaatio saa ulkoistettua syyn muutoksen taustalla muihin yrityksiin ja työntekijälle tulee konkreettinen kuva siitä, että muutokselle on todella tarvetta. (Rousseau, 1995, s. 164–165.)

Jotta psykologinen sopimus toimisi kunnolla, täytyy osapuolien olla varma sen ehdoista. Muutostilanteessa eläminen on epävarmuudessa elämistä ja siksi organisaation tulisi selkeästi havainnollistaa, että muutos on loppunut. Havainnollistamisen keinona voivat olla esimerkiksi juhlat muutoksen päättymisen kunniaksi. Näin työntekijä voi alkaa asennoitua uuteen tai muuttuneeseen psykologiseen sopimukseen. (Rousseau, 1995, s. 157.) Asenne on muutenkin tärkeää. Ihmisillä voi olla ennakkoluuloja muutosta kohtaan, ja asenne määrittää nähdäänkö muutos hyödyllisenä vai haitallisena (Morrison, 1994, s. 367).

Vaikka muutostilanteet luovat mahdollisuuden psykologisen sopimuksen rikkoutumiselle, ei muutoksia tule kuitenkaan pelätä. Ihmiset ja organisaatiot joka tapauksessa muuttuvat ja jotkin muutokset ovat hyvinkin joustavia. Jos jokainen muutos nähtäisiin pelkästään potentiaalisena uhkana, tapahtuisi sopimusrikkomisia usein. Muutos voi auttaa psykologista sopimusta päivittymään nykytilanteen mukaiseksi, mikä voi olla pelkästään positiivinen asia. (Rousseau, 1995, s. 152.)

#### **4.2 Rikkomusten ennaltaehkäisy**

Mikään ei tietenkään estä organisaatiota olemasta aktiivinen psykologisen sopimuksen ylläpitämisessä ja rikkomisen ehkäisyssä muulloinkin kuin muutostilanteissa. Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat loistava tapa ylläpitää sopimusta; sitä voidaankin pitää kehityskeskustelujen hyödyllisimpänä piirteenä. Ne muistuttelevat osapuolia sopimuksen ehdoista, velvollisuuksista ja oikeuksista, ja toimivat mahdollisuutena keskustella asioista. (Rousseau, 1995, s. 151.) Rousseau (s. 152) ehdottaa vaihtoehdoksi myös koulutuksia ja kehitysharjoituksia, joissa esimiehet ja alaiset listaavat ja käyvät läpi yhteisiä odotuksia ja sitä kautta huomaavat mahdolliset tarpeet hienosäätää psykologista sopimusta.

Hyvällä tahdolla toimiminen, ja se, että halutaan ajatella toisen osapuolenkin toimivan näin, auttaa paljon psykologisen sopimuksen ylläpitämisessä. Jos työntekijä ajattelee, että työnantaja toimii varmasti kaikkien parhaaksi, hän ei ainakaan aktiivisesti etsi sopimusrikkomuksia. Tällainen positiivinen näkemys toisesta osapuolesta myös lisää joustavuutta siihen, mikä nähdään rikkomuksena; työntekijä saattaa olla noteeraamatta pieniä rikkomuksia ja katsoa niitä läpi sormien. (Rousseau, 1995, s. 154–155.) Positiivisen suhtautumisen lisäksi yleinen reiluus ja hyvien välien ylläpitäminen puolin ja toisin mahdollistaa psykologisen sopimuksen sujuvan toiminnan. Työnantajan joutuessa karsimaan työsuhte-eduista huonoina aikoina, voi työntekijä hyväksyä tämän reilouden nimissä. Toisin olisi, jos työnantaja tekisi näin silkkää ahneuttaan. Työnantaja puolestaan voi hyväksyä esimerkiksi organisaation tilojen tai vähäisen materiaalin käytön työntekijän henkilökohtaisiin tarpeisiin, jos kustannukset organisaatiolle ovat käytännössä olemattomat. (Rousseau, 1995, s. 155.)

