

Tanja Kaverinen

***”KUN EN MÄÄ ITE NÄÄ TÄS MITÄÄN NEGATIIVISTA  
MUUTA KUN SE YHTEISÖLLISYYDEN HÄVIÄMINEN”***

Sosiaalisen identiteetin muodostamisen haasteita  
hajautetuissa organisaatioissa

# TIIVISTELMÄ

Tanja Kaverinen: ”Kun en mäe ite enää täs mitään negatiivista muuta kun sen yhteisöllisyyden häviämisen” - Sosiaalisen identiteetin muodostamisen haasteista hajautetuissa organisaatioissa

Kandidaatin tutkielma

Sosiaalipsykologia

Yhteiskuntatutkimuksen tutkinto-ohjelma

Tampereen yliopisto

Tammikuu 2020

---

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää hajautetuissa organisaatioissa ilmeneviä haasteita sosiaalisen identiteetin muodostamisessa. Työelämässä on siirrytty sosiaalisesti ankkuroituneesta työstä kohti uusliberalistisempaan, yksilön vastuuta painottavampaa mallia (Julkunen 2008; Lyly-Yrjänäinen 2019.). Mielenkiintoni kohdistuukin siihen, kuinka tällainen individualistinen painotus näkyy työyhteisöissä ja millaisia haasteita sosiaalisen identiteetin muodostamisessa voidaan havaita, kun yksilöt toimivat yhä enemmän erillään ja monipaikkaisesti. Lähden selventämään näitä identifioitumisen muutoksia ja mahdollisia haasteita tutkielmassani.

Tutkielman alussa määrittelen teoriaosuuttani ja pureudun tarkemmin hajautetun organisaation sekä tilatietoisuuden käsitteisiin. Analysoin hajautettuja organisaatioita käyttäen viitekehystenäni Tajfelin ja Turnerin (1970) sosiaalisen identiteetin teoriaa. Tutkimukseni aineistona käytän neljää valtion hallinnon organisaatiosta alun perin Suomen akatemian rahoittamaa Space- hanketta varten kerättyä teemahaastattelua. Luokittelen aineistoani teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Hajautetussa organisaatiossa työskentely koettiin mielekkääksi etenkin työn rakenteellisten tekijöiden, kuten työajan ja työpaikan, yhteensovittamisessa suhteessa yksilön intresseihin, mutta vastaajat myös kokivat, että positiivisia puolia varjosti yhteisöllisyyden heikentyminen. Tämän tutkielman aineiston pohjalta hajautettujen organisaatioiden työyhteisöjen sosiaalisen identiteetin muodostumista vaikeuttavat säännöllisen kasvokkaisen vuorovaikutuksen puutteellisuus, ryhmän kokeminen jäsentymättömänä sekä tehokkuuden korostuminen työelämässä. Aineiston perusteella haastateltavat kokivat kasvokkaisen vuorovaikutuksen tarpeelliseksi työyhteisöön kiinnittymisessä ja käytännössä nonverbaalien signaalien vajavaisuuden ongelmat näkyivät melkein jokaisessa haastattelussa.

Toiseksi, hajautettujen organisaatioiden osittain päällekkäiset sekä vaihtuvat ryhmät heikentävät yksilön mahdollisuutta tunnistaa ensisijainen ryhmänjäsenyytensä, mikä vaikeuttaa sosiaalisen identiteetin muodostumista ryhmien sisällä. Lisäksi, vaikka ryhmät koettiin paikoittain selvärajaisemmiksikin, työyhteisöstä ei saatu kaivattua tukea. Aineistossa näkyvä heikentynyt sosiaalinen tuki sekä kokemus yksin pärjäämisestä voi mahdollisesti heijastella yksilökeskeisyyden ja tehokkuuden painottumista työmarkkinoilla. Sosiaalista identiteettiä ei välttämättä saada muodostettua tai pidettyä yllä säännöllisestä kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta huolimatta, sillä yksilöillä ei ole enää aikaa informaaliin kohtaamiseen ja sen aikaansaamaan yhteisöllisyyteen.

Avainsanat: Sosiaalinen identiteetti, hajautettu organisaatio, tilatietoisuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## Sisällys

<b>1. Johdanto</b> .....	4
<b>2. Teoreettinen viitekehys, käsitteet ja tutkimuskysymys</b> .....	6
2.1. Hajautettu organisaatio.....	6
2.2. Tilatietoisuuden saavuttamisen haastavuus .....	7
2.3. Sosiaalisen identiteetin teoria .....	8
<b>3. Aineisto ja tutkimusmenetelmä</b> .....	11
3.1. Aineiston esittely .....	11
3.2. Laadullinen tutkimus; teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	12
3.3. Aineiston käsittely .....	13
<b>4. Analyysi</b> .....	13
4.1. Säännöllinen kasvokkainen vuorovaikutus .....	13
4.2. Ryhmän kokeminen jäsentymättömänä .....	17
4.3. Tehokkuuden korostuminen työelämässä.....	19
<b>5. Johtopäätökset ja pohdinta</b> .....	22
<b>7. Lähteet</b> .....	25

# 1. Johdanto

Työtä tehdään yhä enemmän hajautetuissa ympäristöissä ja etätöiden tekeminen on yleistynyt laajalla mittakaavalla: vuonna 2017 yli kolmekymmentä prosenttia suomalaisista palkansaajista olivat tehneet etätöitä (Työolobarometri 2017, 69-70). Työntekijöiden tilallinen liikkuminen on vaatinut uudenlaisia työn muotoja ja lisännyt esimerkiksi virtuaalisten alustojen käyttöä. Uudet virtuaaliset alustat sekä hajautetut tiimit laajentavat työn kontekstia sekä teknologiavälitteisillä alustoilla että maantieteellisesti, mutta saattavat jättää huomiotta yhteisöllisyyden ja ryhmään identifioitumisen tärkeyden työssä (Verburg ym. 2013, 69-70.)

Hajautetun työskentelyn yleistyminen kertoo osaltaan siitä, että yhteiskunnassa on hiljalleen siirrytty sosiaalisesti ankkuroituneesta työelämästä kohti uusliberalistisempaan, yksilöllisyyttä ja yksilön vastuuta painottavampaa mallia. Itsenäinen työskentely ja tehokkuuden korostaminen ovat muodostuneet keskeisiksi tekijöiksi muuttuvassa yhteiskunnassa ja sen myötä myös työelämässä. Uuden työn mallit ja paradoksit toimivat uudenaikaisena motiivina myös yksilöille liikkuu monipaikkaisesti tekemässä työtä (Julkunen 2008; Lyly-Yrjänäinen 2019.) Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, kuinka tällainen työelämän individualistinen painotus näkyy työyhteisöissä. Mielenkiintoni kohdistuu erityisesti siihen, millaisia haasteita sosiaalisen identiteetin muodostamisessa on hajautetuissa organisaatioissa, kun yksilöt toimivat yhä enemmän erillään ja monipaikkaisesti.

Hajautetuissa organisaatioissa työntekijöillä on yhteinen tavoite, mutta he voivat toimia eri paikoissa tämän tavoitteen toteuttamiseksi. Tällainen työmuoto voi tehdä selvärajaisestakin työyhteisöstä ainakin maantieteellisesti erillään olevan, mikä vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin työpaikalla ja näin ollen myös identifioitumiseen (Vartiainen, Kokko ja Hakonen 2004.) Hajautettujen organisaatioiden työntekijöiden identifioitumiskysymyksiä on tutkittu eri näkökulmista ja tulokset ovat jokseenkin jakautuneita. Raija Julkunen (2008, 115) on todennut organisaatioiden ilmapiirin heikentymisen vähentävän työn tuottavuutta. Juhani Pekkola (2002, 227) on puolestaan todennut heikon yhteisöllisyyden olevan liioiteltu ongelma etätöissä. Samansuuntaisia tuloksia on ilmennyt myös aikaisemmissa tutkimuksissa, kuten Anu Sivusen (2007, 223-224) sekä Pyöriän, Saaren ja Ojalan (2016) tutkimuksissa, jotka ovat todenneet identifikaation olevan mahdollista hajautetuissa organisaatioissa, mutta vain tiettyjen reunaehtojen täytyessä. Näiden tutkimusten pohjalta haluan

tutkia tarkemmin näitä reunaehtoja ja niiden toteutumista hajautetuissa organisaatioissa. Mitkä ovat niitä haasteita, joita koetaan yhteisöllisyyttä ja sosiaalista identiteettiä haastaviksi tekijöiksi.

Tämän tutkielman aineistona toimii Suomen akatemian Space- hankkeeseen kerättyjä haastatteluita, joita myös esimerkiksi edellä mainitsemani Pyöriän ym. (2016) tutkimus on käyttänyt aineistonaan. Havaitsin näitä haastatteluja tarkasteltaessa yllättävänkin paljon mainintoja yhteisöllisyyden heikentymisestä ja myös Pyöriän ym. artikkelissa havaittiin hajautetulla työllä olevan myönteinen yhteys kaikkiin tutkittuihin työn piirteisiin paitsi työyhteisön tukeen (Pyöriä ym. 2016, 196). Myös tästä kiinnostukseni nimenomaan identifioitumisen haasteisiin kasvoi, sillä uskon havaintojeni olevan relevantteja tekijöitä sekä makro että mikrotasolla. Näihin tekijöihin pureutumalla käytännössä, voidaan päästä vaikuttamaan työelämän kentällä ja näin kehittämään yhä tasapainoisempia työyhteisöitä.

