



Turun yliopisto
University of Turku

TÄÄ KUULUU MUN TONTILLE!

**Reviirikäyttäytyminen psykologisen omistajuuden ilmentäjänä
satakuntalaisessa case-organisaatiossa**

Liiketaloustiede
Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Anni Kataja

Ohjaaja:
TkT Kirsi Liikamaa

19.04.2017

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus tutkimukseen	7
1.2	Tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset.....	9
1.3	Tutkimuksen taustalla oleva malli.....	10
1.4	Tutkimuksen rakenne	13
2	EMPIIRINEN TUTKIMUS	15
2.1	Tieteenfilosofiset taustaoletukset	15
2.2	Tutkimusstrategia	16
2.3	Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmä	17
2.4	Aineisto	20
3	PSYKOLOGINEN OMISTAJUUS	21
3.1	Perusta: motiivit	21
3.2	Ärsykkeet: työn keskeiset piirteet	24
3.3	Syntyminen: reitit.....	32
4	REVIIRIKÄYTTÄYTYMINEN ORGANISAATIOSSA	38
4.1	Reviirit.....	38
4.2	Ilmenemismuodot.....	39
4.2.1	Merkitsevä.....	40
4.2.2	Puolustava	42
5	PSYKOLOGISEN OMISTAJUUDEN JA REVIIRIKÄYTTÄYTYMISEN MERKITYKSET ORGANISAATIOSSA	46
5.1	Positiiviset ja negatiiviset merkitykset.....	46
5.2	Organisaatioon sitoutuminen.....	47
5.3	Tiedon jakaminen	51
5.4	Vuorovaikutussuhteet.....	52
5.5	Työtyytyväisyys	55
6	LOPUKSI	58
6.1	Yhteenvedo tuloksista	58
6.2	Johtopäätökset	61
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	67
6.4	Yhteenvedo ja kehittämissuhteet case-organisaatiolle.....	70
6.5	Jatkotutkimusehdotuksia	74

LÄHTEET.....	76
LIITE 1 HAASTATTELURUNKO.....	86
LIITE 2 KEHITTÄMISEHDOTUKSET CASE-ORGANISAATIOILLE.....	87

Kuviot

Kuvio 1	Yhdistetty malli psykologisen omistajuuden motiiveista, uudistetusta työn piirremallista ja reviiirikäyttäytymisestä.....	12
Kuvio 2	Case-organisaation yksikön organisaatiorakenne.....	20
Kuvio 3	Psykologisen omistajuuden motiivit.....	21
Kuvio 4	Työn keskeiset piirteet.....	25
Kuvio 5	Psykologisen omistajuuden reitit.....	33
Kuvio 6	Reviirikäyttäytymisen ilmenemismuodot organisaatiossa	39
Kuvio 7	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista teoreettisen viitekehyksen avulla esitettynä yhdistettyä mallia psykologisen omistajuuden motiiveista, uudistetusta työn piirremallista ja reviiirikäyttäytymisestä mukailleen	59

Taulukot

Taulukko 1	Esimerkki aineiston redusoinnista.....	19
Taulukko 2	Haastateltavien nimeämät työssä vaaditut taidot.....	29

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkimukseen

Tämä pro gradu -tutkimus on toimeksianto keskisuurelta satakuntalaiselta metalliteollisuudenalan yritykseltä, joka valmistaa tuotteita eri teollisuudenaloille ja myy niitä globaalisti. Tutkimuksen taustalla on tosielämässä havaittu ongelma. Toimeksiantajayrityksen kanssa käydyissä keskusteluissa kävi ilmi, että yrityksessä syntyy eri tehtävien rajapinnoilla harmaita alueita. Erityistä näissä harmaissa alueissa on se, että alueilla sijaitseva tieto jää usein käsittelemättä tai välittämättä eteenpäin, koska vastuu sen käsittelemisestä tai eteenpäin välittämisestä ei ole kenelläkään. Niin sanotusti tieto ei kuulu kenenkään ”tontille” ja näin ollen tärkeää tietoa jää hyödyntämättä, vaikka tieto tunnistettaisiin ja ymmärrettäisiin. Ilmiö on toimeksiantajayrityksen mukaan muotoutunut teollisuuden alalla ajan saatossa.

Tutkijalle tuli mieleen ajatus omistajuudesta, josta puhui muun muassa Risto Siilasmaa Suomi Areenan paneelikeskustelussa ”Työn tulevaisuus 2: Tulevaisuuden johtajuus-herran pelolla vai sielun palolla?” kesällä 2016. Siilasmaa pohti puheenvuorossaan omistajuuden vaikutusta päätöksentekoon. Hän näki, että teemme parhaita päätöksiä ja käyttäydymme parhaamme mukaan silloin kun olemme vastuussa asiasta, omistamme sen. Omistajuudella onkin tutkitusti merkittäviä emotionaalisia, psykologisia ja käyttäytymiseen liittyviä seurauksia (Pierce, Kostova & Dirks 2001, 299). Näiden ajatuksien pohjalta ja toimeksiantajayrityksen edellä esitetyn ongelman lähtökohdista alkoi pohdinta. Miten omistajuuden tunnetta voisi kasvattaa niin, että se toimisi motivaatiotekijänä tarkoituksenmukaiselle käyttäytymiselle? Toisin sanoen, millä tekijöillä on merkitystä, että tieto jää yrityksessä harmaalle alueelle? Ja minkälainen toiminta voisi edesauttaa tiedon siirtymistä harmaalta alueelta pois?

Piercen ja Jussilan (2011, 5) mukaan psykologinen omistajuus voi selittää, miksi työntekijä ei jaa tietojaan tai työkalujaan. Tutkimustulokset osoittavat, että psykologisen omistajuuden tunteella on asenteellisia, motivaationalisia ja käyttäytymiseen liittyviä vaikutuksia. Vaikutukset voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia. Esimerkiksi positiivisia vaikutuksia voivat olla sisäinen motivaatio ja organisaatioon sitoutuminen ja negatiivisia tiedon kätkeminen ja sitoutumisen eskalaatio¹. (Pierce & Jussila 2011, 184–187, 196, 204.) Psykologisesta omistajuudesta onkin tullut merkittävä mittari ennusta-

¹ Sitoutumisen eskalaatio tarkoittaa halukkuutta allokoida lisäresursseja toimintaan siitä huolimatta, että toiminta on jo osoittautunut huonoksi (O’Neill 2009, 2396).

maan motivaatiota, asenteita ja käyttäytymistä työpaikalla (Jussila, Tarkiainen, Sarstedt & Hair 2015, 121).

Psykologinen omistajuus on psykologinen tunne, jossa yksilö kokee omistajuutta johonkin kohteeseen tai osaan kohdetta. Kohde voi olla aineellinen, esimerkiksi työväline tai aineeton, esimerkiksi idea. (Pierce & Jussila 2011, 2; Pierce, Kostova & Dirks 2003, 86.) Psykologinen omistajuus vastaa kysymykseen ”Mitä tunnen omakseni?” (Pierce ym. 2001, 306). Piercen ym. (2001, 306) käsitevertailu psykologisesta omistajuudesta, sitoutumisesta, identifikaatiosta ja sisäistämisestä löytyy suomennettuna Hannele Rautamäen (2013, 21) väitöskirjasta. Psykologinen omistajuus ennustaa reviirikäyttäytymistä (Brown, Lawrence, Robinson 2005, 580; Pierce & Jussila 2011, 194–195; Brown, Crossley, Robinson 2014, 479).

*Reviirikäyttäytyminen*² on käyttäytymiseen liittyvä ilmaisutapa, jonka avulla yksilö purkaa psykologisen omistuksen kohteeseen liittyviä tunteita. Reviirikäyttäytymisen avulla rakennetaan, viestitään, ylläpidetään ja palautetaan reviierejä. Reviirikäyttäytymistä organisaatiokontekstissa ei ole tutkittu yhtä laajasti kuin psykologista omistajuutta (Brown ym. 2005, 577–578, 580), mutta myös reviirikäyttäytymisellä nähdään olevan positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia organisaatiossa (Brown ym. 2005, 585; Brown 2009, 50; Brown ym. 2014, 463; Brown & Zhu 2016, 54). Reviirikäyttäytyminen voi esimerkiksi kasvattaa organisaatioon sitoutumista, mutta voi aiheuttaa isolaatiota työntekijöiden välille, mikä heikentää tiedon jakamisen kulttuuria. (Brown ym. 2005, 587–588.)

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tutkitaan reviirikäyttäytymistä organisaatiossa psykologisen omistajuuden näkökulmasta. Tutkimusta motivoivia tekijöitä ovat toimeksiantajan ongelman ymmärtämisen lisäksi ilmiön vähäinen tutkimus sekä tutkijan oma mielenkiinto, joka heräsi toimeksiantajayrityksen kanssa käydyissä keskusteluissa. Eri-tyisesti reviirikäyttäytyminen organisaatiossa -ilmiöllä on kirjallisuudessa uutuusarvoa, esimerkiksi Suomesta ei löydy väitöstutkimusta aiheesta. Toisaalta Brown, Pierce ja Crossley (2014, 318) toteavat, että siitä, kuinka psykologinen omistajuus kehittyy, ei ole saatavilla empiiristä tutkimusta ja näin ollen ei vielä ymmärretä kuinka psykologinen omistajuus työpaikalla syntyy. Lisäksi Dawkinsin, Tianin, Newmanin ja Martinin (2017, 175) psykologisen omistajuuden review-tutkimus osoittaa tutkimusaukkoja ilmiön kirjallisuudessa. Vaikka kirjallisuudessa psykologisen omistajuuden yhteys reviirikäyttäytymiseen on esitetty ensimmäisen kerran 12 vuotta sitten (Brown ym. 2005) ilmiö on akateemisesti ajankohtainen. Brown ja Zhun (2016, 62–63) toteavat tuoreessa

² Reviirikäyttäytyminen on käännös englannin kielen sanasta territoriality (Yso).

julkaisussaan, että psykologisen omistajuuden ja reviiritutkimuksen vaikutuksia organisaatiossa tunnetaan vielä huonosti.

1.2 Tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä psykologisesta omistajuudesta ja reviirikäyttäytymisestä case-organisaatiossa. Toimeksiantajan pyynnöstä tutkimus kohdistetaan case-organisaation nimettyyn yksikköön. Psykologista omistajuutta ja reviirikäyttäytymistä yksikössä tutkitaan kuitenkin suhteessa koko case-organisaatioon, koska sen lisäksi, että yksikössä on eri tehtävien välillä rajapintoja, on niitä myös yksikön ja muun organisaation välillä. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi tarkastella minkälaisia merkityksiä reviirikäyttäytymisellä psykologisen omistajuuden ilmentäjänä case-organisaation yksikössä on. Tutkimus on empiirinen ja induktiivinen, jossa faktojen joukkoa käsitellään systematisoiden tapauksina (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 29). Luonteeltaan tutkimus on ilmiötä kuvaileva ja argumentointi etenee läpi tutkimuksen vuorovaikutuksessa aineiston kanssa. Tutkimuksen tutkimus- ja alaongelmat ovat seuraavat.

Tutkimusongelma:

Miten reviirikäyttäytyminen ilmentää psykologista omistajuutta case-organisaatiossa?

Alaongelmat:

1. *Miten psykologinen omistajuus kehittyy?*
2. *Millä reviireillä ja miten reviirikäyttäytyminen organisaatiossa ilmenee?*
3. *Minkälaisia merkityksiä psykologisella omistajuudella ja reviirikäyttäytymisellä on organisaatiossa?*

Tämän tutkimuksen ensimmäinen teoreettinen viitekehys on psykologinen omistajuus. Tutkimus psykologisen omistajuuden kohteesta on jakautunut työhön perustuvaan ja organisaatioon perustuvaan omistajuuteen (O`Driscoll, Pierce & Coghlan 2006, 413; Mayhew, Ashkanasy, Bramble & Gardner 2007, 478; Dawkins ym. 2017, 167), joista organisaatioon perustuvaa tutkimusta on Dawkinsin ym. (2017, 167) mukaan tehty enemmän. Tässä tutkimuksessa psykologisen omistajuuden kohteena on työ, ja työllä tarkoitetaan abstraktiota, joka koostuu yksilön suorittamista tehtävistä tietyssä sosiaalisessa kontekstissa taloudellista korvausta tai muuta palkkiota vastaan (Locke 1969, 330). Työperustainen psykologinen omistajuus tarkoittaa siis kokemusta, että ”Tämä on minun työni.” (Dawkins ym. 2017, 167). Psykologista omistajuutta nähdään olevan

kahdenlaista, individuaalista ja kollektiivista. Kollektiivinen psykologinen omistajuus tarkoittaa, että ryhmän yksilöt jakavat yhteisen ajattelutavan ja kokevat, että ”Tämä on meidän työmme.” (Pierce & Jussila 2010; 2011, 237.) Tässä tutkimuksessa käsitellään ainoastaan individuaalista psykologista omistajuutta.

Tämän tutkimuksen toinen teoreettinen viitekehys on reviiirikäyttäytyminen organisaatiossa. Reviiiri³ on kuviteltu kokonaisuus tai tila, joka ei ulotu fyysisiin tiloihin. Sen sijaan reviiiri on kokonaisuus, jonka ihmiset ja sosiaaliset ryhmät tunnustavat ja havaitsevat. (Brighenti 2006, 68.) Reviiirikäyttäytyminen voi kohdistua aineellisiin tai aineettomiin reviiireihin, kuten työtiloihin, ideoihin ja rooleihin (Brown 2005, 577; Brown & Brown 2011, 32). Tässä tutkimuksessa reviiiri tarkoittaa työntekijän työtä eli abstraktiota, joka koostuu yksilön suorittamista tehtävistä tietyssä sosiaalisessa kontekstissa taoudellista korvausta tai muuta palkkiota vastaan (Locke 1969, 330). Reviiirikäyttäytymisen tutkimus on painottunut fyysisen tilan tutkimukseen (Brown 2009, 44), mutta tässä tutkimuksessa fyysiset tilat on rajattu tutkimuksesta pois. Psykologisen omistajuuden ja reviiirikäyttäytymisen organisaatiossa tarkastelu on rajattu tutkimuksen taustalla olevaan malliin (kuvio 1, s. 12). Mallin mukaan työperustaisella psykologisella omistajuudella on reviiirikäyttäytymisen lisäksi myös muita seurauksia organisaatiossa (Piercen ym. 2009, 485). Tässä tutkimuksessa seurauksista käsitellään ainoastaan reviiirikäyttäytymistä.

1.3 Tutkimuksen taustalla oleva malli

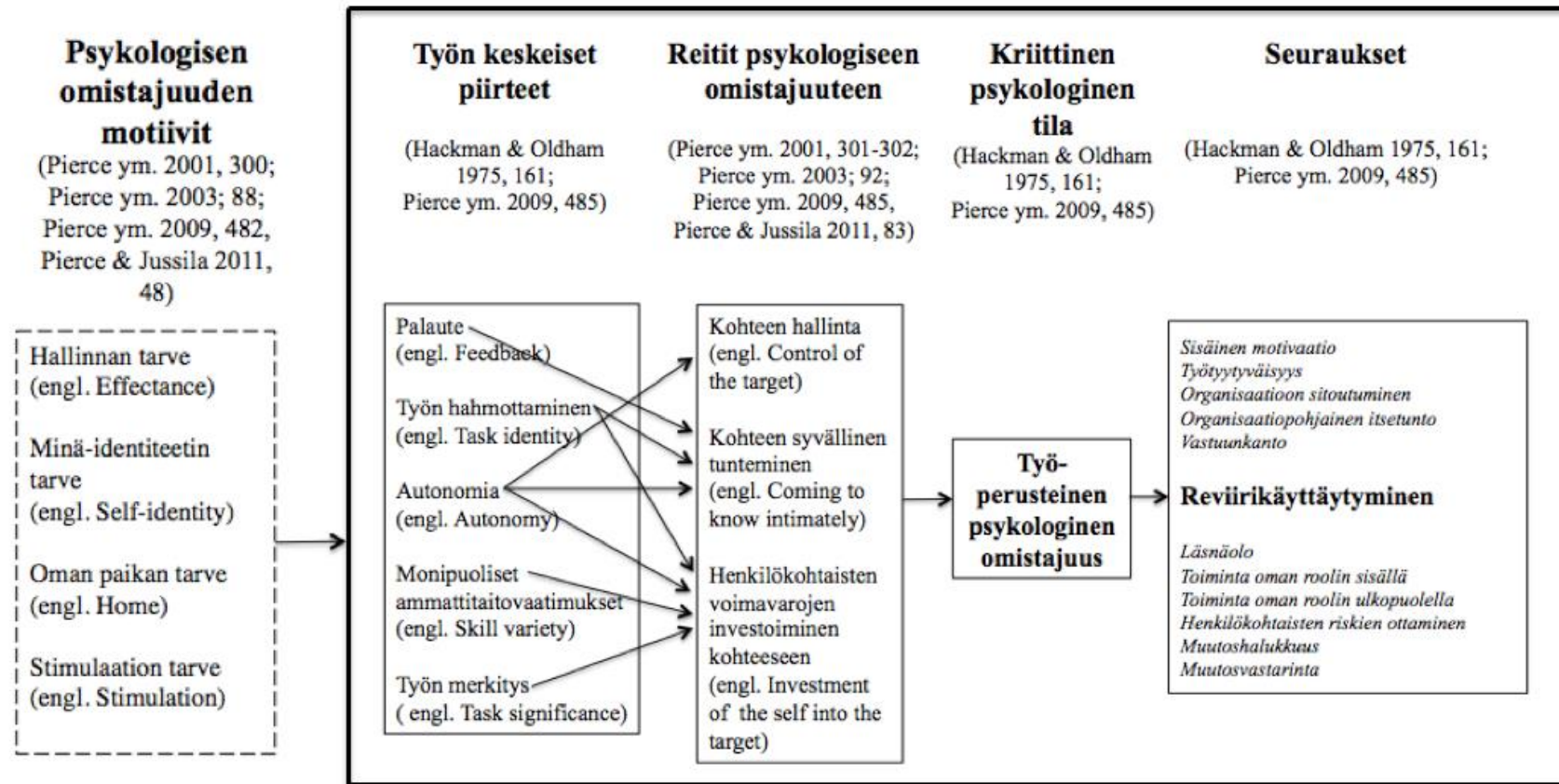
Tämä tutkimus pohjautuu yhdistetty malliin (kuvio 1. s. 12) *psykologisen omistajuuden motiiveista* (Pierce ym. 2001, 300; Pierce ym. 2003; 88; Pierce ym. 2009, 482–484; Pierce & Jussila 2011, 48), *uudistetusta työn piirremallista ja reviiirikäyttäytymisestä* (Piercen ym. 2009, 485). Malli kuvaa työperäisen psykologisen omistajuuden kehittymiseen vaikuttavia motiiveja, työn keskeisiä piirteitä, syntymiseen johtavia reittejä sekä siitä seuraavaa reviiirikäyttäytymistä (Pierce ym. 2009, 485; Pierce & Jussila 2011, 48). Malli mukailee Piercen ym. (2009, 485) uudistettua työn piirremallia, joka rakentuu työn keskeisistä piirteistä, psykologiseen omistajuuteen johtavista reiteistä, kriittisestä psykologisesta tilasta ja seurauksista. Vaikka Pierce ym. (2009, 482) ovat visioineet, että psykologisen omistajuuden kolme motiivia – hallinnan, minä-identiteetin ja oman

³ Territorio on käänös englannin kielen sanasta territory, joka voidaan suomentaa alueeksi tai reviiiriksi (Rekiaro & Robinson 2000, 1365). Yleiskielessä vakiintuneempi suomennos on reviiiri.

paikan tarve – (Pierce ym. 2001, 300; Pierce ym. 2003, 88) voivat tulla tyydytetyiksi kompleksisen työn muotoilun kautta, eivät he ole yhdistäneet motiiveja uudistettuun työn piirremalliin (Pierce ym. 2009, 485). Ja, vaikka Pierce ja Jussila (2011, 48, 134) ovat lisänneet stimulaation tarpeen psykologisen omistajuuden nejänneksi motiiviksi, he eivät ole tarkastelleet motiiveja osana työn piirremallia. Tutkijan mukaan uudistettuun työn piirremalliin ei ole yhdistetty aikaisemmin psykologisen omistajuuden kehittymiseen vaikuttavia motiiveja, vaikka psykologisen omistajuuden motiiveista löytyy tutkimusta (Pierce ym. 2001, 300; Pierce ym. 2003; 88; Pierce ym. 2009, 482–484; Pierce & Jussila 2011, 48). Koska motiiveja tullaan käsittelemään tässä tutkimuksessa psykologisen omistajuuden kehittymiseen liittyen, tarkastellaan niitä osana työn taustalla olevaa mallia.

Työn piirremallin (engl. Job Characteristics Model, JCM) esittivät ensimmäisinä Hackman ja Oldham (1975, 159, 161) ja sen tarkoituksena oli (a) selvittää, miten olemassa olevia työn piirteitä voidaan suunnitella uudelleen niin, että ne edistävät työntekijän motivaatiota ja tuottavuutta sekä (b) arvioida työn muutoksien vaikutuksia työntekijöissä. Työn piirremallin mukaan viisi työn keskeistä piirrettä (palaute, työn hahmottaminen, autonomia, monipuoliset ammattitaitovaatimukset ja työn merkitys) synnyttävät kolme kriittistä psykologista tilaa (työn merkityksen kokeminen, vastuunkanto työn tuloksista ja tieto toiminnan konkreettisista tuloksista), henkilökohtaisia tuloksia ja tuloksia työssä (Hackman & Oldham 1975, 161). Malli sai kritiikkiä (Pierce ym. 2009, 490; Pierce & Jussila 2011, 126) ja erityisesti Humphreyn, Nahrgangin ja Morgesonin (2007, 1348) laaja meta-analyyttinen review -tutkimus työn piirteiden kirjallisuudesta osoitti heikkouksia sekä työn piirteiden teoriasta että sen empiirisestä tutkimuksesta. Kritiikkiä vasten Pierce ym. (2009, 485) uudistivat työn piirremallin perustuen psykologisen omistajuuden tutkimukseen.

Uudistettu työn piirremalli



Kuvio 1 Yhdistetty malli psykologisen omistajuuden motiiveista (Pierce ym. 2001, 300; Pierce ym. 2003; 88; Pierce ym. 2009, 482–484; Pierce & Jussila 2011, 48), uudistetusta työn piirremallista ja reviirikäyttäytymisestä (Piercen ym. 2009, 485)

Kuviosta 1 ilmenee, että psykologisen omistajuuden kehittymiseen vaikuttaa neljä eri motiivia, jotka ovat hallinnan, minä-identiteetin, oman paikan ja stimulaation tarve (Pierce & Jussila 2011, 48). Jokainen työn keskeinen piirre eli palaute, työn hahmottaminen, autonomia, monipuoliset ammattitaitovaatimukset ja työn merkitys edistää työperäisen psykologisen omistajuuden syntymistä yhden tai useamman reitin kautta. Reitit ovat kohteen hallinta, kohteen syvällinen tunteminen ja henkilökohtaisten voimavarojen investoiminen kohteeseen. (Pierce ym. 2009, 485–487.) Työperusteisella psykologisella omistajuudella on erilaisia asenteellisia, kuten työtyytyväisyys, motivaationalisia, kuten sisäinen motivaatio ja käyttäytymiseen liittyviä seurauksia, kuten reviiirikäyttäytyminen (Pierce ym. 2009, 485; Pierce & Jussila 2011, 117). Psykologisen omistajuuden seurauksien tutkimus on keskittynyt ilmiön positiivisiin vaikutuksiin ja valtaosa seurauksista nähdään positiivisina. Osalla seurauksista voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Kiinnostusta ovat herättäneetkin ilmiön negatiiviset seuraukset, joista kirjallisuudessa käytetään nimitystä ”the dark side” (Pierce ym. 2001, 303; Pierce ym. 2003, 101; Pierce & Jussila 2011, 86; Dawkins ym. 2017, 171–173.) Ilmiön negatiiviseksi seuraukseksi esitetään esimerkiksi yhteistyön heikkenemistä (Pierce & Jussila 2011, 117). Tässä tutkimuksessa työperustaisen psykologisen omistajuuden kehittymisen perustana nähdään motiivit, ärsykkeinä työn piirteet, aktivaationa reitit ja kehittymisenä reviiirikäyttäytyminen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta, jotka ovat johdanto, empiirinen tutkimus, kolme teoria- ja analyysilukua sekä päättävä luku. Ensimmäisessä luvussa esitetään tutkimuksen tausta, tavoite, tutkimusongelma- ja kysymykset sekä tutkimuksen taustalla oleva yhdistetty malli psykologisen omistajuuden motiiveista (Pierce ym. 2001, 300; Pierce ym. 2003, 88; Pierce ym. 2009, 482–484; Pierce & Jussila 2011, 48), uudistetusta työn piirremallista (Piercen ym. 2009, 485) ja reviiirikäyttäytymisestä. Ensimmäisen luvun avulla perustellaan tutkittavan aiheen tärkeys ja tutkimuskonteksti.

Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen viitekehys. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset, tutkimusstrategia, aineiston hankinta- ja analyysimenetelmä sekä aineisto. Tämän luvun tarkoituksena on perustella, miksi menetelmät on valittu ja, miten niitä on sovellettu. Kolmannessa luvussa, psykologinen omistajuus vastataan tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten psykologinen omistajuus kehittyy. Neljännessä luvussa, reviiirikäyttäytyminen organisaatiossa, selvitetään vastaus toiseen tutkimuskysymykseen ja viidennessä luvussa, psykologisen

omistajuuden ja reviiirikäyttäytymisen merkitykset organisaatiossa, esitetään vastaus kolmanteen tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitellään yhteenveto tutkimuksen tuloksista, johtopäätökset sekä yhteenveto koko raportista. Johtopäätöksistä ilmenee tutkimuksen akateemiset ja manageriaaliset implikaatiot. Tutkimuksen päättää jatkotutkimusehdotukset, lähde- ja liiteluettelot.

2 EMPIIRINEN TUTKIMUS

2.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tieteenfilosofia tutkii todellisuuden sekä tiedon luonnetta, käytännön ja toiminnan suhdetta sekä tutkimuksen menetelmiä (Kaakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 11). Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset koskevat *ontologiaa* eli tutkittavan todellisuuden luonnetta, *epistemologiaa* eli tutkimuksella saatavan tiedon luonnetta ja *metodologiaa* eli tutkimukseen sopivia menetelmiä (Denzin & Lincoln 1994, 13; Hatch & Cunliffe 2006, 12–13; Kaakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 131). Tarkemmin ontologia tutkii oletuksia todellisuudesta, miten määritellään mikä on totta. Epistemologia tutkii tiedon muodostamista ja arviointia, mistä tiedetään, että tiedetään ja, miten tietoa muodostetaan. (Hatch & Cunliffe 2006, 12–13.) Tieteenfilosofiset taustaoletukset ohjaavat sitä, kuinka tutkija näkee maailman ja toimii siinä (Denzin & Lincoln 1994, 13) ja niiden tehtävänä on ohjata tutkimuksen tekemistä sekä tutkimusraportin kirjoittamista (Kaakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 131).

Hatch ja Cunliffe (2006, 14) jakavat organisaatioteoreettisen tutkimuksen näkökulmat moderniin, symbolis-tulkinnalliseen ja postmoderniin. Gephartin (2004, 456) mukaan johtamisen tutkimuksessa kolme yleisimmin käytettyä tutkimustraditiota ovat positivismi ja postpositivismi, tulkinnallinen tutkimus sekä postmodernismi. Näin ollen tätä tutkimusta ohjaa *fenomenologis-hermeneuttinen ja tulkinnallinen paradigma*. Fenomenologis-hermeneuttisesta tutkimuksesta voidaan käyttää nimitystä tulkinnallinen paradigma tai tulkinnallinen tutkimus. Hermeneutiikan mukaan ymmärtäminen on aina tulkintaa ja rakentuu jo ennestään ymmärretyn päälle. (Denzin & Lincoln 1994, 13, 114; Tuomi ja Sarajärvi 2004, 35.) Tässä fenomenologisessa tutkimuksessa kohteena on elämismaailma ja ihmisen suhde omaan elämismaailmaansa. Tutkimuksen hermeneuttinen ulottuvuus syntyy elämismaailman ymmärtämisestä ja tulkitsemisestä. Tulkinnalle pyritään löytämään sääntöjä, joiden perusteella voidaan todeta onko jokin tulkinta enemmän oikea tai väärä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 33–35.)

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen ominaispiirteenä on ihminen sekä tutkimuskohteena, että tukijana. (Tuomi ja Sarajärvi 2004, 34). Tämän tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset ongelmat syntyvätkin tutkimuskohteesta eli ihmisestä. Millainen ihminen on ja miten ihmisestä kohteena voidaan saada inhimillistä tietoa? (Tuomi ja Sarajärvi 2004, 34.) Tässä tutkimuksessa tutkittavan todellisuuden luonne, ontologia, perustuu siis ihmisen kokemuksiin, tulkintoihin ja merkityssuhteisiin. Ihminen nähdään intentionaalisenä eli ihmisen toiminnan oletetaan olevan tietoista. Tämän tutkimuksen tietokäsitys, epistemologia, korostaa tulkintaa ja ymmärtämistä, sillä tiedon nähdään

pohjautuvan ihmisen kokemuksiin ja niiden merkityksiin. Tutkijan tehtävänä on tematisoida kokemuksia ja merkityksiä. (Tuomi ja Sarajärvi 2004, 34–35; Tuomi 2007, 56.) Metodologinen ulottuvuus tässä tutkimuksessa on liiketaloustieteelliselle tutkimukselle tyypillisesti *empiirinen*. Empiirinen tieto koskee välittömiä kokemuksia, joita käsitellään sellaisina kuin ne koetaan ulkoisten ja sisäisten aistihavaintojen kautta. (Kallio & Palomäki 2011, 60–61.) Kaiken kaikkiaan tämä fenomenologis-hermeneuttinen ja tulkinnallinen tutkimus pyrkii ymmärtämään merkityksiä niitä tuottavien todellisissa olosuhteissa ja käsitteellistämään kokemusten merkitystä (Gephart 2004, 457; Tuomi & Sarajärvi 2004, 35).

