

Salla-Mari Palokari

KOKEMUKSIA ORGANISAATIOON KUULUMISESTA

Laadullinen tutkimus IT-alan yrityksessä Suomessa

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro Gradu -tutkielma
Toukokuu 2024

TIIVISTELMÄ

Salla-Mari Palokari: Kokemuksia organisaatioon kuulumisesta – Laadullinen tutkimus IT-alan yrityksessä Suomessa
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtamisen pääaine
Toukokuu 2024

Halu kuulua ja olla osa organisaatiota on tarve, joka ohjaa yksilöiden käyttäytymistä niin työelämässä kuin sen ulkopuolella. Organisaatioon kuulumisen tutkimus on noussut pintaan jälleen koronan vaikutuksesta: etätyöskentelyn lisääntyminen vaikuttaa kohtaamisiin työpaikalla, jolla on vaikutuksia työntekijöiden kuulumisen kokemuksiin organisaatioissa. Organisaatioon kuulumisella on monia läheisiä käsitteitä, kuten organisaatioon identifioituminen ja organisaatioon sitoutuminen, jotka ovat osin myös limittäisiä organisaatioon kuulumisen kanssa.

Tässä tutkimuksessa organisaatioon kuulumisen kokemuksia tutkitaan Suomessa toimivan IT-alan yrityksen, Nebulan (pseudonyymi), kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on saada syvällistä ymmärrystä kuulumisen kokemuksista ja siihen liittyvistä tekijöistä juuri tässä kontekstissa ja siten laajentaa ymmärrystä organisaatioon kuulumisen kokemuksen tutkimuksesta yleisesti.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii organisaatioon kuulumisen, organisaatioon identifioitumisen, organisaatiosuhteen, työpaikan ihmissuhteiden ja inklusiivisuuden tutkimukset. Organisaatioon kuulumista voidaan määritellä useilla tavoilla ja tutkimuskeskustelussa on tunnistettu sille monia esitekiäjiä. Yksi läheisistä käsitteistä on organisaatioon identifioituminen, johon myös vaikuttaa organisaation ihmissuhteet ja yksilön suhde organisaatioon, kuten organisaatioon kuulumiseenkin. Myös inklusiivisuuden käsite liittyy kuulumiseen. Inklusiivisuuteen kuuluu kuulumisen tarpeen lisäksi tarve tulla nähdyksi yksilönä, eli sen toteutumiseksi yksilön tulee kuulumisen lisäksi saada olla oma yksilöllinen itsensä. Kuulumiseen liittyy myös sen vastakkainen ilmiö, eli kuulumattomuus, joka voi näkyä esimerkiksi ulossulkemisen tai hyljeksinnän kokemuksena työympäristössä.

Tutkimuksen aineistona on kahdeksan puolistrukturoitua teemahaastattelua, joissa haastateltavina oli kahdeksan kohdeorganisaation eri työtehtävissä toimivia henkilöitä. Tutkimus on laadullinen tutkimus, joka pohjaa sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofiaan. Tutkimus on fenomenologinen tutkimus, eli sen keskiössä on yksilö ja yksilön kokemus. Analyysimenetelmänä tutkimuksessa on käytetty IPA-menetelmää, eli tulkinnallista fenomenologista analyysiä. Analyysissä kokemuksia on tutkittu yksilö- ja ryhmätasolla.

Tutkimuksen päälöydökset jakautuivat viiteen kategoriaan: organisaatiotasojen, yritysmuutoksien, työtehtävän, yksilön omien toimien ja työssä kohtaamisten vaikutuksiin kuulumisen kokemuksille. Yksilön historia ja paikka (tiimi, yksikkö) organisaatiossa, arjen työt, kohtaamiset viestintävälineiden kautta ja kasvotusten sekä oma käytös vaikuttavat kuulumisen kokemuksiin Nebula-organisaatiossa. Tulokset osoittavat, että kuulumisen tunnetta koetaan usein tavoin. Oma arjen tiimi on tärkeä kuulumisen tunteelle. Organisaatioon saapumisen hetki ja vertailu aiempiin kokemuksiin organisaatiossa vaikuttaa kuulumisen kokemuksiin, kuin myös muutokset ja organisaation tapa toimia muutosten aikana. Yksilön työtehtävä vaikuttaa kuulumisen kokemukseen ja siihen liittyviin pohdintoihin. Osalle oman työroolin kautta on välttämätöntä pohtia kuulumisen kokemukseen liittyviä seikkoja arjessa. Yksilön oma rooli kuulumisen tunteen muodostamisessa on tärkeä, jokaisella organisaation jäsenellä on vastuu myös itse edistää omaa ja toisten kuulumisen kokemusta. Kohtaamiset työssä niin etänä kuin kasvotusten ja sekä työ- että vapaa-ajan kontekstissa lisää yhteenkuulumista, ja organisaatioiden on tärkeää mahdollistaa näitä kokemuksia.

Jatkotutkimuksessa olisi hedelmällistä tarkastella kuulumisen kokemuksia jälleen erilaisissa konteksteissa, kuten eri aloilla ja etä- ja lähityötä tekevien välillä, jotta voitaisiin luoda entistä syvällisempää ymmärrystä yksilöiden kokemuksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä.

Avainsanat: Organisaatioon kuuluminen, kuulumisen kokemus, kuulumisen tunne IT-alalla

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja aihealue	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Keskeiset käsitteet ja rajaukset	8
1.4	Tutkielman rakenne ja eteneminen	9
2	ORGANISAATIOON KUULUMINEN	10
2.1	Organisaatioon kuulumisen määritelmiä	10
2.2	Organisaatioon identifioituminen	13
2.3	Organisaation ja työtovereiden yhteys yhteenkuulumiseen	19
2.4	Inklusiivisuus: kuulumisen ja uniikkiuden tarpeiden täytyminen	27
2.5	Organisaatioon kuulumista vähentävät tekijät	30
2.6	Yhteenveto	35
3	METODOLOGIA	37
3.1	Tieteenfilosofiset taustaoletukset	37
3.2	Kokemuksen tapaustutkimus	39
3.3	Kohdeorganisaatio	41
3.4	Aineistonkeruu	42
3.5	Aineiston käsittely ja analysointi	44
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	48
4.1	Kuulumisen tunne kohdeorganisaatiossa	48
4.2	Organisaatiotasot: konserni, organisaatio ja tiimi	48
4.3	Yritysmuutokset kuulumisen kokemuksen muovaajina	53
4.4	Työtehtävän merkitys kuulumisen kokemuksille	61
4.5	Yksilö oman kuulumisensa edistäjänä	65
4.6	Työssä kohtaamisten merkitys kuulumisen kokemuksille	67
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	70
5.1	Tutkimuksen tulosten yhteenveto	70
5.2	Tieteellinen merkitys	71
5.3	Käytännön merkitys	75
5.4	Tutkimuksen arviointi	77
5.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet	78
	LÄHTEET	79
	LIITTEET	87
	LIITE 1: Haastattelurunko	87

KUVIOT

Kuvio 1: Ymmärtämisen, neuvottelemisen ja valitsemisen suhde

TAULUKOT

Taulukko 1: Organisaatioon kuulumiseen liittyvät havainnot etätyöntekijöillä

Taulukko 2: Tutkimuksen valinnat

Taulukko 3: Haastateltavien taustatiedot

Taulukko 4: Haastatteluaineistosta teemoiksi

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealue

Johonkin kuulumisen tunteen on osoitettu vaikuttavan hyvinvointiin ja terveyteen sekä elämän merkitykselliseksi kokemiseen. Kuuluminen tarkoittaa jonkin itseä suuremman osana olemista; ajatusta siitä, että meillä on paikkamme maailmassa. (Waller, 2022.) Jo Maslow'n (1943) tarvehierarkiassa tarve kuulua joukkoon on nostettu kolmannelle tasolle fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden jälkeen. Maslow'n näkemys tarpeiden tärkeysjärjestyksestä ja alempien tasojen täyttymisen vaatimuksesta ylempien tasojen tarpeiden heräämiseksi on sittemmin kyseenalaistettu (Wahba & Bridwell, 1976). Monet muut tutkijat tunnistavat kuulumisen tarpeen yhdeksi tärkeimmistä, ellei tärkeimmäksi, motivaatiotekijöistä ihmisille (Waller, 2022, 10–12; Baumeister & Leary, 1995, 522).

Organisaatioon kuulumisen tunne vaikuttaa työtyytyväisyyteen, organisaatiokansalaisuuskäytökseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen (Knapp, Smith & Sprinkle, 2014). Rockin (2009) mukaan yhteenkuulumisen tunteeseen panostaminen vaikuttaa suoraan yritysten tuottavuuteen. Sosiaalisten yhteyksien määrään ja laatuun panostaminen todennäköisesti parantaa tuottavuutta. (Rock, 2009, 167.) Myös organisaatiossa olevien ryhmien koheesion on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden suoritukseen (Cartwright & Cooper, 2009, 40). Ulkopuolelle jäämisen kokemuksen ja matalan koetun organisaatiolta saadun tuen on sen sijaan havaittu vaikuttavan työntekijöiden suoritukseen negatiivisesti (Scott, Zagenczyk, Schippers, Purvis & Cruz, 2014). On siis yrityksille jopa tuloksellisesti merkittävää panostaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

Työelämän muututtua koronaviruspandemian jälkeen enemmän hybridi- ja etätyötä suosivaksi, yritykset joutuvat pohtimaan uudestaan, miten organisaatioon kuulumisen tunnetta luodaan ihmissuhteiden kautta, kun toimistolla käynti ei olekaan enää välttämättömyys. Etätyön negatiivisina puolina voi olla mm. työntekijän heikompi yhteyden kokemus työnantajaan, eristäytyneisyys ja tuen puute (Blau, Goldberg, Kyser, 2023, 227; McClure & Brown, 2008, 5). Organisaatioon kuulumisen tunne toimi pandemian aikana työhyvinvoinnin edistäjänä, kun yllättäen muuttunut työympäristö loi erilaisia haasteita (Allgood, Jensen & Stritch, 2022). Aiemmassa tutkimuksessa on nostettu esille, että yhteenkuulumisen tunteen ja etätyön suhdetta olisi hyvä tutkia lisää (Nichols, 2020;

Belle, Burley & Long, 2015). Joustavien työmuotojen yleistyminen on mahdollistanut moninaisen työvoiman rekrytoimisen ja heidän tarpeisiinsa vastaamisen organisaation uudenlaisten käytänteiden avulla. Erilaisten työntekijöiden tarpeisiin pyritään vastaamaan tasavertaisilla organisaatiokäytännöillä, mutta edistääkseen työntekijöiden organisaatioon kuulumisen tunnetta myös muita inklusiivisuuteen tähtääviä keinoja on tarpeen hyödyntää (Belle, Burley & Long, 2015, 79.), jolloin on syytä tutkia kuulumisen tunnetta joustavien työmuotojen organisaatioissa.