Avoin vuorovaikutus on avainasemassa psykologisen sopimuksen rikkomisen ehkäisyssä, oli kyse sitten muutostilanteesta tai ennaltaehkäisevästä toiminnasta. Vaikka keskustelun hyödyt organisaatiolle vaikuttavat selkeiltä, ei organisaatio aina ole innokas avoimeen keskusteluun työntekijöiden kanssa. Se saattaa nostaa esille piilossa olevia ongelmia, joita työntekijät eivät olisi edes ymmärtäneet ajatella aiemmin. Nyt organisaatio joutuu vastaamaan näihin uusiin ongelmiin, vaikka koko avoimen vuorovaikutuksen tarkoitus olisikin ollut ongelmien vähentäminen. (Clutterbuck, 2005, s. 362.) Keskustelu ja asioiden esiin tuominen on kuitenkin mielestäni niin tärkeää psykologisen sopimuksen ylläpitämisessä, että organisaation kannattaa järjestää mahdollisuuksia nostaa esille molemminpuolisia odotuksia ja velvollisuuksia säännöllisin väliajoin.

Kun organisaatio lunastaa lupauksiaan ja toimii psykologisten sopimusten mukaisesti, haluaa myös työntekijä olla hyvä organisaation jäsen. Psykologisen sopimuksen täyttyminen onkin yksi suuri syy harjoittaa tällaista organisaatiokansalaisuutta (Coyle-Shapiro, 2002). Griepin ja Vantilborghin (2018) mukaan organisaatiokansalaisuuskäyttäytyminen puolestaan johtaa siihen, että työntekijät kokevat vähemmän psykologisen sopimuksen rikkomisia. Ilmiö toimii samalla tavalla kuin aiemmin kuvaamani niin sanottu hyvällä tahdolla toimiminen;

pienien rikkomusten annetaan mennä ohi huomaamatta, koska halutaan olla ”hyviä kansalaisia”. Mielenkiintoiseksi asian tekee mielestäni se, että pitämällä sopimukset organisaatio voi tavallaan varautua tulevaisuuden sopimusrikkomuksiin. Psykologisia sopimuksia kuitenkin rikkoutuu varsin usein (ainakin tahattomuuden tasolla), ja olen sitä mieltä, että organisaation kannattaa pitää sopimuksista kiinni jos sen takia, että se saisi anteeksi tulevaisuuden väistämättömät rikkomiset.

Täysin sama ilmiö on liitettävissä myös luottamukseen, jonka haluan nostaa tässä esille sen tärkeyden vuoksi. Kun työntekijä luottaa työnantajaan, hän ei halua nähdä psykologisen sopimuksen rikkomisia, eikä täten koekaan niitä niin usein. Luottamuksen rakentaminen työsuhteen aikana on elintärkeää, koska se toimii minkä tahansa sopimusten pohjana. Luottamus pienentää rikkomusten todennäköisyyttä, ja se on lisäksi tärkeässä asemassa, kun sopimuksen rikkomisen jälkeen tilanne pyritään saamaan palautumaan takaisin ennalleen. (Robinson, 1996.)

### **4.3 Rikkomusten vaikutusten pienentäminen**

Hieman saman tapaan kuin työntekijällä on eri käyttäytymisvaihtoehtoja sopimuksen rikkomisen jälkeen, myös itse sopimuksella on eri suuntia, joita kohden se voi rikkomisen jälkeen muokkautua. Tomprou, Rousseau ja Hansen (2015) ovat kehittäneet psykologiselle sopimukselle rikkomisen jälkeisen (post-violation) mallin, jonka mukaan sopimuksella on työntekijän tapaan neljä vaihtoehtoa, joiden suuntaan se voi kehittyä.