2.2 Tutkimusstrategia

Empiirisen tutkimuksen perinteiset tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka ovat kokeelliset, kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2008, 130). Tulkinnallisen fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen metodologinen ulottuvuus on *kvalitatiivinen* (Denzin & Lincoln 1994, 109; Tuomi & Sarajärvi 2004), jota sovelletaan tässä tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen juurien voidaan ajatella syntyneen humanistisesta ihmistieteestä, jonka lähtökohtana nähdään ihmisten tavoitteiden ja motiivien ymmärtäminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa inhimillinen toiminta perustuu merkityksiin ja tutkimuksen lähtökohtana onkin tarjota syvällisiä ja mielekkäitä merkityksiä aineistosta havaituille ilmiöille. (Räsänen ym. 2005, 86–87.) Kriittistä kvalitatiiviselle tutkimukselle erityisesti johtamisen kontekstissa on ymmärrys siitä, mitä yksilö kokee ja toiseksi miten hän tulkitsee kokemuksiaan (Bluhm, Harman, Lee & Mitchell 2011, 1870).

Tässä tutkimuksessa syvällisiä ja mielekkäitä merkityksiä aineistosta nouseville ilmiöille pyritään tuottamaan psykologisen omistajuuden ja reiviirikäyttäytyminen organisaatiossa viitekehysten kautta. Metodologiakirjallisuudessa on saatavilla paljon tietoa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusperinteen eroista (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2008, 131–132). Kirjallisuuteen perustuen voidaan todeta, että kvantitatiivinen tutkimus ei olisi ollut sopiva valinta tähän tutkimukseen kahdesta syystä. Ensimmäiseksi case-organisaation yksikössä oli 13 henkilöä, joista tutkimukseen valikoitui 9. Tämä henkilömäärä ei olisi ollut tarpeeksi edustava kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Toiseksi kvantitatiivinen tutkimus ei olisi kyennyt antamaan yhtä syvällistä ja erityisesti merkityssuhteisiin pohjautuvaa näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä, johon tämä tutkimus nimenomaan pyrkii.

Empiirisen tiedonmuodon pätevyysalue voi Kallion ja Palomäen (2011, 65) mukaan koskettaa yksittäistapausta, nimettyä tapausten joukkoa tai yleispätevää tietoa. Tämän

tutkimuksen avulla hankittu tieto koskettaa yksittäistapausta eli on luonteeltaan *idiografinen*, mikä tarkoittaa omalaatuista kuvausta. Idiografiselle tiedon hankkimiselle ja tulokinnalliselle paradigmalle tyypillinen menetelmä on tapaustutkimus. (Denzin & Lincoln 1994, 13; Kallio & Palomäki 2011, 65.)

Tapaus- tai casetutkimus on tutkimus yhdestä tai muutamasta tarkoituksella valitusta tapauksesta. Yleisesti tapausta pidetään rajattuun paikkaan ja aikaan sidottuina sosiaalisina yksikköinä sekä niihin sidoksissa olevina tapahtumina ja prosesseina. Tapauksessa voidaan määritellä toimijajoukko. (Gephart 2004, 458; Alasuutari ym. 2005, 154; Räsänen ym. 2005, 294.) Tapaustutkimus ei rajaa pois yksittäisten metodien käyttöä ja näin ollen tapaustutkimuksessa voidaan soveltaa yhtäaikaaisesti eri metodeja. Tapaustutkimus tavoittelee kokonaisvaltaista selitystä tietyn sosiaalisen yksikön dynamiikasta ja erityistä tapaustutkimukselle on sen kontekstisidonnaisuus, sisäiset ominaispiirteet ja tutkijan oman merkityksen analysointi. (Räsänen ym. 2005, 292–293.)

Tässä tutkimuksessa tapaus tarkoittaa tarkoituksella valittua, yhteen toimeksiantajayrityksen nimettyyn yksikköön kohdistuvaa tutkimusta, yksiköstä kerättyä aineistoa sekä sen analysointia. Jokainen liiketaloustieteen tapaus, kuten tämäkin tutkimus on ainutkertainen ja täten tuottaa ainutkertaisen ratkaisun (Kallio ja Palomäki 2011, 61). Tämän tutkimuksen tapauksen toimijajoukko on nimetyn yksikön työntekijät ja rajattu ajanjakso on lokakuu 2016. Tapausta tarkastellaan kokonaisuutena ja yhteydessä sen kontekstiin eli tapahtumiin, prosesseihin sekä organisaatioon, johon toimeksiantajayrityksen nimetty yksikkö on sidoksissa. Empiirinen tutkimus toteutetaan teorialähtöisesti eli ennen aineiston hankintaa valitaan tutkimusaihe, keskeiset käsitteet ja malli, rajataan kysymyksenasettelu sekä päätetään tutkimusmenetelmät (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 49). Koska tämä tutkimus on empiirinen, toteutetaan se teorialähtöisesti.

2.3 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmä

Liiketaloustieteelliselle tapaustutkimukselle tyypillisesti tässä tutkimuksessa aineiston hankintamenetelmä on *yksilöhaastattelu* kasvokkain. Näin ollen tutkittavaa ilmiötä mitataan pelkistämällä tutkimuskohde verbaaliseen muotoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisuuden ominaispiirteitä pyritään tutkimaan niiden alkuperäisessä kontekstissa. (Räsänen ym. 2005, 75, 89.) Tällaiset olosuhteet toteutuvat haastattelutilanteessa, jossa haastateltava toimii aktiivisena osapuolena ja hänelle annetaan mahdollisuus luoda merkityksiä mahdollisimman vapaasti. (Räsänen ym. 2005, 90; Hirsjärvi ym. 2008, 200.) Kuten jokainen liiketaloustieteellinen tapaus on ainutkertainen (Kallio ja Palomäki 2011, 61), myös jokainen haastattelun tulos on ainutkertainen tulkinta, joka sijoitetaan uuteen kontekstiin (Gubrium & Holstein 2002, 747).

Haastattelu voi olla tyypiltään täysin avoin, täysin strukturoitu tai jotain siltä väliltä (Denzin & Lincoln 1994, 363, 365–366; Räsänen ym. 2005, 91; Hirsjärvi ym. 2008, 202–204; Eriksson & Kovalainen 2008, 80). Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina. Verrattuna täysin strukturoituun, puolistrukturoitu haastattelu on joustava, koska tutkija kykenee esimerkiksi vaihtamaan kysymysten järjestystä. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville ei tarjota vastausvaihtoehtoja, vaan he voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.) Haastattelun etuna on saatavien vastauksien selventäminen (Hirsjärvi ym. 2008, 200) ja tässä tutkimuksessa haastattelija hyödynsi etua niin, että osa haastatteluista muistutti keskustelua. Haastattelun voidaan ajatella olevan ohjattua keskustelua (Gubrium & Holstein 2002, 85).

Haastattelurunko koostui kolmesta osasta (liite 1.). Ensimmäisessä osassa kysyttiin haastateltavan taustatietoja, toisessa osassa pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja kolmannessa osassa esitettiin muutama soveltava kysymys tutkimusongelman teemoihin liittyen. Aineisto kerättiin teorialähtöisesti, kahden teoreettisen mallin ohjaamana. Psykologiseen omistajuuteen liittyvät kysymykset perustuivat uudistetun työn piirremallin (Pierce ym. 2009, 485) ja psykologisen omistajuuden motiivien (Pierce & Jussila 2011, 48) teorioihin psykologisen omistajuuden kehittymisestä. Reviirikäyttäytymiseen liittyvissä kysymyksissä käytettiin suuntaa-antavana pohjana Brownin (2009, 48) kehittämää ja validoimaa kysymyspatteristoa. Kyseistä kysymyspatteristoa on hyödynnetty useissa ilmiön empiirissä tutkimuksissa (ks. esim. Brown & Robinson 2011; Brown ym. 2014; Brown & Zhu 2016). Reviirikäyttäytymiseen liittyviä kysymyksiä kuitenkin jalostettiin, koska Brown (2009) tutki reviirikäyttäytymistä organisaation fyysisissä tiloissa. Tässä tutkimuksessa fyysiset tilat on rajattu pois ja tutkimuskohteenä on sen sijaan työn aineettomat kohteet. Verbaalisessa muodossa oleva aineisto tallennettiin analyysiä varten.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista aineiston analyysimenetelmän ainutlaatuisuus, koska aineistolle valitaan sopiva analyysimenetelmä sen ominaispiirteiden mukaan. Siitä huolimatta tutkimus on aina jollain tasolla abstraktia ajattelua (Räsänen ym. 2005, 29, 93–94). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmäksi valittiin pelkistäminen ja tulkinta. Pelkistäminen tarkoittaa, että aineistosta nostetaan esille tutkimuskysymyksiin liittyviä abstrahointeja aineisto- ja teorialähtöisesti (Räsänen ym. 2005, 95–96). Tässä tutkimuksessa aineistoa pelkistetään teorialähtöisesti. Tulkinta tarkoittaa, että aineistosta järjestetään ymmärrettävä kokonaisuus periaatteita. Tulkinnan tavoitteena yleisesti ja tässä tutkimuksessa on yksinkertaistaa ja kuvata käsitteiden, niiden suhteiden ja niitä selventävän aineiston avulla tutkittavan ilmiön kannalta olennaisia piirteitä. (Alasuutari 2005, 249–250.)

Aineiston analysointi voidaan jakaa aineiston analyysin valmisteleisiin vaiheisiin ja aineiston varsinaiseen analyysivaiheeseen (Alasuutari 2005, 231–233). Molemmissa vaiheissa pelkistettiin ja tulkittiin tutkimuskohdetta. Aineiston analysoinnin valmistelemissä vaiheissa ensimmäiseksi aineisto litteroitiin. Sen jälkeen litteroitu aineisto tulostettiin ja siihen tutustuttiin tarkemmin lukemalla ja silmäilemällä tulostetta läpi. Tässä vaiheessa tehtiin muistiinpanoja aineistosta nousevista teemoista. Seuraavaksi luotiin excel-tiedosto, johon kehitettiin taulukko, jonka vertikaalisesti vasemmalla laidalla olivat haastattelurungon kysymykset ja horisontaalisesti ylälaidalla haastateltavien sarakkeet. Aineistoa redusoitiin eli vähennettiin systemaattisesti tarkempaa analyysiä varten. Tutkimusongelman kannalta keskeistä aineistoa siis poimittiin teorialähtöisesti excel-tiedostoon. Käytännössä litteroidusta aineistosta siirrettiin taulukkoon systemaattisesti jokaisen kysymyksen kohdalle jokaisen haastateltavan osalta merkitykselliset alkuperäisilmaukset, joista ilmeni kysymyksien vastaukset. Esimerkki aineiston redusoinnista ilmenee taulukosta 1.

Taulukko 1 Esimerkki aineiston redusoinnista

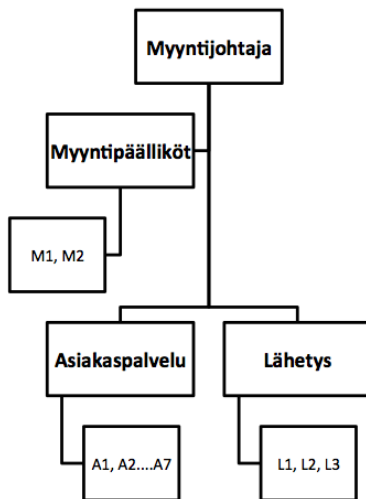
Kysymys	H2	
<i>Oletko tyytyväinen siihen, miten pystyt nyt hallitsemaan työtäsi? Miksi?</i>	Joo, olen. Sillä tavalla on semmonen luotto siihen omaan tekemiseen, että tietää millon pitää tehdä mitään juttuja ja kuin kauan mihinkin menee.	Alkuperäisilmaisu
	Kyllä, koska luotto omaan tekemiseen ja ymmärrys työn luonteesta ja kestosta.	Pelkistetty ilmaisu

Alkuperäisilmauksista jalostettiin pelkistettyjä ilmauksia Tuomi ja Sarajärven (2004, 112) aineiston redusointiesimerkin ja yllä olevan taulukon mukaisesti. Excel-tiedosto tulostettiin ja siitä syntyi paperille 15xA3 -kokoinen. Koska tulostettua aineistoa oli yhtenä kappaleena hankala käsitellä, leikattiin ja teipattiin siitä helpommin käsiteltäviä paloja. Sen jälkeen siirryttiin varsinaiseen analyysivaiheeseen. Varsinaisessa analyysivaiheessa redusoitua aineistoa tulkitaan syvällisemmin (Alasuutari 2005, 232). Tässä vaiheessa pelkistettyjä ilmauksia tulkittiin niin, että saatiin koko aineiston kattava tulkinta jokaisesta haastattelukysymyksestä. Tällaisen toimintatavan vaarana on, että redusoidun aineiston ulkopuolelle jää olennaista aineistoa. Tästä syystä litteroituun aineistoon tehtiin vielä hakuja hakusanojen avulla. Koska tutkijalle oli aineiston käsittelyn aikana koko aineisto tullut tutuksi, huomioitiin myös redusoidun aineiston ulkopuolelle jäävää materiaalia myöhemmässä käsittelyssä. Lopulta argumentointi eli tulkinta sijoitettiin tieteelliseen keskusteluun. Tämä on analyysin viimeinen vaihe (Alasuutari 2005,

251). Koska tutkimuksen kielellä ei ole esimerkiksi kielitieteellistä merkitystä, haastattelujen lainauksien kieliasua korjattiin puhekielestä yleiskieleksi.

2.4 Aineisto

Tutkimuskohteena on case-organisaation nimetty yksikkö, jossa työskentelee 13 henkilöä. Tutkimuksen aineiston muodosti case-organisaation nimetyn yksikön yhdeksän puolistrukturoitua haastattelua. Nimetyn yksikön organisaatorakenne ilmenee alla olevasta kuvioista 2. Nimetyn yksikön organisaation voidaan ajatella jakautuvan neljään osaan, jotka ovat myyntijohtaja, myyntipäälliköt sekä asiakaspalvelun ja lähetyksen asiantuntijat.



Kuvio 2 Case-organisaation yksikön organisaatorakenne

Koska haastateltavien joukosta haluttiin mahdollisimman edustava, valittiin organisaatorakenteen jokaisesta osasta haastateltavia. Haastateltavina olivat myyntijohtaja, kaksi myyntipäällikköä sekä kolme asiakaspalvelun ja lähetyksen asiantuntijaa. Asiakaspalvelun asiantuntijoiden joukosta valittiin kolme henkilöä huomioiden heidän keskimääräinen vuosissa oleva palvelusaika yrityksessä niin, että valitut asettuivat mahdollisimman tasaisesti asiakaspalvelun asiantuntijoiden keskimääräisen palvelusajan alku-, keski- ja loppupäihin. Haastattelut kerättiin 21.-28.10.2016 ja niiden kokonaiskesto oli hieman yli 7 tuntia. Kaikkien nimetyn yksikön työntekijöiden keskimääräinen ikä oli 45 vuotta ja haastateltavien 47 vuotta. Kaikkien nimetyn yksikön työntekijöiden palvelusaika yrityksessä oli keskimäärin 11 vuotta ja haastateltavien 11 vuotta.

3 PSYKOLOGINEN OMISTAJUUS

3.1 Perusta: motiivit

Tämän luvun tarkoituksena on vastata kysymykseen, miksi psykologinen omistajuus syntyy. Tässä tutkimuksessa psykologisen omistajuuden kehittymisen perustana ovat motiivit. Psykologisen omistajuuden kirjallisuudessa motiiveista käytetään rinnakkain nimitystä juuret (Pierce ym. 2001, 300; Pierce ym. 2003; 88; Pierce & Jussila 2011, 37). Piercen ja Jussilan (2011, 38) mukaan empiiristä tutkimusta ei ole siitä, mitkä tekijät motivoivat psykologista omistajuutta. Sen sijaan omistajuuden motiiveja on tutkittu (ks. esim. Csikszentmihalyi & Rochberg-Halton 1981). Esimerkiksi Porteuksen (1976) mukaan ihmisellä on sisäsyntyinen tarve kokea omistajuuden tunnetta kun taas Furby (1978) näkee, että omistajuuden tunne opitaan jo aikaisessa vaiheessa kehitystä. Omistajuuden motiivien pohjalta on teoretisoitu, että psykologinen omistajuus perustuu yksilön geneettisiin ja sosiaalisiin motiiveihin (kuvio 3).

Hallinnan tarve (engl. Effectance)	Minä-identiteetin tarve (engl. Self-identity)	Oman paikan tarve (engl. Home)	Stimulaation tarve (engl. Stimulation)
---------------------------------------	--	-----------------------------------	---

Kuvio 3 Psykologisen omistajuuden motiivit (Pierce & Jussila 2011, 48)

Psykologisen omistajuuden nähtiin perustuvan ensin hallinnan, oman identiteetin sekä oman paikan tarpeeseen (Pierce ym. 2001, 300; Pierce ym. 2003, 87–88, Pierce ym. 2009, 482–484.). Myöhemmin Pierce ja Jussila (2011, 48) lisäsivät neljänneksi motiiviksi stimulaation tarpeen. Tässä tutkimuksessa psykologisen omistajuuden kehittymisen perustana ovat neljä motiivia, jotka ovat hallinnan tarve, minä-identiteetin tarve, oman paikan tarve ja stimulaation tarve.

Hallinnan tarve

Ihminen haluaa tutkia ympäristöään, se on osa hänen inhimillisyyttään. Omaisuus on ihmiselle merkityksellistä, koska se toimii hänen välineenä tutkia sekä hallita ympäristöään. (White 1959, 329–330.) Kun ihminen hallitsee omaisuuttaan, kykenee hän hallitsemaan myös ympäristöään. Näin ollen esitetään teoreettisesti, että psykologisen omistajuuden motiivina on hallinnan tarve eli tarve tuntea, että ”Tämä on minun.” (Pierce & Jussila 2011, 39–40). Aineistosta ilmeni, että työn luonteen takia työssä ei koettu voivan saavuttaa täysin hallinnan tunnetta.

Kun myynnissä me ollaan kuitenkin siitä asiakkaasta, se on mitä me palvellaan. Sinne on aika hankala ruveta asettelemaan ohjeita, että tiistaisin iltapäivisin me jotain asioita hoidetaan. ...virastomaisuus ei kyllä osu oikein, miten myyntiä kuuluu hoitaa. ...en ainakaan keksi tai en usko, että se on niin kuin sellainen mahdollinen tie, että sääntöjen kanssa hallitsisi. (H8)

Ilmiöstä on myös kirjallisuudessa empiiristä näyttöä, sillä Furbyn (1991) kulttuurien välisen haastattelututkimuksen perusteella omistajuuden tunteen motiivina on hallinnan ja kontrollin tunne. Aveyn, Avolion, Crossleyn sekä Luthansan (2009, 186) faktorianaalyytitutkimus osoittaa myös samankaltaisia tuloksia. Heidän mukaan omistajuuden tunteeseen vaikuttaa se, missä määrin yksilö kokee, että omistuksen kohde tyydyttää hallinnan tarvetta (Avey ym. 2009, 186).

Oman paikan tarve

Oma paikka tai koti viittaa paikkaan, jossa voi oleskella. Omassa paikassa yksilö ”on maailmassa”. Oma paikka syntyy vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa sekä personalisoimalla⁴ ympäristöä. Oma paikka ei rajoitu fyysiseen tilaan vaan se voi olla esimerkiksi kieli, uskomus, koti, yhteisö tai työ. Kun yksilö on omassa paikassa, kuten töissä, hän on löytänyt työstä elämänsä merkityksen ja ”itsensä”. (Pierce & Jussila 2011, 44, 46.) Porteous (1976, 387) näkee oman paikan rakentuvan omaisuudesta, johon yksilö on sitoutunut emotionaalisesti. Tämä tarkoittaa paikkaa, josta yksilö on löytänyt merkityksellisyyden (Porteous 1976, 387). Näin ollen esitetään, että psykologinen omistajuus syntyy kohteesta, mihin yksilö identifioituu eli samaistuu. Kohteesta tulee yksilön oma paikka. (Pierce & Jussila 2011, 46.)

...minusta vähän nyt tuntuu, että välillä korostetaan, että tämä on hyvin tärkeää työtä, niin tietyllä lailla niin kuin ajatellaan, että tähän ei kannata sijoittaa ylimääräisiä pennosia, koska se ei tuota mitään. Eli vähän niin kuin semmoinen, että olkaa te siellä toimistolla kun ette mitään mistään ymmärrä. (H4)

Tässä tutkimuksessa omalla paikalla tarkoitetaan työtä, minkä yksilö kokee merkityksellisenä. Aineiston mukaan lähes kaikki yksilöt olivat löytäneet itse työstään merki-

⁴ *Personalisaatio* tarkoittaa yksilön alttiutta tuntea ulkoiset tapahtumat itseensä liittyviksi, vaikka oikeasti tapahtumat eivät liittyisi yksilöön (Duodecim Terveyskirjasto).

tyksellisyyden eli oman paikkansa. Kuitenkin valtaosa haastateltavista koki, että muu organisaatio tai osa muusta organisaatiosta ei pitänyt yksilöiden työtä merkityksellisenä. Tämä tunne heikensi yksilöiden kokemusta omasta paikasta (Porteous 1976, 387).

Minä-identiteetin tarve

Tässä tutkimuksessa minä-identiteetin tarvetta tutkittiin seuraavien kysymyksien avulla. Minkälaisia asioita haluaisit työsi antavan sinulle? Tyydyttääkö työsi näitä tarpeita? Miten työsi voisi tyydyttää näitä tarpeita? Yli puolet haastateltavista ajatteli, että työ tyydyttää kohtalaisesti niitä asioita, mitä he odottavat työn antavan. Haastateltavat kertoivat, että itse työ on monelta osin sellaista, mitä he ovat aina halunneet tehdä, mutta nykytilanne kaipaisi päivitystä. Muutama haastateltavista halusi esimerkiksi työn ohelle lisähaasteita. Lisäksi aineistosta ilmeni, vaikka työ vastaa omia tarpeita, sillä nähdään olevan lieveilmiöitä, jotka aiheuttavat työssä epäselvyyksiä.

Työ on minulle tärkeä asia, se on, tämä on niin kuin pitkälti työnä tosi paljon mitä minä olen aina ajatellutkin ja halunnutkin tehdä. ...nyt minä kaipaisin jotakin uutta. Siis sillä tavalla jotakin uutta, voin tehdä tätä myös, mutta haluaisin siihen jotain muuta, koska alkaa tuntuu vähän liukuhihnalta. (H2)

Kolme haastateltavista koki, että työ tyydytti hyvin niitä asioita, joita he odottavat työn antavan. Yksi haastateltavista korosti esimerkiksi sitä, että työssä on autonomiaa. Toinen haastateltavista korosti taas sitä, että työ on haasteellinen ja monipuolinen.

...täällä annetaan kuitenkin niin kuin elintilaa ja vastuuta ja keskustellaan ja eletään tässä työssä... ...kyllä minä näkisin, että tämä on ihanteellinen työympäristö jos vieralla töissä käy. (H6)

Abelsonin ja Prenticen (1989, 363, 370) mukaan omaisuudella on välineellisen merkityksen lisäksi symbolinen merkitys minän ilmaisussa. Myös useat muut tutkijat ovat asiasta samaa mieltä (Pierce & Jussila 2011, 40–41). Omaisuudella nähdään olevan läheinen yhteys minä-identiteetin kanssa, sillä yksilöt määrittelevät itsensä muille omaisuutensa avulla. (Avey ym. 2009, 186; Pierce & Jussila 2011, 41.) Psykologisen omistajuuden minä-identiteettiperustainen motivaatio koostuu Piercen ja Jussilan (2011, 41–44) mukaan minä-ymmärryksestä (Kuka minä olen?) minä-ilmaisusta (Mitä minä arvostan?) ja minä-identiteetin jatkuvuuden ylläpitämisestä (Mitä minä olen saavuttanut?).

Stimulaation tarve

Tässä tutkimuksessa stimulaatio tarkoittaa vahvistavaa vaikuttamista johonkin, aktivaatiota (Pierce & Jussila 2011, 48). Noin puolet haastateltavista toivoi nykyiseen työhön muutosta, kuten lisää haasteita tai osaamisen syventämistä. Osa haastateltavista toivoi työhön muutosta, koska he olivat tehneet pitkään jo samaa työtä. Osa haastateltavista mainitsi, että kaipaisi edes keskustelua mahdollisuudesta laajentaa tai rikastaa työtä.

Että ehkä se, että tietyllä tavalla silti kaipaa sitä, että saisi niitä haasteita olla vähän enemmän ja niitä uusia juttuja. Totta kai sitten pidemmällä aikavälillä kaikkeen vähän rutinoituu. (H7)

Piercen ja Jussilan (2011, 48) mukaan yksilöt ovat motivoituneita etsimään kohteita, joiden avulla voivat stimuloitua. Tämän takia ei haluta pitäytyä ainoastaan mukavuusalueella, vaikka se edellyttäisi omaisuuden hylkäämistä. Yksilöt eivät stimuloitu mikäli he ovat jatkuvasti tekemisissä samojen omistajuuden kohteiden kanssa. Tästä johtuen yksilöt etsivät vastuuta uusista asioista. Näin ollen psykologista omistajuutta motivoi stimulaation tarve. (Pierce & Jussila 2011, 48.)

Työhön kohdistuvan psykologisen omistajuuden perustana nähdään siis neljä motiivia, jotka ovat hallinnan, oman paikan, minä-identiteetin ja stimulaation tarve. Motiivit aktivoituvat eri aikoina ja eri voimakkuuksilla. Psykologisen omistajuuden tunteen synnyttämiseen vaaditaan ainoastaan yhden motiivin aktivoituvan. Motiivien ei nähdä olevan psykologisen omistajuuden syy vaan pikemminkin ne selittävät, miksi psykologinen omistajuus syntyy. (Pierce & Jussila 2011, 48–49.)

3.2 Ärsykkeet: työn keskeiset piirteet

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat psykologisen omistajuuden kehittymiseen. Tässä tutkimuksessa psykologisen omistajuuden kehittymisen ärsykkeinä ovat työn keskeiset piirteet (kuvio 4). Pierce ja Jussila (2011, 125) nimittävät työn keskeisiä piirteitä psykologisen omistajuuden epäsuoriksi syiksi. Pierce ym. (2009, 485) nimeävät viisi keskeistä työn piirrettä, jotka ennustavat psykologista omistajuutta (Pierce & Jussila 2011, 133).

Palaute (engl. Feedback)
Työn hahmottaminen (engl. Task identity)
Autonomia (engl. Autonomy)
Monipuoliset ammattitaitovaatimukset (engl. Skill variety)
Työn merkitys (engl. Task significance)

Kuvio 4 Työn keskeiset piirteet (Hackman & Oldham 1975, 161; Pierce ym. 2009, 485; Pierce & Jussila 2011, 127)

Kuviosta 4 ilmenee työn keskeiset piirteet, jotka ovat palaute, työn hahmottaminen, autonomia, monipuoliset ammattitaitovaatimukset ja työn merkitys (Hackman & Oldham 1975, 161; Pierce ym. 2009, 485; Pierce & Jussila 2011, 127). *Palaute* lähentää työntekijän ja työn suhdetta. Työ, joka on muotoiltu niin, että se tuottaa tekijälleen palautetta työssä suoriutumisesta tai tietoa työn tuloksista, kasvattaa työntekijän tietoa työstä. *Työn hahmottaminen* tarkoittaa mahdollisuutta hoitaa tunnistettava työ kokonaisuudessaan loppuun asti, niin, että työntekijä ymmärtää kokonaisuuteen kuuluvien osien yhteyksiä ja näkee työn lopputuloksen. *Autonomia* kuvaa työn antamaa huomattavan vapauden, itsenäisyyden sekä oman harkintakyvyn määrää suunnitella ja toteuttaa työtä. *Monipuoliset ammattitaitovaatimukset* tarkoittavat työntekijän mahdollisuutta osallistua erilaisiin toimenpiteisiin, jolloin hän voi hyödyntää laajasti osaamistaan sekä taitojaan. *Työn merkitys* osoittaa, kuinka paljon työ vaikuttaa muiden ihmisten elämään, työhön tai hyvinvointiin joko välittömästi organisaatiossa tai välillisesti ulkoisessa ympäristössä. (Hackman & Oldham 1975, 161–162; Pierce & Jussila 2011, 135–136.)

Humphrey ym. (2007) tutkivat meta-analyttisellä tutkimusmenetelmällä työn muotoilun sekä motivaationaalisten, sosiaalisten ja työn piirteiden kirjallisuutta. Tuloksien mukaan työn piirteillä on merkittävä vaikutus työntekijän asenteeseen ja käyttäytymiseen (Humphrey ym. 2007, 1348). Pierce ym. (2009) halusivat selvittää minkälainen vaikutus työn muotoilulla on psykologisen omistajuuden syntymiseen. Erityisesti he halusivat tutkia, motivoiko psykologista omistajuutta kompleksinen vai yksinkertaistettu työ. Heidän mukaan laajennettu ja rikastettu työ synnyttää olosuhteet, jossa omistajuuden tunteen motiivit tyydyttyvät. (Pierce ym. 2009, 491.) Kompleksinen työ aktivoi reittejä, jotka saavat aikaan psykologisen omistajuuden tunteen (Pierce ym. 2009, 491; Brown 2014 ym. 327, 334.)

Palaute

Tutkimuksen haastateltavista yksikään ei todennut saavansa palautetta. Yli puolet haastateltavista kertoi, että palautetta tulee esimieheltä ja kollegoilta hyvin harvoin. Kaikki haastateltavista toivoivat, että palautetta tulisi enemmän. Kolme haastateltavaa mainitsi erikseen, että työssä motivoi palaute. Muutama haastateltavista koki, että palautetta voi antaa itse ja näin ollen palautteen antamiseen ei nähty kynnystä. Aineistosta ilmeni, että palautteen antamisen koettiin jääneen vähiin kiireen takia. Toisaalta työssä koettiin onnistuvan hyvin, koska palautetta ei oltu annettu.