Schnell, Höge ja Weber (2019, 178) nostavat esiin tarpeen jatkotutkimuksesta kuulumisen tunteen esiehdoista, seuraamuksista ja riskeistä. Myös Allen, Gray, Baumeister & Leary (2022, 1148–1151) mainitsevat tarpeesta tutkia kuulumisen tunnetta ja erityisesti siihen liittyvää ihmisten omaa arviointia ja päätöksentekoa aidossa ympäristössä laboratorioskokeiden sijaan. Tämän lisäksi Bhatt ja Vakkayil (2023) toteavat, että yhteenkuulumisen ja organisaatioon kuulumisen tutkimuksessa on toistaiseksi vähän ymmärrystä ihmisten kokemuksista aiheesta. Jotta kuulumisen tunteen ylläpitämisestä saataisiin lisää ymmärrystä, on tarve tutkia yksilöiden kokemuksia siitä (Bhatt & Vakkayil, 2023, ks. myös Allen, Kern, Rozek, McInernery & Slavich, 2021). Lisäksi tutkimusta kuulumisen tunteen kokemuksesta eri maissa ja kulttuureissa Yhdysvaltojen lisäksi on peräänkuulutettu (Belle, Burley & Long, 2015, 93).

Organisaatioon kuulumisen tunne ja organisaatioon identifioituminen ovat merkittäviä tekijöitä työntekijöiden rekrytoimisessa ja työntekijöiden pitovoimassa (Nichols, 2020, 2; Searle, Nienaber, Price & Holtgrave, 2018, 529). Erityisesti IT-alalla, jolla tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio toimii, näihin on syytä panostaa: Teknologiateollisuuden tekemän tutkimuksen mukaan ammattiosaajista on 1500 osaajan vuosittainen vaje. Tutkimuksen mukaan 2031 mennessä tarvittaisiin teknologiateollisuuden alalle 130 000 uutta osaajaa eläköitymisistä ja yritysten kasvusta johtuen (Teknologiateollisuus, 2023). Myös Työvoimatiekartat-hankkeen mukaan ICT-alan paikoista jää täyttämättä jopa satoja (Larja & Peltonen, 2023). Myös pitovoiman kannalta organisaatioon sitoutuminen on tärkeä seikka: organisaatioon sitoutuminen ja organisaatioon identifioituminen ovat kytköksissä työntekijän lähtöaikeisiin ja jopa lähtemiseen organisaatiosta (Dávila & García, 2012, 248; Panaccio & Vandenberghe, 2012, 656). Teknologian aloilla naiset ja ei-binääriset opiskelijat kokevat vähemmän kuulumisen tunnetta alaansa kohtaan (Bairoh & Naukkarinen, 2023), joka voi johtaa eri alalle työllistymiseen tai alanvaihtoon ja olla esteenä tekniikan alan moninaisen työvoiman lisäämiselle (Rönnqvist, 2024).

Aiemmassa tutkimuksessa on nostettu esille tarve selvittää yksilöllisten erojen, kuten iän, sukupuolen, arvojen, uskomusten, taitojen ja tiedon vaikutusta kuulumisen tunteen tarpeeseen (Kim, Ormiston, Easterbrook & Vignoles, 2019, 130–131). Kuulumisen tunnetta erityisesti IT-alalla ei ole tutkittu, vaikka jonkun verran tutkimusta löytyy mm. asiakasorganisaatioissa työskentelevien ja etätyötä tekevien henkilöiden kuulumisen tunteesta (Bhatt & Vakkayil, 2023; Belle, Burley & Long, 2015). Rajamäen (2022) mukaan tutkimusta tarvitaan kuulumisesta eri konteksteista ja eri vaiheessa työuraa olevien kokemuksista. Siksi onkin hedelmällistä tutkia kuulumisen kokemuksia suomalaisessa IT-alan organisaatioissa laadullisten haastattelujen avulla.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimustehtävänä on luoda syvällisempää ymmärrystä siitä, miten organisaation jäsenet kokevat organisaatioon kuulumisen ja sanoittavat näitä kokemuksia kohdeorganisaatioissa. McCluren ja Brownin (2008, 4) mukaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkimisen tulee perustua kokemuksen tutkimiseen ja ymmärtämiseen sekä sen tarkasteluun, miten ihmiset rakentavat merkityksiä kokemuksista. Tämä ajatus ohjaa tutkimuskysymysten muotoilua.

Tutkimuskysymykset:

- Minkälaisia kokemuksia kohdeorganisaation työntekijöillä on organisaatioon kuulumisesta?
- Minkälaiset tekijät vaikuttavat organisaatioon kuulumisen kokemukseen?

Tutkimukseni pohjaa sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofiaan, jonka mukaan todellisuus rakentuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa (Eriksson & Kovalainen, 2016, 20). Sen pohjalta tarkastelen yksilöiden kokemuksia, näkemyksiä ja käsityksiä tutkimuksen aihealueesta. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä kartoitan, mitä henkilökohtaisia kokemuksia eri yksilöillä on kuulumisen tunteesta kohdeorganisaation kontekstissa. Toisen kysymyksen avulla pureudun kokemukseen tutkien niiden taustalla olevia organisaatioon tai yksilöihin liittyviä tekijöitä. Tutkimuskysymyksen tarkoitus on tuottaa syvällistä ymmärrystä kuulumisen kokemuksista ja siihen vaikuttavista tekijöistä kohdeorganisaatioissa.

Tutkimuskysymyksiin vastaan keräämääni haastatteluaineiston avulla. Kokemuksen tutkimuksessa aineistot ovat yleensä tekstimuotoisia ja puolistrukturoiduilla haastatteluilla kerättyjä (Tökkäri, 2018, 70; Eatough & Smith, 2008). Yksilön kokemus on asetettava etusijalle fenomenologisessa tutkimuksessa (Kukkola, 2014, 33), jolloin haastateltujen kokemukset ovat tutkimuksen näkökulmasta tiedollisesti olennaisia ja kiistämättömiä. Tutkimuksen aineisto hankittiin haastattelemalla kahdeksaa eri taustaista työntekijää kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa käytetään menetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua, sillä tarkoituksena on ymmärtää ja tulkita henkilöiden kokemuksia heidän omien sanojensa kautta, pysyen samalla tutkielman aihepiirin rajoissa.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Tutkimuksessa käytetään käsitteitä organisaatioon kuulumisen (*organizational belonging*), yhteenkuulumisen (*relatedness*) ja kuulumisen (*belonging*). Kuulumisen tarkoittaa johonkin tahoon kuulumisen kokemusta (Baumeister & Leary, 1995) ja organisaatioon kuulumisen suhdeprosesseja yksittäisen työntekijän ja työssä olevan ryhmän tai organisaation välillä. Yhteenkuulumisen viittaa sosiaalisiin suhteisiin perustuvaan kuulumisen tunteeseen, siihen, että yksilö kokee kuuluvansa erityisesti ryhmän jäseniin kokemansa yhteyden kautta. Organisaatioon kuulumista voidaan tarkastella kuulumisen tunteen, identifioitumisen, kuulumisesta seuraavan käytöksen tai sitä tukevien organisaatioprosessien ja ihmissuhteiden kautta (Schnell, Höge & Weber, 2019, 168–169.), jolloin yhteenkuulumisen ja kuulumisen voidaan tulkita saman ilmiön tarkasteluksi. Siten tässä tutkimuksessa kuulumisella ja yhteenkuulumisella tarkoitetaan samaa asiaa. Varsinkin viime aikoina aihealueen tutkimuksessa on nostanut päätään myös inklusiivisuuden (*inclusion*) tutkimus. Inklusiivisuus sisältää yksilöllisyyden ja kuulumisen tarpeet, joiden molempien tulisi täytyä inklusiivisuutta kokeakseen. Inklusiivisuus on siten ikään kuin seuraava taso kuulumisesta, mahdollisuus kuulua täysin omana itsenään. (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart & Singh, 2011.)

Tutkimukseni on tapaustutkimus, joten se rajautuu vain yhteen yritykseen ja sen työntekijöiden kokemuksiin. Tutkimus tehtiin Suomessa ja kaikki haastateltavat olivat suomalaisia, joten aineistossa ei ollut näkökulmaa eri kulttuureista tai mahdollisuutta saada tietoja eri maista. Haastatteluja tehtiin vain yksi kierros, joten kokemuksen

muutoksia ei ole mahdollista arvioida. Sosiaalinen konstruktionismi ja fenomenologinen lähestymistapa rajaavat tutkimusta, koska niiden avulla pystytään tuottamaan vain tietynlaista tietoa. Kokemuksen tutkimuksessa olennaista on syvällisen ymmärryksen saaminen, ei yleistäminen (Eriksson & Koistinen, 2014).

Teoriassa keskityn erityisesti artikkeleihin, jotka käsittelevät kuulumisen tunnetta ja sen kokemista, yksilön eli työntekijän näkökulmaa organisaatioon kuulumiseen ja siihen kuulumattomuuteen. Mukana on myös tutkimuksia johdon toimien vaikutuksista yksilöiden kokemuksiin. Teoriaosion ulkopuolelle rajautuu eri kulttuurien erot kuulumiseen liittyen, teknisten työvälineiden merkitys sekä IT-alan kontekstissa kuulumisen merkitys. Kaksi viimeksi mainittua uupuvat teoriataustasta sen takia, ettei niistä vielä löydy tutkimusta, joka toisaalta korostaa tutkielman mahdollista kontribuutiota.

1.4 Tutkielman rakenne ja eteneminen

Tutkielman rakenne muotoutuu siten, että aluksi käyn läpi teoreettista taustoitusta erilaisista organisaatioon kuulumisen määritelmistä ja kuulumiseen liittyvistä käsitteistä, sen jälkeen käsittelen organisaatioon identifioitumista, ihmissuhteiden ja organisaation tuen merkitystä organisaatioon kuulumiselle ja inklusiivisuuden merkitystä kuulumiselle. Viimeisenä käyn läpi myös kuulumista vähentäviä tekijöitä. Kirjallisuuden läpikäynnin lopuksi vedän teorianäkökulmia yhteen. Menetelmäosiossa kuvaan tieteenfilosofisia valintojani, tutkimusmenetelmiäni, aineistonkeruun toteutustapaa ja analyysin toteutustapaani. Sitten käyn läpi haastatteluista saamiani tuloksia, jonka jälkeen johtopäätöksissä lopulta vastaan alussa asettamiini tutkimuskysymyksiini. Lopuksi arvioin tutkimustani ja pohdin mahdollisia tulevia tutkimusmahdollisuuksia aiheen tiimoilta.