Psykologinen sopimus saattaa rikkomisen jälkeen muotoutua entistä paremmaksi. Tällöin uusi sopimus on työntekijälle aiempaa hyödyllisempi. Yleensä kuitenkin myös työnantaja hyötyy tilanteesta. Parempaan sopimukseen on mahdollista päästä, kun molemmat osapuolet ovat valmiita tekemään panostuksia työsuhteen eteen. Psykologinen sopimus voi myös palautua aiemmalle, sopimusta edeltäneelle tasolle. Silloin rikkomisesta ollaan päästy yli ja työntekijä voi jälleen luottaa alkuperäisen sopimuksen ehtoihin. Molemmissa tapauksissa itse rikkomisen ja sen aiheuttamien negatiivisten tunteiden vaikutukset ollaan saatu pienennettyä olemattomiin. (Tomprou ym., 2015.)

Jos psykologisen sopimuksen rikkomisen vaikutuksia ei olla onnistuttu pienentämään, sopimus heikentyy, jolloin työntekijä hyväksyy uuden, huonomman sopimuksen. Tässä tilanteessa työntekijä ei halua antaa yhtä suurta työpanosta kuin aiemmin, eikä odota sen suurempaa tukea työnantajankaan puolelta. (Solinger, Hofmans, Bal & Jansen, 2016; Tomprou ym., 2015.) Huonoin tilanne on, kun työntekijä ei yksinkertaisesti saa solmittua uutta, toimivaa psykologista sopimusta organisaation kanssa. Työntekijä saattaa silti jäädä organisaation palvelukseen, mutta tekee työnsä eteen vain vaadittavan vähimmäismäärän, eikä yhtään enempää. Lisäksi rikkomisen aiheuttamat negatiiviset tunteet eivät katoa mihinkään, vaan saattavat päinvastoin voimistua. (Tomprou ym., 2015.)

Se, mitä psykologisen sopimuksen rikkouduttua tapahtuu, on paljolti kiinni rikkomuksen uhrista, tässä tapauksessa työntekijästä itsestään (Tomprou ym., 2015). Kuten sopimuksen rikkoutuminen, myös rikkomustilanteen ratkaisu on täysin kiinni työntekijän kokemuksista, joten sinänsä organisaatiolla ei luulisi voivan ajatella olevan suoria keinoja pienentää rikkomustensa vaikutuksia. Organisaatiolla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa siihen, kokeeko työntekijä tilanteen etenevän kohti ratkaisua vai umpikujaa. Tavoitteena kuitenkin on, että vaikka sopimus on rikottu, saadaan vaikutuksia pienennettyä niin, että suhdetta pystytään jatkamaan.

Organisaation reagointi psykologisen sopimuksen rikkomisen jälkeen vaikuttaa suuresti siihen, kokeeko työntekijä tilanteen ratkaisun mahdolliseksi. On tärkeää, että organisaatio ilmaisee työntekijälle ymmärtäneensä tehneensä rikkomuksen. Rikkominen voidaan myöntää esimerkiksi pyytämällä tapahtunutta vilpittömästi anteeksi tai antamalla uskottava selitys sille, miksi sopimus jouduttiin rikkomaan. (Tomprou, ym., 2015, s. 566.) Organisaatio pystyy kommunikoinnillaan vaikuttamaan siihen, miten työntekijä kokee rikkomuksen. Se voi tarjota työntekijälle tietoa, joka vähentää organisaation osuutta rikkomisessa, esimerkiksi pyrkimällä selittämään rikkomusta ulkoisilla tekijöillä. (Rousseau, 1995, s. 124.) Tosin Gillespien ja Dietzin (2009, s. 137) mukaan selittely ei ole uskottava organisaation vastaus omaan rikkomukseensa, vaan organisaation tulee olla aidosti pahoillaan.

Rikkomisen myöntämisen lisäksi työntekijän täytyy kokea, että organisaatio yrittää aktiivisesti toimia tilanteen korjaamiseksi (Tomprou, ym., 2015, s. 566). Monesti