Tutkielman alussa määrittelen tutkielmani kannalta keskeisimmät käsitteet eli tarkemmin hajautetuista organisaatioista ja lisäksi tilatietoisuudesta. Tämän jälkeen käyn läpi sosiaalisen identiteetin teoriaa, joka toimii tutkielmani teoreettisena viitekehystenä. Sitten siirryn kuvailemaan aineistoani ja käyttämäni tutkimusmenetelmää eli teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Analyysiosiossa esittelen aineistosta esiin nousseita havaintojani ja tarkastelen niitä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen sekä teoreettiseen viitekehykseeni. Lopuksi esittelen tutkielman yhteenvedon ja pohdinnan.

## 2. Teoreettinen viitekehys, käsitteet ja tutkimuskysymys

### 2.1. Hajautettu organisaatio

Hajautetulla organisaatiolla on monia eri määritelmiä, mutta Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004, 19) ovat määritelleet sen olevan määräaikainen tai pysyvä organisaatio, jonka työntekijät toimivat eri paikoissa yhteisen tavoitteen tai toimeksiannon saavuttamiseksi käyttäen apunaan erilaisia teknologiavälitteisiä viestimiä. Hajautettu työskentely mahdollistaa työn tekemisen hyvin monipuolisesti ja hajautuneisuus näyttäytyykin monella eri tasolla; hajautuneisuutta voi tarkastella paikan, ajan, moninaisuuden ja vuorovaikutuksen tavan kautta (Vartiainen ym. 2004, 68.) Hajautuneisuus ei siis tarkoita vain maantieteellistä eripaikkaisuutta, vaan se pitää sisällään myös eri aikoina tai aikavyöhykkeillä toimimisen, työskentelyyn osallistuvien henkilöiden eri taustat sekä vuorovaikutuksen erilaiset tyylit kasvokkaisesta välittyneeseen kommunikointiin (Vartiainen ym. 2004, 21.)

Työn hajautuneisuuden määrään vaikuttavat kasvokkaisten tapaamisten tarve toimeksiannon pohjalta, eriaikaiset työsuoritukset sekä tieto- ja viestintäteknologian käyttö (Vartiainen ym. 2004, 20). Vuorovaikutus ja kommunikaatio yleisesti onnistuu helpoiten kasvokkain, mutta hajautetuissa organisaatioissa tätä perinteistä kanssakäymisen tapaa korvataan teknologian avulla. Vaikka työtä tehdään eri paikoista sekä teknologiavälitteisesti, kuuluu toimintaan usein olennaisena osana myös suunniteltuja kasvokkaisia tapaamisia, mikä osaltaan luo ryhmään sidosteisuutta sekä parantaa viestintää (Goleman 1998, 197; Vartiainen ym. 2004, 21). Teknologian avulla välitetty vuorovaikutus kyllä toimii ryhmän vuorovaikutuksen keinona, mutta kasvokkaista vuorovaikutusta tarvitaan sitä enemmän, mitä haastavampi tehtävä tai tavoite ryhmällä on (Vartiainen ym. 2004, 47-48).

Kuten olen edellä pohjistanut, organisaation perusulottuvuuksia ovat paikka, aika, moninaisuus sekä vuorovaikutuksen tapa. Tässä tutkielmassa keskityn näiden rakenteellisten tekijöiden rinnalla käsittelemään vielä spesifimmin hajautetun yksikön sisäisiä ryhmäprosesseja sekä sisäistä ilmapiiriä. Perusulottuvuudet kulkevat kuitenkin tiiviisti mukana tekstissäni, sillä ne vaikuttavat paljon hajautettujen organisaatioiden ryhmiin sekä niiden ilmapiireihin (Vartiainen ym. 2004, 38, 68.) Hajautetun organisaation perusulottuvuudet tuovat omat haasteensa ryhmäprosesseihin ja sosiaalisen identiteetin muodostamiseen, joita tässä tutkielmassa tutkin.

Hajautettujen organisaatioiden ryhmillä, kuten kaikilla muodostuneilla ryhmillä ja tiimeillä, on aina jokin toimeksianto tai tehtävä (Nijstad 2004, 8; Vartiainen ym. 2004, 20). Tässä tutkielmassa

analysoimani organisaation ryhmien tehtävät ovat erilaisia, sillä haastateltavat tekevät eri töitä. Kuitenkin koko organisaatiota ryhmänä yhdistää yhteisen asiakasverkoston palveleminen, mikä tekee sen ryhmän tyypistä palvelutiimin (Vartiainen ym. 2004, 71). Tällaisen ryhmän ylläpitäminen voi olla haastavaa, sillä työyhteisöjä koossapitävä yhteinen toimeksianto sekä tehtävä näyttäytyvät niin laaja-alaisena palvelutiimeissä. Tämä heijastuu myös osaltaan sosiaalisen identiteetin muodostamiseen, koska ryhmäjäsenten yhteiset tavoitteet sekä niitä koskeva kommunikaatio on vähäisempää.

Vaikka tutkimani hajautettu organisaatio onkin spesifioitavissa palvelutiimiksi, kuuluu sen alle myös paljon muita määritelmiä sekä käsitteitä. Ryhmien ja tiimien rajat ovat osittain haastavaa määrittellä. Ryhmien ja tiimien eroina on nähty olevan muun muassa ryhmäkoko sekä sen tehtävän kestoisuus (Nijstad 2004, 3-16, 165-180.) Pyrin tässä työssä käsittelemään sosiaalisen identiteetin rakentumista hajautetun organisaation laajemmalla käsitteellä, joka pitää sisällään muun muassa tiimin ja ryhmän määritelmät eri toimenkuvineen, sillä aineistoni organisaatio kattoi erilaisia ryhmiä ja kokoonpanoja. Rajaamalla käsitettä hyvinkin spesifiksi jättäisin siis huomiotta kokoonpanot, jotka kuitenkin rajautuvat hajautetun organisaation käsitteen alle. Lisäksi haastatteluissani ilmi tulleet ongelmat sosiaalisen identiteetin muodostamisessa olivat samansuuntaisia, vaikka työntekijöiden lukumäärät olivatkin vaihtelevia. Kaikkia käsittelemiäni haastatteluja yhdisti melko suuret työryhmät sekä laajat toimeksiannot. Olennaista on, että hajautettuja organisaatioita ja sen työryhmiä yhdistää nimenomaan vuorovaikutusverkosto ja sille verkostolle yhteinen tavoite, joka pitää ryhmää kasassa ja työyhteisöä toiminnassa (Vartiainen ym. 2004, 58-62).

## **2.2 Tilatietoisuuden saavuttamisen haastavuus**

Yksilön kannalta olennaista hajautetuissa tiimeissä ja niiden haasteissa on tietoisuus ja läsnäolon tunne. Hajautetuissa tiimeissä voi olla vaikeaa löytää samanlaista tietoisuutta ja läsnäolon tunnetta kuin normaaleissa, kasvokkain toimivissa ryhmissä. Yhteisestä ja jaetusta työtilasta on mahdollista saada henkilökohtaista vuorovaikutusta, mikä auttaa ryhmää toimimaan tehokkaasti. Hajallaan olevassa ryhmässä voi olla heikompi tietoisuus muista ryhmänjäsenistä, työtehtävistä sekä työtilanteesta (Vartiainen ym. 2004, 42.)

Hajautettujen tiimien suurimpana haasteena voidaan nähdä tilatietoisuuden ongelmat. Tilatietoisuus kohdistuu siihen, miten muut käyttävät tilaa ja sen välineitä, kun vuorovaikutus tapahtuu tietyssä tilassa. Tilatietoisuutta on haastavaa matkia; yksilöt saavat kasvokkain toisistaan tietoa ja palautetta

eri aistein, jolloin sekä tietoisuus muista että läsnäolon tunne kasvavat. Yhtäaikaisessa vuorovaikutuksessa sekä sanattomat että sanalliset viestit ovat heti saatavilla viestien vastaanottajille (Vartiainen ym. 2004, 42; Nijstad 2009, 220, Goleman 1998) Nonverbaalien signaalien ja yleisen toiminnan tarkkailun lisäksi myös suora puhe ja sen kautta syntynyt vuorovaikutus on helpompaa. Ihmiset voivat reagoida toisen puheeseen huomaamattoman yhtäaikaisesti ja luontevammin, jolloin vuoropuhelu on vastavuoroisempaa ja yhteisöllisempää (Vartiainen ym. 2004, 42)

Tilatietoisuuden haasteeseen on pyritty vastaamaan uudenaikaisella viestintä- ja tietoteknologialla. Sen avulla on pyritty saamaan yhteisen tilan tuntua toisistaan etäällä toimiville työntekijöille. Läsnäolon ja läheisyyden tunne on kuitenkin haastava saada osaksi teknologisia välikappaleita, mikä voidaan nähdä ongelmana, koska ne aikaansaavat sekä yksilöiden että ryhmän välistä luottamusta (Vartiainen ym. 2004, 43), mutta myös sitouttavat yksilöitä ryhmään (Gibbs 2008, 197.) Lisäksi on tutkittu, että yhteydenpito muihin vähenee välimatkan kasvaessa ja pienetkin välimatkat vaikuttavat kommunikaation määrään, mikä puolestaan vaikuttaa esimerkiksi työryhmän ryhmädynamiikkaan (Vartiainen ym. 2004, 38).