2 ORGANISAATIOON KUULUMINEN

2.1 Organisaatioon kuulumisen määritelmiä

Baumeisterin ja Learyn (1995) mukaan kuulumisen tunteen tarpeella on useita voimakkaita vaikutuksia ihmiseen ja kuulumisen puutteella useita negatiivisia vaikutuksia terveyteen ja hyvinvointiin. Kuulumisen tarve näkyy haluna muodostaa ja ylläpitää positiivisia ihmissuhteita. Heidän mukaansa kuulumisen tunteen merkitystä on jopa aliarvostettu ja se saattaa olla yksi kauaskantoisimmista ja integroituneimmista käsitteistä ihmissuhteiden ymmärtämiseksi. (Baumeister & Leary, 1995.) Kuulumisen tunteesta työpaikalla on olemassa useita eri määritelmiä ja siihen liittyy paljon samankaltaisia käsitteitä. Eri tutkijat ovat löytäneet eri ennakkoehtoja ja seurauksia yhteenkuulumisesta ja sen puutteesta. Kuuluminen johonkin tahoon on monimutkainen ilmiö, jonka osatekijät ovat toisistaan riippuvaisia, dynaamisia ja ristiriitaisia. Kuulumisen tunteeseen vaikuttavat henkilön demografiset tekijät, työn rakenne ja ihmisten välisen kanssakäymisen monitahoisuus. (McClure & Brown, 2008, 4.) Kuulumisen tarpeen täytyminen johtaa positiiviseen käytökseen organisaatiota kohtaan, kun taas sen täyttämättömyys johtaa vähempään osallistumiseen (Kim, Ormiston, Easterbrook & Vignoles, 2019).

Schnellin ym. (2019, 165) mukaan useat eri psykologiset käsitteet liittyvät kuulumisen tunteeseen työssä: yhteenkuuluminen, sosiaalinen tuki, organisaatioon sitoutuminen, organisaatioon identifioituminen, psykologinen omistajuus ja sosiomoraalinen ilmapiiri. Ihmiset muuntuvat töissä asioita tekemällä osaksi ryhmää: oman vastuun ottaminen ryhmän toiminnoista saa aikaan tunteen omasta tarpeellisuudesta. (Schnell, Höge & Weber, 2019, 165–168.)

Filstadin, Traavikin ja Gorlin (2019) mukaan kuulumisen tunne muodostuu monista erilaisista konsepteista. Heidän tekemässään analyysissä kuulumisen tunne näkyi kokemuksena johonkin kuulumisesta, joksikin tulemisen prosessina vuorovaikutuksessa materiaalisten ja sosiaalisten asioiden kanssa, organisaation tai ryhmän rajojen kokemisena sekä käytänteinä (esim. yhteiset palaverit, kahvitauko) ja niille tilan löytämisenä. Wallerin (2022, 23) mukaan kuulumisen tunteeseen tärkeimmät vaikuttavat

tekijät ovat merkityksellinen kanssakäyminen, ymmärretyksi tuleminen sekä arvostuksen, hyväksynnän ja tukemisen tunteet. Kuulumisen tunteen voi myös katsoa koostuvan kognitiivisesta osatekijästä eli jäsenyydestä ja affektiivisestä osatekijästä eli positiivisesta ja negatiivisesta tunteesta (Rahn, Martiny & Nikitin, 2021, 62). Byrdin (2022) mukaan kuuluminen on affektiivinen reaktio yllättäviin tapahtumiin, jotka voivat olla uhkia tai mahdollisuuksia.

Blau, Goldberg ja Kyser (2023) määrittelevät organisaatioon kuulumisen tunteen kokemukseksi taitojen, kiinnostusten ja kokemusten huomioinnista ja näiden ilmaisun hyväksynnän kokemukseksi. Heidän mukaansa organisaatioon kuuluminen liittyy havaittuun organisaatiolta saatuun tukeen, organisaatiokulttuurin ja organisaatioon sitoutumiseen ol- len kuitenkin oma erillinen käsitteensä. Organisaatioon kuuluminen pohjustuu heidänkin mukaansa ihmisen tarpeeseen kuulua johonkin. He erittelevät organisaatioon kuulumisen neljään kategoriaan: mahdollisuus olla oma itsensä, hyväksynnän saaminen, kokemus moninaisuuden arvostamisesta ja yhteys. (Blau, Goldberg & Kyser, 2023.) Filstadin ym. (2019) tutkimuksessa havaitun erään kokemuksen mukaan työpaikka on jopa yhteiskuntaan kuulumisen ydin. Aineellisuus on myös osa kuulumista: ihmiset kaipaavat myös samassa paikassa olemista ja yhdessä tekemistä. (Filstad, Traavik & Gorli, 2019.) Myös muita aineellisia merkkejä ryhmään kuulumisesta voi olla organisaatioissa, esim. univormu, kulkulätkä tai työsuhteen muoto (ulkoinen konsultti vs. kokoaikainen organisaation työntekijä) (Schein & Schein, 2017, 168–169).

Bellen, Burleyn ja Longin (2015) mukaan kuulumista voi kokea työn kautta, arvojen yhtenevyyden kautta tai sen ymmärryksen kautta, että organisaatioon kuuluminen on keino saavuttaa omia tavoitteita. Yksilöiden kokemukset ovat erilaisia, erityisesti eri kuulumisen tasoilla. Kuuluminen on monitahoinen ilmiö, joka toimii perustana muille organisaation ja työntekijän välisen suhteen osille ja työn merkitykselle. Syvä kuulumisen kokemus kuvastaa yhtenäisyyttä oman identiteetin ja organisaatioon identifioitumisen välillä. Yksilökohtainen kuuluminen on tarpeellista, muttei yksistään riittävä motivaattori yksilöllekään: kuulumisen tunteen pitää olla jaettu todellisuus organisaation jäsenten kesken, jotta sitä arvostetaan ja sillä on vaikutusta yksilön olemukseen. (Belle, Burley & Long, 2015, 93–94.)

McCluren & Brownin (2008) tutkimuksessa kuulumisen tunne koostui mukaan kutsumisesta ja työpaikan osana olemisen oppimisesta, työkaverien kanssa tekemisissä olemisesta ja mukaan ottamisen halusta, työnteosta ja työstä tunnustuksen saamisesta, ulos jäämisestä ja sen kautta syntyvästä kuulumisen ymmärryksestä, kokemuksesta omasta tarpeellisuudesta ja omaan ammattiin identifioitumisesta sekä ajan, työn ja ihmisten vaihtuvuuden reflektomisesta. Ympäristö voi vaikuttaa kuulumiseen liittyviin monimutkaisiin vuorovaikutuksiin tai dynamiikkoihin. (McClure & Brown, 2008; Filstad, Traavik & Gorli, 2019.)

Organisaatioon kuulumiseen liittyy mm. organisaatioon sitoutumisen käsite. Organisaatioon kuulumisen ja organisaatioon sitoutuminen ovat toisiinsa liittyviä, mutta empiirisesti erillisiä käsitteitä (Dávila & García, 2012, 251). Organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen osaan: jatkuvuus-, normatiivinen ja tunteisiin liittyvä sitoutuminen (Allen & Meyer, 1990; Schnell, Höge & Weber, 2019, 170; Oktaysoy & Kaygin, 2023, 118–119). Tunteisiin liittyvä sitoutuminen on kuulumisen tunteelle olennaisin sitoutumisen tapa. (Schnell, Höge & Weber, 2019, 171). Tunteisiin liittyvä sitoutuminen kuvastaa halua pysyä organisaatiossa, jatkuvuusitoutuminen sitä, että lähdön seuraukset koetaan suuremmiksi kuin jäämisen ja normatiivinen sitoutuminen veloitteen kokemusta. Eri organisaation sitoutumistapoihin vaikuttaa erilaiset esitekiijät. Affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa henkilökohtaiset piirteet, työkuva, työkokemukset ja rakenteelliset tekijät. Vahvimpana näistä vaikuttaa erityisesti sellaiset työkokemukset, jotka täyttävät työntekijän tarpeen mukavuudesta ja pätevyydestä roolissaan. Jatkovuusitoutumiseen vaikuttaa työntekijän organisaatioon asettamien panosten määrä ja kokemus vaihtoehtojen puutteesta. Normatiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa yksilön sosiaalinen paine ennen organisaatioon tuloa ja sinne saapumisen jälkeen. (Allen & Meyer, 1990.)

Organisaatioon sitoutuminen on kytköksissä myös muihin läheisiin käsitteisiin: Dávilan ja Garcían (2012) mukaan affektiivinen sitoutuminen on lähellä organisaatioon identifioitumisen käsitettä. Tutkimusten mukaan arvojen yhteensopivuus organisaation ja sen jäsenen välillä johtaa organisaatioon sitoutumiseen. Koska omien ominaisuuksien yhtenäisyys organisaatiossa näkyvien kanssa johtaa kuulumisen tunteen kehittymiseen, voidaan todeta, että arvojen yhtenevyys voi myös ennustaa kuulumisen tunteen syntymistä. (Dávila & García, 2012, 246–247.)

Organisaatioon kuulumisen kokemus ja kuulumisen tarpeen merkitys voi myös olla yksilöllistä. Kuulumisen tunteen tärkeyden kokemukseen vaikuttaa yksilölliset erot ja tilanteet. Osan mielestä työpaikalla kuulumisen tunne ei ole kovin merkityksellinen tekijä, kun taas osan mielestä se on erittäin merkittävä tekijä. (Nichols, 2020, 37–40.) Organisaatioon sitoutumisen ja tiettyjen persoonallisuuden piirteiden välillä on myös havaittu yhteyksiä. Tutkimuksissa on löydetty yhteyksiä affektiivisen sitoutumisen ja tunnollisuuden, neuroottisuuden ja sovinollisuuden välillä (Matzler & Renzl, 2007; Vinod, Kumar, Sharma & Kumar, 2019). Myös jatkuvuussitoutumisen ja sovinollisuuden sekä neuroottisuuden välillä on havaittu yhteyksiä. (Panaccio & Vandenberghe, 2012; Vinod, Kumar, Sharma & Kumar, 2019.) Sen lisäksi tunnollisuuden on havaittu vaikuttavan koettuun organisaatioon kuulumiseen tarkasteltaessa palautteen laadun vaikutusta kuulumiseen organisaation tuen kokemuksen kautta (Liu, Xu, Yuan, Liu & Tian, 2022).