...tuntuu, että tällä hetkellä ne asiat jää, että jos menee pyytämään tai sanomaan jostain asiasta tai niin kuin on kehittämisehdotus, niin kovasti luvataan, että ”Kyllä, menee eteenpäin.”, mutta sitten se jää tuohon. Että sieltä ei saa sitä palautetta takaisin, että sitten ei tiedä onko se asia hoidettu vai ei. (H1)

No kyllä se on hyvä palaute asiakkailta. Se on varmaan tärkein. Harvoin sitä saa omilta kollegoilta tai esimiehiltä, että kyllä se asiakkaalta tullut palaute on varmaan se paras motivoija. (H4)

Tutkimuksen aineiston perusteella ilmeni, että yksilöiden työtä ei oltu muotoiltu niin, että se lähensi heidän suhdettaan työhön. Palautteen osalta haastateltavien työ ei ollut kompleksinen, se ei rikastanut työtä ja täten psykologisen omistajuuden motiivi ei tyydyttynyt. Palaute ei siis toiminut ärsykkeenä psykologisena omistajuudelle. Toisaalta Hairin, Barthin, Neubertin ja Sartstedtin (2016, 206) empiirisen tutkimuksen mukaan ulkoiset tekijät, kuten palaute, eivät vaikuta psykologiseen omistajuuteen. Heidän tuloksensa osoittavat, että psykologinen omistajuus on riippumaton positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta. Hairin ym. (2016, 2016) tutkimus on ensimmäinen osoittamaan tällaisia tuloksia.

Työn hahmottaminen

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että organisaatiossa oli ongelmia tiedonsiirrossa. Tieto siirtyi organisaation sisällä hitaasti, mikäli siirtyi ollenkaan. Tärkeää tietoa jäi siirtymättä sitä tarvitseville, koska ei ymmärretty, ketkä kaikki tietoa tarvitsevat. Lisäksi todettiin, että tiedonsiirto ei ollut systemaattista tai järkevää. Tieto saattoi tulla epävirallisia reittejä ennen kuin siitä oli tiedotettu. Ongelman syiksi nähtiin erityisesti ymmärryksen puute siitä, kuka tarvitsee työssään mitään tietoa. Myös kulttuurin nähtiin vai-

kuttavan ongelman syntymiseen. Aineistosta ilmeni, että tietoa koettiin myös pimitettävän.

Se on varmaan joka paikassa, joka tasolla siis joka paikassa täällä kaikkien välillä, niin tietoa ei välttämättä liiku tarpeeksi. Siihen saisi kyllä itse kukin panostaa enemmän ja informoida enemmän. Monta kertaa sitten ihan tärkeätkin asiat, mitkä voisi olla hyödyllisiä niin jää, ettei huomaa, että nyt olisi voinukin informoida. (H3)

Ensin informoidaan jotain, mutta ei kerrota mitä se tarkoittaa ja nyt kerrotaan mitä tehdään, mutta sitä ei informoida. Et tavallaan semmoinen systemaattinen tai järkevä informointi niin kuin puuttuu tietyllä tapaa. Puskissa puhutaan, sitten huoneesta toiseen se asia leviää, mutta se ei leviä mitenkään niin kuin loogisesti. (H9)

Haastattelujen perusteella yksilöillä ei ollut aina mahdollisuutta hoitaa tunnistettavaa työkokonaisuutta loppuun asti niin, että yksilöt olisivat ymmärtäneet myös kokonaisuuden osien yhteyksiä. Tämä johtui tiedon puutteesta tai sen hitaasta siirtymisestä. Työn hahmottaminen ei ollut mahdollista, mikäli yksilöillä ei ollut tiedossa kaikkea työhön tarvittavaa tietoa. Siksi työn hahmottaminen ei toiminut ärsykkeenä psykologiselle omistajuudelle (vrt. Hackman & Oldham 1975, 16; Pierce & Jussila 2011, 136).

Autonomia

Puolet haastateltavista koki, että he voivat vaikuttaa työhönsä liittyviin päätöksiin hyvin tai he voivat toimia työssään itsenäisesti. Heillä oli tunne autonomiasta. Aineistosta myös ilmeni, että omiin vaikutusmahdollisuuksiin uskottiin, mikäli esimerkiksi omaan työnkuvaan haluttiin tehdä muutoksia.

Aika itsenäisesti me kyllä touhutaan. Kyllä tämä on ihan sopivassa suhteessa. Jos mennään siihen, että vaikuttaa vielä enemmän, niin kyllä se varmaan vaatisi korkeampaa jakkaraa. (H5)

Haastatteluista kävi ilmi, että yksilöt tekivät päivittäisessä työssään paljon päätöksiä, mutta lähes puolet haastateltavista haluaisi työhönsä lisää autonomiaa. He halusivat poistaa turhaa byrokratiaa ja lisätä vaikutusmahdollisuuksia työn sisällön ja tulevaisuuden suhteen. Esimerkiksi todettiin, että vaikka tiedetään, miten jokin asia tulee hoitamaan, asia piti varmistaa ylemmältä taholta ja käydä läpi ”byrokratia-ketju”. Toiminta-

tavan koettiin tuhlavaan aikaa, josta kärsi myös asiakas. Kaiken kaikkiaan haastateltavat toivoivat lisää avointa keskustelua, jonka avulla voitaisiin lisätä ymmärrystä yksilöitä motivoivista seikoista.

Päivittäisessä työskentelyssä minä teen totta kai kokoajan päätöksiä ja valintoja. Mutta muuten niin tuota, sellaisia vaikka, jotka koskee minun työnkuvaa tai näin, ei niihin ole niin kuin. Eli tavallaan minä koen, että minun ei ole niin kuin mitään ikään kuin päättävävaltaa siihen mitä minä täällä teen. Minä teen täällä sen mitä esimies käskee minun tehdä. (H7)

Kolme haastateltavista toivoi, että asioista, jotka liittyvät omaan työhön voitaisiin keskustella yhdessä ennen kuin niiden osalta tehdään päätöksiä. Tämä lisäisi autonomian tunnetta, vaikka aina päätökset eivät olisikaan sitä, mitä haastateltavat toivovat. Toive olisi, että osoitettaisiin jollain tavoin kiinnostus kuulla muiden mielipiteitä ennen päätöksen tekemistä. Haastateltavien mielestä tämä olisi myös osoitus osaamisen arvoamisesta organisaatiossa. Aineistosta kävi myös ilmi, että motivaation koettiin laskevan, mikäli päätöksentekoprosessi ei ollut osallistava. Osallistava päätöksenteko vaikuttaa psykologisen omistajuuden tunteen kehittymiseen (Liu, Wang, Hui & Lee 2012, 891) ja osallistava työilmapiiri vahvistaa psykologista omistajuutta (Ozler, Yilmaz & Ozler 2008, 38). Haastattelujen perusteella osallistavalla päätöksenteolla ei ollut merkitystä psykologisen omistajuuden kehittymiseen, vaan pikemmin se esti sen kehittymisen.

...se mitä toivoisi ennen kaikkea olisi se, että asioista etukäteen keskusteltaisiin ennen kuin niistä ollaan jo päätetty ja tehty päätöksiä. ...tuotaisiin jollain lailla esille se, että ollaan kiinnostuneita siitä, että ollaan kiinnostuneita tietämään, että mitä mieltä ihmiset on vaikka ne ei sitten kaikki toteutuisikaan käytännössä. Ehkä itse koen nyt, että ei ole ehkä sitä kiinnostusta kauheasti. (H4)

Toisaalta aineistosta ilmeni, että joskus vaikutusmahdollisuuksia koettiin olevan liikaa suhteessa tiedon määrään. Mikäli päätöksentekijällä ei ollut kokonaiskuvaa tilanteesta tai käsitystä tulevaisuuden suuntaviivoista, päätöksen tekeminen saattoi tuntua hankalalta. Tällaisessa tilanteessa autonomia saattoi tuntua pikemminkin taakalta kuin vapaudelta.

Ehkä liikaakin tietyllä tapaa joudutaan jossain kohtaa ratkaisemaan. Että voisi olla sellaista niin kuin myynnin ohjausta tai myynnin sisällä niin kuin joissain

tapauksissa meillä voisi olla enemmän keskustelua, että tehdään strategisesti nyt järkevästi. (H9)

Mayhewin ym. (2007, 495) psykologista omistajuutta ennakoivien tekijöiden tutkimuksen mukaan autonomia ennustaa psykologista omistajuutta. Myös Brown ym. (2014, 335) empiirinen tutkimus antaa samanlaisia tuloksia. Työssä, jossa on enemmän autonomiaa yksilön on mahdollista kokea enemmän hallinnan tunnetta ja näin ollen todennäköisyys työn psykologisesta omistajuudesta kasvaa (Pierce & Jussila 2001, 301). Piercen ja Jussilan (2011, 135) teoreettisen tutkimuksen mukaan autonomian puutteen takia yksilö sitoutuu vähemmän työhönsä kuin silloin kun hän kokee autonomiaa. Myös empiirinen tutkimus tukee edellä esitettyä (Tanaka & Yamauchi 2000, 268; Pierce, O'Driscoll & Coghlan 2004, 527; Lee & Suh 2015, 382). Aineiston perusteella tunne autonomiasta oli jakautunut yksilöiden kesken. Osa haastateltavista koki autonomian tunnetta työssä ja heillä autonomia toimi työssä ärsykkeenä psykologiselle omistajuudelle.

Monipuoliset ammattitaitovaatimukset

Jokainen haastateltava mainitsi 2-9 eri taitoa, joita heidän mielestä työnsä hallinta vaati. Yhteensä he luettelivat 29 eri taitoa. Myyntijohtaja ja myyntipäälliköt painottivat vastauksissaan myyntiprosessin tuntemista. Muutoin myyntijohtajan ja myyntipäälliköiden vastaukset eivät merkittävästi eronneet asiakaspalvelun ja lähetyksen asiantuntijoiden vastauksista. Erikseen kysyttäessä kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työ vaati vuorovaikutus-, kommunikointi- ja kuuntelutaitoja. Alla olevasta taulukosta 2 ilmenee haastateltavien luettelemat taidot sekä kuinka monta kertaa kukin taito mainittiin.

Taulukko 2 Haastateltavien nimeämät työssä vaaditut taidot

	Taito	Kuinka monta kertaa mainittiin
1	Hyvä muisti	1
2	Organisointikyky	2
3	Kaupallinen ymmärrys	3
4	Sosiaalisuus	4
6	Joustavuus	1
7	Volyymiasioiden tuntemus	1

8	Myyntiprosessien ymmärrys	3
9	Tilannetaju	1
10	Pitkä pinna	1
11	Multitasking	1
12	Proaktiivisuus	1
13	Priorisointikyky	1
14	Rohkeus	1
15	Kaaoksen sietokyky / paineensietokyky	2
16	Standardikirjanlukutaito	1
17	Ymmärrys talouden asioista	2
18	Ymmärrys laadun asioista	1
19	Tuotetietämys	3
20	Sähköposti- ja eri järjestelmäosaaminen	2
21	Päätöksentekokyky	2
22	Puolinaisten viestien ymmärtäminen	1
23	Kokonaisuuden hallintakyky	1
24	Huumorintaju	1
25	Tarkkuus	2
26	Joustavuus	1
27	Järjestelmällisyys	2
28	Pelisilmä	1
29	Markkinoiden ja kilpailutilanteen näkeminen	1

Taulukosta 2 ilmenee, että yksilöiden käsitykset työn vaatimista taidoista erosivat toisistaan. Sosiaalisuus oli ainut taito, joka sai enemmän kuin kolme mainintaa. Kolme haastateltavaa koki työn olevan monipuolista ja he kykenivät hyödyntämään osaamistaan myös monipuolisesti. Piercen ja Jussilan (2011, 136–137) mukaan, mitä monipuolisemmin yksilö pääsee hyödyntämään osaamistaan työssään, sitä enemmän hän sijoittaa itseään työhön. Yksilö voi sijoittaa työhön esimerkiksi aikaa, energiaa tai huomiota (Pierce & Jussila 2011, 82).

...tämä on niin monipuolista, että säilyy mielenkiinto yllä. Tämä ei ole tietyllä tavalla kovin rutiininomaista, vaikka tietysti on ne rutiinit, mutta päivät on erilaisia, asiakkaat on erilaisia, ihmiset erilaisia. ...ehkä se jos vertaa muihin töihin, niin tässä pääsee ehkä sitä omaa osaamista hyödyntämään aika hyvin. (H7)

Yli puolet haastateltavista ei ottanut kantaa siihen, oliko työ monipuolista. He eivät kuitenkaan todenneet, että työ ei olisi ollut monipuolista. Kaiken kaikkiaan haastateltavat nimesivät lähes 30 työssä vaadittavaa taitoa. Tämän perusteella työn suorittaminen aktivoi yksilöiden eri osaamisalueita.

Työn merkitys

Tässä tutkimuksessa työn merkityksellä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon työ vaikuttaa muiden ihmisten elämään, työhön tai hyvinvointiin joko välittömästi organisaatiossa tai välillisesti ulkoisessa ympäristössä (Hackman & Oldham 1975, 161; Pierce & Jussila 2011, 136.). Teema nousi aineistosta esille kolmen haastateltavan kohdalla. Kaksi heistä totesi, että eivät nähneet tekemäänsä työtä edellä mainitussa mielessä merkityksellisenä. Yksi heistä kuitenkin totesi, että näki työnsä merkityksellisenä. Muut haastateltavista eivät puhuneet työn merkityksellisyydestä niin, että se vaikuttaisi muiden elämään, työhön tai hyvinvointiin.

No en minä koe, että minun työ on hirveän merkityksellistä. Sillä on minulle se merkitys, että minulla on työ ja minä saan siitä kuukausittaisen korvauksen, mutta en minä koe, että minun työllä olisi mitään kauhean suurta merkitystä – elämää suurempaa merkitystä. Ei minulle eikä tälle maailmankaikkeudelle. (H4)

Teorian mukaan yksilöt, jotka näkevät, kuinka heidän työnsä vaikuttaa muiden ihmisten ja erityisesti kollegoiden elämään, onnellisuuteen ja hyvinvointiin, työskentelevät ahkerammin sekä huolellisemmin kuin ne, jotka eivät tällaisia vaikutuksia näe. Lisäksi teoretisoidaan, että ahkeruuden ja huolellisuuden lisäksi yksilöt suoriutuvat työstään paremmin, koska panostavat työhönsä enemmän. (Pierce & Jussila 2011, 136.) Tämän tutkimuksen perusteella haastateltavat eivät pitäneet työtään sillä tavoin merkityksellisenä, että työ vaikuttaisi merkittävästi tai ollenkaan muihin ihmisiin, pois lukien yksi vastaajista. Yksilöt eivät hyödyntäneet kaikkea potentiaaliaan työssään ja työn merkitys yhtenä työn keskeisenä piirteenä ei toiminut ärsykkeenä psykologiselle omistajuudelle (vrt. Hackman & Oldham 1975, 161; Pierce ym. 2009, 485; Pierce & Jussila 2011, 127).

Tässä luvussa on tarkasteltu työn keskeisiä piirteitä psykologisen omistajuuden ärsykkeinä. Piirteet toimivat yhdessä motiivien kanssa ja vaikuttavat psykologisen omistajuuden syntymiseen reittien kautta (Pierce & Jussila 2011, 83, 125). Yhteenvetona todetaan, että viidestä keskeisestä työn piirteestä kaksi, autonomia ja monipuoliset ammattitaitovaatimukset toimivat psykologisen omistajuuden ärsykkeenä. Huomattakoon, että autonomia toimi psykologisen omistajuuden ärsykkeenä vain puolelle haastateltavista,

koska puolet haastateltavista koki autonomiaa työssään. Sen lisäksi kolme haastateltavista koki, että työ vaati monipuolisesti erilaisia taitoja ja erilaista osaamista. Aineistosta ilmeni, että yhden haastateltavan mielestä työ on siinä mielessä merkityksellistä, että se vaikuttaa muiden ja etenkin kollegoiden elämiin.

Kirjallisuuden mukaan työperustaista psykologista omistajuutta ennustaa työn keskeisten piirteiden eli kompleksisen työn lisäksi johtajuus (Dawkins ym. 2017, 171). Bernhardin ja O’Driscollin (2011, 345) perusteella erityisesti transformatiivinen johtajuus kasvattaa työntekijöiden psykologista omistajuuden tunnetta. Aineistosta ilmeni, että organisaatiossa ei koettu olevan transformatiivista johtajuutta. Sen sijaan muutamiin haastateltavien mukaan johtajuuden koettiin olevan kankeaa ja muutoksien läpiviemisen hidasta. Haastateltavien perusteella psykologista omistajuutta ei kasvattanut transformatiivinen johtajuus vaan pikemmin esti sen kehittymistä.

Tietysti meillä se historia on vahva, mutta, että tavallaan se muutoshalukkuus on aika pieni ja sehän henkilöityy aina, että se kenen täytyisi tehdä asioita toisin, niin, ei tästä voi tulla mitään. Että se tavallaan se on se kulttuuri minun mielestä liian, miten voisi sanoa... heikko. ...Tietysti mikään muuttuminen ei itsetarkoituksena ole, mutta, että jos me nähdään tarpeita, niin kokeilemalla, hakemalla ja testaamalla. ...siis, minä puhun ihan koko organisaatiossa. ...ei se kyllä helppoa ole täällä saada asioita sillä tavalla läpi, että voisi edes kokeilla. (H9)

Myös itseohjautuvan tiimin nähdään vaikuttavan psykologisen omistajuuden kehittymiseen (Liu ym. 2012, 891). Useampi haastateltava totesi, että työtä tehdään itsenäisesti. Osa haastateltavista näki itsenäisyyden positiivisena ja yksi haastateltavista totesi sen olevan osoitus luottamuksesta. Aineistosta ilmeni, että tiimin oli toimittava itseohjautuvasti, kun esimies ei ollut paikalla. Esimiehen poissaolosta johtuva itseohjautuvuus koettiin negatiivisena. Useat haastateltavista totesivat, että he toivovat, että esimies olisi ollut enemmän läsnä. Case-organisaation nimetyn yksikön tiimi oli itseohjautuva, millä oli positiivinen merkitys psykologisen omistajuuden kehittymiseen.

3.3 Syntyminen: reitit

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää, miten psykologinen omistajuus syntyy? Kirjallisuuden perusteella psykologinen omistajuus syntyy kolmen reitin kautta (Pierce ym. 2001, 301–302; Pierce ym. 2003, 92–93; Pierce & Jussila 2011; 78–81; Brown ym. 2014, 332). Reitit ilmenevät kuvioista 5. Edellä esitettyjen työn keskeisten piirteiden nähdään vaikuttavan psykologisen omistajuuden syntymiseen reittien kautta. Reittejä

nimitetäänkin psykologisen omistajuuden suoriksi syiksi. Vaikka reittejä tullaan käsittelemään erikseen, pidetään niitä myös toisiinsa liittyvinä (Pierce & Jussila 2011, 78, 83, 122, 125.)

<p>Kohteen hallinta (engl. Control of the target)</p> <p>Kohteen syvälinen tunteminen (engl. Coming to know intimately)</p> <p>Henkilökohtaisten voimavarojen investoiminen kohteeseen (engl. Investment of the self into the target)</p>

Kuvio 5 Psykologisen omistajuuden reitit (Pierce ym. 2001, 301–302; Pierce ym. 2003, 92 –93; Pierce & Jussila 2011; 78–81)

Kuvion 5 perusteella psykologisen omistajuuden reitit ovat kohteen hallinta, kohteen syvälinen tunteminen ja henkilökohtaisten voimavarojen investoiminen kohteeseen (Pierce ym. 2001, 301–302; Pierce ym. 2003, 92 –93; Pierce & Jussila 2011; 78–81). Rudmin ja Berry (1987, 266) tutkivat omistajuuden semantiikkaa ja tuloksien perusteella toteavat, että omistajuus tarkoittaa käytännössä mahdollisuutta käyttää ja *hallita kohteen* käyttöä. Yksilö voi myös kokea hallinnan tunnetta mikäli hänellä on pääsy kohteeseen, mihin muilla ei ole pääsyä. Myöhemmin tehty tutkimus vahvistaa, että kohteen hallinta voimistaa kohteeseen kohdistuvaa omistajuuden tunnetta. (Pierce ym. 2001, 301; Pierce ym. 2009, 92; Peng & Pierce 2015, 163.) Ympäristö, missä yksilö voi henkilökohtaisesti hallita kohdetta, tyydyttää hallinnan ja stimulation tarpeen motiiveja (Pierce & Jussila 2011, 79).

Begganin ja Brownin (1994, 376) mukaan omistajuutta on kuvattu usein myös assosiaatioksi, sillä assosiaation kautta yksilö kerää tietoa kohteesta ja oppii *tuntemaan kohteen syvällisesti*. Yksilön assosiaatio kohteesta synnyttää tunteita omistajuudesta (Pierce ym. 2001, 301). Lisäksi kohteet, kuten työ, ideat ja organisaatio, jotka ovat sidoksissa yksilöön ajallisesti pitkään, muotoutuvat psykologisesti osaksi minää. Tällöin kohteista tulee “minun”. Ympäristö, missä yksilö tuntee kohteen syvällisesti, tyydyttää hallinnan, stimulaation ja oman paikan tarpeen motiiveja. (Pierce & Jussila 2011, 80–81.)

Ihminen on työnsä omistaja ja siksi tuntee usein omistajuutta kohteista, jotka on itse luonut, muotoillut tai tuottanut. Yksilön *sijoittamat henkilökohtaiset voimavarat kohteeseen*, kuten aika, energia ja huomio synnyttävät omistajuuden tunteita kohdetta kohtaan.

Yksilön läheinen yhteys kohteen kanssa saa kohteen tuntumaan osaksi yksilöä. (Pierce ym. 2001, 302; Pierce ym. 2003, 93; Pierce ym. 2009, 486; Pierce & Jussila 2011, 82.)

Kohteen hallinta

Tutkimuksen mukaan yli puolet haastateltavista oli täysin tai pääosin tyytyväinen siihen, kuinka kykeni hallitsemaan työtään. Haastateltavien mukaan hallinnan tunne perustui osaamiseen, kokemukseen ja sopivaan työn määrään. Pierce ym. (2004, 528) empirisen tutkimuksen mukaan työn hallinta toimii reittinä psykologiseen omistajuuteen.

...on semmoinen luotto siihen omaan tekemiseen, että tietää milloin pitää tehdä mitään juttuja ja kuinka kauan mihinkin menee. (H2)

Työn määrä on sopiva ja jos sitä tulee liikaa, niin mielestäni minulla on sitten oikeus mennä sanomaan, että nyt en jaksa tehdä näin paljon. (H6)

Kaikki haastateltavista eivät olleet kuitenkaan tyytyväisiä siihen, kuinka kykenivät hallitsemaan työtään. Kolme haastateltavaa koki, että paikoitellen tai kokoajan eivät kyenneet hallitsemaan työtään. Tämä johtui liian suuresta työn määrästä. Osa organisatorisista tekijöistä heikentää yksilön mahdollisuutta kokea hallinnan tunnetta ja voi estää psykologisen omistajuuden syntymistä. Esimerkiksi työn keskittämisen ja formalisoinnin nähdään heikentävät hallinnan tunnetta. Tällöin yksilöt kokevat, että mikään ei kuulu ”heille”, koska valta on valtarakenteissa yksilöiden ulottumattomissa. (Pierce ym. 2001, 301; Pierce & Jussila 2011, 139.) Haastateltavien mukaan liian suuri työn määrä vaikuttaa heikentävästi psykologisen omistajuuden syntymiseen, koska silloin yksilöt kokevat, että ”heille” kuuluu liikaa ja hallinnan tunne pienenee.

Ei siinä ole niin kuin mitään mahdollisuutta pystyä hoitamaan sitä. ...ajankäytöllisesti. (H9)

Autonomia vaikuttaa merkittävästi työn hallintaan (Tanaka & Yamauchi 2000, 268; Pierce & Jussila 2001, 301; Mayhewin ym. 2007, 495; Lee & Suh 2015, 382). Tutkimuksen taustalla olevan mallin mukaan autonomia toimii psykologisen omistajuuden ärsykkeenä ja vaikuttaa psykologisen tilan syntymiseen kohteen hallinnan kautta (Pierce ym. 2009, 485; Brown ym. 2014, 335). Koska aineiston perusteella osalla yksilöistä autonomia toimi työssä ärsykkeenä psykologiselle omistajuudelle, heille kohteen hallinta toimi reittinä psykologiseen omistajuuteen.

Kohteen syvälinen tunteminen

Piercen ja Jussilan (2011, 80) mukaan kohteista tulee ”minun” kun ne ovat ajallisesti kauan sidoksissa yksilöön. Haastateltavien keskimääräinen palvelusaika yrityksessä oli 11 vuotta. Haastateltavat kertoivat, että he tuntevat työssään omakseen hyvin erilaisia asioita. Haastateltavat tunsivat työssään omakseen itse kehitetyn järjestelmän työn hoitamiseksi, asiakas- ja henkilösuhteet, koko tilauksen hallinnan, kaikki osoitetut työt, asiakkaan tyytyväisyyden takaamisen, tavoitteiden antamisen sekä hinnoittelun ja kannattavuuden. Kaksi haastateltavista koki vastuumaat omakseen. Muut vastaukset eivät toistuneet haastateltavien puheenvuoroissa.

Ehkä se ensisijaisesti lähtee menemään niin kuin niiden maajakojen mukaan, että kyllä sinä niin kuin heti tiedät jo, että kun joku puhuu jostakin, että okei, hei tämä on minun juttu. (H2)

Lähes kaikki haastateltavat halusivat kehittää ammattitaitoaan. Miltei puolet kaipasi työhönsä syvyyttä esimerkiksi asiakas- ja prosessituntemukseen. Neljä haastateltavista halusi kehittää kielitaitoaan ja kaksi it-osaamistaan. Lisäksi aineistosta ilmeni, että kehitystä kaivattiin kaupallisesta alasta ja vuorovaikutustilanteista asiakkaiden kanssa.

...tosiaan, että näkisi ne asiakkaat ja kuinka se xx heille on tärkeää niin kuin tavallaan: Mikä merkitys heillä on sille täsmälliselle toimitukselle tai miten he varautuvat, millaiset varoajat heillä on... ...että sinä tuntisit paremmin sen prosessin. (H4)

Siis minua kiinnostaisi ihan hirveästi tuo mitä raaka-ainehankinnoissa tehdään mikä aika olennaisesti liittyy meihinkin totta kai. Niin kuin oppia tästä alasta lisää, sanotaan näin. Minä tiedän ihan murto-osan ja sen huomaa välillä kun puhut vaikka jonkun asiakkaankin kanssa niin on vähän hölmö olo... (H7)

Haastateltavat halusivat kehittää lähinnä asioita, jotka tukevat työn suorittamista, kuten esimerkiksi kielitaitoa ja it-osaamista. Toisaalta ei tule jättää huomiotta, että lähes puolet haastateltavista haluaisi tuntea työnsä entistä syvemmin. Aineiston perusteella todetaan, että yksilöt eivät tunteneet psykologisen omistajuuden kohdetta eli työtä niin syvälinisesti kuin he haluaisivat.

Tutkimuksen taustalla olevan mallin mukaan *palaute*, *työn hahmottaminen* ja *autonomia* toimivat psykologisen omistajuuden ärsykkeinä ja vaikuttavat psykologisen tilan syntymiseen kohteen syvälinisen tuntemisen kautta (Pierce ym. 2009, 486). Haastatelta-

vat eivät saaneet työstään palautetta ja palaute ei toiminut ärsykkeenä psykologisena omistajuudelle. Palautteen avulla he olisivat tunteneet työnsä syvemmin. Työn hahmottaminen ei toiminut ärsykkeenä psykologiselle omistajuudelle, koska yksilöillä ei ollut tiedossa kaikkea työssä tarvittavaa tietoa tai tarvittava tieto siirtyi hitaasti. Täten yksilöt eivät kykeneet hahmottamaan selkeästi kaikkia työn eri vaiheita ja näkemään työtä syvällisesti. Autonomia toimi osalla yksilöistä työssä ärsykkeenä psykologiselle omistajuudelle, mutta osalla ei. Näin ollen osalle yksilöistä kohteen eli työn syvälinen tunteminen toimi reittinä psykologiseen omistajuuteen kun ärsykkeenä oli autonomia.

Henkilökohtaisten voimavarojen investoiminen kohteeseen

Yksilön sijoittamat henkilökohtaiset voimavarat kohteeseen, kuten aika, energia ja huomio synnyttävät omistajuuden tunteita kohdetta kohtaan (Pierce ym. 2001, 302; Pierce ym. 2003, 93; Pierce ym. 2009, 486; Pierce & Jussila 2011, 82). Aineiston perusteella osa haastateltavista oli sijoittanut työhön henkilökohtaisia voimavaroja. Mikäli työn suorittamisen perusedellytyksinä pidetään tehtävien hoitamista loppuun saakka annetun työajan puitteissa ja työn luonteen vaatimalla tavalla, voidaan haastateltavien vastauksista henkilökohtaisina voimavaroina pitää tarkkuutta (aika, energia, välittäminen), kokemusta (aika), töiden hoitamista loppuun omalla ajalla (aika, välittäminen) sekä asian selvittämistä syvemmin (aika, energia, huomioiminen). Kukaan haastateltava ei viitannut vastauksessaan konkreettisiin mittareihin, joiden avulla työn tehokkuutta mitattaisiin. Sen sijaan usealla haastateltavalla ilmeni vastauksissaan ilmaisuja, kuten ”koen olevani”, ”uskon” ja ”kuvittelen”. Tehokkuus määriteltiin näin ollen konkreettisten tuloksien sijaan omien tuntemuksien kautta.

Minä olen aina tehnyt sillä periaatteella, että työt tehdään ja, että vie se sitten aikaa vähän enemmän tai ei, mutta se on sitten omasta ajasta pois. (H3)

Puolet haastateltavista näki itse olevansa tehokas työssä ja toinen puoli haastateltavista kuvaili omaa tehokkuutta työssä ”ihan hyväksi”. Tehokkuutta tarkasteltiin tässä yhteydessä ajankäytön ja työn laadukkuuden kautta. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että haastateltavat kokivat olevansa tehokkaita työssä. Perustelut vaihtelivat keskenään. Yksi perusteli tehokkuutta olemalla tarkka ja selvittämällä asiaa syvemmin. Toisella oli käsitys työn määrästä ja sen kestosta. Kolmas perusteli tehokkuutta sillä, että työt tulevat hoidetuksi. Neljäs kertoi saavansa jonkun verran aikaiseksi päivän aikana. Viides sanoi, ettei tee ylitöitä ja kuudes kuvaili työn luonteen pakottavan tekemään töitä tehokkaasti. Loput kuvailivat pitkän kokemuksen tuovan tehokkuutta.