### **2.3. Sosiaalisen identiteetin teoria**

Analysoin hajautettuja organisaatioita Henri Tajfelin ja John Turnerin 1970-luvun lopulla kehittämän sosiaalisen identiteetin teorian pohjalta, jonka mukaan yksilöt määrittelevät itseään ryhmäjäsenyyksiensä kautta (Tajfel 1982). Kun yksilöt toimivat osana erilaisia ryhmiä, he alkavat muodostaa yhteistä identiteettiä muiden ryhmänjäsenten kanssa. Näin yksilöt muodostavat omaa minäkäsitystään erilaisissa ryhmissä, joihin kuuluvat. Näiden yksilöiden ryhmäjäsenyyksien kautta muodostuu myös ryhmälle yhteistä sosiaalista identiteettiä. Sosiaalinen identiteetti muotoutuu niistä piirteistä, jotka ovat kaikille ryhmän jäsenille yhteisiä ja jaettuja. Tämä ryhmälle yhteinen sosiaalinen identiteetti määrittyy myös osaksi yksilön minäkuva.

Yksilölle tärkeää onkin subjektiivinen ryhmäjäsenyyden merkityksellistäminen ei vain sen objektiivinen havaitseminen. On siis olennaista tuntea kuuluvansa osaksi ryhmää ja kokea identifioituvansa siihen, eikä vain havaita ryhmän olemassaolo (Tajfel 1982; Brown 2010, 150-151.) Kun sosiaalisen identiteetin on sisäistänyt, voidaankin sen nähdä olevan kognitiivinen mekanismi, joka tekee ryhmän toiminnan mahdolliseksi (Tajfel 1982, 21). Tässä tapauksessa organisaatioiden työryhmän jäsenten välille voi siis muodostua ryhmän yhteinen sosiaalinen identiteetti, jonka ryhmäjäsenet omaksuvat ja muodostavat osaksi minäkuvaansa. Näin yksilö luo ja vastaanottaa sosiaalista identiteettiä ryhmän jäsenenä ja mahdollistaa osaltaan ryhmätoimintaa.



Yksilön identiteetti voi siis nähdä muodostavan jatkumon, jonka toisessa ääripäässä on yksilön henkilökohtainen identiteetti ja toisessa sosiaalinen identiteetti. Nämä ulottuvuudet linkittyvät toisiinsa jatkumon varrella, mutta samanaikaisesti ne ovat erillisiä omine ominaispiirteineen. Eri ryhmänjäsenyydet linkittyvät myös keskenään. Henkilö voi esimerkiksi kokea olevansa suomalainen ja omistavansa suomalaisen identiteetin, mutta samaan aikaan identifioitua esimerkiksi suomalaiseksi työntekijäksi. Yksilön ollessa työpaikalla hänen työyhteisönsä sosiaalinen identiteetti korostuu kyseisessä kontekstissa. Myös työntekijänä hänellä voi olla monta eri työyhteisöä, joihin hän linkittyy. Ryhmät mahdollistavat kokemuksen samaistuttavaan ja yhteisölliseen verkostoon kuulumisesta, jolloin yksilöiden ei tarvitse kohdata sosiaalista ympäristöään yksin, vaan he voivat tehdä sen sosiaaliseen identiteettiin nojaten (Tajfel 1982; Brown 2010.)

### **2.3.1. Sosiaalinen kategorisointi ja vertailu**

Sosiaalisen identiteetin muodostamiseen liittyy olennaisesti sosiaalinen kategorisointi. Yksilöt pyrkivät jäsentämään maailmaa erilaisin luokituksin eli kategorioin, jolloin ympäristön havainnoimisesta tulee heille helpompaa sekä yksinkertaisempaa. Sosiaalinen kategorisointi tarkoittaa sosiaalisen ympäristön luokittelusta erilaisten ryhmänjäsenyyksien mukaan. Nämä ryhmänjäsenyydet alkavat määrittää tapaa, jolla yksilö näkee maailmaa. Yksilö määrittelee oman ryhmänjäsenyytensä sisä- ja ulkoryhmien vertailulla. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan sisäryhmä on se ryhmä, johon yksilöllä itsellään on ryhmänjäsenyys, eli ryhmä, johon yksilö itse kuuluu ja ulkoryhmät ovat vertailun kohteena olevat muut joukot, joihin yksilöllä itsellään ei ryhmänjäsenyyttä ole. Tällainen luokittelu sisä- ja ulkoryhmiin auttaa yksilöä ymmärtämään muiden ihmisten aseman ja ryhmänjäsenyyden lisäksi oman paikkansa yhteiskunnassa sekä ympäristössään. Sosiaalisen kategorisoinnin avulla yksilö siis määrittää sekä muita että itseään (Tajfel 1982, 18, 28-29.)

Kuten olen edellä maininnut, yksilö määrittää olennaisen osansa minäkuvastaan ryhmänjäsenyyksiensä kautta, minkä takia on olennaista nähdä oma ryhmä mielellään positiivisessa valossa. Itsensä määrittelemisen ryhmänjäsenyyksistä käsin vaikuttaa siihen, että yksilöt pyrkivät suosimaan omaa sisäryhmäänsä suhteessa ulkoryhmiin. Oman ryhmän näyttäytyminen suotuisana sekä yksilölle että muille ryhmille on tärkeää, sillä näin ryhmän sosiaalinen identiteetti näyttäytyy positiivisena, mikä vaikuttaa myös yksilön omaan henkilökohtaiseen identiteetin suotuisaan kuvaan sekä yksilölle itselleen että muille ihmisille. Näin ollen saavuttaakseen myönteisen itsemäärittelyn, ihmiset pyrkivät saamaan sisäryhmälleen etua tai paremmuutta vertailun kohteena oleviin

ulkoryhmiin nähden (Tajfel 1982, 33-35; Brown 2010, 152-155.) Työyhteisössä tämä voisi näyttäytyä ryhmienvälisenä kilpailuna esimerkiksi tuloksellisuudessa, näyttävänä ryhmähenkenä tai muuna ominaisuutena, joka erottaa työyhteisön positiivisempaan muista ryhmistä.

### **2.3.2. Sosiaalinen liikkuvuus**

Mikäli ryhmä ei pysty tarjoamaan yksilölle tarpeeksi positiivista sosiaalista identiteettiä ryhmienvälisessä vertailussa, saatetaan ryhmä jättää. Jos ryhmän sosiaalinen identiteetti on jostain syystä epävakaa ja siten myös altis heikkoon asemaan ryhmienvälisessä kilpailussa, on sosiaalinen liikkuvuus mahdollista. Sosiaalisella liikkuvuudella tarkoitetaan liikkuvuutta ryhmistä toiseen. Mitä tarkkarajaisempia ja legitiimimpiä ryhmät ovat, sitä vaikeampaa ryhmän jättäminen on, mutta silti ryhmän heikko sosiaalinen identiteetti helpottaa sosiaalista liikkuvuutta. Yksilölle on siis helpompaa jättää huonomman statuksen ryhmä. Kuten aiemmin on todettu, yksilö pyrkii saamaan ryhmälleen myönteisen sosiaalisen identiteetin, koska pystyy näin parantamaan myös omaa minäkuvaansa. Mikäli tämä tavoite ei onnistu, on ryhmän jättäminen yksi vaihtoehto (Tajfel 1982, 112-116.)

Toisaalta, ei vain ryhmän kielteinen sosiaalinen identiteetti aiheuta sosiaalista liikkuvuutta vaan myös ryhmän sisäiset tekijät. Korkean statuksen omaava sisäryhmä itsessään ei tyydytä yksilöä täysin, mikäli yksilön asema ryhmän sisällä on matala tai aliarvostettu. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ryhmän sisällä heikossa asemassa oleva yksilö voi jättää ryhmän, etenkin jos liikkuvuus ryhmästä toiseen on helppoa (Tajfel 1978, 112-116.)

### **2.4. Tutkimuskysymys**

Tämän tutkielman pyrkimyksenä on kokonaisuudessaan selvittää hajautetuissa organisaatioissa ilmeneviä haasteita sosiaalisen identiteetin muodostamisessa. Tutkimuskysymyksen pohjalta pyrin havainnoimaan ja analysoimaan aineistoa, minkä jälkeen käsittelen ilmennyttä tietoa sosiaalipsykologisen tiedon valossa. Luokittelen aineistoani Tajfelin ja Turnerin (1979) sosiaalisen identiteetin teorian avulla, jota käytän työni teoreettisena viitekehyksenä. Lähden selventämään tässä tutkielmassa aineistosta havaitsemiani haasteita sosiaalisen identiteetin muodostamisessa. Kysynkin tarkemmin; Millaiset tekijät vaikeuttavat sosiaalisen identiteetin muodostumista hajautetuissa organisaatioissa?