Myös muita yksilöiden piirteisiin liittyviä eroja organisaatioon kuulumisen tunteeseen liittyen on havaittu: Oktaysoy & Kaygin (2023) löysivät akateemisen työn kontekstissa tehdyssä tutkimuksessa negatiivisen yhteyden ns. pimeän triadin persoonallisuuspiirteiden ja organisaatioon kuulumisen välillä (Oktaysoy & Kaygin, 2023, 141–142). Tämä viittaisi siihen, että henkilön ominaisuuksilla on vaikutusta kuulumisen tunteen kokemukseen, jolloin samanlaiset keinot eivät toimi kaikille organisaation kuulumisen tunteen lisäämiseksi. Myös organisaatioon sitoutumisen ja joidenkin yksilöllisten erojen (tarve saavutuksille, yhteydelle ja autonomialle, korkeamman tason työn tulosten arvostuksen määrä, työmoraali, hallintakäsitys, yksilön sopivuus ympäristöönsä sekä työn keskeisyys elämässä) on myös havaittu korreloivan kohtalaisesti toistensa kanssa (Allen & Meyer, 1991, 69–70).

2.2 Organisaatioon identifioituminen

Organisaation osana olemisen kokemusta voi kuvata myös organisaatioon identifioitumisella. Organisaatioon identifioituminen pohjaa Tajfelin (1978) sosiaalisen identifioitumisen ja Turnerin (1987) itsensä kategorisoinnin teorioihin. Tajfelin (1978)

mukaan ihmiset määrittelevät itsensä ryhmien jäsenyyksien kautta, ja tämä määrittely johtaa ryhmän sisäisten etujen priorisoinnin ryhmän ulkopuolisten etujen sijaan. Turner (1987) muodosti itsensä kategorisoinnin teorian, jonka mukaan oman identiteetin vertaaminen ryhmän identiteettiin muovaa yksilön käytöstä ryhmän ”prototyyppi-identiteetin” mukaiseksi. Mael ja Ashforth (1992) määrittelevät organisaatioon identifioitumisen sosiaalisen identifioitumisen muodoksi, jossa oma itse määritellään organisaation jäsenyyden kautta.

Organisaatioon identifioitumiselle on ehdotettu useita määritelmiä, mutta kaikkiin niihin liittyy henkilön oman itsen liittäminen organisaation jäsenyyteen kognitiivisella, emotionaalisella tai näillä molemmilla tasoilla (Dávila & García, 2012, 245–246; Byrd, 2022). Määritelmien moninaisuus voi johtua sosiaalisen identiteetin ulottuvuuksien määritelmällisestä epäselvyydestä. Sosiaalinen identiteetti vaikuttaa kuulumisen kokemukseen. Yhdessä mallissa sosiaalinen identiteetti ja sen yhteys organisaatioon identifioitumiselle on jaettu kolmeen osaan: organisaation kognitiivinen merkityksellisyys oman itsen käsitteelle, organisaation vaikutus itsetuntoon ja kokemus yhteydestä muihin organisaation jäseniin. Määritelmien moninaisuuden haastetta lisää vastaavat käsitteet, joihin organisaatioon identifioituminen sekoitetaan. Erityisesti organisaatioon sitoutumisen käsite on haasteellinen, sillä organisaatioon identifioituminen nähdään joskus vain osana sitä ja toisinaan käsitteitä pidetään toistensa synonyymeinä. (Dávila & García, 2012, 245–246.) Van Knippenbergin ja Sleebosin (2006) mukaan identifioituminen ja sitoutuminen ovat eri käsitteitä: identifioituminen kuvastaa psykologista ykseyttä organisaation kanssa ja sitoutuminen kuvastaa suhdetta kahden psykologisesti erillisen kokonaisuuden välillä.

Organisaatioon identifioituminen kertoo siitä, miten yksilö määrittelee itsensä organisaation jäsenyyden kautta. Organisaatioon identifioituminen on tietty sosiaalisen identifioitumisen muoto, kokemus ykseydestä organisaation kanssa ja siten itsensä määrittely organisaation jäsenyyden kautta (Mael & Ashforth, 1992). Cazan, Voughin ja Puranikin (2018, 899) mukaan identiteetin rakentamisen yleisimmät motiivit ovat itsensä kehittäminen, muista erottautuminen ja kuulumisen tarve. Alderferin (1972) mukaan tarpeita voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: olemassaoloon, yhteenkuulumiseen ja kasvuun liittyviin tarpeisiin (Kumar & Jauhari, 2016, 761). Olemassaoloon liittyvät tarpeet käsittävät fysiologiset, turvan, ennustettavuuden sekä järjestyksen tarpeet.

Yhteenkuulumisen tarpeisiin kuuluu kuulumisen tunteen, osallisuuden ja hyväksynnän tarpeet. Kasvuun liittyviin tarpeisiin sisältyy kunnioituksen, saavuttamisen, kykeneväisyyden ja erottautumisen tarve. Organisaatioon identifioituminen juontuu oppimisen ja kuulumisen tarpeiden täyttymisestä. Olemassaoloon liittyvät tarpeet heräävät organisaatiokontekstissa vain ääritapauksissa, kuten esim. organisaatiomuutosten aiheuttaman epävarmuuden aikoina. (Kumar & Jauhari, 2016, 761–763.)

Yhteenkuulumiseen ja kasvuun liittyvien tarpeiden toteutuminen työpaikalla johtaa oppimisen, suorituksen ja kuulumisen tarpeiden täyttymiseen ja siten organisaatioon samaistumiseen työntekijöiden keskuudessa, joka voidaan myös tulkita identifioitumiseksi. (Kumar & Jauhari, 2016.) Organisaatioon identifioituminen voi myös ilmentyä koettuna psykologisena ykseytenä organisaation kanssa, jolloin organisaation saavutukset ja vastoinkäymiset koetaan omina. Organisaatioon identifioitumista edistää organisaation selkeät arvot ja käytännöt sekä yleiset ryhmien syntyyn vaikuttavat tekijät. (Masterson & Stamper, 2003, 482.) Organisaatio siis pyrkii ohjaamaan identifioitumisen prosessia arvojen, tavoitteiden ja muun informaation työntekijälle viestimisellä (Schrodt, 2002).

Organisaation erilaiset ryhmät vaikuttavat organisaatioon identifioitumiseen. Kongin ja Wengin (2019) mukaan organisaatio tarjoaa työntekijälle jäsenyyden useissa eri ryhmissä ja näihin ryhmiin on mahdollista identifioitua eri tavoin. Organisaatioon identifioitumista tarkasteltaessa voidaankin erotella organisaatioon identifioituminen ja esimerkiksi omaan työtiimiin (saman esihenkilön alaiset) identifioituminen. Työtiimiin identifioitutaan vahvemmin ja se vaikuttaa enemmän työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen. Identifioituminen näihin kahteen voidaan erottaa kognitiivisten mekanismien, motivaatiopohjaisuuden ja niiden molempien aiheuttamien vaikutusten kautta. Sekä työtiimiin että koko organisaatioon identifioituminen hyödyttää organisaatiota, sillä molemmat vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja organisaatiokansalaisuuteen. Niiden edistämistä tulisi kuitenkin tehdä eri keinoin niiden erojen vuoksi. (Kong & Weng, 2019.) Työtiimiin tai muuhun läheiseen työssä olevaan ryhmään identifioituminen on samankaltainen kuulumisen käsitteen kanssa. Erona kuitenkin on, että kuulumisen kuvastaa hyväksynnän, arvostuksen ja välittämisen kokemusta, jota ei välttämättä sisälly identifioi-

tumiseen sen ollessa omakohtainen kokemus ykseydestä ryhmän kanssa (Chung, Ehrhart, Shore, Randel, Dean & Kedharnath, 2020, 79).

Kongin ja Wengin (2019) mukaan ryhmään identifioituminen on oma prosessinsa: sosiaalinen identifioituminen johonkin ryhmään tapahtuu vertailun ja kategorisoinnin kautta. Organisaatioon identifioitumisen prosessi toimii ylhäältä alas -suuntaisesti: jäsenet tulkitsevat organisaation identiteettiä ja sen jälkeen tunnistavat yhtäläisyydet oman ja organisaation identiteetin välillä. Organisaation jäsenille muodostuu tietynlainen käsitys organisaation stereotyyppisestä jäsenestä, jonka muottiin itseä sovitellaan, jolloin organisaation jäsenet voivat kokea samankaltaisuutta myös tuntemattomien organisaation jäsenten kanssa. Ryhmään identifioituessa henkilöillä on paremmin kyky nähdä oma vaikutuksensa ryhmään ja sen identiteettiin, jolloin prosessi voi olla taasen alhaalta ylös -suuntainen. (Kong & Weng, 2019.) Työtiimiä voidaan määritellä omien piirteiden kautta vuorovaikutuksessa toisten ryhmän jäsenien kanssa, jolloin samankaltaisuudet ryhmäidentiteetin kokemuksissa vahvistavat ryhmän yhteistä identiteettiä (Vough 2012.). Organisaatioon identifioituminen siis toimii eri kognitiivisen prosessin keinoin kuin työtiimiin identifioituminen (Kong & Weng, 2019). Siihen voivat siis vaikuttaa erilaiset joukkoon kuulumisen tarpeet.

Työntekijät identifioituvat organisaatioonsa esimerkiksi joukkoon kuulumisen tarpeen tyydyttämiseksi. Kuulumisen voi jakaa yksilölliseen ja persoonattomaan, eli ei-yksilökeskeiseen kuulumiseen. Yksilöllinen kuulumisen kuvastaa tarvetta suhteisiin toisten ihmisten kanssa ja perustuu vuorovaikutukseen, kun taas persoonaton kuulumisen kuvastaa tarvetta samankaltaisuuteen muiden ryhmien jäsenten kanssa ja perustuu tietoihin ryhmästä. Yksilöllisen kuulumisen tarve tulee täytetyksi työtiimeissä ja ei-yksilökeskeisen organisaatioissa. (Kong & Weng, 2019.) Organisaatioon kuulumisen kummalla tahansa tavalla ei kuitenkaan ole sama asia kuin identifioituminen, vaan yksi identifioitumista edistävä tekijöistä: ihmissuhteet edistävät identifioitumista työtovereihin, joka puolestaan edistää organisaatioon identifioitumista (Bhatt & Vakkayil, 2023). Henkilöä lähemmät yhteisöt toimivat välittäjänä henkilöstä fyysisesti tai muutoin kauempana olevien yhteisöjen vaikutukselle henkilön asenteisiin ja käytökseen. Esimerkiksi organisaatiokontekstissa organisaatio vaikuttaa välillisesti työtiimin kautta yksilöön. (Kong & Weng, 2019.) Fyysisesti tai psykologisesti lähemmät tahot koetaan keskeisempänä identiteetille kuin kauemmat tahot, ja niiden vaikutus on suurempi ja

nopeampi kuin kauempien tahojen (Vough, 2012). Työtiimiin tai organisaatioon identifioitumiseen voi vaikuttaa myös millä hierarkian tasolla yksilö on (Searle, Nienaber, Price & Holtgrave, 2018).