riike voidaan korjata tarjoamalla oikeanlainen hyvitys tilanteeseen. Tällaisia hyvityksiä käytetään itse asiassa usein myös sopimuksen pitämisen välineenä, ja ne ovat tärkeä osa sopimuksen rikkomisen paikkaamisessa. Mitä enemmän hyvitys vastaa alun perin sovittua asiaa, sitä onnistuneemmin tilanne saatetaan saada ratkaistua, koska työntekijän kokema menetyks pienenee. Ongelma on, että monia asioita ei voi vertailla keskenään, jolloin vastaavuuden löytäminen voi olla organisaatiolle hankalaa. Jos esimerkiksi psykologinen sopimus sisältää paljon symbolista arvoa, sopimus rikotaan ja korvauksena tarjotaan rahaa, muuttuu myös koko suhteen luonne. Aiemmin psykologisen sopimuksen luoma, esimerkiksi ainutlaatuinen suhde, onkin muuttunut pelkästään liiketoiminnalliseksi suhteeksi. (Rousseau, 1995, s. 121–122.) Rousseau (s. 127) mukaan menetyksen todellisen pienentämisen (esimerkiksi rahallisen hyvityksen) lisäksi organisaatio voi yrittää pienentää koettua menetystä, koska työntekijän kokemukset lopulta määrittävät tilanteen kehittymisen.

Joka tapauksessa virheen myöntäminen ja halun ilmaiseminen tilanteen korjaamiseksi on tärkeää. Parhaassa tapauksessa se saa työntekijän kokemaan, että ratkaisu on mahdollinen, ja vaikka organisaation hyvitykset eivät onnistuisikaan toivotulla tavalla, saa jo yrittäminen aikaan parempia tuloksia, kuin ongelman huomioimatta jättäminen. (Tomprou ym., 2015, s. 566.) Organisaation kannattaa myös reagoida tilanteeseen nopeasti. Organisaation nopea toiminta toimii signaalina siitä, että se on tietoinen rikkomuksestaan ja halukas ratkaisemaan sen. Ensireaktion kuitenkin tulee olla hyvin harkittu, koska se on ensimmäinen mahdollisuus organisaatiolle koettaa palauttaa luottamusta ja mainettaan. (Gillespie & Dietz, 2009, s. 137.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Psykologiset sopimukset ovat organisaation kannalta monimutkaisia. Niistä on hankala pitää kiinni ja niistä on vaikea olla edes tietoinen, koska ne syntyvät pääasiassa työntekijän ajatuksissa. Silti ne ovat elintärkeä osa toimivan ja sujuvan työsuhteen varmistamisessa.

Psykologista sopimusta on tutkittu lähinnä työntekijän näkökulmasta. Erityisesti Rousseau toi tutkimuksissaan (1989, 1995) esille työntekijän olennaisen roolin organisaatioon nähden. Tämä on toki ymmärrettävää. Sopimuksen rikkominen (tai täyttyminen) vaikuttaa merkittävästi työntekijään ihmisenä ja yksilönä, sekä hänen tunteisiinsa, käyttäytymiseensä ja henkilökohtaiseen elämäänsä. Vaikka vaikutukset ovat suuria organisaatiollekin, voidaan perustellusti kysyä, ovatko ne kuitenkin yhtä merkittäviä. On silti mielenkiintoista, miten sujuvasti alan johtavakin tutkimus on ohittanut organisaation näkökulman, vaikka tutkimusta onkin tehty pitkälti psykologian, ei kauppatieteiden alalla. Organisaatio on monesti sopimuksen rikkoja, mutta kenties se voi olla ongelman ratkaisijakin. Tämän tutkielman tarkoitus oli nimenomaan tuoda esille niitä keinoja, joilla organisaatio voisi vähentää sopimusrikkomuksia, sekä pienentää jo rikottujen sopimusten aiheuttamia vaikutuksia. Nämä mielenkiinnon kohteet toimivat myös tutkielman tutkimuskysymyksinä.