## 3. Aineisto ja tutkimusmenetelmä

### 3.1. Aineiston esittely

Tutkimukseni aineistona käytän valtion hallinnon organisaatiosta kerättyjä teemahaastatteluja. Aineisto on kerätty osana Suomen Akatemian rahoittamaa Space -hanketta vuosien 2012 ja 2013 taitteessa (Pyöriä, Saari & Ojala 2016). Haastatteluaineistosta olen valinnut tarkasteluuni neljä yksittäistä haastattelua. Haastateltavat työskentelevät eri tehtävissä organisaatiossa, mikä helpottaa kokonaisvaltaisen kuvan hahmottamista ryhmien toiminnasta laajalla skaalalla. Osa haastateltavista tekee kokoaikaista etätyötä, mutta valitsin aineistokseni haastatteluja myös osa-aikaisilta kotietätyön tekijöiltä, sillä uskon heillä olevan erilainen näkökulma työyhteisöistä ja niiden toiminnasta. Haastateltujen henkilöllisyys on anonymisoitu tässä tutkimuksessa.

Tarkastelin ensin jokaista hankkeeseen kerättyä haastattelua, joita oli yhteensä neljätoista. Pyrin käymään läpi kaikki haastattelut laajemman kokonaiskuvan ymmärtämiseksi, mutta lopulliseen tutkimukseen rajasin aineistosta yhteensä neljä haastattelua. Haastattelut olivat samansuuntaisia vastauksiltaan, mutta valitsemani neljä haastattelua sisälsivät eniten kaikkia haastatteluja yhdistäviä tekijöitä. Valitsemiini haastattelujen vastaajat työskentelivät organisaatiossa eri tehtävissä, kuten erikoisasantuntijana, vakuutussihteerinä, kehittämisspällikkönä ja pääsuunnittelijana, mikä antoi monipuolisen kuvan hajautetun organisaation toiminnasta yleisesti ja usealta eri kannalta.

Aineiston organisaatiossa oli käytössä monipuolisesti teknologiaa. Haastateltavat käyttivät työssään puhelimen ja sähköpostin lisäksi yhteistä pikaviestintäsovellusta, joka tarjosi työntekijöille muun muassa yhteisen alustan esimerkiksi videoneuvottelujen pitämiseksi. Sen ominaisuuksiin kuului myös esimerkiksi läsnäolotietojen jakaminen sekä samanaikainen dokumenttien tarkastelu. Viestintäsovellus mahdollisti yhteydenpitämisen omaan työryhmään verkon kautta. Näin pyrittiin pysymään osana työyhteisöä välimatkankin päästä.

Haastatteluissa käsiteltiin monipuolisesti etätyötä, mutta rajasin tutkimusaineistoni kattamaan vain tutkimuskysymykseni kannalta olennaiset kysymykset, jotka käsittelivät muun muassa työyhteisön toimintaa, vuorovaikutusta sekä työalustoja. Sosiaalisen identiteetin rakentumisen haasteet näkyivät näiden kysymysten alla toistuvina teemoina.

### 3.2. Laadullinen tutkimus; teoriaohjaava sisällönanalyysi

Analysoin aineistoani laadullisin tutkimusmenetelmin. Laadullinen tutkimus pyrkii selittämään ja ymmärtämään tutkimaansa ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Se mahdollistaa tutkimusaiheen syvällisen tarkastelun sekä monipuolisen analysoinnin, sillä tutkittavien määrä on usein suhteellisen pieni, jolloin havainnoinnissa pystytään keskittymään perusteellisemmin yksittäisiin tutkittaviin. Tutkimuksessa ei siis keskitytä tilastollisiin yleistyksiin vaan aiheen perusteelliseen ymmärtämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Laadullisena menetelmänä tässä tutkimuksessa käytän sisällönanalyysia, jonka avulla tiivistän, ryhmittelen ja kuvaan tutkimusaineistoa. Sisällönanalyysin avulla tuotetaan tieteellistä tietoa tekstien tai tekstimuodossa olevien aineistojen analysoimisella. Aineistosta pyritään havainnoimaan sen sisältämiä merkityksiä ja tavoitteena on muodostaa ilmiöstä looginen, kattava ja selittävä kokonaisuus, josta ilmenee tutkittavan ilmiön sisällöt ja niiden väliset suhteet, merkitykset ja yhteydet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-122.)

Sisällönanalyysin muodot voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen sekä teoriaohjaavaan analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto ohjaa analyysin tekoa, eikä siinä pyritä liittämään saatuja tuloksia aikaisempaan tutkimustietoon. Analyysia pyritään siis tekemään ilman teorian tiedon vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.) Tämä analyysimuoto voidaan nähdä ongelmallisena, sillä tutkijan täysin objektiivinen aineiston havainnointi on käytännössä mahdotonta. Tähän ongelmaan yhtenä ratkaisuna voidaan nähdä olevan teoriaohjaava analyysi, jota käytän tutkimukseni menetelmänä.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä sekä aineistolähtöinen että teorialähtöinen sisällönanalyysi vuorottelevat eli analyysin luokittelu ei perustu suoraviivaisesti valmiiseen teoriaan, vaan teoriaa käytetään tukena aineistoa analysoidessa. Aineistosta nousevia tulkintoja verrataan ja ryhmitellään teoriaan ja analyysia tehdään yhtäaikaaisesti sekä teoreettisista lähtökohdista että aineistopohjaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109-112, 133)

Tämä analyysimuoto vastaa oman tutkimukseni tarkoitusperiä, sillä teoriaohjaava analyysimuoto mahdollistaa uuden tiedon saattamisen tutkimuskentälle aikaisemman tutkimustiedon kanssa vuoropuhelussa. Teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollistaa tutkimuksessani aineiston tulkintaa, jossa teoria ei määritä kokonaan tuloksia vaan pikemminkin ohjaa aineiston käsittelyä ja liittää sitä aikaisempaan tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Teorialähtöisen analyysin koin rajaavan pois tärkeitä havaintoja aineistostani, jotka eivät olisi suoraviivaisesti sopineet sosiaalisen identiteetin teorian alle. Tämän takia aineistomenetelmänä käytänkin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tutkimuksessani sosiaalisen identiteetin teoriaa siis käytetään viitekehyksenä sekä aineiston analyysin tukena, mutta se jättää tilaa aineiston havainnoinnille mahdollistaen uusia ideoita ja mahdollisesti muodostuvia uusia käsitteitä.

### **3.3. Aineiston käsittely**

Lähdin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla käsittelemään, pelkistämään, ryhmittelemään ja käsitteellistämään tutkimusaineistoani. Tarkastelin aineistoa tutustumalla ensin jokaiseen haastatteluun yksitellen, pyrkien saamaan kokonaiskuvan tutkimastani ilmiöstä yleisesti. Kävin läpi haastatteluja ja havainnoin tutkimuskysymyksen kannalta olennaisena pitämiäni kohtia, joita löytyi haastattelujen sisällöistä runsaasti. Tästä kattavasta aineistosta lähdin pelkistämään ja tiivistämään alkuperäisiä haastatteluja. Redusoin pitkistä haastatteluosuuksista kokoavia lauseita, jotka tiivistävät ja käsitteellistävät aineiston ydinsanomia. Näin sain liitettyä yhteen eri haastatteluissa mainittuja samankaltaisuuksia sekä yhteneväisyyksiä, mikä helpotti aineiston käsittelyä myöhemmin. Pyrin näin myös saamaan aineistosta yhtenäisempää ja havainnollistavampaa suhteessa käyttämäni sosiaalisen identiteetin teoriaan (Tuomi & Sarajarvi 2018, 91.)

Pelkistämisen jälkeen yhdistelin aineiston samankaltaisuuksia isommiksi alakategorioiksi. Näistä alakategorioista yhdistin edelleen isompia kokonaisuuksia ja käsitteellistin ne yläkategorioiksi. Näistä isommista kokonaisuuksista muodostui analyysini kolme pääteemaa, joita käsittelen seuraavaksi.

## **4. Analyysi**

Käsittelen tässä luvussa aineiston analyysini tuloksia. Selvennän yhteyden aineiston sekä tulosten välillä ja avaan analyysiprosessissa muodostuneita käsitteistöjä. Aineistosta löytyi analyysissäni kolme pääteemaa, joiden takia sosiaalista identiteettiä voi olla haastavaa muodostaa hajautetuissa organisaatioissa. Näitä ovat säännöllisen kasvokkaisen vuorovaikutuksen puutteellisuus, ryhmän kokeminen jäsentymättömänä sekä tehokkuuden korostuminen työelämässä.

### **4.1. Säännöllinen kasvokkainen vuorovaikutus**

Aineistossa toistuvien sekä laaja-alaisien huomioiden kiinnittyi juuri kasvokkaisen ja teknologiavälisen vuorovaikutuksen tarkastelun ympärille. Säännöllisen kasvokkaisen vuorovaikutuksen puutteellisuus muodostui analyysissäni kolmesta alaluokasta; yhteisesti jaetun tilatietoisuuden heikentymisestä,

vajavaisesta kommunikaatiosta sekä säännöllisyyden ongelmista. Kaikkia näitä luokkia yhdisti pohdinta kasvokkaisen vuorovaikutuksen tarpeesta työyhteisöön kiinnittymisessä. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen säännöllisyyden on aiemminkin koettu olevan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista hajautettujen organisaatioiden yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi (Pyöriä ym. 2016, 196; Sivunen 2007, 223).

Yhteisesti jaetun tilatietoisuuden yläkäsite koostui haastatteluissa nonverbaalien signaalien vajavaisuudesta, tunnetilojen havainnoinnin haasteista, luottamuksen ongelmista sekä yhteisen kehollisen tilan puuttumisesta. Näistä luokista etenkin nonverbaalien signaalien vajavaisuus näkyi melkein jokaisessa haastattelussa ja oli näin aineistoa kokonaisuudessaan yhdistävä tekijä.