Identifioitumiselle läheinen käsite on identiteetti. Identiteetti ja identifioituminen voidaan sekoittaa toisiinsa, mutta ne voidaan erottaa itsemäärittelevään merkitykseen, jonka yksilö antaa taholle ja kognitiiviseen, psykologiseen ja tunteelliseen kiintymykseen tahoa kohtaan. Identiteetti siis viittaa sisäiseen tilaan ja identifioituminen ulkoisesti suuntautuneempaan identiteetin rakentamisprosessiin. Identifioitumisprosessiin vaikuttaa tarve tulla assosioitukseksi johonkin ryhmään ja tarve tulla nähdyksi ryhmään assosioituna. (Searle, Nienaber, Price & Holtgrave, 2018; Cooper & Thatcher, 2010.) Nämä tarpeet nousevat toiveesta testata ja vahvistaa samankaltaisuutta oman itsen ja minäkuvan välillä. Kaksi itseilmaisun tarvetta vaikuttaa yksilön työidentiteettiin ja identifioitumisen kohteeseen: sosiaalisen sopeutumisen tarve, eli tarve tehdä vaikutus toisiin saavutuksilla ja arvojen näyttämisen tarve. (Searle, Nienaber, Price & Holtgrave, 2018.)

Yksilön uraan identifioituminen on erillinen ja irrallinen käsite kollektiivisista työtiimiin ja organisaatioon identifioitumisista. Uraan identifioitumista ohjaa sosiaalisen sopeutumisen tarve, kun taas kollektiivisia identifioitumisia ohjaa pääasiallisesti arvojen näyttämisen tarve. Vahva uraan identifioituminen voi olla ristiriidassa työtiimiin tai organisaatioon identifioitumisen kanssa, sillä silloin oman uran edistäminen voi mennä organisaation tavoitteiden edistämisen edelle. Vahvasti uraan identifioituvalle henkilölle oman statuksen korostaminen voi olla tärkeämpää kuin arvostetun organisaation jäsenenä oleminen. (Searle, Nienaber, Price & Holtgrave, 2018; Riketta, 2008.)

Identifioitumista työn kontekstissa on tutkinut esimerkiksi Vough (2012), joka havaitsi tutkimuksessaan arkkitehteistä neljä merkityksien antamisen kategorioita, joihin organisaatioon, työtiimiin ja ammatilliseen identifioitumiseen liittyvät selitykset voidaan lajitella. Identiteettiä koskevat selitykset voidaan jakaa tuttuuden, samankaltaisuuden, etujen ja sijoitusten logiikoihin. Tuttuuden logiikka kattaa selitykset, jotka liittyvät henkilökohtaisiin suhteisiin työssä ja ymmärrykseen työstä. Samankaltaisuuden alle kuuluu ideologian yhtenevyys kohteen kanssa ja kohteen arkkityyppeihin samaistuminen. Saadut aineelliset ja aineettomat hyödyt, kokemus ulkopuolisten arvostuksesta kohdetta kohtaan ja työstä nauttiminen kuuluvat etujen logiikkaan. Sijoituksiin liittyy ponnistelu

tahon eteen sekä työn ja muun elämän suhde. Eri tahoihin identifioitumisessa voi painottua eri identifioitumiseen liittyvät selitykset, esimerkiksi arvojen yhtenevyys voi näkyä enemmän organisaatioon identifioitumisen kontekstissa, arkkityyppeihin samaistuminen ammatillisessa identifioitumisessa ja taasen tuttuus työtiimiin identifioitumisen kontekstissa. (Vough, 2012.)

Erilaiset muutostilanteet voivat vaikuttaa organisaatioon identifioitumiseen. Esimerkiksi organisaatioiden fuusiotilanteissa organisaatioon identifioituminen ja organisaatioon kiintyminen ovat koetuksella. Organisaatioon kiintymisellä viitataan yksilön psykologiseen ja behavioraaliseen osallisuuteen organisaatiosta, sisältäen työtyytyväisyyden, jäämisaikkeit ja työntekijöiden (omista syistä johtuvan) vaihtuvuuden. Muutostilanteet voivat uhata monia pieniä arkisia asioita, mistä organisaation kuulumisen muodostuu. Fuusiotilanteessa reaktiona voi olla identifioitumisen säilyminen vanhassa organisaatiossa, emotionaalinen irtautuminen työstä tai jopa organisaatiosta lähteminen. (Sung, Woehler, Fagan, Grosser, Floyd & Labianca, 2017.)

Emeryn (2019) mukaan organisaation status ja yksilön asema organisaatiossa vaikuttavat organisaatioon identifioitumiseen, mistä seuraa se, että muutokset omassa tai organisaation statuksessa johtavat muutoksiin identifioitumisessa. Usko muutoksen tuomiin hyötyihin ja oma status vaikuttavat työntekijöiden sosiaaliseen identiteettiin liittyviin havaintoihin ja siten organisaatioon identifioitumiseen. Työsuhdeturva, työn jatkuvuus ja oikeudenmukaisuus resurssienjaossa vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen sosiaalisen vaihdannan suhteesta organisaation kanssa ja sitä kautta organisaatioon kiintymiseen. Fuusiotilanteissa olisikin eduksi viestiä työntekijöille fuusion hyödyistä sekä organisaatiolle että yksilötasolla. Erityisesti muutostilanteessa on kolme keinoa, joilla voi vahvistaa organisaatioon kuulumisen tunnetta: ihmisten välisen yhteyden luomisen edistäminen, kotoisuuden luominen fyysisessä ympäristössä ja rutiineissa sekä uuden identiteetin luomisen vauhdittaminen. (Emery, 2019.)

Schnellin ym. (2019, 176) mukaan identifioituminen tai liiallinen kuulumisen tunne voi olla myös negatiivinen tekijä. Liiallinen organisaatioon identifioituminen voi johtaa epäreiluun kohteluun, terveyden tai sosiaalisten suhteiden laiminlyöntiin, epäeettiseen

toimintaan organisaation nimissä, huonoon työ-muu elämä -tasapainoon tai huonoon muutoksen sietokykyyn. Ongelmallista on erityisesti johdon manipuloinnin seurauksena muodostuva ylenmääräinen identifioituminen ja liiallinen kuulumisen tunne, jonka avulla voidaan pyrkiä hyväksikäyttämään työntekijöitä. (Schnell, Höge & Weber, 2019, 176–177.) Organisaatioon identifioituminen voi myös toimia epäsuorana keinona kontrolloida työntekijöitä etätyösuhteessa, sillä se kannustaa organisaation tavoitteiden mukaiseen toimintaan (Pianese, Errichiello & Cunha, 2023).

2.3 Organisaation ja työtovereiden yhteys yhteenkuulumiseen

Kuulumisen mahdollistavat ihmissuhteet. Vastavuoroisuus ja yhteydessä oleminen ovat keskeistä kuulumisen tunteelle. Perinteisessä työympäristössä kuulumisen liittyy työn tekemiseen, yhteyteen työkaverien kanssa ja tukeen päivittäisessä työssä. Johtajien tehtävä on ehkäistä eristyksen ja irrallisuuden tunnetta, sillä kuulumisen on tunne jonkun toisen tilaan mukaan ottamisesta. Etätyöntekijät ovat alttiimpia irtaantumisen seuraamuksille. Ihmissuhteet työssä vaikuttavat merkittävästi siihen, miten ihmiset kiinnittyvät työympäristöönsä: kuulumiseen ei riitä pelkkä samassa tilassa oleskelu, vaan se on kokemus yhdessä työn tekemisestä. (Byrd, 2022.) Mastersonin ja Stamperin (2003) mukaan johonkin organisaatioon kuulumisen kuvastaa henkilökohtaista yhteenkuulumisen tunnetta toisiin organisaation jäseniin. Organisaation jäsenyyden määrittely luo rajat yhteisölle. Rajojen ilmentymiä voi olla ammattitermistön käyttäminen, tietynlainen pukeutuminen ja muut symbolit sekä kielelliset ilmaisut. Näiden rajojen sisäpuolella olemisen kokemus voi kannustaa itseilmaisuun ja haluun tehdä uhrauksia ryhmän puolesta. (Masterson & Stamper, 2003, 481–482.) Allenin, Grayn, Baumeisterin ja Learyn (2022, 1147) mukaan ryhmän rajojen olemassaolo on välttämättömyys ryhmän olemassaololle: ilman ”toisia” ei voi olla ”meitä”.

Schnellin ym. (2019) mukaan yhteenkuuluvuus kertoo yksilön yhteydestä toisiin ja kokemuksesta siitä, että hänestä välitetään. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttäminen työssä voi johtaa sisäisen motivaation ja jaettujen arvojen omaksumiseen. (Schnell, Höge & Weber, 2019, 169.) David Rock (2009) määrittelee yhteenkuuluvuuden SCARF-mallin kautta. SCARF:ssa kirjaimet tulevat sanoista status, varmuus (certainty), autonomia (autonomy), yhteenkuuluvuus (relatedness) ja reiluus (fairness) (Rock, 2009; ks. myös

Emery, 2019, 54). Rock (2009, 159) määrittelee yhteenkuulumisen käsitteen tarpeeksi kokea turvallisuuden tunnetta muiden seurassa. Hänen mukaansa yhteenkuuluvuuden tunne saa palkkioreaktion aikaan aivoissa, kun taas sen puute saa aikaan uhkan tunteen. Yhteenkuulumisen tunne syntyy, kun kokee kuuluvansa ryhmään tai itsensä osaksi yhtenäistä tiimiä. (Rock, 2009, 159.)