Lähes kaikki haastateltavista kertoivat, etteivät kehitä tällä hetkellä ammattitaitoaan. He perustelivat tätä muun muassa ajanpuutteella ja sillä, että työnantaja ei ole tarjonnut kehitysmahdollisuuksia tai työntekijöiden ehdotukset eivät ole edenneet ehdotusta pidemmälle. Haastateltavat eivät sijoittaneet työn vaatimustason lisäksi henkilökohtaisia voimavaroja työhön. Sen sijaan kaikki haastateltavat halusivat kehittää ammattitaitoaan. Tämä taas kertoo siitä, että kaikilla yksilöillä oli halu investoida enemmän henkilökohtaisia voimavaroja työhön. Kaksi haastateltavista koki kehittävänsä ammattitaitoaan työn ohella.

Kyllähän sitä niin kuin itsekin pystyisi netissä surffailemaan ja tutustumaan asiakkaisiin ja varmaan monellakin alalla, mutta en ehkä sanotaan nyt viime aikoina, en ole kyllä kovinkaan aktiivisesti sitä harrastanut. Tunnustan kyllä. (H4)

*...olen utelias siihen mitä nyt on minun työnäni. Että jos minä en jotakin siitä tiedä...
...niin sitten vaan taon sen päähäni sen homman, että miten tämä nyt toimii. (H6)*

Tämän tutkimuksen taustalla olevan mallin mukaan kaikki paitsi palaute eli *työn hahmottaminen, autonomia, monipuoliset ammattitaitovaatimukset* ja *työn merkitys* toimivat psykologisen omistajuuden ärsykkeinä ja vaikuttavat psykologisen tilan syntymiseen kohteeseen henkilökohtaisten voimavarojen investoimisen kautta (Pierce ym. 2009, 486–487). Haastateltavien mukaan työn hahmottaminen ei toiminut ärsykkeenä psykologiselle omistajuudelle. Autonomia sen sijaan toimi osalla yksilöistä ärsykkeenä psykologiselle omistajuudelle. Monipuoliset ammattitaitovaatimukset toimivat kolmelle haastateltavalle ärsykkeenä ja työn merkitys ilmeni yhden haastateltavan kohdalla toimivan psykologisen omistajuuden tunteen ärsykkeenä. Toisin sanoen tutkimuksen taustalla olevan mallin näkökulmasta osalle yksilöistä toimi henkilökohtaisten voimavarojen investoiminen kohteeseen reittinä psykologiseen omistajuuteen kun ärsykkeenä oli autonomia. Osalle yksilöistä henkilökohtaisten voimavarojen investoiminen kohteeseen tyydytti siis kaikkia psykologisen omistajuuden motiiveja. (Pierce & Jussila 2011, 82–83.)

Pierce ym. (2003, 93–100) ovat esittäneet myös lisätekiäjien vaikuttavan psykologisen omistajuuden syntymiseen. Lisätekiäjiä ovat omistajuuden kohteeseen, yksilöön, prosessiin sekä kontekstiin liittyvät seikat (Pierce ym. 2003, 93–100). Tässä tutkimuksessa ilmiön tarkastelu on kuitenkin rajattu kolmeen edelle esitettyyn reittiin.

4 REVIIRIKÄYTTÄYTYMINEN ORGANISAATIOSSA

4.1 Reviirit

Reviirit ovat organisaatiossa monisuuntaista ja hierarkkista. Ensimmäkin reviirikäyttämistä ilmenee organisaation horisontaalisissa reviiressä. Yksilöllä voi olla esimerkiksi oma työpiste tai omat vastualueet. (Brown & Brown 2011, 34.) Aineiston perusteella yksilöiden horisontaalisia reviierejä ovat maat, joista he ovat vastuussa.

...meillä on nimetyt maat, joita hoidamme. (H4)

Toiseksi reviirikäyttämistä ilmenee organisaation vertikaalisissa reviiressä, kuten erilaisissa työryhmissä (Brown & Brown 2011, 34). Aineistosta ilmeni, että tarvittaessa koottiin työryhmiä, jotka saattoivat koostua eri positioissa olevista työntekijöistä. Teorian (Brown & Brown 2011, 34) perusteella aina kun uusi työryhmä perustetaan, syntyy uusi vertikaalinen reviiiri.

Otetaan asiaan jonkinlainen työryhmä kasaan, kerätään porukka, käydään läpi, sovitaan toimenpiteet... (H8)

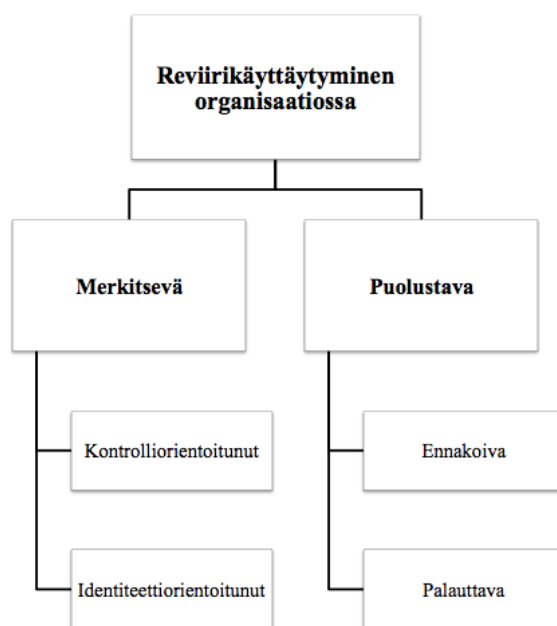
Kolmanneksi reviirikäyttämistä ilmenee reviiressä, jotka risteävät horisontaalisesti ja vertikaalisesti (Brown 2011, 34). Aineistosta ei ilmennyt vertikaalisesti ja horisontaalisesti risteäviä reviierejä. Neljänneksi reviirikäyttämistä voi esiintyä monisuuntaisesti koko organisaatiossa. Yksilö saattaa jakaa useita päällekkäisiä reviierejä organisaation sisällä ja sen eri rakenteissa. (Brown & Brown 2011, 34.) Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että organisaatiossa oli ongelmia yksiköiden välisessä tiedonsiirrossa ja näin ollen lähes kaikki haastateltavat kokivat, että yhteistyö organisaatiossa kaikkien yksiköiden välillä ei toiminut saumattomasti. Brownin (2011, 34) mukaan vuorovaikutustaidot ja tiedon jakamisen kulttuuri korostuvat erityisesti reviiereillä, jotka risteävät horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Aineiston perusteella organisaation monisuuntaisilla reviiereillä korostuivat vuorovaikutustaidot ja erityisesti tiedon jakamisen kulttuuri.

Siellä on sellaisia selkeitä ongelmakohtia, esimerkiksi tuotanto vs. markkinointi vs. myynti. Se, että niin kuin meidän yhteistyö toimisi paremmin, meillä täytyisi olla jotain käytettävissä olevia resursseja tai työkaluja... (H7)

Organisaation reviiirit ovat kompleksisia, dynaamisia ja muuttuvat ajan kuluessa. Reviirikäyttäytymistä teorian mukaan ilmenee organisaation horisontaalisissa, vertikaalisissa, horisontaalisesti ja vertikaalisesti risteävissä sekä monisuuntaisesti koko organisaation reviiireissä. (Brown & Brown 2011, 34–35.) Haastateltavien mielestä reviiirikäyttäytymistä voi ilmetä organisaation horisontaalisilla, vertikaalisilla ja monisuuntaisesti koko organisaation reviiireillä.

4.2 Ilmenemismuodot

Reviirikäyttäytyminen ilmenee organisaation eri reviiireillä (Brown & Brown 2011, 34), mutta käyttäytymisen syistä on käyty keskustelua. Biologit ovat sitä mieltä, että reviiirikäyttäytyminen on ihmisiin juurtunut vaistomainen tapa toimia kun taas yhteiskuntatieteilijät näkevät reviiirikäyttäytymisen olevan pikemmin avaruudellinen strategia, jonka tarkoituksena on reviiirejä kontrolloimalla vaikuttaa ihmisiin ja resursseihin. (Sack 1986, 1; Brighenti, 2006, 66–67.) Reviirikäyttäytymisen avulla merkitään sekä puolustetaan reviiirejä. Merkitsevän reviiirikäyttäytymisen avulla rakennetaan reviiirejä ja viestitään reviiireistä kun taas puolustavan reviiirikäyttäytymisen avulla ylläpidetään ja säilytetään reviiirejä. (Brown ym. 2005, 580, 583.) Alla olevasta kuviosta 6 käy ilmi reviiirikäyttäytymisen ilmenemismuodot organisaatiossa, joita ovat merkitsevän ja puolustavan reviiirikäyttäytymisen eri muodot.



Kuvio 6 Reviirikäyttäytymisen ilmenemismuodot organisaatiossa (Brown ym. 2005, 580–585)

Kuten kuvioista 6 ilmenee, merkitsevä reviirikäyttäytyminen on identiteetti- tai kontrolliorientoitunutta kun taas puolustava reviirikäyttäytyminen on ennakoivaa tai palauttavaa. (Brown ym. 2005, 580–585.) Vaikka merkitsevän ja puolustavan reviirikäyttäytymisen motiivit eroavat selkeästi toisistaan, Brownin (2009, 46) mukaan tietynlainen käytös voi olla yhtäaikaaisesti merkitsevää ja puolustavaa. Lisäksi, vaikka yksilö käyttäytyisi reviiirejään kohtaan merkitsevästi, se ei tarkoita, että hän käyttäytyisi reviiirejään kohtaan myös puolustavasti. Toisin sanoen yhden reviirikäyttäytymismuodon ilmeneminen ei tarkoita, että yksilö osoittaisi kaikkia reviirikäyttäytymisen muotoja. (Brown 2009, 50.)

4.2.1 Merkitsevä

Yksilöt, jotka käyttäytyvät reviiirejään kohtaan merkitsevästi *rakentavat* ja *viestivät* muille heidän siteestä tiettyyn kohteeseen. Merkitsemisen avulla yksilöt neuvottelevat kenelle reviiirit ja niiden ympärillä olevat alueet kuuluvat. Yksilöt merkitsevät reviiirejään tapahtumapaikkaan sidottujen ja merkityksellisten eleiden tai symbolien avulla niin, että ne viestivät heidän reviiireistään ja niiden rajoista. (Brown ym. 2005, 580.) Merkitsevä reviirikäyttäytyminen korostuu erityisesti silloin, kun kyseessä ovat aineetomat kohteet, kuten ideat (William & William 2013, 406). Kuten reviirikäyttäytyminen yleisesti, merkitsevä reviirikäyttäytyminen voi olla kestoaltaan pysyvää tai hetkellistä ja se reflektoi yksilön sidettä kohteeseen identiteetti- tai kontrolliorientoituneesti. (Brown ym. 2005, 580–581.)

Identiteettiorientoitunut merkitseminen

Aineistosta ilmeni, että työn suorittamisen helpottamiseksi oli luotu oma järjestelmä. Kyseinen järjestelmä ilmaisi yksilön identiteettiä, esimerkiksi hänen järjestelmällisyytään, tarkkuuttaan sekä hallinnan tarvettaan. Merkitsevä reviirikäyttäytyminen on identiteettiorientoitunutta kun yksilö merkitsee kohteita sellaisten eleiden ja symbolien avulla, jotka kuvaavat hänen identiteettiään. Tästä voidaan käyttää myös nimitystä personalisointi. (Brown ym. 2005, 581.) Ympäristön personalisointi on Porteousin (1976, 383) mielestä minä-identiteetin ylläpitämistä. Tämä korostuu erityisesti länsimaalaisissa yhteiskunnissa (Porteous 1976, 383). Identiteettiorientoituneen merkitsemisen avulla yksilö rakentaa sekä ilmaisee identiteettiään muille tilanne- ja kontekstisidonnaisesti. (Brown ym. 2005, 581; Byron & Laurence 2015, 298.) Byronin ja Laurencen (2015, 317) empiirisen tutkimuksen mukaan työntekijän tunne mukavuudesta nousee kun hän kykenee ilmaisemaan identiteettiään muille. Elsbachin (2003, 650) tutkimuksen mukaan

työntekijät ovat valmiita ponnistelemaan säilyttääkseen työpaikkansa identiteetin. Aineistossa nousseessa ja edellä esitetyssä tilanteessa yksilö oli personalisoinut työtään luomalla oman järjestelmän työn suorittamisen helpottamiseksi.

Identiteettiorientoitunut merkitseminen perustuu yksilön tarpeeseen aktiivisesti erottautua muista (Brown 2005, 581–582). Tätä perustellaan sillä, että yksilöt määrittelevät itsensä osittain sen perusteella, mitkä tekijät erottavat heidät muista (Mcguire & Padawer-Singer 1976, 743). Lisäksi yhteiskunnan painostuksesta yksilöillä on tarve näyttäytyä muille uniikkeina ja ainutlaatuisina (Brown 2005, 582). Osa haastateltavista koki, että he tunsivat työssään vastuumaat tai asiakassuhteet omakseen. He olivat personalisoineet reviirejään luomalla tietynlaiset suhteet tai kommunikointitavat vastuumaiden asiakkaiden kanssa.

Miltei puolet haastateltavista koki, että organisaatiossa ei arvostettu yksilöitä. He myös ajattelivat, että yrityksessä ei oltu kiinnostuneita yksilöiden työstä, vaan pikemmin koko organisaation toiminnasta. Muutamien haastateltavien mukaan työntekijät nähtiin enemmän porukkana kuin yksilöinä.

*...näistä saattaa tulla pikku ristiriita-ajatuksia, että annetaan ymmärtää, että henkilöstön tarpeet ja toiveet ja semmoiset kuullaan ja niiden eteen tehdään, mutta sitten siellä saattaa kuitenkin olla, että se ei tarkoita sitten kun joissakin asioissa pieniä...
...ihmiset odottaa joissain asioissa... ...yksilöllisiä ratkaisuja tai mahdollisuuksia.
(H8)*

Organisaatiossa useat tekijät voivat kasvattaa tai heikentää koettua samankaltaisuutta yksilöiden kesken. Esimerkiksi korkea positio, kuten johtaja voi jo itsessään synnyttää erottuvuutta alemmissa positioissa oleviin. (Brown ym. 2005, 582.) Työn standardoiminen taas voi heikentää erottuvuutta, kuten myös muut työtä homogenisoivat tekijät (Raffaeli & Pratt 1993; Brown ym. 2005, 582). Näin ollen ympäristöt, joissa yksilöiden samankaltaisuus korostuu ja heidän mahdollisuuksiaan erottautua muista rajoitetaan, synnyttävät identiteettiorientoitunutta reviiirikäyttäytymistä kohteista, joista he tuntevat omistajuutta (Brown ym. 2005, 582).

Kontrolliorientoitunut merkitseminen

Puolet haastateltavista kertoi, että olivat osoittaneet muille, että työ kuuluu ”minulle”. Tilanteet olivat poikenneet toisistaan ja olleet tapauskohtaisia. Esimerkiksi oli osoitettu muille, että työ kuuluu ”minulle”, koska oli nähty, että lopullinen vastuu työstä kuuluu ”minulle”. Oli myös koettu, että työ kuuluu ”minulle”, kun asialla ei ollut ennestään vastuunkantajaa. Lisäksi oli osoitettu, että työ kuuluu ”minulle” kun joku ei ollut nou-

dattanut yhteisiä sääntöjä. Reviirikäyttäytyminen on kontrollioituneutta kun yksilö merkitsee kohteita organisaatiossa symbolien avulla, joita ei ole personalisoitu, mutta, jotka viestivät yksilön reviiristä ja sen rajoista. Tällaisen reviirikäyttäytymisen tarkoituksena on viestiä muille, että reviiri on vallattu. Kontrollioituneen reviirikäyttäytymisen avulla pyritään siis kontrolloimaan muiden pääsyä kohteisiin. (Brown ym. 2005, 582.) Aineistosta näkyi selvästi, että osa yksilöistä merkitsi reviiriään kontrollioituneesti mikä ilmeni verbaalisuuden kautta joko puhumalla tai kirjoittamalla.

...[...] on sanonut, että älä mene tilaukselle. (H6)

On varmaan sellaisia tilanteita just ollut, että on tullut isommalle jakelulle viestiä ja sitten minä olen laittanut, että minä hoidan. (H7)

Haastateltavat kertoivat, että vastuu ”minulle” kuuluvasta työstä oli ilmennyt myös jättämällä muut tilanteesta ulkopuolella. Kyseisessä tilanteessa yksilö oli pyrkinyt non-verbaalisesti viestimään muille omasta reviiristään kontrolloimalla muiden pääsyä revii-rille. Henkilö kuvasi tilannetta seuraavasti.

Kyllä se varmaan ilmenee itse asiassa minun mielestä jopa vähän sellaisella, miten sen nyt sanoisi, puhun niin kuin kateudestakaan ehkä, mutta niin kuin semmoisesta just kun että ”tää on niinku mun”. ...sitten kun suunnitellaan jotakin... ...että jos tulee vierailulle, niin ketä sinne otetaan mukaan. (H2)

Kontrollioitunut reviirikäyttäytyminen kuvaa kohteen omistajuuden monitulkinnallisuuden määrää. Kontrollioituneen merkitsemisen avulla yksilö synnyttää merkityksiä esimerkiksi rooleihin ja ideoihin, psykologisen omistajuuden kohteisiin. Mitä enemmän näissä kohteissa on monitulkinnallisuutta, sitä enemmän syntyy kontrollioituneutta reviirikäyttäytymistä. (Brown ym. 2005, 582.) Srivastavan (2015, 1365) empiirisen tutkimuksen mukaan kun monitulkinnallisuus kasvaa ihmiset vähentävät viestintää muodollisissa verkostoissa, kuten palaverissa ja sen sijaan lisäävät viestintää epämuodollisissa verkostoissa, kuten kahvipöytäkeskusteluissa.

4.2.2 Puolustava

Yksilöt, jotka käyttäytyvät revii-rejään kohtaan puolustavasti pyrkivät *ylläpitämään* ja *säilyttämään* revii-rejään (Brown 2005, 583). Puolustava reviirikäyttäytyminen perustuu Brownin (2005, 580, 583) mukaan tunkeutumisen kokemukseen eli *loukkaukseen* (engl.

infringement), mikä tarkoittaa työntekijän negatiivista tunnetta siitä, että toinen yksilö on loukannut hänen reviiriään. Tunne on yksilön käsitykseen perustuvaa eli loukkaus syntyy mikäli yksilö kokee, että hänen reviiriään on loukattu (Brown 2005, 583; Brown 2009, 46; Brown & Robinson 2011, 219). Brownin ja Robinsonin (2011) empiirinen tutkimus reviirikäyttäytymisestä työpaikalla ja erityisesti reviirin loukkauksen aiheuttamista reaktioista oli ilmiön ensimmäisiä. Tutkimuksen mukaan yksilöiden loukkauksen aiheuttamat emotionaaliset ja käyttäytymiseen liittyvät reaktiot riippuvat yksilön tulkinasta, kuinka suuressa määrin heidän tavoitteensa ovat uhattuna. Tuloksien mukaan yksilön reviirin loukkaaminen suututtaa yksilöä ja tämä reaktio aiheuttaa taas puolustavaa reviirikäyttäytymistä. Lisäksi tuloksien mukaan loukkaukset eivät koske ainoastaan erityisen arvostettuja resursseja, kuten projektista saatua tunnustusta vaan asioita työssä, joilla on psykologista arvoa, kuten henkilökohtaisia papereita työpöydällä. (Brown & Robinson 2011, 210, 218–219.)

Brown ja Brown (2011, 35–36) näkevät, että yksilöillä loukkaantuminen aiheuttaa puolustavaa reviirikäyttäytymistä, mikä voi ilmetä viidellä eri tavalla, jotka ovat 1) tilanteesta pakeneminen 2) varoittaminen 3) fyysisten tai henkisten rajojen kehittäminen 4) käytäntöjen ja sääntöjen laiminlyöminen 5) taistelu. Brownin (2005, 538) mukaan erityisesti organisaatiokontekstissa loukkaantumisen pelko ja loukkaantumisen aiheuttama suuttumus synnyttävät kahta puolustamisen tyyppiä, ennakoivaa ja palauttavaa puolustamista.

Ennakoiva puolustaminen

Ennakoivan puolustamisen perimmäisenä tarkoituksena on ylläpitää reviiriä. Käytännössä se tarkoittaa toimintaa, jonka avulla yksilö luo läpäisemättömiä rajoja, joiden avulla hän pyrkii estämään reviirinsä loukkauksen. Tällainen reviirin puolustaminen tapahtuu ennen loukkausta. Ennakoiva puolustaminen eroaa kontrolliorientoituneesta merkitsemisestä. Kontrolliorientoitunut merkitseminen on toimintaa, jonka avulla yksilö viestii muille, että reviiri on vallattu kun taas ennakoiva puolustaminen on toimintaa, jonka funktiona ei ole viestiminen muille, vaan reviirin loukkauksen estäminen. Toimintaa motivoivina tekijöinä ovat *uskomus* ja *pelko* siitä, että reviirin merkitseminen ei ole itsessään riittävä suojaamaan reviiriä loukkaukselta. On teoretisoitu, että uskomus ja pelko ovat todennäköisempiä tietyissä sosiaalisissa tilanteissa. Joskus reviirien rajoja on vaikea määritellä ja tästä syystä niitä on hankala merkitä. Tällaisissa tilanteissa yksilöiden reviirit saattavat tulla loukatuiksi, koska yksilöt eivät ymmärrä ketkä ovat reviirien omistajia. (Brown 2005, 583–584.)

Hieman yli puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän työssään ei ollut sellaisia tehtäviä, joista he eivät olisi olleet varmoja, kuuluvatko ne heille. Sen sijaan hieman

alle puolet haastateltavista koki, että tiettyjen tehtävien osalta he eivät ole varmoja, kuuluvatko ne heille. Tällaisten tehtävien reviirit ovat alttiita tulla loukatuiksi, koska yksilöllillä ei ole varmuutta siitä, ketkä ovat reviirien omistajia (Brown 2005, 584).

*...onhan siitä keskusteltu paljonkin täällä, että aikojen saatossa, että on ehkä semmoisia alueita, jotka eivät ole olleet ehkä ihan selviä. ...tulee jokin tilaus, minkä tuotteessa on jotain mitä täytyy selvittää, että pystytäänkö me tekemään sitä tai voiko asiakkaan vaatimuksia muuttaa, niin siinä se on ehkä vähän...
...tulee vähän semmoinen olo, että kysynkö tätä itse vai siirränkö vastuun. (H4)*

Hieman alle puolet haastateltavista koki rajanvedon asiakaspalvelijoiden ja lähetyksen työntekijöiden välillä haasteelliseksi. Haastateltavien mukaan tehtävät oli jaettu, mutta joidenkin tehtävien osalta jako koettiin epäkäytännölliseksi. Tämän pohjalta aineistosta ilmeni, että vaikka tehtävät eivät kuuluneet henkilölle, oli sovittu, että hän ne tekee, koska nähtiin, että se oli toiminnan tehokkuuden kannalta järkevää. Tällaisen toiminnan ei tulisi loukata toisen reviiriä, koska asiasta on yhteisesti sovittu. Toisin sanoen ennakoivaa puolustamista ei teoreettisesti tällöin synny. Aineistosta ilmeni myös, että tällaiset tehtävät saatettiin hoitaa muilta kyselemättä ja muille kertomatta, vaikka ne eivät kuuluisi omalle vastuulle. Tätä perusteltiin ajan säästämällä ja kokemuksella. Tehtävät olivat ennestään tuttuja ja siksi ne voitiin hoitaa itsenäisesti. Tällainen toiminta voi teorian (Brown 2005, 584) perusteella loukata toisen yksilön reviiriä. Aineistosta ei käynyt ilmi, tapahtuiko tällaisissa tilanteissa ennakoivaa puolustamista.

Minä teen niitä välillä, vaikka minä koen, että ne kuuluvat enemmän [...]puoleen, mutta sitten samalla asiakkaat kysyy sitä samalla minulta suoraan... ...se on vähän ehkä semmoinen harmaa alue. (H7)

Toiseksi voi syntyä tilanne, jossa yksilöt eivät jaa yhteisesti merkityksellisiä symboleita, joiden avulla he voisivat merkitä reviiriensä rajoja. Tällöin syntyy suurempi mahdollisuus reviirin loukkaamiseen. (Brown 2005, 584.) Useamman haastateltavan mukaan organisaatiossa ei ymmärretty tarpeeksi hyvin toisten toimintaa, mikä johti siihen, että ei tiedetty, kuka tarvitsi mitään tietoa työssään. Brownin (2005, 584) mukaan reviirin merkitseminen voi olla hankalaa nimenomaan silloin kun yksilöllillä on hyvin erilaiset taustat.

Palauttava puolustaminen

Kaikki haastateltavat osoittivat tyytymättömyyttä johonkin heidän työhönsä liittyvään asiaan *puhumalla henkilölle*, joka oli heidän työhönsä liittyvään asiaan puuttunut. Kolme haastateltavaa totesi, että puhumisen lisäksi he lähestyivät henkilöä, joka heidän työhönsä oli puuttunut *ehdottamalla*, miten asian kanssa voitaisiin toimia. Vaikka yksilöt pyrkivät merkitsemään reviirejään sekä ennakoivasti puolustamaan niitä, Brownin ja Robinsonin (2011, 218) empiirinen tutkimus osoittaa, että reviirien loukkaukset ovat suhteellisen yleinen ilmiö organisaatioissa. Palauttava puolustaminen on reviirin loukkauksesta syntyvä reaktio mikä ilmenee reviirin loukkauksen jälkeen. Käytöksen tarkoituksena on emotionaalisesti osoittaa mieltä, esimerkiksi turhautumista reviirin loukkauksen tekijälle sekä palauttaa reviiri takaisin. (Brown 2005, 584.)

Brown (2005, 584) on jakanut palauttavan puolustamisen muodot muodollisiin ja epämuodollisiin. Myöhemmin Brown ja Robinson (2011, 217, 219) vahvistavat jaon empiirisesti, mutta nimittävät puolustamisen muotoja suoriksi ja epäsuoriksi. Kuten Brownin ja Robinsonin (2011, 217) tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa suora palauttava puolustaminen ilmeni puhumalla suoraan reviirin loukkaajalle sekä kysymällä reviiriä loukanneelta, miksi hän loukkasi reviiriä.

...kyllä menen sen [työhönsä liittyvän asian, josta on erimieltä ja tyytymättön]sitten puhumaan ja kysymään. (H3)

Kaksi haastateltavista totesi, että he saattoivat *puhua asiasta jollekin muulle* kuin henkilölle, joka heidän työhönsä oli puuttunut. Aineistosta myös ilmeni, että tilanteeseen, jossa työhön oli puututtu oli reagoitu ”*mutisemalla*” *itseksensä*. Epämuodollisen tai epäsuoran palauttavan puolustamisen muotoja ovat esimerkiksi tuen hakeminen kollegoilta, vuorovaikutuksen välttäminen reviirin loukkauksen tekijän kanssa ja eri tavoin turhautumisen purkaminen (Brown 2005, 584; Brown & Robinson 2011, 217).

*...siinä on sitten niin helppo siinä kahvipöydässä niin sanotusti puukottaa...
...että semmoiset asiat on ehkä vähän vaikeampi mennä sanomaan. (H2)*

Aineistosta ilmeni myös, että työhön liittyvään asiaan oli reagoitu *kirjoittamalla valituskirje johtoportaan* ja *puhumalla esimiehelle*. Yksi muodollisen palauttavan puolustamisen muoto on esimerkiksi valituskirjeen kirjoittaminen johtoportaan. Esimiehelle asiasta informointi on toinen muodollisen palauttavan puolustamisen muoto. (Brown 2005, 584.)

5 PSYKOLOGISEN OMISTAJUUDEN JA REVIIRIKÄYTTÄYTYMISEN MERKITYKSET ORGANISAATIOSSA

5.1 Positiiviset ja negatiiviset merkitykset

Brown ym. (2005, 579, 580) esittivät teoreettisesti ensimmäisinä, että reviirikäyttättyminen organisaatiokontekstissa ilmaisee psykologista omistajuutta. Myöhemmin sekä Brownin ja Robinsonin (2011, 218) että Brownin ym. (2014, 479) empiiriset tutkimukset vahvistavat, että työntekijä todella tuntee työssään omistajuutta eri kohteista ja käyttäytyy reviirillisesti kohteita kohtaan. Brown (2005, 580) näkee, mitä vahvempi yksilön psykologinen kiintymys on sitä enemmän se tyydyttää yksilön perustarpeita, hallinnan, minä-identiteetin ja oman paikan tarvetta. Mikäli nämä tarpeet täyttyvät, reviirillä on psykologisesti enemmän arvoa yksilölle ja hän on motivoitunut merkitsemään ja puolustamaan reviiriään.

Yksilö kokee reviirille tunkeutumisen eli reviirin loukkauksen sitä vahvemmin, mitä enemmän hän näkee reviirin loukkauksen uhkaavan hänen hallinnan ja turvallisuuden tunnettaan sekä mahdollisuutta ilmaista omaa identiteettiään. Tästä johtuen, mitä enemmän yksilö arvostaa reviiriään psykologisesti, sitä vahvemmin hän pyrkii merkitsemään ja puolustamaan sitä. (Brown 2005, 580.) Brownin (2009, 50) tuloksien perusteella psykologisen omistajuuden merkitys voi olla erilainen eri reviirikäyttätymisen muodoille. Esimerkiksi psykologinen omistajuus korreloi identiteettiorientoituneen reviirikäyttätymisen kanssa vahvemmin, kuin minkään muun reviirikäyttätymismuodon (Brown 2009, 50).

Reviirikäyttätymisellä psykologisen omistajuuden ilmentäjänä todetaan olevan positiivisia ja negatiivisia merkityksiä organisaatiossa (Brown ym. 2005, 585; Brown 2009, 50; Avey ym. 2009, 186; Brown ym. 2014, 463; Brown & Zhu 2016, 54), vaikka reviirikäyttätymisen tutkimus on painottunut käyttätymisen funktionaaliseen rooliin organisaatiossa (Brown & Baer 2015, 1790). Aveyn ym. (2009, 186) tutkimus psykologisen omistajuuden suhteesta työn tuloksiin osoittaa, että omistajuudella voi olla enemmän haluttuja seurauksia organisaatiossa kun taas reviirikäyttätymisen seuraukset organisaatiossa eivät tietyissä olosuhteissa ole niin toivottuja. Joka tapauksessa positiivisia seurauksia organisaatiossa nähdään olevan muun muassa organisaatioon sitoutuminen (Brown, Brown & Perkins 2004, 754; Brown 2005, 586; Avey ym. 2009, 186; Pierce & Jussila 2011, 92; Brown & Zhu 2016, 54), organisaation jäsenten välisten konfliktien väheneminen (Brown ym. 2005, 586) ja toimivammat vuorovaikutussuhteet (Fischer & Roseman 2007, 112; Brown & Robinson 2011, 220; Byron & Laurence 2015, 316).