Mitä käytännön keinoja organisaatiolla sitten on sopimusrikkomusten vähentämiseksi tai ehkäisyksi? Vastaus voidaan jakaa kahteen teemaan. Ensinnäkin, psykologista sopimusta on hyvä nostaa esille aika ajoin. Organisaation tulee järjestää mahdollisuuksia ja tilaisuuksia, joissa osapuolet voivat jakaa ymmärrystään kokemastaan vastavuoroisuussuhteesta, eli velvollisuuksista ja lupauksista toisiaan kohtaan. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi kehityskeskustelu, mutta se voi myös olla epävirallisempikin keskustelu organisaation ja työntekijän välillä. Periaatteessa tapa voi olla mikä tahansa, sillä pääasia on, että organisaatio mahdollistaa sen, että vuorovaikutus on avointa ja sujuvaa. Täten tieto leviää ja osapuolilla on mahdollisimman ajantasaiset tiedot toistensa ajatuksista. Rikkomusten ennaltaehkäisyä voidaan tehdä tilanteissa, jotka ovat herkkiä rikkomuksille, kuten

rekrytointivaihe ja erityisesti organisaatiomuutokset. Sitä kannattaa kuitenkin tehdä myös normaalin työnteon ohella, silloinkin kun kaikki menee periaatteessa hyvin.

Toinen tapa, jolla organisaatio voi pyrkiä vähentämään sopimusrikkomuksia, on koettaa vaikuttaa jo ennalta työntekijän kokemuksiin siitä, mikä lasketaan sopimuksen rikkomiseksi ja mikä ei. Käytännössä työntekijä pyritään saamaan joustavammaksi ja suopeammaksi rikkomuksia kohtaan, jopa niin, ettei työntekijä edes koe joutuneensa rikkomuksen uhriksi. Vaikka tämä saattaa kuulostaa hieman kyseenalaiselta, on toimintatavan takana selvä logiikka, joka hyödyttää molempia osapuolia. Idea toimii pitkälti siltä pohjalta, että halutaan toimia hyvällä tahdolla ja uskotaan reiluuteen ja organisaation haluun ajatella työntekijöiden parasta. Jos esimerkiksi osapuolilla on läheiset välit, ei työntekijä välttämättä näe (tai halua nähdä) organisaation pienempiä rikkomuksia rikkomuksina, vaan hyväksyy ne normaalina toimintana. Näin organisaatio välttää sopimuksen rikkomisen ja työntekijä välttää negatiiviset tunteet, joita rikkomisen aiheuttaa. Samaa ilmiötä voi soveltaa eri konsepteihin, esimerkiksi organisaatiokansalaisuuteen tai luottamukseen. Kun organisaatio toimii niin, että työntekijät haluavat harjoittaa organisaatiokansalaisuutta, se ehkäisee samalla työntekijän kokemuksia psykologisen sopimuksen rikkomisesta; työntekijä hyvänä organisaation jäsenenä joustaa ja suvaitsee pieniä rikkomuksia.

Luottamuksen kohdalla työntekijän kokemuksiin vaikuttaminen muuttuu mielenkiintoiseksi. Kun työntekijä luottaa organisaatioon, hän, kuten aiemmissakin esimerkeissä, ei koe sopimusrikkomuksia niin herkästi, koska luottamus lisää joustavuutta. Kuitenkin, mitä enemmän työntekijä luottaa organisaatioon, sitä voimakkaammin hän kokee rikutun sopimuksen vaikutukset, koska rikkomisen suurin haitta on ehkäpä juuri luottamuksen menetys. Luottamuksen rakentaminen on siis organisaatiolle kannattavaa, koska sillä voidaan vähentää sopimusrikkomuksia, mutta toisaalta myös rikkomisen vaikutukset ovat ankarammat sekä työntekijälle että organisaatiolle.

Vaikka työntekijän kokemuksiin sopimusrikkomuksista kyetään vaikuttamaan, voidaan tämän ajatella kuitenkin koskevan lähinnä pienempiä rikkomuksia. Työntekijä tuskin on valmis joustamaan ja painamaan asiaa villaisella, jos

organisaatio rikkoo psykologisen sopimuksen asiassa, joka on henkilökohtaisesti todella merkityksellinen työntekijälle. Joka tapauksessa, jotta organisaatio ei rikkoisi psykologisia sopimuksia niin useasti, sen kannattaa luoda hyvät, luottamukselliset välit työntekijöiden kanssa ja muutenkin positiivinen työyhteisö, jossa avoin vuorovaikutus pääsee oikeuksiinsa.