Myös suhde organisaatioon on tärkeää kuulumisen tunteelle ihmissuhteiden lisäksi. Hyvien työntekijöiden ja organisaation välisten suhteiden vaaliminen voi auttaa työntekijöitä kokemaan itsensä hyväksi organisaation jäseniksi, vaikka suhteet kollegoihin voivat olla epätäydellisiä. Tukevan työilmapiirin luominen on esihenkilöiden, johtajien ja HR:n vastuulla. Työilmapiirin parantamiseksi voidaan käyttää useita keinoja. Työsuoritusten arvioinnissa tulisi painottaa yhteistyötä, tiedon jakamista sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Esihenkilöitä tulisi kouluttaa säännöllisesti tukevan esihenkilötyön taidoista, kuten avointen ovien käytännöistä, tunneälykkyydestä, mentoimista ja työntekijöiden osallistamisen käytännöistä. Myös työntekijöitä voi kouluttaa yhteistyötaitoista ja ulossulkemisen havaitsemisesta sekä siitä raportoimisesta ja kannustaa suotuisiin toimiin esim. fokusryhmäkeskustelujen avulla. Työntekijöitä tulisi palkita rahallisesti ja muin keinoin tukevasta käytöksestä. Lisäksi sekä johtajia ja työntekijöitä tulisi pitää vastuussa, jos tavoitteet jäävät täyttymättä. Kaikkeen sopimattomaan käytökseen voi olla mahdotonta puuttua, mutta ennakoivat toimet kunnioitusta luovan kulttuurin luomiseksi ja huonon käytöksen ennaltaehkäisy voivat auttaa. Organisaation tuen ollessa hyvällä tasolla epäsosiaalinen käytös nähdään todennäköisesti ristiriitaisena organisaation kulttuuria kohtaan ja epäsovivana. (Scott, Zagencyk, Schippers, Purvis & Cruz, 2014, 1251; Scott, Tams, Schippers & Lee, 2015, 251.)

Organisaation tuki tarkoittaa sitä, miten työntekijä kokee organisaation arvostavan hänen työtään ja hyvinvointiaan. Kokemusta tuesta voi edistää esim. saatu kiitos tai palkankorotus, joskin työntekijän täytyy kokea tuen olevan aitoa ja arvostuksesta johtuvaa. (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986.) Kokemus organisaation arvostuksesta on kytköksissä myös työntekijän kokemukseen esihenkilöiden arvostuksesta (Dávila & García, 2012, 247). Organisaation tuki johtaa siihen, että työntekijät todennäköisemmin jakavat organisaation arvot ja tavoitteet sekä kokevat työnsä merkityksellisemmäksi ja itseilmaisua tukevaksi ja siten johtaa myös todennäköisemmin organisaatioon identifioitumiseen (Dávila & García, 2012, 247; Gillet, Fouquereau, Vallerand,

Abraham & Colombat, 2018, 1157). Organisaation tuki voi myös estää organisaatioon sitoutumisen heikkenemisen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia kuten lähtöaikeita (Lv, Wang, Ghouri & Deng, 2023). Liu, Xu, Yuan, Liu & Tian (2022) löysivät yhteyden organisaation tuen ja kuulumisen välillä: saadun palautteen laatu vaikutti koetun organisaation tuen kautta organisaatioon kuulumisen kokemukseen. Myös Bhattin ja Vakkayilin (2023) mukaan kokemus organisaatiolta saadusta tuesta vaikuttaa kuulumisen tunteeseen.

Organisaatiolta saatavalla tuella on suuri merkitys erityisesti työsuhteen alussa. Työn alkaessa uusi henkilö tulee kutsua mukaan, jotta hän pääsee oppimaan uudesta ympäristöstään. Sen jälkeen työn ihmissuhteiden merkitys muuttuu tärkeämmäksi: kun ympäristöstä on opittu hieman, voidaan alkaa rakentamaan luottamusta muiden kanssa, josta seuraa tasapainottelu työnteon ja ihmissuhteiden ylläpitämisen kanssa. Mukaan kutsuminen mahdollistaa kuulumisen syntymisen myös epäformaalien tilanteiden kautta. Haasteellisen työn kautta tulevan täyttymyksen seurauksena työhön 'kuuluminen' eli työlle omistautuminen voi nousta välillä tärkeämmäksi kuin työkavereihin koettu kuulumisen tunne. (McClure & Brown, 2008.)

Organisaatiolta saatu tuki voi olla sosiaalista tukea, joka voidaan tulkita yhteenkuulumisen esiintymänä. Aito, hyödyllinen sosiaalinen tuki voi vahvistaa suhdetta kollegoihin, esihenkilöihin ja organisaatioon. (Schnell, Höge & Weber, 2019, 169–170.) Sosiaalinen tuki on erityisen tärkeää stressaavissa töissä, sillä se vähentää stressin kokemusta työntekijöissä (Giauque, Anderfuhren-Biget & Varone, 2019). Sosiaalisen tuen teorian mukaan saatava tuki voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: tietotukeen, välineelliseen tukeen, emotionaaliseen tukeen ja arviointitukeen. Tietotuki auttaa ymmärtämään haasteita ja toimimaan niiden edessä, välineellinen tuki tarjoaa tarvittavat resurssit selviytymiseen, emotionaalinen tuki antaa paikan itseilmaisulle ja arviointituki tarjoaa itsearviointiin tarvittavaa tietoa, jonka kautta saadaan itseluottamusta haasteista selviytymiseen. Koettu organisaation tuki antaa henkilölle työpaikkakohtaista tieto-, välineellistä ja emotionaalista tukea, kun taas arviointituki on henkilökohtainen usko omiin kykyihin suoriutua haasteista. (Scott, Zagencyk, Schippers, Purvis & Cruz, 2014, 1238; Cruz, Zagencyk, Scott & Purvis, 2022, 288.) Organisaatiolta saatu tuki on samankaltainen kuulumisen käsitteen kanssa siten, että molempiin kuuluu välittäminen ja sosioemotionaalisten tarpeiden täyttäminen, mutta eroaa siten, että kuulumisen

kokemuksessa ei ole suoraa odotusta siitä, että sen kohderyhmältä saisi jotain (Chung, Ehrhart, Shore, Randel, Dean & Kednaharnath, 2020, 80).

Organisaation tuki voi ilmetä myös sosiomoraalisena ilmapiirinä. Sosiomoraalinen ilmapiiri koostuu luottamukseen perustuvista ja kunnioittavista ihmissuhteista, osallistuvasta yhteistyöstä, avoimuudesta moninaisuudelle ja kritiikille, vastavuoroisesta tuesta sekä vastuun kantamisesta muiden hyvinvoinnista. Sosiomoraalinen ilmapiiri edesauttaa kuulumisen kokemusta. Kuulumisen ja hyväksynnän tarve ovat sosiaalisia ja moraalisia tunteita, jotka johtavat ihmissuhteisiin ja ylläpitävät niitä. (Schnell, Höge & Weber, 2019, 172–173; Schnell, Höge, & Pollet 2013, 5; Fiske 2002.) Wallerin (2022) mukaan laadukkaat ihmissuhteet töissä ovat tärkeitä kuulumisen tunteen syntymiselle. Tukeakseen kuulumisen tunteen muodostumista, ihmissuhteen tulee mahdollistaa empatian, luottamuksen ja ymmärryksen kokemuksia tarjoavia kohtaamisia (Waller, 2022, 23). Korkealaatuiset esihenkilösuhteet luovat henkilöille resursseja, edistävät vastavuoroisuutta työpaikalla ja auttavat kuulumisen tunteen tarpeen täyttymisessä (Eby & Allen, 2012, 45). Ihmissuhde, johon ei sisälly toistuvia kohtaamisia, tyydyttää kuulumisen tarvetta vain osittain. Tällaiset ihmissuhteet nähdään myös arvokkaina, mutta ne kuitenkin kärsivät kohtaamisten puutteesta. Toisaalta myös useat kohtaamiset satunnaisten ihmisten kanssa ilman varsinaista ihmissuhdetta heihin voivat myös olla epätydyttäviä. Myöskään negatiiviset kohtaamiset eivät edistä kuulumisen tunteen täyttymistä. (Baumeister & Leary, 1995.)

Ihmissuhteet organisaatiossa voivat myös vaikuttaa kokemuksiin organisaatiossa. Henkilöiden välillä voi olla eroja kuulumisen kokemuksesta organisaatiossa niiden takia, sillä Scheinin ja Scheinin (2017) mukaan organisaatioiden kasvaessa tarve erikoistumiseen voi muodostaa organisaatioihin alakulttuureja. Alakulttuureja voi syntyä eri toimintojen tai alojen välille, eri maantieteellisiin sijainteihin, eri tuotteiden, markkinoiden tai teknologioiden välille, eri jaostojen välille tai eri hierarkioiden välille. Organisaatioiden yhdistymistilanteissa myös aiempien organisaatioiden jäsenyydet voivat muodostua omiksi alakulttuureikseen. Näiden kulttuurien erilaisuus voi vaikeuttaa koko organisaatioiden yhtenäisten prosessien toimimista, koska tarpeet ja näkemykset alakulttuurien välillä voivat erota paljon. (Schein & Schein, 2017, 211–220; Mello & Schloemer, 2022, 156–157.)

Eri alakulttuureihin kuuluminen voi johtaa siihen, että työntekijöillä on hyvin erilaisia referenssiryhmiä organisaatiossa. Lawrence (2006) mukaan organisaation referenssiryhmä on joukko ihmisiä, joita tarkkailemalla saadaan tietoa siitä, miten kuuluu toimia. Alakulttuurien väliset erot voivat johtaa siihen, että organisaation jäsenet tulkitsevat koko organisaation kulttuuria eri tavoin ja käyttäytyvät epäyhdenmukaisesti (Mello & Schloemer, 2022, 145). Referenssiryhmä ei ole varsinaisesti ryhmä, sillä se on se joukko henkilöitä, keistä joku yksittäinen henkilö organisaatiossa tietää jotain. Täten voi olla, etteivät kaikki referenssiryhmän jäsenet ole edes tietoisia toisistaan. Referenssiryhmää tarkkailemalla ja siihen kuuluvien kanssa viestimällä saadaan ymmärrystä organisaatiosta ja apua ratkaisuihin sopivasta reaktiosta eri tilanteissa. Erityisesti isoissa organisaatioissa referenssiryhmä voi vaikuttaa paljonkin mielikuvaan yrityksestä: kahdella satunnaisella henkilöllä yrityksessä voi olla täysin erilaiset referenssiryhmät, kun taas tarpeeksi pienessä organisaatiossa ne voivat olla kaikilla organisaation jäsenillä täsmälleen samat. (Lawrence, 2006.)