Brownin ja Baerin (2015, 1793) tutkimuksen mukaan erityisesti reviirikäyttäytymisen negatiiviset merkitykset vahvistuvat ympäristöissä, joissa yksilön työn suorittaminen riippuu muiden työpanoksesta. Pierce ym. (2001, 304) korostavat, että reviirikäyttäytymisellä ei ole aina negatiivisia vaikutuksia, vaan negatiiviset vaikutukset korostuvat tietyissä olosuhteissa. Esimerkiksi yksilön tietyt persoonallisuuspiirteet, kuten korkea hallinnan tarve voivat synnyttää tällaiset olosuhteet (Pierce ym. 2001, 304). Aineistosta ilmeni, vaikka toiminta riippui muiden työpanoksesta, organisaatioon oli syntynyt kulttuuri, joka ei kannustanut toimimaan oman tehtäväkentän rajapinnoilla.

”Kun ison yrityksen organisaatiossa osastoidutaan ja vielä teollisuudenalalla, jossa se on ollut vielä vahvempaa aikojen saatossa. Ehkä sitä kutsutaan vähän lokeroitumiseksi, että mennään semmoisiin omiin ja ne rajat kasvaa vähän liian isoiksi. Ja sitten ne ei ole ehkä rohkaisseet toimimaan niin, että otettaisiin yli sen rajan asioita hoitoon. Mieluummin on sitten vähän nojattu taaksepäin, että pysytään siinä omassa: ”Enkä minä nyt ainakaan mene tuohon asiaan sörkkimään”. ” (H8)

Reviirikäyttäytymisellä psykologisen omistajuuden ilmentäjänä voi olla seurauksia, joilla on organisaatiossa sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi Qianin, Linin, Hanin, Tianin ja Chenin (2015, 344) tutkimuksen mukaan psykologinen omistajuus motivoi palautetta pyytävää käytöstä⁵, mutta sen sijaan Baer ja Brown (2012) esittävät, että omistajuuden tunteet ja reviirikäyttäytyminen vaikuttavat negatiivisesti palautetta pyytävään käytökseen. Haastateltavien vastauksissa korostui selkeästi neljä teemaa, organisaatioon sitoutuminen, tiedon jakaminen, vuorovaikutussuhteet ja työtyytyväisyys, joiden merkityksiä käsitellään tarkemmin seuraavassa.

5.2 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutuminen määritellään psykologiseksi tilaksi mikä kuvailee työntekijän suhdetta organisaatioon ja vaikuttaa työntekijän päätökseen pitäytyä organisaation jäsenenä (Meyer & Allen 1991, 67). Meyerin ja Allenin (1991, 67) kolmikomponenttimallin mukaan on olemassa affektiivista, normatiivista ja jatkuvaa organisaatioon sitoutumista. Affektiivinen sitoutuminen on emotionaalista ja työntekijän sitoutuminen orga-

⁵ *Palautetta pyytävä käytös* tarkoittaa nähtyä vaivaa kysyä informaatiota työssä käyttäytymisestä sekä työssä suoriutumisesta (Qian ym. 2015, 336).

nisaatioon perustuu haluun. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä kokee, että hänen tulee sitoutua organisaatioon, koska se on hänen velvollisuutensa. Työntekijä on jatkuvasti sitoutunut organisaatioon, kun hänen organisaatioon jäämisen syynä on ajatus siitä, mitä poistuminen hänelle tulisi kustantamaan. (Meyer & Allen 1991, 67.)

Psykologisen omistajuuden todetaan vaikuttavan positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen (Van Dyne & Pierce 2004, 439; Mayhew ym. 2007, 477; Avey ym. 2009, 186; Hou, Hsu & Wu 2009, 432; Han, Chiang & Chang 2010, 2218; Pierce & Jussila 2011, 92), affektiiviseen sitoutumiseen (O'Driscoll ym. 2006, 414; Pierce & Jussila 2011, 92; Sieger, Bernhard & Frey 2011, 78; Liu ym. 2012, 887) sekä normatiiviseen sitoutumiseen (Pierce & Jussila 2011, 93). Tutkija ei löytänyt tutkimusta psykologisen omistajuuden vaikutuksesta normatiiviseen sitoutumiseen. Reviirikäyttäytymisen ja reviirikäyttäytymisen psykologisen omistajuuden ilmentämänä nähdään myös kasvattavan organisaatioon sitoutumista (Brown, Brown & Perkins 2004, 754; Brown 2005, 586; Brown & Zhu 2016, 54).

Brownin ym. (2005, 586) mukaan psykologista omistajuutta ilmentävä reviirikäyttäytyminen voi kasvattaa organisaation sitoutumista kolmella tavalla. Ensimmäiseksi aineistosta nousi esille, että työn suorittamisen helpottamiseksi oli luotu oma järjestelmä, mikä koettiin ”minun järjestelmäksi”. Järjestelmä ilmaisee yksilön identiteettiä, esimerkiksi järjestelmällisyyttä, tarkkuutta ja hallinnan tarvetta. Oman järjestelmän luominen nähdään reviirikäyttäytymisenä, joka ilmenee identiteettiorientoituneena merkitsemisenä. (Brown ym. 2005, 582.) Reviirin merkitseminen identiteettiorientoituneesti kasvattaa sitä kuinka paljon yksilö samaistuu työssään kohteisiin, joita hän merkitsee (Brown ym. 2005, 586). Toisin sanoen, mitä enemmän yksilö käyttää itse luomaansa järjestelmää, sitä enemmän hän samaistuu siihen. Yksilön side kohteesta leviää koko organisaatioon, mikäli hän kokee kohteiden olevan organisatorisia ja näin ollen yksilö samaistuu myös organisaatioon. (Brown ym. 2005, 586.)

Toiseksi aineistosta nousi esille, että organisaatiossa oli merkitty ja puolustettu reviiirejä. Esimerkiksi puolet haastateltavista kertoivat, että olivat jollain tavoin osoittaneet muille, että työ kuuluu ”minulle”. Teorian mukaan merkitsevä ja puolustava reviirikäyttäytyminen kasvattavat organisaatioon sitoutumista luomalla ja ylläpitämällä reviiirejä, jotka juurruttavat yksilöä organisaatioon ja kasvattavat yksilön tunnetta omasta paikasta (Brown ym. 2004, 754; Brown ym. 2005, 586).

Kolmanneksi kaikki haastateltavat osoittivat jollain tavalla käyttäytyneensä reviiirejään kohtaan puolustavasti. Esimerkiksi aineistosta nousi esille, että työhön liittyvään asiaan oli reagoitu kirjoittamalla valituskirje johtoportaan. Merkitsevä ja puolustava reviirikäyttäytyminen vaativat henkilökohtaisten voimavarojen käyttöä, kuten aikaa ja energiaa, mikä kasvattaa organisaatioon sitoutumista. (Brown ym. 2005, 586). Haastateltava, joka oli kirjoittanut valituskirjeen, oli käyttänyt aikaa ja vaivaa kirjoittamiseen.

Toisaalta organisaatioon sitoutumista voidaan tarkastella työn piirteiden kautta (Ruokolainen 2011, 18). Ruokolainen (2011) pyrki selvittämään väitöstutkimuksessaan, mitkä organisaation sekä työn piirteet ovat yhteydessä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Tuloksien perusteella johtajuus ja organisaatiokulttuuri ennustavat vahvimmin organisaatioon sitoutumista (Ruokolainen 2011, 88). Seuraavaksi organisaatioon sitoutumista tarkastellaan *johtajuuden* ja *organisaatiokulttuurin* näkökulmista.

Aineistosta ilmeni vahvasti johtajuuden teema, joka kulminoitui esimies-alaisuuteeseen. Useat haastateltavista kokivat, että esimiehellä ei ollut aikaa hoitaa esimiehen velvoitteita. Lähes kaikki haastateltavat kokivat johtajuudessa parantamisen varaa. Haastateltavat kokivat arvostuksen puutetta, mikä ilmeni muun muassa siten, että työtä koskevista asioista ei keskusteltu yhdessä ennen päätösten tekemistä ja asioita ei hoidettu loppuun asti.

...aika monet jutut, mitä tuossa porukassakin tai minä nyt puhun ihan omasta puolesta, mitä näkyy, niin minä koen, että ne johtuu juuri siitä niin kuin johtamisen puutteesta. Siihen liittyy moni asia, siihen liittyy nämä arvostukset, palkitsemiset, saako niitä kehuja, eikö niitä saa, onko sinulla niitä kehitysmahdollisuuksia. Niin kuin tavallaan sinulla ei ole semmoista selkeää niin kuin esimiestä tai johtajaa ketä tietää mitä sinä niin kuin teet. Sinulle tulee aika semmoinen avuton olo. (H7)

Organisaatiokulttuurin teema nousi aineistosta suorasti ja epäsuorasti. Kaksi haastateltavista puhui organisaatiokulttuurista suorasti. Molemmat heistä näki organisaatiokulttuurissa kehitettävää. Toinen haastateltavista painotti kulttuurin kehittämistä tiedon jakamisen, toinen muutoshalukkuuden näkökulmasta. Erityisesti affektiivinen organisaatioon sitoutuminen yhdistetään johtamistyyleistä muutosjohtamiseen ja affektiivisen organisaatioon sitoutumisen nähdään kasvavan, mitä enemmän johtamisessa sovelletaan muutosjohtajuutta. (Pierro, Haven, Amato & Belanger 2013, 1122.) Toisen haastateltavan organisaatioon sitoutumista oli laskenut organisaatiokulttuurin kokeminen kankeaksi muutoshalukkuuden osalta.

...meillä on paljon asioita, mihin meillä on jo sovitut mallit, mihin laitan tietoa jos sinulla on jotain ja jos ei sinne ihminen laita, niin ei se ole sen järjestelmän vika. Kun se on sitten sen kulttuurin vika, että tätä tietoa ei laiteta. Kyllä se on ihan molemmissa ja molemmissa on parannettavaa. (H8)

Epäsuorasti organisaatiokulttuuri nousi aineistosta ilmapiirin kautta. Ilmapiirin voidaan nähdä ilmentävän organisaatiokulttuuria ja olevan sen keskeinen osa (Virolainen 2010, 37). Yli puolet haastateltavista totesi ilmapiirin olevan yksikössä positiivinen ja

yleisin vastaus oli, että ilmapiiri oli ”ihan hyvä”. Heistä kuitenkin puolet lisäsi vastauksiinsa, että ilmassa oli ollut erimielisyyksiä. Kolme haastateltavaa koki ilmapiirin negatiivisena. Aineistosta kävi ilmi, että ilmapiirin oli koettu menevän huonompaan suuntaan viimeisen vuoden aikana ja, että esimiestoiminta oli vaikuttanut huonoksi koettuun ilmapiiriin.

Meillä on ihan leppoisa, iloinen ilmapiiri. Ei ole mitään semmoista, että olisi niin kuin hankalaa tulla töihin. Että on tosi mukava tulla töihin, ei ole vastenmielistä, mukavat työkaverit. (H5)

Mutta kyllä sen aistii, että siellä on toi just, johtuen esimerkiksi esimiespolitiikasta, niin huono ilmapiiri tavallaan. (H6)

Lisäksi organisaatiokulttuuri ilmeni aineistosta epäsuorasti arvojen kautta. Scheinin (1990, 111) mukaan organisaatiokulttuuria ilmentävät organisaation arvot. Haastateltavat kertoivat, että organisaation arvot oli listattu strategiassa, mutta kukaan haastateltavista ei kokenut, että arvot näkyivät työssä. Kolme haastateltavista korosti, että strategiset ja käytännön arvot eivät täsmänneet keskenään. Yli puolet haastateltavista koki hankalaksi kuvailla organisaation arvoja, koska näkivät arvot epäselvinä. Haastateltavien mukaan organisaatiossa arvostetaan asiakaskeskeisyyttä, laatua, nuoria, insinööritaitoja, saksalaisuutta, ammattitaitoa, joustavuutta, yhteistyötaitoja, koulutusta, kokemusta ja oma-aloitteisuutta. Jokainen edellä luetelluista asioista mainittiin kerran. Kolmen haastateltavan mielestä arvostettiin sitä, että hoitaa työnsä hyvin ja kahden haastateltavan mielestä tuloksellisuus nähtiin arvona. Yksi haastateltavista näki, että organisaatiossa arvostettiin useita eri asioita, esimerkiksi jonkun kohdalla arvostettiin teknisiä taitoja ja toisen kohdalla vuorovaikutustaitoja.

Siiis silleen kyllä minä tällä hetkellä koen, että me ollaan hukassa asioitten kanssa. Me puhutaan arvoista ja puhutaan, mutta käytäntö on kyllä toinen tänä päivänä.. Että niistä puhutaan, työhyvinvointi ja arvot ja sitä ja tätä, mutta ei ne kyllä oikein toimi meillä tällä hetkellä. (H3)

En minä osaa vastata tuohon mitään. Tuloksellisuutta, en minä tiedä. (H5)

Yhteenvetona nähdään, että aineistosta nousi esille seikkoja, miten sekä psykologinen omistajuus ja reviirikäyttäytyminen organisaatiossa voivat kasvattaa organisaation sitoutumista. Yksilöt, jotka ovat sitoutuneita organisaatioon suoriutuvat työssään paremmin (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson 1989, 155), ovat tyytyväisempiä

työhönsä (Becker 1992, 232) sekä heillä on vähemmän toistuvia poissaoloja (Mathieu & Kohler 1990, 33). Sen sijaan organisaatioon sitoutumisen teorian (Scheinin 1990, 111; Virolainen 2010, 37; Ruokolainen 2011, 18) perusteella havaitaan, että johtamisella sekä ilmapiirin ja arvojen kautta ilmenevällä organisaatiokulttuurilla oli organisaatioon sitoutumiseen heikentävä merkitys.

5.3 Tiedon jakaminen

”Ettei aina jäisi niin, että rajapinta olisi aina se vaikein kohta, että saisi sitten sellaisen selkeän rohkaisun, että joku ainakin tekee sitten jotain. ...jos ollaan vähän rajavedossa, ettei ainakaan kävisi niin, että kukaan ei tee mitään.” (H8)

Psykologinen omistajuus vaikuttaa positiivisesti tiedon jakamiseen (Han ym. 2010, 2230) ja negatiivisesti tiedon pimittämiseen (Peng & Pierce 2015, 151). Pierce ja Jussila (2011, 115) esittävät, että psykologisesti omistautunut yksilö voi olla kuitenkin haluton jakamaan tietoa omistuksen kohteesta ”voita tai häviä” olosuhteissa. Toisin sanoen yksilö ei välttämättä halua jakaa tietoa kilpailevassa asemassa olevan työntekijän kanssa (Pierce & Jussila 2011, 115). Haastateltavat olivat suhteellisen tyytyväisiä yksikössä tapahtuvaan tiedon jakamiseen, mutta sen sijaan kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tiedon jakamisessa organisaatiossa oli haasteita. Aineiston perusteella Piercen ja Jussilan (2011, 115) ”voita tai häviä” -teoria ei selitä tiedon jakamisen ongelmia organisaatiossa, koska tiedon jakamisen haasteiden nähtiin liittyvän ymmärryksen puutteeseen muiden töistä sekä organisaatiokulttuuriin. Wunin (2013, 47) mukaan ystävällinen jakamisen kulttuuri sekä sisäinen ja altruistinen motivaatio ennustavat tiedon jakamista organisaatiossa. Sen sijaan ulkoisen motivaation Liun ja Fangin (2010, 753) mukaan ei nähdä olevan yhteydessä haluun jakaa tietoa organisaatiossa.

Myös reviiirikäyttäytyminen voi eristää organisaation jäseniä toisistaan, minkä seurauksena psykologista omistajuutta ilmentämä reviiirikäyttäytyminen vaikuttaa heikentävästi tiedon jakamiseen organisaatiossa kahdella tavalla (Brown ym. 2005, 579, 587–588). Reviiirikäyttäytyminen voi vaikuttaa organisaation jäsenten väliseen isolaatioon sen yksilön kautta, joka käyttäytyy reviiirillisesti. Yksilö saattaa olla keskittynyt oman reviiirinsä puolustamiseen niin, että hän on vähemmän halukas tekemään yhteistyötä muiden kanssa. Reviiirikäyttäytyminen voi siis vaikuttaa siihen kuinka aktiivisesti organisaation jäsenet hakeutuvat toistensa seuraan ja kuinka halukkaita he ovat jakamaan tietoa. (Brown ym. 2005, 587–588.) Aineiston perusteella kaikki haastateltavat olivat jollain tavoin käyttäytyneet reviiirejään kohtaan palauttavasti puolustaen. Yleisin tapa puolustaa reviiiriä oli puhumalla suoraan reviiiriä loukanneen henkilön kanssa. Tällainen

psykologista omistajuutta ilmaiseva reviirikäyttäytyminen kannusti tiedon jakamiseen. Aineistosta ilmeni kuitenkin, että puolustamista oli osoitettu myös puhumalla jollekin muulle tai mutisemalla itsekseen. Tällainen psykologista omistajuutta ilmaiseva reviirikäyttäytyminen taas heikensi organisaation jäsenten välistä tiedon jakamista.

Reviirikäyttäytyminen voi myös eristää organisaation jäseniä toisistaan organisaation jäsenten käsityksien kautta. Organisaation jäsenet, jotka osoittavat voimakkaasti reviirikäyttäytymistä voivat näyttäytyä muiden organisaation jäsenten keskuudessa vähemmän yhteistyöhaluisilta. (Brown ym. 2005, 588.) Aineistosta ilmeni, että reviiriä oli merkitty voimakkaan kontrolliorientoituneesti kieltämällä toista henkilöä menemästä tilaukselle. Tällöin kyseinen henkilö saattoi näyttäytyä toiselle vähemmän yhteistyöhaluisena, synnyttäen isolaatiota henkilöiden välille ja heikentäen tiedon jakamista.

Yhteenvetona todetaan, että heikkoa tiedon jakamisen kulttuuria case-organisaation yksikössä voi haastateltavien mukaan selittää vähäinen työperustainen psykologinen omistajuus. Psykologista omistajuutta ilmaiseva reviirikäyttäytyminen voi kannustaa tiedon jakamiseen organisaation jäsenten kesken. Toisaalta sillä voi olla heikentäviä vaikutuksia tiedon jakamiseen.

5.4 Vuorovaikutussuhteet

Reviirikäyttäytymisellä ja erityisesti kontrolliorientoituneen merkitsemisen avulla psykologisen omistajuuden kohteesta viestiminen voi lisätä yhteenkuuluvuudentunnetta (Altman & Haythorn, 1967; Altman, Taylor, & Wheeler, 1971) ja jouhevoittaa sosiaalisten yksiköiden toimintaa (Rosenblatt & Budd, 1975, 75). Reviirikäyttäytymisellä voi olla myös positiivinen merkitys yksilöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin (Fischer & Roseman 2007, 112; Brown & Robinson 2011, 220; Byron & Laurence 2015, 316). Byronin ja Laurencen (2015, 317) tutkimuksen perusteella identiteettiorientoitunut reviirin merkitseminen lisää yksilön mukavuudentunnetta organisaatiossa sekä sen jäsenten keskuudessa ja luo pohjaa mieluisammille vuorovaikutussuhteille.

Brownin ja Robinsonin (2011, 219) tutkimuksen mukaan yksilön reviirin loukkaus aiheuttaa suuttumusta, mikä johtaa palauttavaan reviirikäyttäytymiseen. Reviirin loukkauksesta syntyvä suuttumus koetaan sitä vahvemmin, mitä voimakkaammin muiden koetaan olevan vastuussa reviirin loukkauksesta (Brown & Robinson 2011, 219). Suuttumuksen seuraukset riippuvat siitä, miten suuttumus ilmaistaan (Fischer & Roseman 2007, 112). Yksilö, joka suuttumuksesta johtuen käyttäytyy reviiriään kohtaan palauttavasti, voi tehdä irrationaalisia ja huonoja päätöksiä (Pillutla & Murnighan 1996, 221). Toisaalta Fisher ja Roseman (2007, 112) esittävät, että suuttumus voi muuttaa kahden yksilön välisen vuorovaikutussuhteen toimivammaksi ja molempia osapuolia tyydyttä-

vämmäksi. Puolustavaa reviiirikäyttäytymistä ilmeni organisaatiossa aineiston mukaan eri muodoissa. Kolme haastateltavaa totesi, että puhumisen lisäksi he olivat lähestyneet henkilöä, joka heidän reviiiriään oli loukannut kommentoimalla tai ehdottamalla, miten asian kanssa voitaisiin edetä. Tällaisen toiminnan voidaan ajatella kehittävän vuorovaikutussuhteita (Fisher & Roseman 2007, 112).

Siis nimenomaan kommentoimalla ja sanomalla, että hei voisiko tässä olla jotain muuta perää tai. (H9)

Edellä esitetty on linjassa Brownin ym. (2005, 586) teoriaan siitä, että reviiirikäyttäytyminen vähentää konfliktia organisaation jäsenten kesken, mikäli reviiirit ovat yhteisesti sovittuja. *Konflikti* tarkoittaa tässä yhteydessä yksilöiden yhteentörmäystä, mikä liittyy vastuualueiden, suhteiden ja resurssien allokointiin (Brown ym. 2005, 586). Konfliktin vähentäminen kasvattaa tuottavuutta (Jehn 1997, 548). Brown ym. (2005, 586–587) painottavat, että reviiirikäyttäytyminen voi hetkellisesti lisätä konfliktin mahdollisuutta, mutta ajan saatossa käyttäytymisen nähdään vähentävän konfliktin määrää, kun organisaation jäsenet ylläpitävät reviiirejään. Esimerkiksi reviiirin merkitsemisen avulla yksilö kykenee välttämään konfliktia osoittamalla muille hänen reviiiriensä rajat (Brown ym. 2005, 587). Aineiston perusteella yksilöt merkitsivät reviiirejään verbaalisesti ja nonverbaalisesti sekä eri syistä. Yksi haastateltavista kertoi, että vastuunkantaminen osoitti joissain tapauksissa heikkoutta delegoida tehtäviä. Tällaisen käytös on konfliktia välttävää ja vuorovaikutusta edistävä. Toisaalta vuorovaikutus voi heikentyä mikäli vastuuta kannetaan liikaa.

Tossa voi olla yksi heikkous, että välttämätti ihan silleen järjestelmällisesti saattaa itse ottaa asiakseen liikaakin eikä tavallaan heitä palloa takasin: ”No mites, et sähän voisit tän niinku ratkaista”. (H8)

Brown (2005, 587) näkee samalla tavoin ennakoivan puolustamisen vähentävän konfliktin mahdollisuutta, sillä yksilö pyrkii estämään reviiirille tunkeutumisen. Kuten jo todettu, ennakoiva puolustaminen ilmeni aineistosta esimerkiksi kieltämällä toista menemästä tiettyyn paikkaan. Toisaalta psykologinen omistajuus ja reviiirikäyttäytyminen voivat vaikuttaa negatiivisesti tiimityöskentelyyn (Pierce ym. 2001, 303–304; Brown ym. 2014, 480; Byron & Laurence 2015, 316), jonka keskeisessä roolissa ovat vuorovaikutussuhteet. Yksilö joka kokee psykologista omistajuutta kohteesta, ei välttämättä halua jakaa kohteen omistajuutta. Tällainen reviiirikäyttäytyminen voi haitata tiimityöskentelyä organisaatiossa. (Pierce ym. 2001, 304.) Aineistosta ilmeni, että tietoa oli koettu pimitettävän vallan takia. Seurauksena on tiimityöskentelyn heikentyminen.

Kulttuurin täytyy olla sellainen, että sitä tietoa kukaan ei haluaisi pantata sen vallan takia, että minä pystyn hoitamaan kun minä tiedän, joka on semmoinen yksi niin kuin paha peikko monessa paikkaa. (H8)

Erityisesti reviirikäyttämällä voi olla negatiivisia vaikutuksia tiimeissä, joissa luottamus on korkealla (Brown ym. 2014, 480). Brown ym. (2014) tutkivat, kuinka luottamus tiimeissä vaikuttaa psykologiseen omistajuuteen sekä reviirikäyttämiseen. Tuloksien mukaan tiimeissä, joissa luottamus on korkealla, psykologista omistajuutta sekä reviirikäyttämistä ilmenee vähemmän (Brown ym. 2014, 480). Haastateltavat tuntuivat olleen ihan tyytyväisiä yhteistyöhön yksikössä. Keskustelun koettiin olevan avointa ja rakentavaa. Kaksi haastateltavista koki erityisesti, että yksikössä oli ihan avoin ilmapiiri.

...että siellä on helppo puhua asioista kuitenkin ja kysyä. Että meillä on aina sillai, että kun tulee uusia ihmisiä, usein se uusien ihmisten mielipide on ollut se, että meillä on hyvä yhteishenki tuossa. Ja paljon tulee just henkilökohtaisiakin asioita esille, kuka nyt haluaa sitten avautua ja minkä verran, että se riippuu siitäkin. Se on varmaan semmoinen avoimuus ja vastaanottavaisuus. (H1)

Aineistosta ilmeni myös, että ilmapiirin ei koettu olevan organisaatiossa avoin. Lisäksi tämä seikka ilmeni epäsuorasti useiden muiden haastateltavien kommentteista. Myös yhteistyöhön organisaatiossa oltiin vähemmän tyytyväisiä kuin yhteistyöhön yksikössä. Täten luottamus ei ollut korkea koko organisaatiossa. Brownin ym. (2014, 480) mukaan korkean luottamuksen tiimeissä yksilöt, jotka loukkaavat muiden reviirejä, erottautuvat ja heidän panosta tiimin toimintaan saatetaan epäillä. (Brown ym. 2014, 480.)

Niin se ei ole avointa, täällä on semmoista kyräilyä, juorut leviää, sitten ne juorut kasvaa ja muuttuu muuksi niin kuin tavallaan se, että me ei tiedetä mitä tyyliin huomenna tapahtuu. (H7)

Yhteenvedon todetaan, että haastateltavien mukaan psykologista omistajuutta ilmaisevalla reviirikäyttämällä on case-organisaation yksikössä sekä positiivisia, että negatiivisia merkityksiä vuorovaikutussuhteisiin. Reviirikäyttämisen voi kehittää vuorovaikutussuhteita suoraan tai epäsuorasti konfliktin vähentämisen kautta. Toisaalta haastateltavien vastauksista ilmeni, että reviirikäyttämällä voi olla negatiivinen merkitys tiimityöskentelyyn, jonka seurauksena myös vuorovaikutussuhteet kärsivät.

5.5 Työtyytyväisyys

Psykologisen omistajuuden todetaan lisäävän sekä tyytyväisyyttä (Lee & Suh 2015, 389), että työtyytyväisyyttä (Avey ym. 2009, 186; Peng & Pierce 2015, 164). Myös kontrolliorientoituneen merkitsemisen nähdään vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen. Näin tapahtuu kun yksilö kokee, että hän kontrolloi reviiriään. (Brown & Becker 2015, 1787.) Puolet haastateltavista kertoivat, että he olivat osoittaneet muille, että työ kuuluu ”minulle”. Haastatteluista ei ilmennyt, tuntivatko he, että osoitettuaan työn kuuluvan ”minulle”, he olisivat kokeneet kontrolloivansa reviirejään.

Työtyytyväisyys ja organisaatioilmapiiri ovat käsitteinä lähellä toisiaan ja, vaikka osa tutkijoista näkeekin käsitteet päällekkäisinä, tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyttä pidetään organisaatioilmapiiristä eroavana (ks. esim. Virolainen 2010, 36; Schneider, Ehrhart & Macey 2013, 29). Locken (1969, 316) mukaan *työtyytyväisyys* tarkoittaa miellyttävää tunnetta ja seurausta siitä, että yksilö kokee työnsä edistävän hänen arvojen saavuttamista. Työtyyttymättömyys tarkoittaa taas epämiellyttävää tunnetta, joka on seurausta siitä, että yksilö kokee työnsä olevan esteenä hänen arvojensa saavuttamisessa (Locke 1969, 316). Herzberg (2003, 91) huomauttaa, että työtyytyväisyys ja työtyyttymättömyys eivät ole toistensa vastakohtia. Työtyytyväisyyden vastakohta on ei-työtyytyväisyys ja työtyyttymättömyyden ei-työtyyttymättömyys, koska työtyytyväisyyteen ja työtyyttymättömyyteen vaikuttavat eri tekijät (Herzberg 2003, 91).

Kaksi kolmasosaa haastateltavista koki, että työ sisälsi enemmän tekijöitä, joihin he olivat tyytymättömiä kuin tyytyväisiä. Kahden vastaajan mielestä työssä oli yhtä paljon tekijöitä, joihin he olivat tyytyväisiä ja tyytymättömiä. Yksi vastaajista koki, että työssä ei ollut tekijöitä, joihin hän olisi ollut tyytymätön. Sen sijaan työ tarjosi hänen mielestä useita asioita, joista olla tyytyväinen.

Työtyytyväisyyttä voidaan tarkastella Herzbergin kaksifaktoriteorian avulla. Herzbergin kaksifaktoriteoriassa työtyytyväisyyttä aiheuttaavat työhön liittyvät motivaatiotekijät, joita ovat työssä menestyminen, hyvästä työstä saatava tunnustus, mielenkiinto työtä kohtaan, annettu vastuu ja mahdollisuus kehittyä ja edetä. Sen sijaan työtyyttymättömyyttä synnyttävät työn hygieniategijät, jos ne eivät ole yksilön mielestä hyvällä tasolla. Hygieniategijät liittyvät työn ulkoisiin tekijöihin ja niitä ovat yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka, valvonta, työpaikan sisäiset suhteet, fyysiset työolosuhteet, palkka ja työsuhteen varmuus. (Herzberg 2003, 91–92.)