Nonverbaalien signaalien vajavaisuus näkyi yksilöiden kehollisen toiminnan puutteellisuutena teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Haastateltavat totesivat ilmeiden ja eleiden heikentyvän välineellisesti, mikä puolestaan vaikutti olennaisesti keskustelun luonteeseen tekemällä siitä muodollisempaa sekä pintapuolisempaa. Sähköisten viestimien on todettu rajoittavan sosiaalisen tiedon välittymistä siinä määrin, että ryhmän jaetun identiteetin luominen häiriintyisi (Vartiainen ym. 2004, 159) Luottamuksen puutetta taas synnytti aineistossa läsnäolon vähäisyys luottamuksen rakentamisen vaiheessa. Luottamuksen ei koettu rakentuvan etäisyyden päästä, vaan lähellä ollessa. Luottamuksen puute heikentää organisaatiota itsessään, sillä sen on katsottu olevan korkealaatuisen ryhmätyön edellytys (Vartiainen ym. 2004, 109.) Kehollinen etäisyys heijastui myös tunnetilojen havainnoinnin haasteisiin, sillä haastateltavat kokivat vaikeaksi ottaa huomioon ja keskustella etenkin negatiivisista tunteista ruudun takaa. Tämän takia henkilökohtaisempia keskusteluita pyrittiin pitämään aina kasvokkain.

Haastattelija: *”Ja tota. Korvaaks se sun mielestä ihan täysin sen että nähdään pöydän ympärillä?”*

Haastateltava: *”Ei, ei se korvaa ihan täysin, koska tota noin ni, ni, niin, koska tota noin sen ilmeet eleet jää vähän niin ku vajaiks (hmm). Eli se on yks tärkee, mä sanosin se on sen kommunikoinnin yks välineitä ne ilmeet ja eleet. Öööö, silloin kun meillä on tälläsiä ehkä vaikeita asioita jotka on niin ku. Jossa on myös vähän tunneperäisiä ja muuten tälläsiä tekijöitä mukana, niin silloin on syytä aina niin ku kokoontua [...]”*

Hajautettujen tiimien yhtenä isona ongelmana voidaankin nähdä tilatietoisuuden ongelmat. Tilatietoisuus kohdistuu siihen, miten muut käyttävät tilaa ja sen välineitä, kun vuorovaikutus tapahtuu tietyssä tilassa. Tilatietoisuutta on haastavaa matkia; yksilöt saavat kasvokkain toisistaan

tietoa ja palautetta eri aistein, jolloin sekä tietoisuus muista että läsnäolon tunne kasvavat. Yhtäaikaisessa vuorovaikutuksessa sekä sanattomat että sanalliset viestit ovat heti saatavilla viestien vastaanottajille (Vartiainen ym. 2004, 42; Nijstad 2009, 220.) Nonverbaalien signaalien ja yleisen toiminnan tarkkailun lisäksi myös suora puhe ja sen kautta syntynyt vuorovaikutus on helpompaa. Ihmiset voivat reagoida toisen puheeseen huomaamattoman yhtäaikaisesti ja luontevammin, jolloin vuoropuhelu on vastavuoroisempaa ja yhteisöllisempää (Vartiainen ym. 2004, 42.)

Edellä on sivuttu jo kommunikoinnin aspektia vuorovaikutuksessa ja toinen säännöllisen kasvokkaisen vuorovaikutuksen puutteellisuutta rakentava alaluokka onkin vajavainen kommunikaatio. Se koostui analyysissäni konkreettisesti muodollisesta vuorovaikutuksesta, hiljaisen tiedon välittymisen ongelmista ja vuorovaikutuksen lyhytkestoisuudesta sekä eriaikaisuudesta.

Muodollinen vuorovaikutus näkyi konkreettisesti runsaina etäpalaverina, joissa keskustelu keskittyi vain työasioiden hoitamiseen sekä rutiininomaisiin keskusteluihin. Etenkin suhteellisen uudet työryhmät kohtasivat formaalin keskustelun ongelmallisuuksia. Videopalaverin aikana ryhmäjäsenten tuli varmistella omia tulkintojaan asiasisällöistä enemmän, mikä vie pois keskustelun soljuvuutta sekä spontaaniutta ja tekee puheesta formaalimpaa sekä eriaikaisempaa (Nijstad 2009, 227). Keskustelu jäi usein muodolliseksi, eikä se sisältänyt vitsailua tai lähentävää metakeskustelua, mikä yleisesti vaikuttaa kokemukseen yhteisestä ryhmäjäsennydestä sekä lisää tiimien tehokkuutta (Saphiere 1996, 229-230). Tällaiset muodolliset keskustelut, jossa henkilökohtaiset asiat eivät vaihdu ryhmäjäsensiltä toisille eikä sidoksellisuutta synny, vaikuttavat myös heikentyneeseen ryhmäidentifikaatioon (Nijstad 2009, 220-221; Vartiainen 2004, 48.)

Haastateltava: [...] *Mä voin sanoa, että paremmat ihmissuhteet, lähemmät ihmissuhteet mulla siellä on. Että eihän ne täällä, kun täällä mä puhun puhelimesta vaan työasioita ja keskustellaan jotain tiimipalaverissa, tai seminaarissa, voidaan joskus istua iltaa. Mut siellä meillä taas, kun [organisaatiossa] on ruokaetu ja meillä on oma ruokala siellä. Mä nään niitä ihmisiä joka päivä ja niiden kanssa keskustelen, niin siellä on muodostunut hirveän hyviä ystävyysuhteitakin.*

Haastattelija: *Joo, joo. Et se on se päivittäinen, semmonen epämuodollinen kanssakäyminen..*

Haastateltava: *Niin. Ja sen takia mä en haluakaan tehdä koti-etätyötä, koska se sosiaalinen puoli on mulle niin tärkeä. Mä en jaksa sitä, jos mä oisin kotona vaan ja hoitaisin työasiat pelkästään.*

Kun työntekijöiden yhteistyö ei enää ole niin läheistä, myös paikallisissa toimistoissa ja käytäväkeskusteluissa jakautuva hiljainen tieto jää vähäisemmäksi hajautetuissa organisaatioissa. Näkymätön tärkeä informaatio ei välttämättä välity kaukana työskenteleville, kun informaali keskustelu jää muutenkin vähäiseksi työyhteisössä (Vartiainen ym. 2004, 154.) Hiljaisen tiedon välittämisen nähtiin aineistossa olevan vaikeaa, sillä sen koettiin olevan opittavaa ja periytyvää tietotaitoa pikemminkin kuin sanallisesti selitettävissä olevaa informaatiota.

Haastateltava: *Ei näissä ei tarvi neuvotella, et nää on niin itsenäisiä että nää menee ihan itse tehtynä kyllä.*

Haastattelija: *Joo, et ei tarvi esimiestä siihen sitten?*

Haastateltava: *No harvemmin. Eihän hän niissä asioissa, nyt pystyiskään neuvoon, ne on tän, ne on periytyny tältä toiselt sihteeriltä ja hänhän ne ties miten ne tehdään. Et esimies voi neuvoa sit näissä tämmösissä tietotekniikkajutuissa et jos joku semmonen ei pelaa tai pitää jotain semmosta.*

Vuorovaikutuksen lyhytkestoisuus ja eriaikaisuus ilmeni pintapuolisena asioiden käsittelynä, lyhyinä palaverina ja kommunikoinnin ajoituksen haasteina teknologiavälitteisesti. Asioiden käsittely jäi haastateltavien mielestä nopeaksi ja pintapuoliseksi, koska palaverit kestivät niin vähän aikaa, eikä sisältöjen puimista voinut jatkaa palaverin jälkeen käytävillä keskustellen. Lisäksi teknologia vaikeutti etenkin vuorovaikutuksen ajoitusta, koska yhtäaikainen keskustelu ei sujunut niin helposti kuin kasvokkain. Vartiainen ym. (2004, 34) ovat todenneet konfliktien ja ristiriitojen kasvavan muun muassa sähköpostiviestien yhteydessä, sillä viestien välittäminen vaikeutuu teknologian kautta. Samansuuntaisia tuloksia näkyy myös tämän tutkielman aineistossa, kun teknologia aiheutti pieniä konflikteja työryhmän jäsenten välille.

Haastateltava: *"[...] Tai no itseasiassa yks kerta tuli oikeen iso ongelma siitä että puhuttiin päälle, kun siin on tietty viive kuitenkin niin sitten yks henkilö suuttu siit kun hänen päälle kolme kertaa joku puhu just kun hän oli alottamassa [naurua]."*

Kommunikaation on todettu olevan sitä selväpiirteisempää, mitä enemmän ryhmä on vuorovaikutuksessa (Vartiainen 2004, 48). Myös aineistossa oli havaittavissa haastateltujen tarve säännölliseen kanssakäymiseen. Säännöllisyyden ongelmat koostuivatkin pelosta sosiaalisesta etäännyttämisestä ja merkittävien ihmissuhteiden solmimisen vaikeudesta etäältä. Sosiaalisen etäännyttämisen pelosta konkreettisesti näyttäytyi syrjäytymisen sekä ulkopuolisuuden pelkona sekä



työporukasta että jaetusta tiedosta. Ryhmän yhteneväisyyden ylläpitäminen koettiin haasteeksi etenkin uusissa tiimeissä. Myöskään merkittäviä ihmissuhteita ei aineiston perusteella päässyt muodostumaan ilman säännöllistä kanssakäymistä kasvatusten. Aikaisemmissakin tutkimuksissa on todettu, että työntekijöille on erityisen tärkeää pitää työyhteisöön yhteyttä käymällä esimerkiksi toimistollaan säännöllisesti (Pyöriä ym. 2016, 187; Sivunen 2007, 90). Haastatellut pyrkivätkin pitämään yllä sosiaalisia suhteita käymällä toimistollaan säännöllisesti.