Aina psykologisten sopimusten rikkomista ei kuitenkaan voida ehkäistä. Tämä on hyvin yleistä, sillä kuten tutkielmassa on monta kertaa käynyt ilmi, rikkominen on lähinnä työntekijän mielessä tapahtuva kokemus, joka voi siis periaatteessa olla minkälainen tahansa. Vaikka psykologinen sopimus olisi rikottu, on organisaation mahdollista kuitenkin jälkikäteen koettaa paikata tekemäänsä virhettä ja näin sen myös kannattaa tehdä. Rikottu psykologinen sopimus voi kuitenkin palata entiselle tasolle tai joissain tapauksissa jopa parantua. Sopimuksen heikkenemisellä puolestaan on pitkällä aikavälillä haittavaikutuksia molemmille osapuolille. Organisaation reagoinnin tulee olla sopimuksen rikkomisen jälkeen nopeaa. Se osoittaa työntekijälle, että organisaatio on tietoinen rikkeestään ja halukas toimimaan tilanteen ratkaisemiseksi. Organisaation tulisi heti aluksi myöntää virheensä ja pyytää niitä vilpittömästi anteeksi. Pelkkä rikkomisen myöntäminen ei kuitenkaan riitä, vaan on tärkeää, että organisaatio oma-aloitteisesti pyrkii korjaamaan tilanteen. Työntekijälle tulee hyvittää tämän kokema rikkomus. Mitä paremmin hyvitys vastaa rikkomuksen aiheuttamaa menetystä, sitä suurempi mahdollisuus organisaatiolla on saada tilanne pelastettua. Hyvitys voi olla esimerkiksi rahallinen, tai jokin alkuperäisen sopimuksen kohdetta vastaava asia. Jos vaikkapa työntekijälle luvattu asia ei syystä tai toisesta toteudukaan, voi organisaatio tarjota tälle jotain vaihtoehtoja ratkaisua, jolla saadaan ainakin ehkäistyä pahimmat mahdolliset sopimusrikkomisen vaikutukset.

Tieteellisen keskustelun käsitellessä psykologisia sopimuksia työntekijän näkökulmasta, haluttiin tässä tutkimuksessa lisätä tietoisuutta myös organisaation merkityksestä suhteen toisena aktiivisena osapuolena. On kuitenkin tärkeä muistaa, että organisaation keinot sekä rikkomusten ehkäisyyn että vaikutusten pienentämiseen ovat lopulta rajalliset. Parhaimmat tulokset saadaan, kun molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti psykologisen sopimuksen ylläpitoon ja rikkomusten vaikutusten vähentämiseen. Kuten Tomprou ym. (2015, s. 576)

toteavatkin, työntekijöiden ja organisaatioiden kannattaa panostaa toistensa huoliin ja tarpeisiin jo hyvissä ajoin ennen kuin psykologinen sopimus mahdollisesti rikkoutuisi.

### **5.1 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkielman rajoitteisiin vaikuttaa sen laajuus sinällään. Tutkielmassa jouduttiin käyttämään paljon aikaa peruskäsitteiden, psykologisen sopimuksen ja psykologisen sopimuksen rikkomisen, analysointiin. Tämä oli pois siitä ajasta, jota käytettiin tutkielman varsinaisten tutkimuskysymysten pohdintaan. Toki aiheen kunnollinen pohjustus oli silti tärkeää.

Monet tärkeät ja fundamentaaliset psykologisen sopimuksen tutkimukset, joita tässäkin tutkielmassa on käytetty lähteinä, on tehty 1990-luvulla (esim. Robinson, 1996; Rousseau, 1995). Vaikka niiden tiedot ovat paikkansapitäviä tänäkin päivänä, on kuitenkin hyvä huomioida, että ne tavallaan kuvaavat oman aikansa organisaatioita ja työntekijöitä. Organisaatio on näissä tutkimuksissa nähty monesti rakenteeltaan niin sanottuna ”perinteisenä” organisaationa, joka edustaa yritysmaailmaa. Toisaalta, tämän tutkielman tarkoitus oli nimenomaan keskittyä ilmiöön yleisellä tasolla, ei yksittäisen organisaation tai aikakauden näkökulmasta.