Aineistosta ilmeni, että haastateltavat olivat eniten tyytyväisiä itse työhön, työssä hyödynnettävään kokemukseen ja palkkaan. Kaksi kolmasosaa vastaajista oli tyytyväisiä itse työhön, koska kokivat työn olevan monipuolista, haastavaa ja vaihtelevaa. Noin puolet haastateltavista oli tyytyväisiä siihen, että voivat hyödyntää kokemustaan ja osaamistaan työssä. Yksi kolmasosa vastaajista kertoi, että oli työssä tyytyväinen siihen,

että sai palkkaa. Herzbergin (2003, 91) kaksifaktoriteorian mukaan itse työ ja työssä hyödynnettävä kokemus toimivat haastateltavilla työtyytyväisyyttä lisäävinä tekijöinä. Sen sijaan palkka ei toimi haastateltavilla työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Palkka ei kuitenkaan laske haastateltavien työtyytyväisyyttä.

Aineiston mukaan haastateltavissa aiheutti eniten työtytymättömyyttä rekrytoinnin hitaus, esimiehen toimimattomuus, arvostuksen puute ja tiedonkulun ongelmat organisaatiossa. Tarkemmin kaksi kolmasosaa vastaajista kertoi, että olivat tyytymättömiä rekrytoinnin nopeuteen. Ilmeni, että rekrytoinnin olivat edenneet hitaasti ja niistä ei oltu annettu informaatiota. Lisäksi ilmeni, että tällainen toiminta oli lisännyt epävarmuutta myös tulevaisuuden rekrytoinneista. Hieman yli puolet vastaajista oli tyytymätön esimiehen toimintaan. Tämä johtui esimerkiksi siitä, että esimieheltä jäi asioita hoitamatta ja häntä ei näkynyt paikalla. Moni vastaajista ajatteli, että esimiehellä oli liian suuri työkuorma. Tämän nähtiin vaikuttavan negatiivisesti yksikön toimintaan.

...että ajoissa hommataan ihmisiä. Silloin kun niitä tarvitaan, ettei aina olla vähän perässä. (H4)

Myös hieman yli puolet haastateltavista koki työssään arvostuksen puutetta. Arvostuksen puute ilmeni osittain esimiehen toimimattomuudella, mutta myös muun johdon toiminnan kautta. Haastateltavat kokivat, että esimerkiksi ennen päätösten tekemistä henkilöltä, jota päätös koskee ei kysytty mielipidettä tai näkemystä asiaan. Lisäksi hieman yli puolet haastateltavista oli tyytymättömiä tiedonkulkuun organisaatiossa. He kokivat, että tiedonkulku oli organisaatiossa hidasta, epäloogista ja puutteellista.

Ja sitten aika monesti kun tulee joku uusi, että hei näin on päätetty, niin se on tullut jo kauttarantain, että me ollaan tiedetty siitä jo etukäteen... Sellaisia päätöksiä, mitkä koskettaa niitä ihmisiä, niin muut ihmiset tietää ennen. Enkä tarkoita johtotasoa, vaan ihan rivityöntekijöitä. Niin se ei ole kyllä oikein ja näin on käynyt useasti. (H7)

Herzbergin (2003, 91) kaksifaktoriteorian mukaan haastateltavien tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät ovat hygienia- ja työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä. Rekrytoinnin hitaus, arvostuksen puute, esimiehen toimimattomuus ja tiedonkulku organisaatiossa kuvaavat työn ulkoisia tekijöitä ja liittyvät yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikkaan. Huomattakoon, että esimiehen toiminnan voidaan nähdä myös osittain kuuluvan motivaatiotekijöihin, koska esimiehen toiminnassa oltiin tyytymättömiä asioihin, jotka liittyivät myös hyvästä työstä saatavaan tunnustukseen sekä mahdollisuuteen kehittyä ja edetä.

Yhteenvetona todetaan, että kaiken kaikkiaan aineistosta huokui tyytymättömyys. Tyytymättömyys ei kuitenkaan kohdistunut itse työhön vaan vahvemmin työn ulkoisiin tekijöihin. Herzbergin (2003, 91–92) kaksifaktoriateorian perusteella case-organisaation yksikössä työtyytyväisyyttä eivät laske, vaan työtyytymättömyyttä lisäävät eniten rekrytoinnin hitaus, esimiehen toimimattomuus, arvostuksen puute sekä tiedonkulun ongelmat organisaatiossa.

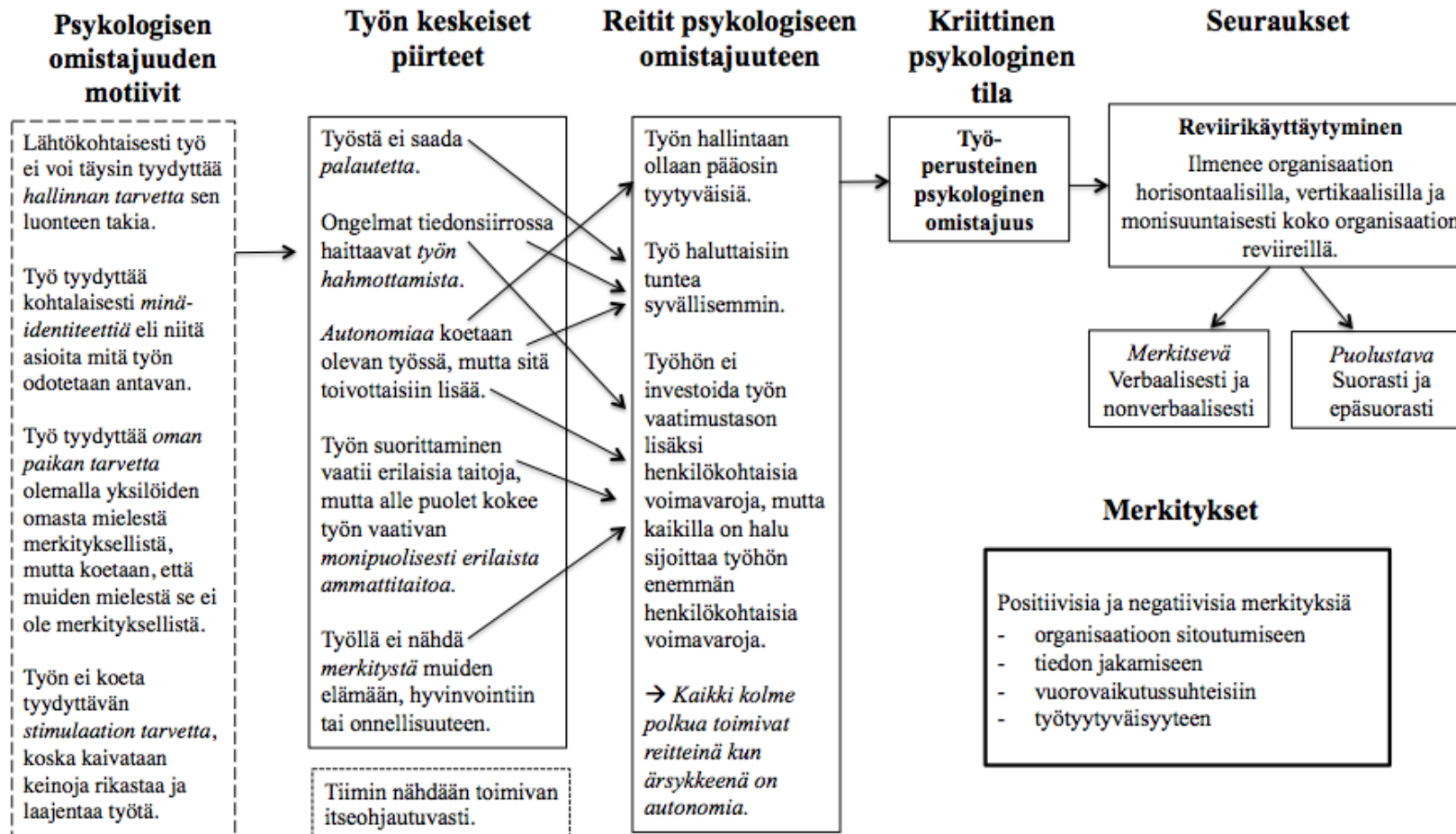
6 LOPUKSI

6.1 Yhteenvedo tuloksista

Tulokset osoittivat, että psykologisen omistajuuden *motiivit* tyydyttyivät osittain tai eivät ollenkaan. Osa työn *keskeisistä piirteistä* toimi osalle yksilöistä psykologisen omistajuuden ärsykkeenä. Lisäksi itseohjautuvan tiimin huomattiin toimivan psykologisen omistajuuden ärsykkeenä. Kaikki kolme psykologisen omistajuuden *reittiä* saattoivat johtaa psykologisen omistajuuden kehittymiseen. *Työperustaista psykologista omistajuutta* ilmeni organisaatiossa. Myös *reviirikäyttäytymistä* oli havaittavissa organisaation eri *reviireillä*. *Merkitsevä* *reviirikäyttäytyminen* ilmeni verbaalisesti sekä nonverbaalisesti ja *puolustava* *reviirikäyttäytyminen* suorien tai epäsuorien ilmaisutapojen kautta. *Reviirikäyttäytymisellä* psykologisen omistajuuden ilmentämänä oli *positiivisia ja negatiivisia merkityksiä* organisaatioon sitoutumiseen, tiedon jakamiseen, vuorovaikutussuhteisiin sekä työtyytyväisyyteen. Yhteenvedona tulokset löytyvät kuviosta 7 (s. 59).

Ensimmäiseksi psykologisen omistajuuden motiiveista hallinnan tarve eli tunne, että ”Tämä on minun.” (Crossley & Luthansa 2009, 186; Pierce & Jussila 2011, 39–40) tyydyttyi tuloksien mukaan lähes kaikilla haastateltavista, mutta työn luonteen takia ei voi koskaan tyydyttyä täysin. Toiseksi psykologisen omistajuuden motiiveista minä-identiteetin tarve (Pierce & Jussila 2011, 40–41) tyydyttyi tuloksien perusteella kohtalaisesti tai hyvin. Kolmanneksi psykologisen omistajuuden motiiveista oman paikan tarve eli tarve löytää merkityksellisyys ja kohde, johon samaistua (Porteous 1976, 387; Pierce & Jussila 2011, 44–46) tyydyttyi tuloksien mukaan yksilöiden omasta mielestä. Sen sijaan haastateltavat kokivat, että osa organisaation muista henkilöistä ei nähnyt heidän työtään merkityksellisenä. Neljänneksi psykologisen omistajuuden motiiveista stimulaation tarve (Piercen & Jussila 2011, 48) oli tuloksien perusteella suuri.

Työn keskeisistä piirteistä palaute ja työn hahmottaminen (Hackman & Oldham 1975, 161; Pierce ym. 2009, 485; Pierce & Jussila 2011, 127) eivät tuloksien mukaan toimineet ärsykkeinä psykologiselle omistajuudelle. Tuloksien mukaan autonomia toimi puolelta haastateltavista psykologisen omistajuuden ärsykkeenä, koska puolet informanteista koki, että voivat vaikuttaa työhönsä liittyviin päätöksiin hyvin. Empiirisesti erityisesti autonomian todetaan ennustavan psykologista omistajuutta (Tanaka & Yamauchi 2000, 268; Pierce ym. 2004, 527; Mayhew ym. 2007, 495; Brown ym. 2014, 335; Lee & Suh 2015, 382). Työn keskeisistä piirteistä monipuoliset ammattitaitovaatimukset (Hackman & Oldham 1975, 161; Pierce ym. 2009, 485; Pierce & Jussila 2011, 127) vaikuttivat tuloksien mukaan osittain psykologisen omistajuuden ärsykkeenä. Työn



Kuvio 7 Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista teoreettisen viitekehyksen avulla esitettynä yhdistettyä mallia psykologisen omistajuuden motiiveista (Pierce ym. 2001, 300; Pierce ym. 2003; 88; Pierce ym. 2009, 482–484; Pierce & Jussila 2011, 48), uudistetusta työn piirremallista ja reviiirikäyttäytymisestä (Piercen ym. 2009, 485) mukailten

merkitys, toimi vain yhdellä informantilla psykologisen omistajuuden ärsykkeenä. Uudistetun työn piirremallin työn keskeisten piirteiden (Piercen ym. 2009, 485) lisäksi itseohjautuvan tiimin nähtiin ennustavan psykologisen omistajuuden kehittymistä (Liu ym. 2012, 891).

Tuloksien mukaan kaikki kolme psykologiseen omistajuuteen johtavaa reittiä toteutuivat kun ärsykkeenä oli autonomia. Tämä havainto tukee olemassa olevaa teoriaa (Pierce ym. 2001, 301–302; Pierce ym. 2003, 92–93; Pierce & Jussila 2011; 78–81). Tuloksissa ilmeni, että yli puolet haastateltavista oli täysin tai pääosin tyytyväinen siihen, kuinka kykeni hallitsemaan työtään, mutta haastateltavat eivät tunteneet työtään niin syvästi kuin he halusivat. Lisäksi työhön ei investoitu vaatimustason lisäksi henkilökohtaisia voimavaroja, mutta kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin halua tehdä niin.

Tutkimuksen taustalla olevan mallin (Pierce ym. 2001, 300; Pierce ym. 2003; 88; Pierce ym. 2009, 482–485; Pierce & Jussila 2011, 48) ja haastatteluiden tuloksien mukaan työperustaista psykologista omistajuutta kehittyi puolelle haastateltavista, jotka kokivat työssään autonomiaa. Kirjallisuuden mukaan psykologista omistajuutta motivoi enemmän kompleksinen kuin yksinkertaistettu työ. Kompleksinen työ aktivoi reittejä, jotka saavat aikaan psykologisen omistajuuden tunteen. (Pierce ym. 2009, 491; Brown 2014 ym. 327, 334.) Kaiken kaikkiaan haastateltavat kokivat, että työ ei ollut niin kompleksista, mitä se olisi voinut olla ja, mitä yksilöt halusivat sen olevan. Erityisesti työ ei ollut kompleksinen, koska haastateltavat eivät saaneet työstään palautetta.

Tuloksien mukaan reviirikäyttäytymistä saattoi ilmetä organisaation horisontaalisilla, vertikaalisilla ja monisuuntaisesti koko organisaation reviireillä. Brownin ja Brown (2011, 34–35) tutkimus tukee esitettyä. Tuloksien mukaan organisaatiossa oli merkitty reviirejä verbaalisesti ja nonverbaalisesti sekä puolustettu reviirejä suorasti ja epäsuorasti.

Lopuksi tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että reviirikäyttäytymisellä psykologisen omistajuuden ilmentäjänä voi olla positiivisia ja negatiivisia merkityksiä organisaatiossa. Tulos on yhtenevä aikaisemmin tehdyn tutkimuksen kanssa (Brown ym. 2005, 585; Brown 2009, 50; Avey ym. 2009, 186; Brown ym. 2014, 463; Brown & Zhu 2016, 54). Lisäksi tuloksista ilmeni, että merkitykset voivat olla yhtäaikaaisesti positiivisia ja negatiivisia, kuten myös kirjallisuus osoittaa (ks. esim. Baer & Brown 2012; Qian ym. 2015, 344). Tuloksien mukaan reviirikäyttäytymisellä psykologisen omistajuuden ilmentäjänä oli erilaisia merkitystä organisaatioon sitoutumiseen, tiedon jakamiseen, vuorovaikutussuhteisiin sekä työtyytyväisyyteen.

6.2 Johtopäätökset

Tämä tutkimus täydensi aikaisempia tutkimuksia psykologisesta omistajuudesta ja reviiirikäyttäytymisestä (Hackman & Oldham 1975; Pierce ym. 2001; Brown ym. 2005; Brown & Zhu 2016) selvittämällä, miten työperustainen psykologinen omistajuus ja reviiirikäyttäytyminen ilmenevät organisaatiokontekstissa aineettomien kohteiden ja reviiirien kautta sekä millaisia merkityksiä niillä organisaatiossa on. Tutkimusasetelma on perusteltu, koska ilmiö ja erityisesti sen erilaisia merkityksiä organisaatiossa tunnetaan vielä heikosti (Brown & Zhu 2016, 54, 62–63). Ilmiön aikaisempi tutkimus keskittyy näkemään psykologisen omistajuuden kohteet fyysisinä samoin kuin reviiirikäyttäytymisen tutkimus painottuu organisaation fyysisiin tiloihin. Lisäksi työperustaisesta psykologisesta omistajuudesta löytyy vähemmän tutkimusta kuin organisaatioperustaisesta psykologisesta omistajuudesta (Dawkins ym. 2017, 167).

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona ja sen motivoivana tekijänä oli ilmiön vähäisen aiemman tutkimuksen lisäksi teoreettisen viitekehyksen kautta ymmärryksen lisääminen toimeksiantajayrityksessä todetusta ongelmasta. Toimeksiantajayrityksessä oli havaittu, että eri tehtävien rajapinnoilla syntyy harmaita alueita, joilla sijaitseva tieto jää usein käsittelemättä tai välittämättä eteenpäin, koska vastuu sen käsittelemisestä tai eteenpäin välittämisestä ei ole kenelläkään. Tutkimuksen tavoitteena olikin kasvattaa ymmärrystä psykologisen omistajuuden kehittymisestä ja reviiirikäyttäytymisestä case-organisaatiossa. Näin ollen tutkimusongelman ”*Miten reviiirikäyttäytyminen ilmentää psykologista omistajuutta case-organisaatiossa?*” kautta pyrittiin löytämään keinoja, miten omistajuuden tunnetta voisi kasvattaa niin, että se toimisi motivaatiotekijänä vastuutakantavalle käyttäytymiselle case-organisaatiossa. Kirjallisuuskatsauksen myötä syntyi yhdistetty malli psykologisen omistajuuden kehittymiseen vaikuttavista motiiveista, uudistetusta työn piirremallista ja reviiirikäyttäytymisestä, jossa yhdistyi tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Mallin avulla pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmasta muodostettuihin kahteen ensimmäiseen alaongelmaan.

Tutkimuksen ensimmäinen alaongelma oli ”*Miten psykologinen omistajuus kehittyy?*”. Tutkimuksen taustalla olevan teoreettisen mallin mukaan psykologinen omistajuus kehittyy elinkaaren kautta, jossa psykologisen omistajuuden perustana ovat motiivit, ärsykkeinä työn keskeiset piirteet ja psykologinen omistajuus syntyy kolmen reitin kautta. Kun malliin suhteutetaan löydökset empiriasta, tutkimuksen perusteella näyttäisi, että psykologisen omistajuuden perusta oli case-organisaation yksikössä hatara, ärsykkeet heikkoja ja reitit hauraita. Näin ollen, tutkimuksen mukaan psykologinen omistajuus kehittyi heikosti case-organisaation yksikössä. Tulokset kuitenkin tukevat olemassa olevaa teoriaa (Pierce ym. 2001, 300; Pierce ym. 2003; 88; Pierce ym. 2009, 482–484; Pierce & Jussila 2011, 48), koska lähes kaikki teorian mukaan psykologisen

omistajuuden kehittymiseen vaaditut elementit olivat case-organisaation yksikössä tunnistettavissa ja ne koettiin tärkeinä.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että haastateltavien mielestä psykologisen omistajuuden motiivit tyydyttyivät osittain tai eivät ollenkaan. Siitä huolimatta motiivien nähtiin vaikuttavan yksilöiden haluihin ja tavoitteisiin. Tuloksien mukaan haastateltavat halusivat, että työ tyydyttäisi vahvemmin minä-identiteettiä eli vastaisi enemmän sitä, mitä työn odotetaan antavan. He löytäisivät työstään vahvemmin oman paikkansa eli kokisivat työnsä entistä merkityksellisenä, mikäli heidän työtään arvostettaisiin ja arvostus osoitettaisiin vahvemmin. Työ stimuloisi haastateltavia enemmän, kun heidän työtään rikastettaisiin tai laajennettaisiin. Haastattelujen perusteella työn luonteen takia työ ei voi koskaan tyydyttää hallinnan motiivia case-organisaation yksikössä. Vaikka haastateltavat olivat työn hallintaan pääosin tyytyväisiä, hallinnan tunnetta voitaisiin parantaa entisestään tarkastamalla säännöllisin väliajoin yksilöiden työmääriä. Tämä voisi toteutua esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.

Tutkimuksen tuloksien perusteella osa työn keskeisistä piirteistä toimi osalle haastateltavista psykologisen omistajuuden ärsykkeinä. Tulokset kuitenkin osoittivat, että pois lukien työn merkitys, kaikki työn keskeiset piirteet voivat toimia haastateltaville psykologisen omistajuuden ärsykkeinä. Näin tapahtuu kun haastateltavat saavat palautetta työstään, heidän työnsä kannalta olennainen tieto tehdään näkyväksi ja saavutettavaksi, työhön lisätään autonomiaa sekä osaamista kehitetään ja hyödynnetään enemmän. Tutkimuksen tuloksia voidaan tulkita niin, että haastateltavat eivät lähtökohtaisesti voi kokea, että heidän työllään olisi suurta merkitystä muiden ja erityisesti kollegoiden elämään, hyvinvointiin ja onnellisuuteen, koska he ovat tehneet valinnan toimialasta ja työtehtävistä. He eivät esimerkiksi toimi terveydenhuoltoalalla, jossa ihmisten elämään vaikutetaan konkreettisin tavoin.

Kaiken kaikkiaan työn keskeisten piirteiden osalta case-organisaation yksikössä työ oli muodoltaan ei yksinkertaistettua, mutta ei niin kompleksista kuin se olisi voinut olla ja ei sellaista kuin haastateltavat olisivat halunneet sen olevan. Tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen viitaten työtä voisi case-organisaation yksikössä muotoilla uudelleen niin, että siitä tulisi kompleksisempaa. Todennäköisesti tämä vaikuttaisi positiivisesti työperustaisen psykologisen omistajuuden kehittymiseen.

Lopulta tutkimus täydensi työn keskeisten piirteiden tutkimusta esittämällä, että itseohjautuva tiimi toimi psykologisen omistajuuden ärsykkeinä. Tuloksien mukaan tiimin nähtiin kuitenkin toimivan itseohjautuvasti pakon, esimiehen poissaolon, eikä luottamuksen johdosta. Itseohjautuvuuden tulisi olla luottamuksen osoitus, joka lisää autonomian tunnetta eikä aiheuta negatiivisia tunteita.

Tässä tutkimuksessa osoitettiin, että kaikki kolme reittiä saattoivat johtaa psykologisen omistajuuden kehittymiseen erityisesti, kun ärsykkeinä oli autonomia. Mikäli työstä

muotoillaan kompetksisempaa, voivat mahdollisesti kaikki ärsykkeet, pois lukien työn merkitys, johtaa psykologisen omistajuuden kehittymiseen kaikkien kolmen reitin kautta. Tulokset koskien työn ärsykeitä selittivät reittejä koskevia tuloksia ja näin ollen voidaan todeta, että tulokset tukevat olemassa olevaa teoriaa. Tätä voidaan perustella siten, koska puolet haastateltavista koki työssään autonomiaa, työn hallintaan oltiin pääosin tyytyväisiä. Työstä haluttaisiin palautetta, jotta työ voitaisiin tuntea syvällisemmin. Lisäksi työhön haluttaisiin lisää autonomiaa ja työn hahmottamista haluttaisiin edistää kohentamalla tiedonsiirtoa organisaatiossa. Myös nämä tekijät tukevat sitä, että haastateltavat haluaisivat tuntea työnsä syvällisemmin. Työhön oltiin valmiita sijoittamaan henkilökohtaisia voimavaroja. Tätä selitti useat seikat. Työ haluttiin hahmottaa paremmin, työhön haluttiin lisää autonomiaa ja osaamista haluttiin syventää ja hyödyntää laajemmin.

Työn keskeisten piirteiden lisäksi tässä tutkimuksessa ilmeni, että itseohjautuva tiimi toimi psykologisen omistajuuden ärsykkeenä. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että kaikki kolme reittiä johtavat psykologisen omistajuuden kehittymiseen, kun ärsykkeenä on itseohjautuvan tiimin tunnuspiirteet. Tätä voidaan perustella siten, että itseohjautuva tiimi edisti työn hallinnan tunnetta, koska haastateltavat kokivat hallitsevansa työnsä lisäksi myös omaa elämäänsä. Itseohjautuva tiimi lisäsi myös työn tuntemista syvällisemmin, koska kun yksilöiden vastuu työstä kasvoi, myös heidän ymmärrys työstä, sen vaatimuksista sekä omasta ja kollegoiden osaamisesta kehittyi. Lopulta itseohjautuvan tiimin kautta yksilöt sijoittivat enemmän henkilökohtaisia voimavaroja työhön, kuten aikaa, energiaa ja osaamista.

Tutkimuksen toinen alaongelma oli *”Millä reviiireillä ja miten reviiirikäyttäytyminen organisaatiossa ilmenee?”*. Tulokset osoittivat, että case-organisaatiosta voitiin erottaa eri reviiirejä, jotka ristesivät eri tehtävien rajapinnoilla. Reviiirikäyttäytyminen ei siis haastateltavien mielestä rajoittunut vain yhden yksikön sisäisiin rajapintoihin.

Teorian mukaan reviiirikäyttäytyminen ilmenee organisaatiossa reviiirejä identiteetti- ja kontrolliorientoituneen merkitsevästi sekä ennakoivan ja palauttavan puolustavasti (Brown ym. 2005, 580–585). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat osittain tätä näkökulmaa. Empirian mukaan case-organisaation yksikössä reviiirikäyttäytyminen näyttäytyi identiteetti- ja kontrolliorientoituneen merkitsevästi ja palauttavan puolustavasti. Tosin kontrolliorientoitunut merkitseminen ilmeni voimakkaammin kuin identiteettiorientoitunut. Tämä seikka ei ollut looginen tuloksien kanssa, jotka osoittivat, että case-organisaation yksikössä synnyttiin identiteettiorientoitunutta reviiirikäyttäytymistä kohtelemalla työntekijöitä homogeenisesti. Voi olla toki, että identiteettiorientoitunut merkitseminen ilmenee case-organisaation yksikössä vahvemmin aineellisten työn kohteiden kuin aineettomien kautta. Koska tässä tutkimuksessa tutkittiin aineettomia työn

kohteita, tutkimus ei mahdollisesti kyennyt nostamaan vahvemmin esille identiteet-
tiorientoituneen merkitsemisen ilmenemismuotoja.

Tulokset eivät osoittaneet, ilmenikö ennakoivaa puolustavaa reviirikäyttäytymistä ja jos, niin miten. Sen sijaan tuloksista voidaan havaita, että case-organisaatiossa oli sosi-
aalisia reviierejä, jotka olivat alttiita ennakoivalle puolustamiselle. Näissä reviiereissä ko-
rostui eri yksiköiden toimijat ja heidän toiminnan ymmärtäminen. Tulokset vahvistivat
entisestään case-organisaation tiedon jakamisen ongelmaa, jonka aiheutti osaltaan ym-
märryksen puute siitä, mitä tietoa muut työssään tarvitsevat ja miksi.

Tuloksien mukaan kontrolliorientoitunut merkitseminen ilmeni case-organisaation
yksikössä verbaalisesti ja nonverbaalisesti. Mikäli yksikössä muotoillaan työtä uudel-
leen niin, että siitä tulee kompleksisempaa, nähtäisiin tämän lisäävän reviirikäyttäyty-
mistä. Tämä voi olla organisaation toiminnan kannalta haitallista, jos organisaation re-
viirit eivät ole selvästi jaettu. Epäselvät reviierien rajat lisäävät monitulkinnallisuutta,
mikä teorian mukaan suuntaa viestintää muodollisista verkostoista epämuodollisiin
(Srivastavan 2015, 1365).

Tuloksien perusteella case-organisaation yksikössä oli loukattu muiden reviierejä.
Tästä kertoi palauttava puolustaminen, mikä tuloksien mukaan ilmeni suorasti, esimer-
kiksi puhumalla ja epäsuorasti, esimerkiksi pitämällä asia omana tietona. Organisaatios-
sa tulisi kannustaa avoimeen ilmapiiriin ja tiedon jakamisen kulttuuriin, jotta reviierien
loukkauksen aiheuttama emotionaalinen tunnelataus välittyisi reviiiriä loukanneen tie-
touteen. Tämä voi tapahtua myös epäsuorasti. Tuloksien mukaan epäsuora palauttava
puolustaminen ilmeni esimerkiksi kirjoittamalla johtoportaan aseensa asiasta.

Kaiken kaikkiaan nähdään, että reviirikäyttäytyminen case-organisaation yksikössä
olisi ilmennyt voimakkaammin, mikäli psykologinen omistajuus olisi kehittynyt vah-
vemmin. Tätä perustellaan sillä, että reviiirikäyttäytyminen organisaatiossa ilmentää
psykologista omistajuutta. Mitä vahvemmin yksilö on psykologisesti omistautunut, sitä
voimakkaammin hän käyttäytyy reviiirillisesti omistajuuden kohteita kohtaan. (Brown,
Lawrence, Robinson 2005, 580; Pierce & Jussila 2011, 194–195; Brown, Crossley, Ro-
binson 2014, 479.)

Tutkimuksen kolmanteen alaongelmaan ”*Minkälaisia merkityksiä psykologisella
omistajuudella ja reviiirikäyttäytymisellä on organisaatiossa?*” ei haettu vastausta tut-
kimuksen taustalla olevasta mallista vaan teorialähtöisesti empiriasta. Tämän tutkimuk-
sen tulokset psykologisen omistajuuden ja reviiirikäyttäytymisen merkityksistä organi-
saatiokontekstissa tukevat olemassa olevaa teoriaa toteamalla, että merkitykset voivat
olla positiivisia, negatiivisia tai yhtäaikaaisesti positiivisia ja negatiivisia.

Tuloksien mukaan psykologisella omistajuudella ja reviiirikäyttäytymisellä organi-
saatiossa oli positiivinen merkitys organisaatioon sitoutumiseen. Tämä seikka ei kuiten-
kaan noussut tuloksissa yhtä vahvasti esille kuin teoriassa. Tähän saattoi vaikuttaa se,

että case-organisaation yksikössä psykologinen omistajuus kehittyi heikosti. Mikäli työtä muotoillaan uudelleen niin, se että vaikuttaa positiivisesti työperäisen psykologisen omistajuuden kehittymiseen, vahvistuu teorian (Brown, Brown & Perkins 2004, 754; Brown 2005, 586; Brown & Zhu 2016, 54) mukaan myös organisaatioon sitoutuminen. Vahvemmin tuloksissa nousi sen sijaan esille, että johtamisella sekä ilmapiirin ja arvojen kautta ilmenevällä organisaatiokulttuurilla oli negatiivinen merkitys organisaatioon sitoutumiseen.