Haastateltava: [...] *Just tämmönen että ku 2 kertaa käy ni on hyvin kuitenkin kiinteissä väleissä niinkö tämän porukan kanssa, mut sitte ei tarvitse joka päivä tulla. Ku sillon ku oli toimistossa ni ku ei tullu viikottain käytyä täällä, ni sillon huomaa et monesta asiasta oli vähän ulkona.*

## 4.2. Ryhmän kokeminen jäsentymättömänä

Sosiaalisen identiteetin rakentumista näytti aineistossa heikentävän myös ryhmän kokeminen jäsentymättömänä, mihin liittyi ryhmän epäselvyys ja hajanaisuus sekä ryhmän muodostamisen ongelmat.

Ryhmän epäselvyys ja hajanaisuus näkyi konkreettisesti suurikokoisina työryhminä sekä epätarkkoina rajoina ryhmien välillä. Yksilöiden oli vaikeaa tiedostaa oma paikallinen ryhmänsä organisaatiossa, koska heillä oli mahdollisesti monia päällekkäisiä ryhmäjäsenyyksiä, joista osa oli tärkeämpiä ja osa paljon väliaikaisempia. Lisäksi ryhmät sisälsivät jäseniä monilta eri tahoilta ja eri työryhmistä. Ryhmään identifioitumisen kannalta olisi tärkeää, että yksilö tunnistaisi ensisijaisen ryhmänsä ja tuntisi kuuluvansa siihen (Sivunen 2007, 223) Mikäli paikallinen ryhmä kuitenkin tunnistettiin, nähtiin henkilöiden vaihtuvuuden olevan ongelma. Sekä aineistossa että aikaisemmassa tutkimuksessa on painotettu yhteisen historian ja sen kautta syntyneiden tiiviiden suhteiden olevan tärkeä osa ryhmään identifioitumista (Sivunen 2007, 223-224), ja suuri vaihtuvuus heikentää tätä aspektia ryhmässä.

Haastateltava: [...] *Ja sillain ei oo porukka vaihtunut, jos ois vaihtunut, niin mä varmaan kokisin, että mä en kuulu tähän yhteisöön niin kiinteästi.*

Ryhmän muodostamisen ongelmat koostuivat yhdistävien tekijöiden puuttumisesta sekä tutustumisen haastavuudesta teknologiavälitteisesti. Haastatteluissa painotettiin esimerkiksi ryhmän entitatiivisuutta eli samankaltaisuutta. Yhteneväisyyttä muiden kanssa on helpompaa kokea, kun muut ryhmäläiset olivat esimerkiksi samaa ikäluokkaa. Myös sosiaalisen identiteetin teorian mukaan

yksilöt pyrkivät suosimaan itsensä kanssa samankaltaisia toisia, jotka ovat esimerkiksi samasta sosiaalisesta ryhmästä heidän kanssaan. Tästä päätellen eri ikäisyys siis voi heikentää ryhmän yhteenkuuluvuutta (Tajfel 1982, 24.)

Haastateltava: *[...] Niinku et siellä ei oo niin sanottuja semmosia ystäviä tullu niin ku entisessä työyhteisössä jossa olin niin sieltä aina löyty joku tuota ystävä. Et se oli kiva, mut ei nyt oo semmost syntyny. Ja sitten mun nykyinen ryhmäkin on niin eri ikäluokkaa et siinä nää ihmiset on semmosia kolmekymppisiä ja ite oon kuuskymppinen niin, siinä on sellanenkin erottava tekijä sitten.*

Yksi olennainen yhdistävä tekijä on lisäksi kaikille yhteinen tavoite. Tätä yhteistä tavoitetta tai tehtävää oli monessa hajautetun organisaation työyhteisössä haastavaa löytää, sillä työ on hyvin itsenäistä ja yhteinen tavoite on aineiston organisaatiossa lähinnä asiakkaiden palvelemisessa ja tyytyväisyyden ylläpidossa, mikä on melko laaja-alainen tehtävä ymmärtää ryhmän tavoitteeksi (Vartiainen ym. 2004, 71; Nijstad 2004, 3-16, 165-180.) Näin yhteisen tekijän nähtiinkin olevan usein vain sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen ryhmäjäsenten kesken.

Haastateltava: *”Että sellasia, löyhiä kytköksiä on olemassa. Mutta nekään ei liity työtehtäviin vaan siihen sosiaalisuuteen.”*

Ryhmään tutustuminen teknologiavälitteisesti koettiin aineistossa ongelmallisena, koska henkilökohtaisten siteiden ja ryhmädynamiikan muodostuminen voi olla haastavaa videon välityksellä. Videopalavereissa osa jäsenistä jäi kuvan ulkopuolelle, mikä vaikutti ryhmäjäseniin tutustumista. Lisäksi aikaisemminkin mainittu formaali keskustelu työasioista ei sitouta henkilöitä toisiinsa, koska yhteinen, informaali kieli lisää identifikaatiota (Sivunen 2007, 204).

Haastateltava: *” [...] Tavallaan videoneuvotteluissakin mun mielestä se, mikä siinä on vaikeinta justiin on se, jos siellä on semmosia ihmisiä, joita ei tunne entuudestaan. Niin ne ihmiset ei jää mieleen, puhumattakaan, että niiden nimet jäis mieleen. [...]”*

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan nimenomaan ryhmän kokeminen samankaltaisena, ryhmän yhteiset tekijät sekä jaetut sosiaaliset hyödykkeet pitävät ryhmän tiiviinä ja muodostavat sosiaalista koheesiota eli me-henkeä. Olennaista ei ole niinkään edes toisista ryhmänjäsenistä pitäminen vaan pikemminkin sosiaalinen hyötyminen ja samankaltaisuus ovat merkittävämpiä tekijöitä ryhmän pysyvässä ylläpitämisessä (Tajfel 1978, 24, 27; Ashforth & Mael 1989, 26.) Näiden havaintojen pohjalta aineistosta havaitsemani tulokset ryhmän kokemisesta jäsentymättömänä voivat todellakin

haitata identifioitumista. Kiintymyssuhteita enemmän tulisikin siis sosiaalisen identiteetin teorian mukaan korostaa selkeää ryhmänjäsenyyttä ja sen hyötysuhdetta yksilölle (Sivunen 2007, 205-206).

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan yksilölle on tärkeää nähdä oma ryhmänsä positiivisessa valossa sosiaalisessa vertailussa muihin ryhmiin. Oman ryhmän myönteinen kuva vaikuttaa myös yksilön positiiviseen asemaan vertailussa. Tästä syystä olisi siis kuitenkin tärkeää, että yksilö olisi itselleen tyydyttävässä ryhmässä. Mikäli ryhmän sosiaalinen identiteetti on jostain syystä epävakaa ja siten myös altis heikkoon asemaan ryhmienvälisessä kilpailussa, on mahdollista, että yksilö jättää ryhmän (Tajfel 1978, 112-116.) Organisaatioiden näkökulmasta siis epätydyttävät työryhmät voisivat siis johtaa ryhmän korvaamiseen toisella: tässä tapauksessa mahdollisesti työryhmän tai työpaikan vaihtamiseen.

### **4.3. Tehokkuuden korostuminen työelämässä**

Tehokkuuden korostumisen ja ylipäättään työn uusien painotusten myötä myös sosiaalisen identiteetin muodostuminen työelämässä on muuttunut. Yksilökeskeisyyden painottuminen sekä tehokkuuden korostaminen yhteisöllisyyden kustannuksella koostavat yhteen liitettynä kolmannen teeman eli tehokkuuden uudenlaisen korostumisen työelämässä.

Yksilökeskeisyyden painottuminen työmarkkinoilla näkyy aineistossa heikentyneenä sosiaalisena tukena sekä kokemuksena yksin pärjäämisestä. Aineistosta ilmeni työntekijöiden kokemukset yksin pärjäämisestä muun muassa hyvin itsenäisinä työtehtävinä, jotka haluttiin hoitaa yksilöllisesti ja etänä. Kuitenkin näissäkin haastatteluissa tuli ilmi yhteisöllisyyden tarve vaikeissa tilanteissa. Yksilöllisyyden painottumista työelämässä on tutkinut etenevässä määrin Raija Julkunen (2008), joka on todennut työelämän individualistisen painottumisen lisäävän yksilön vastuuta ja painetta työelämässä, kun tavoitteet tehtävistä kasautuvat yksittäisille ihmisille yhteisöjen sijaan. Tällaisissa tilanteissa voisi olettaa nähtävän sosiaalisen tuen kasvavan tarpeen.