Mastersonin ja Stamperin (2003) mukaan työntekijän ja organisaation välinen suhde on monimutkainen, koska se koostuu monista toisiinsa liittyvistä asioista. Yhtenä vastauksena monimutkaisuuteen on kehitetty koetun organisaation jäsenyyden käsite, joka jakaa asiat kuulumisen tunteeseen, tarpeiden täyttymiseen ja merkityksellisyyteen. Kuulumisen tunteen voi edelleen jakaa koettuun sisäpiiriläisyyteen, psykologiseen omistajuuteen ja organisaatioon identifioitumiseen. Sisäpiiriläisyys tarkoittaa hyväksytyksi tulemisen ja oman paikan kokemusta, joka voi olla irrallinen objektiivisesta sisällyttämisestä, psykologinen omistajuus omistushalua, jolla ei välttämättä ole lainmukaista pohjaa ja identifioituminen itsensä määrittelemistä organisaation kautta. (Masterson & Stamper, 2003; Knapp, Smith & Sprinkle, 2014.) Schnellin ym. (2019) mukaan Psykologisen omistajuuden käsite viittaa henkilön omistajuuden kokemukseen organisaatiosta. Kokemus omistajuudesta voi syntyä myös ryhmällä, jolloin ”omistava” ryhmä on oman itsen jatke. Omistajuuden kokemus syntyy vuorovaikutuksessa työhön liittyvien asioiden (projekti, idea jne.) käsittelystä ja niiden omistamisen kokemuksesta, mikä vuorostaan johtaa kuulumisen tunteen syntyyn ja vahvistumiseen. (Schnell, Höge & Weber, 2019, 166–173.)

Työntekijöiden erilaiset suhteet organisaatioon saattavat vaikuttaa kuulumisen tunteeseen, joskin tutkimuksissa on löydetty asiaa puoltavia ja vastustavia tuloksia. Siksi suhteiden erilaisuuden sijaan voisi olla kannattavaa tutkia psykologisten sopimusten toteutu-

misen eroja Schnellin ym. (2019, 173) mukaan. Psykologinen sopimus tarkoittaa uskoksia liittyen työntekijän ja työnantajan väliseen sopimukseen. Käsitys sopimuksen sisällöstä voi olla erilainen sopimuksen osapuolilla tulkintaerojen vuoksi. Psykologiset sopimukset voivat olla enemmän vaihdannaisperusteisia tai enemmän suhdeperusteisia. Vaihdannaisperusteisessa pääasiassa on lyhyen aikavälin tarkastelu ja taloudellinen vaihdanta, kun taas suhdeperustainen sopimus perustuu luottamukseen ja sisältää enemmän velvollisuuksia kummallekin osapuolelle. Joustavissa työsuhteissa uhka psykologisen sopimuksen rikkomiselle on suurempi niiden lyhytaikaisuuden ja epävakauden takia. Vaihdannaisperusteisen psykologisen sopimuksen organisaationsa kanssa luoneet sitoutuvat tutkimusten mukaan vähemmän organisaatioon. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen tai muuttuminen (suhdeperusteisesta vaihdannaisperusteiseen) estää kuulumisen tunteen kokemusta. (Rousseau, 1995; Schnell, Höge & Weber, 2019, 173–174.) Työntekijä kokee psykologisen sopimuksen rikkoutuneen, kun hän kokee, ettei saa panoksensa arvoista korvausta organisaatiolta. Sopimuksen rikkoutuminen johtaa tyytymättömyyteen, tehottomuuteen ja lopulta organisaatiosta lähtemiseen. (Lv, Wang, Ghouri & Deng, 2023.)

Kun mahdollisuudet työnteon paikalle ja ajalle lisääntyvät, myös suhde työntekijän ja organisaation välillä voi olla koetuksella. Tämä voi johtua identifioitumisprosessien tehon menettämisestä, etäisyyden aiheuttamasta inkluusioesteiden säilymisestä ja organisaatioyhteisön tunteen katoamisesta välittömämmän paikallisuuden kokemuksen alle. Työn ollessa muutoksessa työntekijöiden kokemus organisaatioon kuulumisesta ja kuulumisen kytkökset motivaatioon, tuottavuuteen sekä organisaatiokansalaisuuteen ovat keskeisiä. (Belle, Burley & Long, 2015, 80.) Organisaation omien tilojen ulkopuolella olevien kuulumisen tunnetta voi edistää esim. etä- tai livekohtauksia järjestämällä. Organisaatioon kuulumista voi edistää oman työpaikan kädenjäljen näkeminen asiakkaan tiloissa ja tätä kautta syntyvää oman arvon tunnetta voi entisestään valjastaa kuulumisen tunteen edistämiseen tähän liittyvien tarinoiden jakamisella yhteisissä tilaisuuksissa. (Bhatt & Vakkayil, 2023.)

Tietotekniikan kehityksen seurauksena useissa yrityksissä on otettu käyttöön erilaisia etätyöjärjestelyitä. Erityisesti koronaviruspandemia pakotti useita yrityksiä etätyön käyttöönottoon. Jotkut pyrkivät korvaamaan aitoja kohtaauksia internetin kautta tapahtuvilla ihmissuhteilla, joka voi olla haitallista. Sen sijaan aitojen kohtaamisten

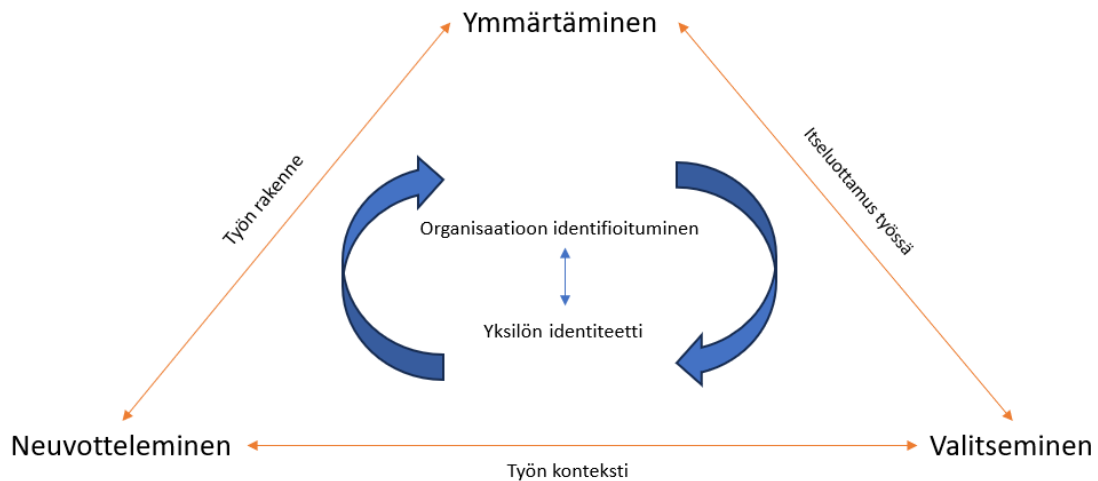
täydentäminen online-kohtaamisilla voi olla hyödyllistä. Tiloilla, esineillä, artefakteilla ja muilla aineellisilla asioilla on oma vaikutuksensa kuulumisen tunteeseen, sillä kuulumisen tunne voi rakentua esim. yhteisillä lounastauoilla. (Pianese, Errichiello & Cunha, 2023, 326; Allen, Gray, Baumeister & Leary, 2022, 1139; Filstad, Traavik & Gorli, 2019.) Organisaation ulkopuolella työskentely ei kuitenkaan välttämättä ole haitaksi: Bhattin ja Vakkayilin (2023) tutkimuksessa asiakkaan toimistolla työskentelevistä konsulteista yhteenkuulumisen tunnetta kotiorganisaatioon loi kokemus samankaltaisesta tilanteesta muiden kanssa ja kokemus omasta tärkeydestä yritykselleen. Bellen ym. (2015) tutkimuksessa etätyöntekijöistä kuulumisen tunne etätyössä nousi kolmesta eri teemasta: työn kontekstista, työn rakenteesta ja itseluottamuksesta työhön liittyen. Organisaatioon kuulumisen kokemus havaittiin olevan läheisesti kytköksissä käsityksiin identiteetistä ja ihmissuhteissa olevasta tilasta, jossa olla oma itsensä ja näyttää kykynsä panoksen antamiseen. Organisaatioon identifioituminen erityisesti etätyöntekijöillä voimistuu, kun pelkän tukemisen sijaan organisaatiot tekevät ennakoivia toimia edistääkseen kokemusta liitännäisyydestä organisaatioon ja kiinnostuksenkohteiden jakamisesta organisaation kanssa. (Belle, Burley & Long, 2015, 84–91.)

Taulukko 1. Organisaatioon kuulumiseen liittyvät havainnot etätyöntekijöillä. (Mukaiillen Belle, Burley & Long, 2015, s. 87).

	Kokemukset kuulumisesta	Kokemukset kuulumattomuudesta
1	Tietoisuus itsestä ja muista, yhteisen ymmärryksen, läsnäolon ja empatian edistäminen	Uskottavuuden kyseenalaistaminen ja paine oman ammattitaidon oikeuttamiseen
2	Selkeys roolista ja tehtävistä organisaation 'tilan' ymmärryksen kautta	Ulosjättämisestä seuraava jatkuva konflikti, selvittämätön ero omien ja organisaation odotusten sekä normien välillä
3	Pysyvä arvion kokemus organisaation työntekijänä, joka johtaa henkilökohtaiseen ja ammatilliseen täyttymykseen	Muiden kiinnostuksen puute itseä kohtaan ja kiinnostuksen tai mahdollisuuksien puute merkityksellisiin kohtaamisiin muiden kanssa
4	Tärkeiltä 'toisilta' tuen saaminen välittämisen ja luottamus pohjaisten ihmissuhteiden muodossa, ml. innostavat ja hyväksyvät johtajuuskokemukset	Tasapainon, pysyvyyden ja ennustettavuuden puute ihmissuhteiden rakentamisessa ja ylläpidossa
5	Joustavuuden ja vapauden kautta mahdollisuus kokea muuallakin kuin organisaatiossa kuulumisen tunnetta	Näkymättömyyden ja tuettomuuden kokemus työssä

6	Osallisuuden kokemus organisaation oppimisesta ja kehittymisestä mukaan ottamisen kautta	Voimattomuuden tunne ja tiedon puute organisaatiossa toimimisesta, johtuen yhteyden kadottamisesta organisaation tilan kanssa
7	Yhteenkuuluvuus oman arvon ymmärtämisen ja muiden kanssa jaettujen kiinnostuksenkohteiden kautta, erojen arvostamisen kokemus sekä menetyksen kokemus organisaation jäsenyyden katketessa	Omistajuuden puute ja henkilökohtaisen samaistumisen puute organisaatiossa olemisen kokemukseen

Taulukossa 1 on listattu tutkimuksessa havaittuja tekijöitä kuulumisen tunteen edistäjinä ja kuulumattomuuden tunteeseen vaikuttajina. Organisaatioon kuulumista kuvailtiin tilana, jossa päätös etätyöstä ja sen tekeminen tuntui johdonmukaiselta. Organisaatioon kuulumisen tunne oli siis samankaltainen kokemus, kuin kokemus identiteetin ja suhteen vapaudesta organisaatiosta. Sen lisäksi taulukosta voidaan havaita, että on tärkeää, että myös etätyötä tekevät henkilöt kokevat saavansa tukea ja hyväksynnän valinnalleen etätyöstä organisaatiolta, (Belle, Burley & Long, 2015, 87)



Kuvio 1. Ymmärtämisen, neuvottelemisen ja valitsemisen suhde. (Mukaillen Belle, Burley & Long, 2015, s. 91.)