Mahdollisissa jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista pureutua vielä perusteellisemmin organisaation konkreettisiin keinoihin vähentää psykologisten sopimusten rikkomisia. Tämä luultavasti vaatisi empiiristä tutkimusta yksittäisen organisaation sisällä. Psykologista sopimusta olisi myös kiinnostavaa tutkia erilaisissa organisaatioissa, kuten asiantuntijaorganisaatioissa, voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä tai julkisen sektorin organisaatioissa. Tutkimusta voitaisiin tehdä myös siitä, onko suomalaisessa yhteiskunnassa joitain erityispiirteitä psykologisiin sopimuksiin liittyen. Nuorten työntekijöiden näkökulma olisi kiinnostava ottaa huomioon. Nykypäivän nuorilla voi olla hyvinkin erilaiset elämänarvot ja asenteet työelämää kohtaan kuin aiemmilla sukupolvilla. Nämä asiat vaikuttavat väistämättä siihen, millaisia psykologisia sopimuksia heille syntyy. Myös organisaatio joutuu ottamaan tämän huomioon omissa yrityksissään ymmärtää työntekijöidensä psykologisia sopimuksia ja mahdollisuuksissaan vaikuttaa niihin.

## LÄHTEET

- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. doi:10.1108/PR-02-2012-0019
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press, Inc.
- Bal, P.M., Kooij, D.T.A.M. & De Jong, S.B. How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545–572. doi:10.1111/joms.12028
- Clutterbuck, D. (2005). Communication and the psychological contract. *Journal of Communication Management*, 9(4), 359–364. doi:10.1108/13632540510621597
- Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J. & Briner, R. B. (2014). Doing more with less? Employee reactions to psychological contract breach via target similarity or spillover during public sector organizational change. *British Journal of Management*, 25(4), 737–754. doi:10.1111/1467-8551.12041
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927–946. doi:10.1002/job.173
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey\*. *Journal of Management Studies*, 37(7) 903–930. doi:10.1111/1467-6486.00210
- Gillespie, N. & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127–145. doi:10.5465/AMR.2009.35713319
- Griep, Y. & Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*. 104, 141–153. doi:10.1016/j.jvb.2017.10.013
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Inkson, K. & King, Z. (2011). Contested terrain in careers: A psychological contract model. *Human Relations*, 64(1), 37–57. doi: 10.1177/0018726710384289
- Lämsä, A.-M. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33(3), 353–372. doi:10.1002/hrm.3930330305

- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. doi:10.5465/AMR.1997.9707180265
- Payne, S. C., Culbertson, S. S., Lopez, Y. P., Boswell, W. R. & Barger, E. J. (2015). Contract breach as a trigger for adjustment to the psychological contract during the first year of employment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 88(1), 41–60. doi:10.1111/joop.12077
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9702052109&site=ehost-live>
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289–298. doi:10.1002/job.4030160309
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. doi:10.1002/job.4030150306
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2), 121–139. doi:10.1007/BF01384942
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385–401. doi:10.1002/hrm.3930330308
- Ryan, A. M. & Wessel, J.L. (2015). Implications of a changing workforce and workplace for justice perceptions and expectations. *Human Resource Management Review*, 25(2), 162–175. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.001
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology* (3. painos). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, Inc.
- Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M. & Jansen, P. G. W. (2016). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 494–514. doi:10.1002/job.2047
- Suazo, M. M. (2002). *An examination of antecedents and consequences of psychological contract breach* (Väitöskirjatutkimus, Kansain yliopisto). Haettu osoitteesta <https://search.proquest.com/docview/305515331?accountid=13031>

- Tomprou, M., Rousseau, D. M. & Hansen, S. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post-violation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 561–581. doi:10.1002/job.1997
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922. doi:10.1177/001872679905200703
- Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract: Using the personal deal to increase business performance.* Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=269252&site=ehost-live>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x