*Haastattelija: No tota täst päästääkin siihen että mites se nyt sitten vaikuttaa tähän työyhteisöön että jos täällä muutkin tekee etätöitä niin porukka liikkuu sinne tänne? Vaikuttaako se tähän työyhteisöön jotenkin? Onks se hyvä vai huono asia työyhteisön kannalta, et ihmiset liikkuu?*

Haastateltava: *[tauko 5s] No ei se varmaan yhteisöllisyyttä, siihen se on varmaan huono. Mut sit toisaalta me tehdään aika erilaista työtä kaikki, kaikil on omat alueet ja tehään muitten osastojen kanssa eikä niinkään oman osaston sisällä sitä työtä, niin se on joka tapaukses semmosten kanssa ketkä ei oo siin lähellä tehtävä sitä duunii. Mut et kylhän se vaikuttaa että sä et tunne sitten niitä yksikön ihmisiä yhtä hyvin [...]*

Aineiston pohjalta sosiaalisen tuen tarpeeseen ei näyttänyt työelämässä saavan vastausta. Yksilöllisissä projekteissa apua pyydetessä nousi esille toinen alaluokka eli heikentynyt sosiaalinen tuki hajautetuissa organisaatioissa. Työyhteisön jäseniltä ei saanut enää samalla tavalla neuvoja tai apua työhön liittyen, sillä sen ei koettu hyödyttävän omaa työntekoa, minkä takia se koettiin turhaksi. Sosiaalisen kanssakäymisen ei nähty olevan sosiaalista tukemista, vaan pikemminkin pelkästään työasioiden hoitamista mahdollisimman tehokkaasti. Tästä seuraa myös se, ettei työpaikalla pyritäkään luomaan aktiivisesti yhteisöllisyyttä. Myös Pyöriä ym. (2016, 196) on havainnut tutkimuksessaan heikentyneen sosiaalisen tuen etätyössä. Työpaikoilla jaettu tieto sekä keskustelu on hajautetuissa organisaatioissa lyhytkestoisempaa ja pintapuolisempaa, eikä toisten asioihin paneuduta samalla tavalla kuin ennen (Vartiainen ym. 2004, 39). Sosiaalisen identiteetin muodostamisen kannalta tämä on haitallista, sillä nimenomaan sosiaalisten hyödykkeiden, kuten sosiaalisen tuen, jakaminen aikaansaa tehokkaasti sosiaalista identiteettiä (Ashforth & Mael 1989, 26).

Haastateltava: *”Siellä on kaikkia tämmösiä inhimillisiä, tai se on että ”Jos mä autan tuota, niin mun omat työt hidastuu siitä ja koska mä saan palkan siitä, mitä mä teen..” niin se on ihan näin raadollista.”*

Tehokkuuden korostaminen yhteisöllisyyden kustannuksella sisältää työn tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyvät vaatimukset sekä koventuneen työtahdin. Aineistossa mainittiin useamman kerran lisääntyneet vaatimukset ripeästä työtahdista, mikä esti osaltaan yhteisöllisyyden ja ryhmäsuhteiden solmimisen ja näin aikaansai sosiaalisen identiteetin muodostamisen vaikeuksia. Vaikka työtä tehtäisiinkin siis vain osittain hajautuneesti ja työpaikalla läsnäoloa olisi, sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen oli haastavaa, sillä työtahti oli niin kova.

Haastateltava: *”[...] Et mitä mä jossain aiemmis työpaikoissa niin se oli vähän erilaist työtäkin niin tuota, siellähän käytiin sitten välillä, se oli sitä aikaa vielä että tällästä pystyttiin tekeen että käytiin toisen huoneessa rupattelemassa. Et mikä sinänsä oli kauheen kiva ja tuli sosiaalisia suhteita ja must sitä pitäs olla, mutta kun nykyinhän tää työtahti on niin kova et tuntuu et semmonen jääny aika lailla pois. [...]*”

Hajautetussa organisaatiossa työskentelyssä tulee tietysti myös huomioida yksilölliset preferenssit ja ominaisuudet työnteossa (Pyöriä ym. 2016, 195) Osa yksilöistä ei koe henkilökohtaista tarvetta niin suureen sosiaalisuuteen kuin toiset. Etätyöhön myös usein ajautuu työntekijät, joiden työnkuva on suhteellisen itsenäinen, jolloin hajautettu työnteke on helpompaa (Sivunen 2007, 217). Yksinkertaisiin työntehtäviin ei vaadita niin vahvaa läsnäoloa, mutta mitä haastavammasta tehtävästä on kyse, sitä enemmän työryhmä vaatii kasvokkaista kanssakäymistä (Vartiainen ym. 2002, 47-48). Lisäksi, vaikka yksintyöskentely voi sopia osalle ihmisistä, on Työturvallisuuskeskus (2020) määritellyt yksintyöskentelyn sosiaalisesti kuormitustekijäksi työssä. Yhteisöllisyyden häviäminen huomataan, vaikka sitä ei henkilökohtaisesti niin kokonaisvaltaisesti tarvittaisikaan.

Haastateltava: *"Kun en mä ite nää täs mitään negatiivista muuta kun se yhteisöllisyyden häviäminen mutta sit toisaalta tarviiks sitä olla, sitähan ollaan täällä vaan töissä, ei tultu tänne hakeen kavereita [nauraa] vaikka niitäkin saa mut että, niin."*

Haastattelija: *"Mut että työ on töitä varten."*

Haastateltava: *"Joo."*

Haastattelija: *"Onhan se näinkin. Hmm [tauko 5s] tota, no jos tosta vielä et sä nyt oot kertonu et siitä nyt on sulle tietysti paljon etua että sä pystyt tehdä töitä siellä lähempänä kotoa mutta onks siitä niin kun organisaatiolle, etua?"*

Haastateltava: *"No on siinä mielessä et mä oon tehokkaampi siellä."*

Etätyön on koettu olevan tehokasta. Se voi mahdollistaa työntekijälle yhä tuloksellisempaa työntekeä (Pyöriä ym. 2016, 199-200). Kokoaikainen tehokkuuteen ja maksimaaliseen suoritukseen tähtäävä työnteke on kuitenkin loppujen lopuksi hyvin kuormittavaa. Pitkällä tähtäimellä liialliset kuormitustekijät voivat olla organisaation tehokkuutta heikentävä ongelma, sillä psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi näkyy toiminnan sujumisena ja tuloksellisina lopputuloksina työyhteisöissä (Julkunen 2012, 115; Työturvallisuuskeskus 2020).

## 5. Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkielmassa tarkastelen haastatteluaineiston avulla sosiaalisen identiteetin muodostumisen haasteita hajautetuissa organisaatioissa. Aineistonani toimii yksittäisen hajautetun organisaation työntekijöiden haastattelut, ja kiinnostukseni kohdistuu etenkin työntekijöiden mahdollisiin haasteisiin yhteisöllisyyden muodostamisessa sekä heidän kokemuksiinsa työyhteisöjen toiminnasta yleisesti. Analysoin organisaatioita käyttäen viitekehyksenäni sosiaalisen identiteetin teoriaa. Hajautettujen organisaatioiden ulottuvuudet, kuten ajallis- paikallinen hajautuneisuus ja vuorovaikutuksen muoto, asettavat jo itsessään haasteita työyhteisöön identifioitumiseen (Sivunen 2007, 185) ja tässä tutkielmassa selvitän millaisia reunaehtoja nämä ulottuvuudet luovat ja miten ne näkyvät työyhteisöissä.

Sekä aineistossa että aikaisemmissa tutkimuksissa kaiken kaikkiaan hajautetussa organisaatiossa työskentely koettiin mielekkääksi etenkin työn rakenteellisten tekijöiden, kuten työajan ja työpaikan yhteensovittamisessa suhteessa yksilön intresseihin (Pyöriä ym. 2016; Pekkola 2002) Tässäkin tutkimuksessa haastatelluilla oli samansuuntaisia ajatuksia, mutta vastaajat myös kokivat, että positiivisia puolia varjosti yhteisöllisyyden heikentyminen. Tämän tutkielman aineiston pohjalta voidaan mainita ainakin kolme tekijää, jotka vaikeuttavat hajautettujen organisaatioiden työyhteisöjen sosiaalisen identiteetin muodostumista. Aineiston luokittelussani näiksi tekijöiksi muodostuivat säännöllisen kasvokkaisen vuorovaikutuksen puutteellisuus, ryhmän kokeminen jäsentymättömänä sekä tehokkuuden korostuminen työelämässä.

Aineistossa toistuvien sekä laaja-alaisien huomioiden kiinnittyi juuri kasvokkaisen ja teknologiavälisen vuorovaikutuksen tarkastelun ympärille. Haastateltavat kokivat kasvokkaisen vuorovaikutuksen tarpeelliseksi työyhteisöön kiinnittymisessä ja käytännössä nonverbaalien signaalien vajavaisuuden ongelmat näkyivät melkein jokaisessa haastattelussa. Säännöllinen kasvokkainen vuorovaikutus näyttäytyy hyvin tärkeänä osana hajautettujenkin organisaatioiden työntekijöiden työnkuvaa ja sen ylläpitäminen koetaan tarpeelliseksi (Pyöriä ym. 2016, 195, 198.) Tästä osaltaan kertoo myös se, että vaikka etätö on yleistynyt kokonaisuudessaan, päivittäin etätöitä tekevien määrä palkansaajista on vain kolme prosenttia (Lyly-Yrjänäinen 2019, 44). Työntekijät kokevat siis yhteisöllisyyden ja työyhteisön merkittäväksi osaksi työntekoa, mikä tekee kasvokkaisen vuorovaikutuksen ylläpitämisestä tärkeää (Pyöriä ym. 2016, 198).