Teorian mukaan reviirikäyttäytyminen kasvattaa organisaatioon sitoutumista luomalla ja ylläpitämällä reviirejä, jotka juurruttavat yksilöä organisaatioon ja kasvattavat yksilön tunnetta omasta paikasta (Brown ym. 2004, 754; Brown ym. 2005, 586). Tuloksien mukaan lähes kaikki haastateltavat olivat löytäneet itse työstään merkityksellisyyden eli oman paikkansa. Heidän oman paikan kokemusta heikensi kuitenkin tuntemus siitä, että muu organisaatio tai osa muusta organisaatiosta ei pitänyt heidän työtään merkityksellisenä. Voidaan ajatella, että haastateltavilla oli tarve kasvattaa tunnetta omasta paikasta merkitsemällä ja puolustamalla reviirejään, koska heillä oli tuntemus siitä, että kaikki eivät oikeuttaneet heidän paikkaansa organisaatiossa. Tämä kasvattaa reviirikäyttäytymisteorian (Brown ym. 2004, 754; Brown ym. 2005, 586) mukaan organisaatioon sitoutumista. Väite on kuitenkin ristiriidassa sen ajatuksen kanssa, että organisaatioon sitoutuminen vahvistuu kun yksilön työtä arvostetaan.

Tämän tutkimuksen tulokset heikosta tiedon jakamisen kulttuurista tukevat olemassa olevaa tutkimusta psykologisen omistajuuden positiivisesta vaikutuksesta tiedon jakamiseen ja negatiivisesta vaikutuksesta tiedon pimittämiseen (Han ym. 2010, 2230; Peng & Pierce 2015, 151). Koska case-organisaation yksikössä psykologinen omistajuus kehittyi heikosti, teorian mukaan on luonnollista, että myös tiedon jakamisen kulttuuri oli heikko. Tiedon jakamisen kulttuurin nähdään kehittyvän kun työtä muotoillaan uudelleen niin, että se vaikuttaa positiivisesti psykologisen omistajuuden kehittymiseen (ks. esim. Brown 2014 ym. 327, 334; Pierce 2015, 151).

Reviirikäyttäytymisen osalta avoimella reviirikäyttäytymisellä oli positiivinen merkitys tiedon jakamiseen case-organisaation yksikössä kun taas reviirikäyttäytymisellä, joka ei välittynyt reviiriä loukanneen tietoiuuteen, oli negatiivinen merkitys tiedon jakamiseen case-organisaation yksikössä. Lisäksi psykologista omistajuutta ilmentävällä reviirikäyttäytymisellä saattoi olla negatiivinen merkitys tiedon jakamiseen, jos yksilö näyttäytyi toiselle toimintansa kautta yhteistyöhaluttomalta. Jälkimmäinen ilmeni kuitenkin tuloksissa heikosti. Vaikka ilmiöllä oli myös negatiivisia merkityksiä tiedon jakamiseen organisaatiossa, haastateltavat kokivat, että sen positiiviset merkitykset tiedon jakamiseen olivat merkittävämmät, kunhan organisaatiossa kannustetaan avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen.

Psykologisella omistajuudella ja reviirikäyttäytymisellä nähtiin tässä tutkimuksessa olleen sekä positiivisia että negatiivisia merkityksiä vuorovaikutussuhteisiin. Tulokset täydensivät olemassa olevaa teoriaa siitä, että ilmöllä voi olla yhtäaikaisesti positiivisia ja negatiivisia merkityksiä organisaatiossa (ks. esim. Baer & Brown 2012; Qian ym. 2015, 344). Reviirikäyttäytyminen oli ilmennyt case-organisaation yksikössä verbaalisesti esimerkiksi kieltämällä toista menemästä tilaukselle. Tämän nähtiin edistävän vuorovaikutussuhteita, koska yksilö viesti reviiriensä rajoista ja ennaltaehkäisi reviirien loukkaamista. Toisaalta toiminnan ajateltiin heikentävän vuorovaikutussuhteita, koska yksilö saattoi näyttäytyä yhteistyöhaluttomalta toisen silmissä rajoittamalla toisen ”liikumista” tilauksella.

Vaikka tuloksien mukaan case-organisaatiossa oli koettu, että tietoa oli pimitetty valan tunteen takia, ilmiön juurisyytä ei saatu selvitettyä. Psykologinen omistajuus voisi teoriassa selittää havaintoa, mutta käytännössä ei, koska psykologisen omistajuuden todettiin kehittyvän heikosti. Voisiko tiedon pimitämisen syynä olla epävarmuus työtilanteesta, jolloin syntyy tarve säilyttää tiedon omistajuus oman aseman turvaamiseksi?

Tämän tutkimuksen tulokset eivät tukeneet olemassa olevaa teoriaa siitä, että psykologisella omistajuudella ja reviirikäyttäytymisellä organisaatiossa olisi positiivinen merkitys työtyytyväisyyteen (Brown & Becker 2015, 1787; Peng & Pierce 2015, 164). Psykologisen omistajuuden osalta tätä voisi selittää case-organisaation yksikössä heikosti kehittynyt psykologinen omistajuus. Sen sijaan työtyytyväisyys ja erityisesti työtytymättömyys nousivat tuloksissa esille. Case-organisaation yksikössä työtytymättömyyttä aiheuttaneet työn ulkoiset tekijät tulisi saada kuntoon niin, että ne olisivat yksilöiden mielestä hyvällä tasolla. Tämän jälkeen organisaatiossa voidaan keskittyä työn sisäisiin tekijöihin, jotka kasvattavat työtyytyväisyyttä sekä työmotivaatiota. Mitä suurempi motivaatio yksilöillä on organisaatiossa, sitä enemmän he haluavat myös jakaa ja jakavat tietoa (Liu & Fang 2010, 757).

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus osoitti, että psykologinen omistajuus ja reviirikäyttäytyminen organisaatiossa -ilmiön tutkimusta tarvitaan yhä. Ilmiöllä on kaksi puolta riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Erilaisten merkityksien ymmärtäminen on tärkeää, koska ymmärryksen avulla voidaan selittää organisaation tapahtumia ja punnita eri toimintatapoja.

Miten omistajuuden tunnetta sitten voidaan kasvattaa niin, että se toimisi motivaatiotekijänä vastuutakantavalle käyttäytymiselle case-organisaation yksikössä? Vastaus voidaan muotoilla yhteen lauseeseen. Kasvattamalla työperustaista psykologista omistajuutta muotoilemalla työtä uudelleen niin, että siitä tulee kompleksisempaa. Työn muotoilulla voi olla negatiivisia seurauksia organisaatiossa, jotka ilmenevät reviirikäyttäytymisen kautta. Ymmärtämällä kuitenkin ilmiön mahdollisia negatiivisia merkityksiä, voidaan ennaltaehkäistä niiden vaikutuksia. Tarkemmin työperustaisen psykologisen

omistajuuden kehittämisehdotukset case-organisaatiolle ja samalla tutkimuksen käytännön kontribuutiot löytyvät liitteestä 2.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen suorittamiseen kuuluu tutkimuksen arvioiminen sen luotettavuuden osalta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 131; Tuomi 2007, 149; Eriksson & Kovalainen 2008, 290; Hirsjärvi ym. 2008, 226). Klassisesti tutkimuksia arvioidaan reliabiliteetin⁶ ja validiteetin⁷ kautta (Eriksson & Kovalainen 2008, 291), mutta koska nämä käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen yhteyteen, kritisoidaan niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen arviointimenetelminä (Tuomi & Sarajärvi 2004, 133; Tuomi 2007, 150). Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulisikin huomioida sen epistemologiset taustaoletukset (Tuomi & Sarajärvi 2004, 131; Eriksson & Kovalainen 2008, 290). Koska tässä tutkimuksessa todellisuus nähtiin subjektiivisesti, Eriksson ja Kovalainen (2008, 294) suosittelevat, että tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään klassisten arviointimenetelmien sijaan näihin taustaoletuksiin paremmin soveltuvia arviontikriteerejä. Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan neljän ulottuvuuden avulla, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja yhdenmukaisuus (Eriksson & Kovalainen 2008, 294).

Ensimmäiseksi tutkimuksen *uskottavuus* tarkoittaa, kuinka hyvin tutkija tuntee ilmiön ja kuinka hyvin aineisto tukee tutkijan löydöksiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tämän tutkimuksen uskottavuutta lisää tutkijan syvälinen paneutuminen tutkittavan ilmiön kirjallisuuteen, mikä ilmenee kattavasta lähdeluettelosta, joka koostuu pääosin ilmiön ajankohtaisista tieteellisistä artikkeleista. Sen sijaan tutkimuksen uskottavuutta heikentää tutkijan käyttämä valta tulkita olemassa olevaa teoriaa. Koska kirjallisuutta ilmiön työn aineettomien kohteiden osalta on vähän, tuli tutkijan soveltaa olemassa olevaa teoriaa ilmiön aineellisista kohteista. Tämän voidaan nähdä heikentävän tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimuksen uskottavuutta arvioitaessa tulee ottaa myös huomioon, että tutkija käytti oikeuttaan analysoida aineistoa tulkitsemalla sitä. Vaikka tutkimus suoritettiin teorialähtöisesti, edustaa se tutkijan uniikkia tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Näin ollen, mikäli tutkimus toistettaisiin, mikä on mahdollista sen metodisen

⁶ Reliabiliteetti tarkoittaa yleisesti sitä, onko tutkijan keräämä tieto luotettavaa (McKinnon 1988, 36).

⁷ Validiteetti tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, tutkitaanko tutkimuksessa sitä, mitä väitetään tutkittavan (McKinnon 1988, 36).

avoimuuden takia, tulokset eivät tulisi siitä huolimatta koskaan olemaan identtisiä tämän tutkimuksen tuloksien kanssa johtuen tutkijan oikeudesta käyttää analysointitapana tulkintaa.

Toiseksi tutkimuksen *siirrettävyys* tarkoittaa, kuinka hyvin tutkimus kykenee löytämään samankaltaisuuksia aiemmin tehdyn tutkimuksen kanssa (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tämän tutkimuksen siirrettävyyttä vahvistaa useat raportissa osoitetut kytkökset ja samankaltaisuudet olemassa olevan tutkimuksen kanssa. Sen sijaan tutkimuksen siirrettävyyttä heikentää sen kyvyttömyys yhdistää ennakoivan puolustamisen ilmenemismuotoja organisaatiossa aiempaan tutkimukseen.

Kolmanneksi tutkimuksen *luotettavuuden* avulla punnitaan, onko tutkimusposessi looginen, jäljitettävissä oleva ja dokumentoitu (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tämän tutkimuksen luotettavuutta vahvistavat tutkimusprosessin loogisuus, kuvaaminen ja metodinen avoimuus. Tutkija on tutustunut laadullisen tutkimuksen metodologiakirjallisuuteen ja edennyt laadulliselle tutkimukselle ominaisten jalanjälkien mukaisesti. Lisäksi tutkimusraportissa on esitetty tutkijan mielestä olennaiset tutkimukseen liittyvät dokumentit. Tutkija on myös säilyttänyt kaikki tutkimukseen liittyvät dokumentit.

Tutkimuksen *yhdenmukaisuus* tarkoittaa, ovatko tutkijan tekemät tulkinnat helposti ymmärrettävissä (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tutkimuksen yhdenmukaisuutta vahvistaa, että tutkimuksen raportoinnissa on käytetty lukuisia alkuperäisilmauksia aineistosta, jotka ovat tukeneet ja perustelleet tehtyä tulkintaa. Tutkija kokee tutkimuksen yhdenmukaisuutta heikentäväksi tekijäksi sen, että mikäli lukija ei ole paneutunut ilmiön kirjallisuuteen, voi hänen olla vaikea ymmärtää tulkintojen pätevyyttä.

Edellä esitettyjen ulottuvuuksien lisäksi suomalaisessa metodikirjallisuudessa nostetaan esille muita seikkoja, joiden avulla laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Ensimmäinen niistä on *tutkimuksen kohde ja tarkoitus*. (Tuomi ja Sarajärvi 2004, 135, 138; Tuomi 2007, 151–152.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten reviiirikäyttäytyminen organisaatiossa ilmentää psykologista omistajuutta rajatussa sosiaalisessa yksikössä. Täten tapaustutkimus oli oikeutettu. Koska tapaustutkimus edustaa kvalitatiivista tutkimusperinnettä, kausaalisten seurauksien tutkiminen, esimerkiksi vaikuttaako psykologinen omistajuus reviiirikäyttäytymiseen organisaatiossa, ei ollut mahdollista. Tosin, se ei ollutkaan tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimuksen lähtökohtana oli vastata tutkimuskysymyksiin, jotka yhdessä rakensivat vastauksen esitettyyn tutkimusongelmaan. Tapaustutkimuksen valinta tulisi kirjallisuuden mukaan olla teoreettisesti perusteltu, jolloin tapaus parhaiten edustaisi tutkittavaa ilmiötä (Räsänen ym. 2005, 295). Tässä tutkimuksessa tapausta ei valittu teorialähtöisesti, vaan valintaa ohjasi tutkijan kiinnostus ja toimeksianto ainutlaatuista empiiristä aineistoa kohtaan. Tämä voidaan nähdä tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä tekijä-

nä. Tapauksen rajojen määrittelyssä huomioitiin kuitenkin teoreettinen orientaatio, organisaatiokonteksti.

Toinen laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioiva seikka on *tutkijan omat sitoumukset tutkimuksessa* (Tuomi ja Sarajärvi 2004, 135; Tuomi 2007, 151). Erityisesti tapaustutkimukselle on tyypillistä tutkijan oman merkityksen analysointi (Räsänen ym. 2005, 293). Tutkimuksen heikkoudeksi, mutta myös vahvuudeksi tiedostetaan tutkijan asema tutkimuksessa. Koska tutkija oli työskennellyt läheisesti haastateltavien kanssa case-organisaatiossa ennen aineistonkeruuta, sen aikana ja jälkeen, voi olla, että tämä seikka vaikutti haastateltavien vastauksiin ja heikensi tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta, koska haastattelija oli haastateltaville ennestään tuttu saattoi tämä lisätä turvallisuudentunnetta haastatteluiden aikana joidenkin haastateltavien osalta, mikä taas saattoi vaikuttaa avoimempiin vastauksiin. Tämä seikka sen sijaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Kolmas arvioitava tekijä on *aineistonkeruu* (Tuomi ja Sarajärvi 2004, 135; Tuomi 2007, 151). Valittuun aineistonkeruumenetelmään eli haastatteluun liittyy ongelmia, kuten tutkijan oma asema. Haastattelussa pyritään luonnolliseen vuorovaikutussuhteeseen haastattelijan ja haastateltavan välillä, mutta tilanteeseen voi liittyä viestintäongelmia (Räsänen ym. 2005, 90). Tämän tutkimuksen aineistonkeruun heikkoudeksi todetaan se, että muutamalle haastateltavalle jäi epähuomiossa esittämättä muutama kysymys. Aineistonkeruun vahvuudeksi todetaan taas se, että haastateltaville ei annettu vastausvaihtoehtoja, vaan he vastasivat omin sanoin. Haastattelijan esittämien lisäkysymyksien avulla osa haastatteluista alkoikin muistuttamaan keskustelua. Neljänneksi *tutkimuksen* luotettavuutta voidaan arvioida sen *keston* kautta (Tuomi ja Sarajärvi 2004, 138; Tuomi 2007, 152). Tämän tutkimuksen kokonaiskesto on alle puoli vuotta, minkä nähdään parantavan tutkimuksen luotettavuutta.

Tuomi (2007, 37, 39) erottaa arki ajattelun tieteellisestä ajattelusta ja esittää korjaavia mekanismeja arki ajattelun puutteisiin. Tässä tutkimuksessa ehkäistiin arki ajattelua seuraavien korjaavien toimenpiteiden avulla. Epäluotettavien havaintojen määrää pyrittiin kontrolloimaan käsittelemällä havaintoja systemaattisesti. Liiallista yleistämistä aineiston sisällä pyrittiin karsimaan raportoimalla, kuinka moni vastaaja vastasi kyseisellä tavalla. Sen sijaan, että käsiteltäviä asioita olisi tarkasteltu irrallaan niiden yhteyksistä, aineistosta pyrittiin redusoimaan epäolennainen pois. Tässä tutkimuksessa arki ajattelua saattoi edistää se, että tutkija valikoi tiedostamattomasti havaintoja aineistosta.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen vahvuutena on ostopa edustava aineisto, josta ilmenee, että haastateltavat ovat saaneet vapaasti kertoa omia tuntemuksiaan ja kokemuksiaan. Lisäksi vahvuutena on psykologisen omistajuuden teoreettinen viitekehys, joka toimii hyvänä tarkasteluikkunana case-organisaation toimintaan. Tutkimuksen heikkoutena nähdään epätasapaino kahden tutkittavan teorian välillä. Haastattelurungos-

sa kysymysten painopiste oli vahvemmin psykologinen omistajuus -ilmiössä ja täten tutkimuksessa reviiirikäyttäytyminen organisaatiossa -ilmiön tarkastelu jäi niukemmaksi. Heikkoutta selittävä tekijä voi olla reviiirikäyttäytyminen organisaatiossa -aiheen haastavuus, koska ilmiöstä ei ole vielä saatavilla paljon kirjallisuutta. Lisäksi aihe kokonaisuudessaan oli haastellinen. Brownin ja Zhun (2016) empiirinen tutkimus on ilmiön ensimmäisiä.

Laadullinen tutkimus kamppailee yhä legitimitetistään johtamisen tutkimuskentässä (Bluhm ym. 2011, 1872). Verrattaessa tapaustutkimusta muihin yhteiskuntatieteiden menetelmiin, on sitä kritisoitu muun muassa sen objektiivisuuden puutteesta (Räsänen ym. 2005, 291). Siitä huolimatta liiketaloustieteissä ja erityisesti johtamisen tieteenalalla menetelmän merkitys on suuri käytännön kontribuutioiden kannalta (Gephart 2004, 455; Kallio & Palomäki 2011, 67), mikä ilmenee myös tästä tutkimuksesta. Tulee kuitenkin huomioida, että menetelmän empiirinen yleistäminen ei ajan ja paikan vaihtuvan luonteen takia ole mahdollista (Kallio & Palomäki 2011, 64). Silti Räsänen ym. (2005, 307) toteavat, että tapaustutkimuksesta kerätty tieto itsessään vaikuttaa tutkimustiedon kumuloitumiseen.

6.4 Yhteenveto ja kehittämisehdotukset case-organisaatiolle

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten reviiirikäyttäytyminen ilmentää työperäistä psykologista omistajuutta työn aineettomien kohteiden osalta ja minkälaisia merkityksiä ilmiöllä on satakuntalaisessa case-organisaatiossa. Tutkimuksen taustalla oli case-organisaatiossa havaittu toistuva ongelma. Case-organisaatiossa oli ilmennyt, että tärkeää tietoa jää hyödyntämättä, koska tieto ei kuulunut kenenkään reviiirille. Tutkimuksen pyrkimyksenä olikin löytää keinoja, miten omistajuuden tunnetta voisi kasvattaa niin, että se toimisi motivaatiotekijänä vastuutakantavalle käyttäytymiselle case-organisaatiossa. Tutkimusta motivoivia tekijöitä olivat lisäksi ilmiön vähäinen aikaisempi tutkimus sekä tutkijan oma mielenkiinto.

Liiketaloustieteelliselle tutkimukselle tyypillisesti tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle teoriasta selvittämällä, mitä ja miten ilmiötä on tutkittu. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui uudistetusta työn piirremallista, jota olemassa olevaan kirjallisuuden perustuen laajennettiin tutkimuskontekstiin sopivammaksi. Sen jälkeen siirryttiin kokemusperäiseen maailmaan keräämään empiriaa. Kaiken kaikkiaan tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jota ohjasi fenomenologis-hermeneuttinen ja tulkinnallinen paradigma. Tutkimuksessa todellisuuden nähtiin rakentuvan ihmisten kokemuksista, tulkinnoista ja merkityssuhteista, joita pyrittiin tulkistamaan. Tutkimuskohteena oli case-organisaation nimetyn yksikön työntekijät ja tutkimuksen aineiston

muodostivat yhdeksän puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut tallennettiin, litteroitiin ja analysoitiin tulkitsemalla ja pelkistämällä. Tämän jälkeen tutkimusprosessissa vuorottelivat teorian ja empirian roolit ja lopulta tämä laadullinen tutkimus legitimoiti itsensä yhteiskunnan tieteenkentässä tuottamalla käytäntöön sovellettavaa tietoa seuraavasti.

Työperustainen psykologinen omistajuus kehittyi case-organisaation yksikössä heikosti, koska työ ei ollut muotoilultaan kompleksista. Toisin sanoen psykologiseen omistajuuteen johtavat reitit aktivoituivat hatarasti, koska työtä ei oltu muotoiltu niin, että työn keskeiset piirteet toimisivat ärsykkeinä psykologiselle omistajuudelle. Työn keskeisistä piirteistä ainoastaan autonomia toimi osalle yksilöistä psykologisen omistajuuden ärsykkeenä.

Reviirikäyttäytyminen ilmeni case-organisaation horisontaalisilla, vertikaalisilla ja monisuuntaisesti koko organisaation reviiireillä. Tarkemmin reviiirikäyttäytyminen ilmeni case-organisaation yksikössä identiteetti- ja kontrolliorientoituneen merkittävästi sekä palauttavan puolustavasti. Identiteettiorientoitunut reviiirikäyttäytyminen ilmeni heikommin kuin kontrolliorientoitunut.

Psykologisella omistajuudella ja reviiirikäyttäytymisellä oli erilaisia merkityksiä case-organisaatiossa organisaatioon sitoutumiseen, tiedon jakamiseen, vuorovaikutussuhteisiin ja työtyytyväisyyteen. Ilmiöllä oli positiivisia merkityksiä organisaatioon sitoutumiseen, mutta organisaatioon sitoutumisen teoriaan peilaten johtajuus, arvot ja ilmapiiri heikensivät organisaatioon sitoutumista. Tiedon jakamiseen ilmiöllä oli sekä positiivisia että negatiivisia merkityksiä riippuen reviiirikäyttäytymisen avoimuudesta. Mitä avoimempaa ja asiallisesti viestitympää reviiirikäyttäytyminen oli, sitä enemmän sillä oli positiivisia merkityksiä tiedon jakamiseen. Psykologisella omistajuudella ja reviiirikäyttäytymisellä oli myös positiivisia ja negatiivisia merkityksiä vuorovaikutussuhteisiin. Kun ilmiö vähensi konflikteja, sen merkitys vuorovaikutussuhteisiin oli positiivinen. Sen sijaan merkitys vuorovaikutussuhteisiin oli negatiivinen, kun yksilö ei halunnut jakaa eksklusiivista omistajuutta työstä, minkä seurauksena tiimityöskentely kärsi.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus lisäsi ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä satakunta-laisessa case-organisaatiossa ja sen kontribuutio käytäntöön ilmenee case-organisaatiolle esitetyistä kehittämissuhteuksista (liite 2). Tämä tutkimus tukee ilmiön aiempaa tutkimusta tunnistamalla psykologisen omistajuuden kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä osoittamalla kehittymiseen vaikuttavien tekijöiden puutteen, mutta tärkeyden case-organisaation yksikössä. Tämän tutkimuksen havainnot vahvistavat myös ilmiön aiempaa tutkimusta osoittamalla, missä ja miten reviiirikäyttäytyminen organisaatiossa ilmenee sekä havaitsemalla ilmiön erilaisia merkityksiä organisaatiossa. Lisäksi tämä tutkimus täydentää olemassa olevaa teoriaa laajentamalla uudistettua työn piirremallia

esittämällä mallissa psykologisen omistajuuden motiivit sekä reviirikäyttäytymisen ilmenemismuodot tutkijan mukaan ensimmäistä kertaa koherentisti.

Lopulta todetaan, että tutkittavalla ilmiöllä on kaksi puolta riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Koska psykologisella omistajuudella oli organisaatiossa enemmän positiivisia kuin negatiivisia merkityksiä, tulisi sen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä vahvistaa. Näin ollen omistajuuden tunnetta voisi kasvattaa vahvistamalla työperäistä psykologista omistajuutta muotoilemalla työtä uudelleen niin, että siitä tulee kompleksisempaa. Tämä toimisi motivaatiotekijänä vastuutakantavalle käyttäytymiselle. Huomionarvoista on, että toiminnalla voi olla negatiivisia seurauksia organisaatiossa, jotka ilmenevät reviirikäyttäytymisen kautta. Ymmärtämällä kuitenkin ilmiön mahdollisia negatiivisia merkityksiä, voidaan ennaltaehkäistä niiden vaikutuksia.

Kehittämisehdotukset case-organisaatiolle

Tämän tutkimuksen tuloksien ja johtopäätöksien perusteella muodostetut kehittämisehdotukset löytyvät tiivistetysti alta. Kehittämisehdotukset koostuvat neljästä pääteemasta ja niiden alailmiöistä. Pääteemat ovat organisaatioon sitoutuminen, tiedon jakaminen, vuorovaikutussuhteet ja työtyytyväisyys. Kaikkien teemojen ja alailmiöiden nähdään olevan sidoksissa toisiinsa, joten alla oleva jaottelumalli on vain yksi tapa tarkastella ilmiöitä.

1. Organisaatioon sitoutuminen

Arvostus

- Palautteen antaminen
- Henkilöstön osallistaminen toiminnan suunnitteluun ja kehitykseen

Johtaus

- Läsnäolo
- Säännöllisten kehityskeskustelujen pitäminen

Palaute

- Palautetta kannustavan kulttuurin luominen

Palkitseminen

- Palkitsemismuotojen pohtiminen yhdessä henkilöstön kanssa

Työn rikastaminen ja/tai laajentaminen

- Koulutusmahdollisuuksien luominen

Osaamisen kehittäminen

- Työnkierto organisaatiossa

Urakehitys

- Urapolusta keskusteleminen ja suunnitteleminen kehityskeskustelun yhteydessä

Organisaatiokulttuuri: muutoshalukkuus

- Muutoshalukkuuden kasvattaminen osallistamalla henkilöstöä muutoksen läpivientiin

Organisaatiokulttuuri: ilmapiiri

- Ilmapiirin parantaminen yhdessä noudattamalla yhteisiä sääntöjä

Organisaatiokulttuuri: arvot

- Arvojen toteutumisen edistäminen osallistamalla henkilöstöä strategiatoimintaan

2. Tiedon jakaminen

Tiedon muoto

- Asioista informoiminen virallisten kanavien kautta

Tiedon puute

- Säännöllinen viestintä

Tiedon ymmärrys

- Ymmärryksen lisääminen muiden töistä koordinoitun keskustelun avulla

Järjestelmät

- Esiselvityksen tekeminen toiminnan vaatimista uusista järjestelmistä

3. Vuorovaikutussuhteet

Yhteistyö

- Työnkierron järjestäminen

4. Työtyytyväisyys

Rekrytointi

- Vahvempi proaktiivinen työsuunnittelu
- Henkilöstön osallistaminen rekrytointiin

Päätöksenteko

- Henkilöstön mielipiteen kysyminen ja kuunteleminen
- Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoprosesseihin

Työnkuva

- Tehtäväkuvien päivittäminen ja julkaiseminen intrassa

Kehittämisehdotuksien avulla työstä voidaan muotoilla case-organisaatiossa kompleksisempaa, mikä vahvistaa työperäisen psykologisen omistajuuden kehittymistä. Kokonaisuudessaan kehittämisehdotukset löytyvät liitteestä kaksi. Liitteessä kaksi on eritelty kehittämisehdotuksen pääteema, alailmiö, kehittämiskohde, miten kehittämiskohde ilmeni aineistosta sekä käytännön kehittämisehdotus case-organisaatiolle.

6.5 Jatkotutkimusehdotuksia

Psykologisen omistajuuden ja reviirikäyttäytymisen ilmenemismuotoja ja merkityksiä erityisesti työn aineettomien kohteiden osalta ei ole vielä täysin ymmärretty organisaatiokontekstissa. Nykytutkimus mukaan lukien tämä tutkimus osoittavat, että ilmiöllä on erilaisia ilmenemismuotoja ja merkityksiä organisaatiokontekstissa. Jatkotutkimusta tulisivin tehdä organisaatiokontekstissa niin, että ymmärrys ilmiön erilaisista ilmenemismuodoista sekä positiivisista ja negatiivisista merkityksistä syventyisi. Tutkija näkee tarpeelliseksi ilmiön tarkastelun erityisesti työn aineettomien kohteiden näkökulmasta, koska kaiken kaikkiaan kirjallisuudessa tutkimus on painottunut aineellisten kohteiden näkökulmaan niin psykologisen omistajuuden kuin reviirikäyttäytymisen organisaatiossa osalta.

Tässä tutkimuksessa sovellettiin uudistettua työn piirremallia, jonka mukaan psykologisen omistajuuden kehittymiseen johtavat kohteen hallinta, kohteen syvälinen tunteminen ja henkilökohtaisten voimavarojen investoiminen kohteeseen. Avey ym. (2009) esittävät vaihtoehtoisen lähestymistavan, jonka mukaan psykologinen omistajuus koostuu neljästä ulottuvuudesta, jotka ovat minäpystyvyys, vastuullisuus, yhteenkuuluvuudentunne ja minä-identiteetti. Psykologisen omistajuuden kehittymisen osalta tutkimusta tulisi syventää ilmiön käsitteellisestä vertaamalla kahta edelle esitettyä lähestymistää ja määrittelemällä psykologisen omistajuuden kehittyminen uudelleen yhdistämällä molemmat lähestymistavat.

Uudistetun työn piirremallin mukaan palaute toimii yhtenä työn keskeisenä piirteenä, koska palaute lähentää työntekijän ja työn suhdetta (Hackman & Oldham 1975, 162; Pierce & Jussila 2011, 135). Kuitenkin Hairin ym. (2016, 206) tuoreen julkaisun mukaan ulkoiset tekijät, kuten palaute, eivät vaikuta psykologiseen omistajuuteen. Tulokset osoittavat, että psykologinen omistajuus on riippumaton positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta. (Hair ym. 2016, 206.) Tutkimus on ensimmäinen osoittamaan, että palautteella ei ole merkitystä psykologisen omistajuuden kehittymiseen ja täten vaatii tuekseen jatkotutkimusta vahvistamaan reliabiliteettiaan.