Sosiaalisen identiteetin rakentumista näytti lisäksi heikentävän myös ryhmän kokeminen jäsentymättömänä, sillä työryhmä osoittautui työntekijöille epäselvänä sekä hajanaisena. Tämä

näyttäytyy ongelmallisena tekijänä sosiaalisen identiteetin teoriassa, jonka mukaan ryhmäjäsensyys sekä sen sosiaalinen hyötysuhde yksilölle on merkittävin ryhmää ylläpitävä tekijä, ei niinkään yksilöiden väliset kiintymyssuhteet ryhmän sisällä (Tajfel 1978, 24, 27; Ashforth & Mael 1989, 26; Sivunen 2007, 205-206). Hajautettujen organisaatioiden osittain päällekkäiset sekä vaihtuvat ryhmät heikentävät yksilön mahdollisuutta tunnistaa ensisijainen ryhmäjäsensyytensä, mikä vaikeuttaa sosiaalisen identiteetin muodostumista ryhmien sisällä (Vartiainen ym. 2004, 39, 40; Tajfel 1982, 18, 28-29).

On tärkeää huomata, että jo aikaisemmin rakennettu sosiaalinen identiteetti ryhmän kanssa on helpompaa ylläpitää hajautetustikin, kun taas uusien ryhmien toiminta voi näyttäytyä haasteellisena esimerkiksi teknologiavälitteisesti. Entuudestaan tutut työryhmät eivät siis yleensä kohtaa niin suuria ongelmia sosiaalisen identiteetin muodostamisessa kuin uudet ryhmät (Sivunen 2007, 223-224; Pyöriä ym. 2016, 199.) Toisaalta, vaikka työryhmä olisi entuudestaan muodostanut sosiaalisen identiteetin, koettiin sen ylläpitäminen silti mieluisaksi kasvokkaisten tapaamisten avulla sekä tämän tutkielman aineiston että aikaisemman tutkimustiedon perusteella (Sivunen 2007; Pyöriä ym. 2016) Työn luovuuden aste myös vaikuttaa organisaation ilmapiirin merkityksellisyyteen; mitä luovempi ja haastavampi työ on, sitä enemmän tarvitaan ideoivaa ja pitkäkestoista kasvokkaista kommunikaatiota, joka mahdollistaa uuden ideoinnin (Julkunen 2008, 121; Vartiainen ym. 2004, 47-48).

Vaikka ryhmä koettiin paikoittain selvärajaisemmaksikin, työyhteisöstä ei saatu kaivattua tukea. Aineistossa näkyvä heikentynyt sosiaalinen tuki sekä kokemus yksin pärjäämisestä heijastelee yksilökeskeisyyden ja tehokkuuden painottumista työmarkkinoilla. Etätöiden tehokkuutta on nimenomana kehuttu ja voidaanhan hajautetun työskentelyn nähdä olevan yksi vastaus globalisoituvaan työelämään sen monipuolisuuden vuoksi (Pyöriä ym. 2016; Pekkola 2002). Julkunen 2008, 115) Vaikka hajautetulla työskentelyllä voidaan nähdä olevan paljon mahdollisuuksia tulevaisuudessa, tehokkuudesta johtuva ripeä työtahti ja lisääntyvät vaatimukset saattavat kuormittaa yksilöitä (Julkunen 2008, 123-124). Yhteisöllisyyttä ei välttämättä saada pidettyä yllä säännöllisestä kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta huolimatta, sillä yksilöillä ei välttämättä ole enää aikaa informaaliin kohtaamiseen ja sen aikaansaamaan läheisydentunteeseen. Tehokkuus ja yksilöllistyminen voivat vaatia veronsa.

Yksilöiden tasolla hajautetun työn voidaan nähdä lisäävät työn itsenäisyyttä ja vaihtelevuutta. Samalla siirtyy myös vastuu työn laadukkaasta, osaavasta toiminnasta ihmisille itselleen yhteisön sijasta. Individualistinen painotus voi vaikuttaa siihen, että yksilöt identifioituvat pikemminkin

organisaatioon itsessään kuin sen työyhteisöihin. Tästä voi osaltaan seurata paljon paineita yksittäisille ihmisille, mikä puolestaan kuormittaa ja heikentää työtehoa pitkässä juoksussa (Saphiere 1996, 229-230; Julkunen 2008, 123-124.) Hallitsemattomana ja ilman tukitoimia työn kohonneet vaatimukset synnyttävät helposti stressiä ja uupumusta, mikä saa ihmiset vastustamaan poikkeavia työtapoja. Tästä voidaan nähdä esimerkkinä normaalin palkkatyön korkea määrä yhteiskunnassa, mikä kertoo osaltaan yksilöiden epävarmuudesta sekä muutospelosta (Lyly-Yrjänäinen 2019; Julkunen 2008, 114-115). Toisaalta, tasapainoisesti toteutettuna uuden työn mallit voisivat parantaa työn hallintaa ja yksilöiden sekä yhteisöjen hyvinvointia (Julkunen 2008; Vartiainen ym. 2004).

Olipa kyse kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta, ryhmistä tai tehokkuudesta on organisaatioissa olennaisen tärkeää tunnistaa sekä käytössä olevat mahdollisuudet että niitä säätelevät rajallisuudet. Liiallinen alaisten tunnetarpeiden hoitaminen organisaation vaatimusten kustannuksella ei ole kovinkaan tuloksellista (Coleman 2012, 170). Toisaalta taas identifioitumisen on koettu olevan yksi tärkeimmistä sitoutumisen keinoista ja näin myös nostavan työryhmien tehokkuutta (Julkunen 2008, 115; Saphiere 1996, 229-230; Tajfel 1982, 112-116). Tämän takia on tarpeellista havaita työntekijöiden yhteisöllisydentarve ja organisaation puolelta vastata tähän mahdollisimman hyvin tehokkuuden ylläpitämiseksi. Mikäli työntekijät kokevat yhteisöön identifioitumisen tarvetta, kustannukset, joita käytetään yhteisöllisyyden tukemiseen maksavat mahdollisesti itsensä takaisin, kun hyvän identifioitumisen ja ryhmähengen seurauksena tehokkuus työyhteisössä nousee (Julkunen 2008, 115; Saphiere 1996, 229-230.)

Kaiken kaikkiaan hajautetut organisaatiot näyttivät noudattavan uuden työn paradokseja ja muotoja, jotka ovat entistä enemmän yksilökeskeisiä, hajautettuja sekä tehokkuutta korostavia (Julkunen 2008) Tämän individualistisen painotuksen myötä sosiaalista identiteettiä voi olla vaikeaa muodostaa työyhteisöissä. Havaintojeni puitteissa olisikin mielenkiintoista jatkossa tutkia nimenomaan yksilöiden identifioitumisen kohdentumista. Vastuu työstä ei ole enää solidaarisesti yhteisöillä vain yksilöillä itsellään, milloin ei välttämättä synny niinkään sosiaalista identiteettiä työyhteisöön vaan pikemminkin organisaatioon itseensä (Ashforth & Mael 1989, 25; Julkunen 2007, 123-124, 75-77).



## 7. Lähteet

- Ashforth, B. & Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *The academy of management review*, 14(1), 20-39. [www.jstor.org/stable/258189](http://www.jstor.org/stable/258189)
- Brown, R. (2010) *Prejudice. Its Social Psychology*. Wiley-Blackwell, (2nd Revised Edition).
- Goleman, D. (1998) *Tunneäly työelämässä*. Suomentanut Jaakko Kankaanpää. Helsinki: Otava.
- Gibbs, J. L., Nekrassova, D., Grushina S. V. & Wahab, S. A. (2008) Reconceptualizing Virtual Teaming from a Constitutive Perspective. *Review, Redirection, and Research Agenda*. Teoksessa C. S. Beck (toim.) *Communication Yearbook* 32, 187-228.
- Hofner Saphiere, D. (1996) Productive behaviors of global business teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 227-259. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(95\)00043-7](https://doi.org/10.1016/0147-1767(95)00043-7)
- Julkunen, R. (2008) *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista*. Helsinki: Vastapaino
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2019). *Työolobarometri 2018*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-454-9>
- Nijstad, B.A. (2009) *Group Performance*, Psychology Press.
- Pyöriä, P., Saari, T. & Ojala, S. (2016) Kokoaikainen kotietätyö - yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. *Työelämän tutkimus*, 14(2), 185-203.
- Sivunen, A. (2007) *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Tajfel, H. (1978) Interindividual behavior and intergroup behaviour. Teoksessa Tom Postmes & Nyla R. Branscombe (toim.) *Rediscovering social identity*. New York: Psychology Press 2010, 97-118.
- Tajfel, H. (1982) *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos ed.)*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työolobarometri (2017) Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 32/2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-345-0> Viitattu. 30.9.2019

Työturvallisuuskeskus (2020) Psykososiaalinen työympäristö. Viitattu 7.1.2020: [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/toimialakohtaista\\_tietoa/asiantuntija-ja\\_toimistotyö/psykososiaaliset\\_kuormitustekijat](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija-ja_toimistotyö/psykososiaaliset_kuormitustekijat)

Vartiainen, M., Kokko, M. & Hakonen, M. (2004) Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P. & Vartiainen, M. (2013) Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*, 31(1), 68–79.