Kuten tämän raportin sisällys- ja lähdeluettelosta ilmenee, reviirikäyttäytymisestä organisaatiokontekstissa löytyy niukemmin tutkimusta kuin psykologisesta omistajuudesta. Tutkijan mukaan esimerkiksi Suomessa ei ole tehty väitöstutkimusta aiheesta. Ilmiön jatkotutkimukselle todetaan olevan siis tarvetta. Myös reviirikäyttäytyminen organisaatiossa ilmiö vaatii jatkotutkimusta sen käsitteellisestä osalta. Tässä tutkimuksessa reviirikäyttäytyminen organisaatiossa nähtiin käyttäytymisen muotona, joka ilmentää psykologista omistajuutta. Toisin sanoen reviriirikäyttäytymisen nähtiin psykologisen omistajuuden kehittymisen seurauksena. Esimerkiksi Avey ym. (2009, 173) näkevät reviirikäyttäytymisen psykologista omistajuutta ennalta ehkäisevänä toimintana. Näke-

mys poikkeaa tämän tutkimuksen lähestymistavasta ja täten ilmiön käsitteellistäminen vaatii syvempää tutkimusta.

Tämän haastattelututkimuksen reviiirikäyttäytymiseen liittyvissä kysymyksissä suunta-antavana pohjana käytettiin Brownin (2009, 48) kehittämää ja validoimaa kysymyspatteristoa. Kysymyksiä kuitenkin jalostettiin, koska Brown (2009) tutki reviiirikäyttäytymistä organisaation fyysisissä tiloissa ja tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olivat työn aineettomat kohteet organisaatiossa. Jatkotutkimukseksi ehdotetaankin validoidun reviiirikäyttäytymistä organisaation aineettomien kohteiden osalta mittaavan kysymyspatteriston kehittämistä.

Tämän tutkimuksen aineistoa analysoitaessa sukupuolierot eivät nousseet esille. Esimerkiksi Wellsin (2000, 239) tutkimuksesta ilmenee, että naiset merkitsevät reviiirejä työpaikalla miehiä enemmän. Jatkotutkimukseksi esitetään tutkimusta, jossa selvitetään, vaikuttaako sukupuoli psykologista omistajuutta ilmentävään reviiirikäyttäytymiseen organisaatiossa ja jos vaikuttaa, miten.

Lopuksi tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tarkasteltiin satakuntalaisessa case-organisaatiossa, jossa nimetyn yksikön työntekijät tekivät asiantuntijatyötä. Jatkotutkimukseksi esitetään vertailututkimusta reviiirikäyttäytymisestä psykologisen omistajuuden ilmentäjänä työntekijöiden ja asiantuntijoiden välillä. Olisi mielenkiintoista selvittää, eroavatko reviiirikäyttäytymisen muodot työntekijöiden ja asiantuntijoiden välillä ja jos eroavat, niin miten.

LÄHTEET

- Abelson, R. P. – Prentice, D. A. (1989) Beliefs as possessions: A functional perspective. Teoksessa: *Attitude Structure and Function*, toim. A. R. Pratkanis – S. J. Breckler – A. G. Greenwald, 361–381. NJ: Erlbaum, Hillsdale.
- Alasuutari, P – Koskinen, I. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino, Tampere.
- Altman, I. – Haythorn, W. (1967) The Ecology of Isolated Groups. *Behavioral Science*, Vol. 12 (3), 169–182.
- Altman, I. – Taylor, D. A. – Wheeler, L. (1971) Ecological Aspects of Group Behavior in Social Isolation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 1 (1), 76–100.
- Avey, J. B. – Avolio, B. J. – Crossley, C. D. – Luthans, F. (2009) Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30 (2), 173–191.
- Baer, M. – Brown, G. (2012) Blind in one eye: How psychological ownership of ideas affects the types of suggestions people adopt. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 118 (1), 60–71.
- Becker, T. E. (1992) Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions worth Making? *The Academy of Management Journal*, Vol. 35 (1), 232–244.
- Beggan, J. K. – Brown, E. M. (1994) Association as a psychological justification for ownership. *Journal of psychology*, Vol. 128 (4), 365–380.
- Bernhard, F. – O’Driscoll, M. P (2011) Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees’ Work Attitudes and Behaviors. *Group & Organization Management*, Vol. 36 (3), 345–384.
- Bluhm, D. – Harman, W. – Lee, T. – Mitchell, T. (2011) Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, Vol. 48 (8), 1866–1891.

- Brighenti, A. (2006) On Territory as Relationship and Law as Territory. *Canadian Journal of Law & Society*, Vol. 21 (2), 65–86.
- Brown, G. – Brown, B. B. – Perkins, D. D. (2004) New Housing as Neighborhood Revitalization. Place Attachment and Confidence Among Residents. *Environment and Behavior*, Vol. 36 (6) 749–775.
- Brown, G. – Lawrence, T. B. – Robinson, S. L. (2005) Territoriality in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 30 (3), 577–594.
- Brown, G. (2009) Claiming a corner at work: Measuring Employee Territoriality in their Workspaces. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 29, 44–52.
- Brown, S. & Brown, T. (2011) *Towards a model of Human Territory*. Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communication & Conflict, Orlando, 31–37.
- Brown, G. – Robinson, S. L. (2011) Reactions to Territorial Infringement. *Organizational Science*, Vol. 22 (1), 210–224.
- Brown, G. – Crossley, C. – Robinson, S. L. (2014) Psychological Ownership, Territorial Behavior, and Being Perceived as a Team Contributor: The Critical Role of Trust in the Work Environment. *Personnel Psychology*, Vol. 67, 463–485.
- Brown, G. – Pierce, J. L. – Crossley, C. (2014) Toward an Understanding of the Development of Ownership Feelings. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 (3), 318–338.
- Brown, G. – Baer, M. (2015) Protecting the Turf: The Effect of Territorial Marking on Others' Creativity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100 (6), 1785–1797.
- Brown, G. – Zhu, H. (2016) 'My workspace, not yours': The impact of psychological ownership and territoriality in organizations. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 48, 54–64.

- Byron, K. Laurence, G. A. (2015) Diplomas, Photos, and Tchotchkes as Symbolic Self-representations: Understanding Employees' Individual Use of Symbols. *Academy of Management Journal*, Vol. 58 (1), 298-323.
- Csikszentmihalyi, M. – Rochberg-Halton, E. (1981) *The Meaning of Things: Domestic Symbols and the Self*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Dawkins, S. – Tian, A. W. – Newman, A. – Martin, A. (2017) Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38 (2), 163–183.
- Denzin, N. K. Lincoln, Y. S. (eds.) (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Duodecim Terveyskirjasto (2016) Kognitiiviset psykoterapiat. Kustannus Oy Duodecim.
<http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00101>, haettu 23.01.2017.
- Edney, J. J. (1974) Human Territoriality. *Psychological Bulletin*, Vol. 81 (21), 959–975.
- Elsbach, K. D. (2003) Relating Physical Environment to Self- Categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 (4), 622–654.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd, London.
- Fischer, A. H. – Roseman, I. J. (2007) Beat Them or Ban Them: The Characteristics and Social Functions of Anger and Contempt. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 93 (1), 103–115.
- Furby, L. (1978) Possession in humans: An exploratory study of its meaning and motivation. *Social Behavior and Personality*, Vol. 6 (1), 49–65.
- Furby, L. (1991) Understanding the Psychology of Possession and Ownership: A Personal Memoir and an Appraisal of Our Progress. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 6, 457–463.

- Gephart, R. P. (2004) Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, Vol. 47 (4), 454–462.
- Gubrium, J. F. – Holstein, J. A. (eds.) (2002) *Handbook of Interview Research. Context & Method*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hackman, R. – Oldham, G. R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (2), 159–170.
- Hair, J. F. – Barth, K. – Neubert, D. – Sartstedt, M. (2016) Examining the Role of Psychological Ownership and Feedback in Customer Empowerment Strategies. *Journal of Creating Value*, Vol. 2 (2), 194–210.
- Han, T. S. – Chiang, H. H. – Chang, A. (2010) Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 (12), 2218– 2233.
- Hatch, M. J. – Cunliffe, A. (2006) *Organization Theory: Modern, Symbolic and Post-modern Perspectives*. 2nd ed. Oxford University, Oxford.
- Henssen, Bart (2012) "Mine or ours? Perspectives on psychological ownership in family firms". University of Hasselt, Belgium D/2012.
- Herzberg, F. (2003) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, Vol. 81 (1), 87–96.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2008) *Tutki ja kirjoita*. 13–14., osin uudistettu painos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2011) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hou, S. T. – Hsu, M. Y. – Wu, S. H. (2009) Psychological ownership and franchise growth: An empirical study of a Taiwanese taxi franchise. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 15 (5), 415– 435.

- Humphrey, S. E. – Nahrgang, J. D. – Morgeson, F. P. (2007) Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (5), 1332–1356.
- Jehn, K. A. (1997) A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 (3), 530–557.
- Jussila, I. – Tarkiainen, A. – Sarstedt, M. – Hair, J. F. (2015) Individual Psychological Ownership: Concepts, Evidence, and Implications for Research in Marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 23 (2), 121–139.
- Kahn, W. (1992) To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, Vol. 45 (4), 321–349.
- Kakkuri-Knuutila, Marja-Liisa – Heinlahti, Kaisa (2006) *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus, Helsinki.
- Kallio, Tomi J. – Palomäki, Jari (2011) Teoria ja teorianmuodostus liiketaloustieteissä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 58–72, JTO, Oitmäki.
- Latham, G. P. – Locke, E. A. (2008) Employee Motivation. Teoksessa: *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, toim. J. Barling – C. P. Cooper, 318–333. SAGE Publications, London.
- Lee, J. – Suh, A. (2015) How do virtual community members develop psychological ownership and what are the effects of psychological ownership in virtual communities? *Computers in Human Behavior*, Vol. 45, 382–391.
- Liu, J. – Wang, H. – Hui, C. – Lee, C. (2012) Psychological ownership: How having control matters. *Journal of Management Studies*, Vol. 49 (5), 869–895.
- Liu, W. – Fang, C. (2010) The Effect of Different Motivation Factors on Knowledge-Sharing Willingness and Behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 38 (6), 753–758.

- Locke, E. A. (1969) What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4 (4), 309–336.
- Luoma, J. M. (2015) *Understanding Change Management through the Psychological Ownership. Examination of Antecedents of Successful Change*. Framework. Dissertation. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
- Mathieu, J. E. – Kohler, S. S. (1990) A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 36 (1), 33–44.
- Mayhew, M. G. – Ashkanasy, N. M. – Bramble, T. – Gardner, J. (2007) A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. *Journal of Social Psychology*, Vol. 147 (5), 477–500.
- Mcguire, W. J. – Padawer-Singer, A. (1976) Trait salience in the spontaneous self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 33 (6), 743–754.
- McKinnon, J. (1988) Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 1 (1), 34–54.
- Meyer, J. P. – Paunonen, S. V. – Gellatly, I. R. – Goffin, R. D. – Jackson, D. N. (1989) Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, Vol 74 (1), 152–156.
- Meyer, J. P. – Allen, N. J. (1991) A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol 1 (1), 61–89.
- O'Driscoll, M. P. – Pierce, J. J. – Coghlan, A. M. (2006) The psychology of ownership: work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. *Group & Organization Management*, Vol. 31 (3), 388–416.

- O'Neill, Olivia A. (2009) Workplace Expression of Emotions and Escalation of Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 39 (10), 2396–2424.
- Ozler, H. – Yilmaz, A. – Ozler, D. (2008) Psychological ownership: an empirical study on its antecedents and impacts upon organizational behaviors. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 6 (3), 38–47.
- Peng, H. (2013) Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 (3), 398–415.
- Peng, H. – Pierce, J. L. (2015) Job- and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 (2), 151–168.
- Pierce, J. L. – Rubenfeld, S. A. – Morgan, S. (1991) Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects. *Academy of Management Review*, Vol. 16 (1), 121–144.
- Pierce, J. L. – Kostova, T. – Dirks, K. T. (2001) Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 26 (2), 298–310.
- Pierce, J. L. – Kostova, T. – Dirks, K. T. (2003) The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, Vol. 7 (1), 84–107.
- Pierce, J. L. – O'Driscoll, M. P. – Coghlan, A. M. (2004) Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 144 (5), 507–534.
- Pierce, J. L. – Jussila, I. – Cummings, A. (2009) Psychological Ownership within the Job Design Context: Revision of the Job Characteristics Model. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, 477–496.
- Pierce, J. L. – Jussila, I. (2010) Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct, introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, 810–834.

- Pierce, J. L. – Jussila, I. (2011) *Psychological Ownership and the Organizational Context. Theory, Research Evidence, and Application*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Pierro, A. – Haven, B. H. – Amato, C. – Belanger, J. J. (2013) Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, Vol. 48 (6), 1122–1134.
- Pillutla, M. M. – Murnighan, M. J. (1996) Unfairness, Anger, and Spite: Emotional Rejections of Ultimatum Offers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 68 (3), 208–224.
- Pohja-Mykrä, Mari (2014) *Vahinkoeläinsodasta psykologiseen omistajuuteen. Petokontfliktien historiallinen tausta ja nykypäivän hallinta*. Helsingin yliopisto: Ruralia-instituutin julkaisuja nro 33, Seinäjoki.
- Porteus, J. D. (1976) Home: The Territorial Core. *Geographical Review*, Vol. 66, 383–390.
- Qian, J. – Lin, X. – Han, Z. R. – Tian, B. – Chen, G. Z. (2015) The Impact of Future Time Orientation on Employees' Feedback-Seeking Behavior from Supervisors and Co-Workers: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Journal of Management and Organization*, Vol. 21 (3), 336–349.
- Rafaeli, A. – Pratt, M. G. (1993) Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress. *Academy of Management Review*, Vol 18 (1), 32–55.
- Rautamäki, Hannele (2013) *”Omassa firmassa ei tunteja lasketa.” Psykologinen omistajuus ja työnilo matkailun perheyrittäjien kertomana*. Väitöskirja. Jyväskylän University Printing House, Jyväskylä.
- Rekiaro, I. – Robinson, D. (2000) *Suomi-englanti-suomi sanakirja*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Rosenblatt, P. C. – Budd, L. G. (1975) Territoriality and Privacy in Married and Unmarried Cohabiting Couples. *Journal of Social Psychology*, Vol. 97 (1), 67–76.

- Rudmin, F. W. – Berry, J. W. (1987) Semantics of ownership: A free-recall study of property. *The Psychological record*, Vol. 37 (2), 257–268.
- Ruokolainen, M. (2011) *Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations*. Dissertation. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
- Räsänen, P. – Anttila, A. – Melin, H. (toim.) (2005) *Tutkimus menetelmien pyörteissä – Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Sack, R. D. (1986) *Human territoriality: its theory and history*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Schein, E. H. (1990) Organizational Culture. *American Psychologist*, Vol. 45 (2), 109–119.
- Schneider, B. – Ehrhart, M. G. – Macey, W. H. (2013) Organizational Climate Research: Achievements and the Road Ahead. Teoksessa: *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, toim. B. Schneider – M. G. Ehrhart – W. H. Macey, 29–49. Sage, Thousand Oaks.
- Sieger, P. – Bernhard, F. – Frey, U. (2011) Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 2 (2), 78–89.
- Srivastava, S. B. (2015) Intraorganizational Network Dynamics in Times of Ambiguity. *Organizational Science*, Vol. 26 (5), 1365–1380.
- Tanaka, K. – Yamauchi, H. (2000) Influence of Autonomy on Perceived Control Beliefs and Self-Regulated Learning in Japanese Undergraduate Students. *North American Journal of Psychology*, Vol. 2 (2), 255–272.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Tuomi, J. (2007) *Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Van Dyne, L. – Pierce, J. L. (2004) Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 439–459.
- Virolainen, H. (2010) “*KAI SITÄ IHMINEN ON VAAN SEMMOINEN LAUMAELÄIN*” – *Virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-8:2010, Turku.
- Wells, M. (2000) Office Clutter or Meaningful Personal Displays: The Role of Office Personalization in Employee and Organizational Well-Being. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 20 (3), 239–255.
- White, R. W. (1959) Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, Vol. 66 (5), 297–333.
- William, J. G. – William, H. C. (2013) Taking Credit. *Journal of Business Ethics*, Vol. 115 (2), 403–442.
- Wu, W. L. (2013) To Share Knowledge or Not: Dependence on Knowledge-Sharing Satisfaction. *Social Behavior and Personality*, Vol. 41 (1), 47–58.
- Yso (2017) Yleinen suomalainen ontologia YSO. Kansalliskirjasto, Sanastokeskus TSK, Semanttisen laskennan tutkimusryhmä (SeCo).
<<http://finto.fi/mesh/fi/page/D013731>>, haettu 22.3.2017.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO**OSA I** *Taustakysymykset*

- T 1. Ikä
T 2. Työkokemus yrityksessä (v.)

OSA II *Psykologinen omistajuus ja reviirikäyttäytyminen organisaatiossa*

- PO 1. Mitkä asiat tunnet omaksesi työssäsi?
PO 2. Mitä asioita et tunne omaksesi työssäsi? Miksi?
PO 3. Millaisia taitoja työsi hallinta sinulta vaatii?
PO 4. Miten työsi tyydyttää tarpeitasi? Miksi?
PO 5. Oletko tyytyväinen siihen, miten pystyt nyt hallitsemaan työtäsi? Miksi?
PO 6. Koetko, että työsi on merkityksellistä? Miksi?
PO 7. Miten voit vaikuttaa työhösi liittyviin päätöksiin?
PO 8. Miten olet kehittänyt ja/tai kehittänyt ammattitaitoasi?
PO 9. Koetko olevasi tehokas omassa työssäsi (ajankäyttö ja työn laadukkuus)? Miksi?
PO 10. Mitkä tekijät lisäävät motivaatiota työtäsi kohtaan tällä hetkellä?
PO 11. Oletko osoittanut muille, että ”Työsi kuuluu sinulle”?
PO 12. Miten osoitat olevasi erimieltä tai tyytymätön johonkin työhösi liittyvään asiaan?

OSA IV *Soveltavat kysymykset*

- M 1. Oletko tyytyväinen yhteistyöhön yksikössäsi? Miksi?
M 2. Oletko tyytyväinen yksikössäsi tapahtuvaan tiedonsiirtoon? Miksi?

LIITE 2 KEHITTÄMISEHDOTUKSET CASE-ORGANISAATIOLE

Teema ja alailmiö	Kehittämiskohde	Nosto aineistosta	Kehittämisehdotus
Organisaatioon sitoutuminen			
Arvostus	Tunne, että erityisesti työnantaja ei arvosta työtä.	<i>"...tänne on ihan kiva tulla, mutta olisi vielä kivempi tulla jos tietäisi, että sitä arvostusta tulisi."</i>	<p>Arvostusta voitaisiin osoittaa esimerkiksi seuraavilla tavoilla.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kysymällä näkemystä ja mielipidettä. - Kysymällä, mitä kuuluu. - Kannustamalla avoimuuteen sekä uusien työtapojen kokeilemiseen. - Pyytämällä apua. - Antamalla palautetta. - Pitämällä sovitusta asioista kiinni. - Merkitsemällä kalenteriin matkat. - Pitämällä säännöllisesti viikkopalaveria. - Keskittymällä säännölliseen ja loogiseen viestintään. - Ottamalla asiakaspalvelijoita ja lähtötyksen työntekijöitä asiakaskäynneille. - Osallistamalla yksilöitä enemmän toiminnan suunnitteluun ja kehitykseen.
Johtajuus	Esimies ei ole läsnä.	<i>"...se on minimaalista se esimiehen niin kuin läsnäolo, että häneltä toivoisi enemmän myötäelämistä."</i>	Esimies voisi tietoisesti raivata kalenterista tilaa läsnäololle toimistolla, jolloin hän kävisi juttelemassa työntekijöiden luona ja kysymässä kuulumisia.
	Esimies ei tiedä mitä johdettavien työ pitää sisällään.	<i>"Niin kuin tavallaan sinulla ei ole semmoista selkeää niin kuin esimiestä tai johtajaa ketä tietää mitä sinä niin kuin teet."</i>	Pitämällä säännöllisesti kehityskeskusteluja, esimies oppii tuntemaan yksilöiden lisäksi heidän työn sisällöstä.
Palaute	Palautetta ei saada eikä anneta.	<i>...joka vuosi vaihtuu esimies, niin sinä et ikinä saa rehellistä palautetta esimie-</i>	Esimies ja organisaation johto voisivat osoittaa esimerkillä, miten palautetta annetaan ja kannustaa palautetta anta-

		<i>heltä, miten sinulla on mennyt.”</i>	vaan kulttuuriin koko yksikössä. Palautteen antamisessa voisi painottaa sitä, että se kuuluu kaikille.
Palkitseminen	Työstä ei koeta palkittavan.	<i>” siihen liittyy nämä arvostukset, palkitsemiset, saako niitä kehuja, eikö niitä saa, onko sinulla niitä kehitysmahdollisuuksia.”</i>	Palkitsemisen muotoja voitaisiin miettiä yhdessä työntäjän kanssa. Miten yksilöt haluaisivat, että heitä palkitaan ja mistä heitä heidän mielestään tulisi palkita? Palkitsemisen voi olla aineetonta tai aineellista.
Työn rikastaminen ja/tai laajentaminen	Työkuvaan kaivataan muutosta lisähaasteiden yms. avulla.	<i>”...kaipaisin jotakin uutta. Siis sillä tavalla jotakin uutta, voin tehdä tätä myös, mutta haluaisin siihen jotain muuta, koska alkaa tuntumaan vähän liukuhihnalta.”</i>	Koulutusmahdollisuuksia voitaisiin lisätä niin, että yksilöt voisivat ehdottaa haluamiaan koulutuksia, joista keskusteltaisiin työntäjän kanssa. Kehityskeskustelujen yhteydessä voitaisiin puhua työn rikastamisen ja laajentamisen vaihtoehdoista ja mahdollisuuksista. Lisäksi voitaisiin järjestää sisäisesti koulutuksia, aiheina esimerkiksi tuotannon prosessit tai myynnin strategia.
Osaamisen kehittäminen	Osaamista haluttaisiin kehittää, mutta motivoiva-tio/työntäjän tuki on puuttunut.	<i>”...olen kyllä tätä kielitaitoakin pyytänyt työnantajalta, että olisiko mitään mahdollisuutta esimerkiksi työntäjän puitteissa järjestää, että ei ole koskaan tullut mitään palautetta siitä, sitten vaan se on jäänyt ilmaan roikkumaan.”</i>	Osaamisen kehittämiseen voitaisiin panostaa myös muilla tavoin kuin koulutuksen kautta. Osaamista voitaisiin kehittää esimerkiksi työkierron kautta.
Urakehitys	Oman urakehityksen kannalta toivotaan keskustelua tulevaisuuden osalta.	<i>” Tietysti sitten kun pitkään tekee niin voisi ruveta jotakin uutta haastetta haluta...”</i>	Työntäjän kanssa voitaisiin suunnitella urapolkua esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä.
Organisaatio-kulttuuri: muutoshalukkuus	Muutoshalukkuuden synnyttäminen on haastavaa.	<i>”...puhun ihan koko organisaatiossa. ...ei se kyllä helppoa ole täällä saada asioita sillä tavalla läpi, että voisi edes kokeilla.”</i>	Jokainen voisi pohtia asennettaan muutoksien suhteen ja sitä, kuinka asennetta voisi kehittää. Muutoshalukkuuden kasvattaminen on kaikkien asia, mutta erityisesti johdon tulisi osoittaa tässä

			<p>esimerkkiä.</p> <p>Muutoshalukkuutta voidaan kasvattaa esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kertomalla, miten muutos parantaa tuloksia - ilmaisemalla, minkälaisia vaikutuksia muutoksella on taloudellisesti - osallistamalla yksilöitä muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin.
Organisaatio-kulttuuri: ilmapiiri	Ilmapiirin on koettu menevän huonompaan suuntaan viimeisen vuoden aikana.	<i>” Mutta kyllä sen aistii, että siellä on toi just, johtuen esimerkiksi esimiespolitiikasta, niin huono ilmapiiri tavallaan. ”</i>	<p>Ilmapiiriä voitaisiin parantaa yhdessä esimerkiksi seuraavasti.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jokainen pelaa yhteisten sääntöjen mukaan. - Vältetään valittamista. Jos jokin asia on huonosti, asiaa kannattaa lähestyä ratkaisun kanssa. - Muistetaan että vahvin tunnetila tarttuu. Siksi huolehditaan oman tunnetilan rakentavuudesta.
Organisaatio-kulttuuri: arvot	Strategisten arvojen ei nähdä toteutuvan käytännössä.	<i>” Me puhutaan arvoista ja puhutaan, mutta käytäntö on kyllä toinen tänä päivänä.. Että niistä puhutaan, työhyvinvointi ja arvot ja sitä ja tätä, mutta ei ne kyllä oikein toimi meillä tällä hetkellä.”</i>	<p>Strategisten arvojen toteutumista käytännössä voisi edistää:</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön ottaminen mukaan tekemään strategiaa - strategiasta aktiivisesti keskusteleminen - strategian etenemisen näkyväksi tekeminen.
Tiedon jakaminen			
Tiedon muoto	Systemaattisuuden ja loogisuuden puute.	<i>” Ensin informoidaan jostain, mutta ei kerrota mitä se tarkoittaa ja nyt kerrotaan mitä tehdään, mutta sitä ei informoida.</i>	<p>Kauttarantain kulkeutuvaa tietoa tulisi välttää ja asioista tulisi informoida virallisten tiedostusvälineiden avulla, kuten sähköposti, intra ja viikkopalaverit. Tiedon jakamisen tulisi olla systemaattisuuden ja loogisuuden lisäksi ajankohtaista.</p>
Tiedon puute	Tiedon puute rekrytoinneista.	<i>”No jos puhutaan rekrytoinneista... ..niin eihän</i>	<p>Rekrytoinneista voitaisiin viestiä avoimesti ja säännöllisesti, vaikka uutta</p>

		<i>tietoa ole oikeastaan kauhean säännöllisesti mitenkään kulkenut. Et ainahan tietysti asioita ei saa kertoa kun ne on kesken, mutta sinä voit kertoa jotain missä mennään. Et mitkä on ne seuraavat virstanpylväät ja koska voidaan esimerkiksi odottaa jotain. ”</i>	tietoa ei olisikaan. Tällöin voidaan kertoa, että uutta tietoa ei ole ja arvioida, milloin saadaan lisätietoa..
Tiedon ymmärrys	Ymmärryksen puute muiden töistä.	<i>”Välillä havaitsee, että tämäkin tieto olisi ollut minulle tosi tärkeä, koska minä joudun kuitenkin prosessoimaan sen asian. Mutta sitä on käyty kumminkin jollain esim. ylemmällä taholla, että heillä ei välttämättä ole semmoista näkemystä, että kenelle kaikille se tieto pitäisi jakaa.”</i>	Ymmärrystä muiden töistä voitaisiin luoda koulutuksien, keskustelujen, sisäisen lehden, tiimiytymisen ja työkierron avulla.
Järjestelmät	Työtä tukevien järjestelmien puute.	<i>” ...jos tuota työtä ja työn tekemistä saisi jotenkin järkevöitettyä, että kyllähän esimerkiksi toi Mfileskin on hieno juttu sitten kun se saadaan toimimaan, et jotain tuon tyyppisiä ratkaisuja. Että kyllähän se fakta on, et ohjelmat on vanhat ja jähmeät...”</i>	Haastetta voisi lähestyä keräämällä organisaation eri yksiköiden työnteijöistä työryhmä, joka tekisi esiselvityksen ja tarvekartoituksen toiminnan vaatimista uusista järjestelmistä.
Vuorovaikutussuhteet			
Yhteistyö	Yhteistyössä kehitettävää eri yksiköiden välillä.	<i>” yhteistyö eri vaikka myynnin ja kehityksen välillä, niin se on niin kuin todella heikkoa –sitä ei ole</i>	Eri yksiköt voisivat “istua yhdessä alas” ja keskustella yhteistyön toimivuudesta, molempien osapuolten työssä vaadittavasta tiedosta sekä tiedon muodosta.

		<i>ollenkaan. Se on henkilöistä kiinni, se ei ole niin kuin johdettua ...ei semmoista niin kuin strategista puolta meillä ei ole.”</i>	Esimerkkinä laatu ja myynti tai myynti ja tuotanto. Lisäksi eri yksiköiden välillä voisi järjestää työnkiertoa, vaikka vain yhden päivän ajaksi.
Työtyytyväisyys			
Rekrytointi	Rekrytoinnin nähdään toimivan hitaasti.	<i>” Kyllä minä koen, että henkilöstöhallinnon puolella meillä olisi aika paljon parannettavaa. ...että ajoissa hommataan ihmisiä. Silloin kun niitä tarvitaan, ettei aina olla vähän perässä.</i>	Rekrytointia voitaisiin kehittää proaktiivisella työsuunnittelulla ja toimintaan voitaisiin osallistaa myös henkilökuntaa.
Päätöksenteko	Päätöksentekoprosessi ei nähdä osallistavana.	<i>”...se mitä toivoisi ennen kaikkea olisi se, että asioista etukäteen keskusteltaisiin ennen kuin niistä ollaan jo päätetty ja tehty päätöksiä. ...tuotaisiin jollain lailla esille se, että ollaan kiinnostuneita siitä, että mitä mieltä ihmiset on vaikka ne ei sitten kaikki toteutuiskaan käytännössä.”</i>	Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet kasvavat kun: - henkilöstö on toiminnassa mukana alusta asti - henkilöstö tekee lopullisen päätöksen tai on mukana tekemässä lopullista päätöstä - henkilöstölle jaettu tieto on laajaa, yksityiskohtaista ja luotettavaa - päätettävät asiat ovat merkityksellisiä sekä koskevat yrityksenlaajuisia käytäntöjä - päätöksenteon kesto ei ole pitkitetty
Työnkuva	Tehtävienkuvat ja erityisesti niiden rajapinnat ovat paikoin epäselviä.	<i>” No esimerkiksi tällaiset toimitusaikakyselyt mitä lähetetään tuotantoon. ...se on vähän ehkä semmoinen harmaa alue. Sitten yks on tarjouskyselyt mitä tulee, niin se on vähä kanssa semmoista, et hinnastojen tulkitseminen...”</i>	Tehtävänkuvat voitaisiin listata, päivittää sekä jakaa tekijöiden kesken. Lisäksi intraan voitaisiin lisätä työntekijärekisteri, jossa kaikille olisi näkyvillä yrityksen kaikki työntekijät, heidän tittelinsä, työtehtävänsä ja kuvansa. Hinnastojen muoto voitaisiin standardoida mikä helpottaisi niiden lukemista sekä päivittämistä.