Kuvio 1 kuvastaa ymmärtämisen, neuvottelemisen ja valitsemisen suhdetta identifiointiselle, identiteetille ja niiden muodostumiselle. Kuuluminen muodostui Bellen ym. (2015) tutkimuksessa tiedostamalla valintansa etätyön tekemisestä, neuvottelemalla sen käytännön toiminnoista sekä ymmärryksestä, millaista

organisaatiossa on olla ja miten siinä kuuluu toimia. Neuvottelemisen ja valitsemisen taustalla on työn konteksti, kun taas neuvottelemisen ja ymmärtämisen taustalla työn rakenne. Valitseminen ja ymmärtäminen tukevat itseluottamusta työssä. Organisaation tuki prosessin taustalla mahdollistaa organisaatioon identifioitumisen. (Belle, Burley & Long, 2015, 87–91.)

2.4 Inklusiivisuus: kuulumisen ja uniikkiuden tarpeiden täytyminen

Bellen ym. (2015, 90) mukaan organisaatioon kuulumisen on kokemus omien taitojen, kiinnostuksenkohteiden ja kokemusten tunnustamisesta sekä niiden itseilmaisun täydellisestä hyväksynnästä. Itseilmaisun täydellinen hyväksyntä voidaan tulkita moninaisuuden arvostamisena ja inklusiivisuutena. Brewer (1991) loi ihanteellisen erottuvaisuuden teorian, jonka mukaan yksilön tarvitsee kokea riittävässä määrin sekä samankaltaisuutta että eroavaisuutta toisia ihmisiä kohtaan. Shore ym. (2011) jalostavat tätä teoriaa inklusiivisuuden määritelmäksi: heidän mukaansa inklusiivisuus on yksilön kokemus siitä, kuinka arvostettu ryhmän jäsen hän on. Kokemus muodostuu sen mukaan, miten henkilö kokee kuulumisen ja yksilöllisyyden tarpeidensa täyttyvän (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Erhart & Singh, 2011, 1265).

Blaun ym. (2023) mukaan moninaisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus ovat organisaatioon kuulumisen osia. Niiden tuomia hyötyjä ei saada irti, jos henkilöt eivät koe kuuluvansa organisaatioon. Heidän mukaansa organisaatioon kuulumista voi mitata omana itsenä olemisen, hyväksynnän, moninaisuuden arvostuksen ja yhteyden mittareilla (Blau, Goldberg & Kyser, 2023, 246–247; ks. myös Herbert, 2022.), joissa myös voi havaita kuulumisen ja yksilöllisyyden tarpeiden merkitys. Brownin (2019) mukaan inklusiivinen johtaminen on edellytys sille, että kaikki voivat kokea kuulumisen tunnetta työpaikallaan. Myös Shoren ja Chungin (2023, 11) mukaan johtajan kuulumisen ja yksilöllisyyden tunteiden vaaliminen johtaa ympäristöön, jossa työntekijät todennäköisemmin kokevat kuuluvansa ryhmän sisälle.

Hagertyn, Lynch-Sauerin, Patuskyn, Bouwseman ja Collierin (1992) sekä Davílan ja Garcían (2012) mukaan johonkin kuulumisen tunteen kehittymiselle tärkeiksi seikoiksi

on tunnistettu arvostetuksi, tarvituksi ja hyväksytyksi tulemisen kokemus sekä samankaltaisuuden kokemus muiden ryhmän jäsenien kanssa. Samankaltaisuus muiden ryhmän jäsenten kanssa nostaa todennäköisyyttä, että henkilö kelpuutetaan ryhmän jäseneksi ja sitä kautta kuulumistarpeen täyttymistä. Erilaisuus taas auttaa täyttämään yksilöllisyyden tarvetta uniikkiuden tunnistamisen kautta. Yksilöllisyys suhteessa muihin organisaation jäseniin saattaa kuitenkin johtaa myös ulossulkemiseen. (Shore & Chung, 2023.) Wallerin (2022) mukaan kuulumisen tunne töissä ei käsitä pelkästään sosiaalisia yhteyksiä vaan myös yhtenevyyden tunteen ja tunteen siitä, että tehtävällä työllä on arvoa.

Johtajat edistävät tai haittaavat johdettaviensa inklusiivisuuden kokemuksia suoraan sen kautta, miten he kohtelevat alaisiaan ja epäsuorasti roolimallina olemisen kautta. Inklusiivisen ympäristön luomiseksi johtajan on seurattava omaa käytöstään ja vältettävä ulossulkemiseksi tulkittavia toimia ja seurata ryhmän toimintaa ulossulkevan käytöksen havaitsemiseksi. Myös organisaation käytännöllä on väliä: inklusiivinen kohtelu voi johtaa harmistukseen, jos työntekijä yrittää erottautua joukosta tai uskoo ansaitsevansa toisia parempaa kohtelua. (Shore & Chung, 2023, 1–4.)

Inklusiivisuus on erityisen tärkeää silloin, kun tiimeissä on moninaisia jäseniä. Lähiesihenkilöllä on erityisen tärkeä rooli inklusiivisuuden luomisessa, erityisesti marginaaliryhmien jäsenille ja tilanteissa, joissa ryhmän jäsenet ovat hyvin erilaisia tai työntekijä ja esihenkilö ovat keskenään hyvin erilaisia. (Shore & Chung, 2023, 5–9.)

Randelin, Galvinin, Shoren, Holcombe Ehrhartin, Chungin, Deanin ja Kednaharthin (2018) kehittämän inklusiivisen johtamisen teoreettisen mallin mukaan yksilöiden tukeminen ryhmän jäsenenä, oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden varmistaminen ja päätöksenteon jakaminen edistävät yhteenkuulumisen kokemusta. Yksilöllisyyttä edistävät moninaisiin panoksiin kannustaminen ja ryhmän jäsenten täyden panoksen antamisen helpottaminen. Shore & Chung (2023) lisäsivät malliin kuulumisen edistäjiksi pääsyn kriittisiin resursseihin ja arvostuksen näyttämisen, kun taas Shore, Cleveland ja Sanchez (2018) lisäsivät siihen yksilöllisyyden edistäjiksi tiimin jäsenten psykologisen turvallisuuden priorisoinnin, työntekijöiden identiteettiryhmien arvostamisen ja aitouden näyttämiseen kannustamisen. (Randel, Galvin, Shore, Holcombe Ehrhart, Chung, Dean & Kednaharth, 2018; Shore, Cleveland & Sanchez, 2018; Shore & Chung, 2023.)

Kun johtaja käyttäytyy tavoilla, jotka lisäävät kuulumisen ja yksilöllisyyden tarpeiden täyttymistä, saadaan aikaan kokemuksia inklusiivisuudesta. Johtaja tekee tätä roolimallin, puolestapuhujan ja liittolaisen rooleissa, joista kaikkia tulee harjoittaa kokonaisvaltaisen inklusiivisen johtamisen onnistumiseksi. Roolimallina on tärkeää kuunnella tarkasti eri taustoista tulevia ja toimia inklusion periaatteiden mukaisesti, myös vaikeina aikoina. Puolestapuhujana johtajan tulee jatkuvasti kannustaa kuulumista ja yksilöllisyyttä tukevia toimia yksilö- ja organisaatiotasolla. Liittolaisena johtaja voi olla hyljeksityn ryhmäläisen puolella olemalla tukena sekä aktiivisesti tekemällä toimia hyljeksinnän poistamiseksi. (Shore & Chung, 2023, 5–6.)

Sulautumista kokevalla henkilöllä pelkääntään kuulumisen tarve täyttyy, mutta uniikkiuden ei. Tällöin työntekijä mukauttaa itseään normeihin sopivaksi eikä korosta muista eroavia ominaisuuksiaan. Jos vain uniikkiuden tunne täyttyy, voidaan puhua erilaistumisesta. Jos sekä kuulumisen että yksilöllisyyden tarpeet jäävät täyttymättä, on kyse ulossulkemisesta. Ulossulkeminen voidaan myös nähdä inklusiivisuuden vastakohtana. (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Erhart & Singh, 2011, 1265–1266.)

Organisaation tekemät käytännön toimet kuulumisen edistämiseksi voivat edesauttaa inklusiivisuuden kokemusta työntekijöissä. Mitkään organisaation käytännöt eivät automaattisesti ole inklusiivisia tai ulossulkevia: niiden konteksti ja niihin liittyvät sosiaaliset toiminnot määrittävät, kumpina ne koetaan. Empaattinen kritiikki, reflektointikyky ja hienotunteisuus vuorovaikutuksessa edesauttaa kuulumisen tunteen kehitystä. Esimerkiksi päätöksenteko voi olla osallistavaa tai ulossulkevaa. (Bryer, 2020.) Veli Korkmaz, van Engen, Knappert ja Schalk (2022) tunnistivat kirjallisuuskatsauksessaan inklusiivisesta johtamisesta yhdeksi sen osaksi tiimin sisäisen yhteenkuuluvuuden vahvistamisen, johon kuuluu yhdenvertaisuuden varmistaminen, ihmissuhteiden rakentaminen ja päätöksenteon jakaminen. Näitä toimia voi käytännössä toteuttaa näyttämällä moraalisen käytöksen esimerkkiä, puolueettomalla päätöksenteolla, jakamalla palkkioita reilusti, pitämällä huolta tiimin jäsenten reilusta edustamisesta, johtajan ja tiimin välisten suhteiden sekä tiimin keskinäisten suhteiden ylläpitämisestä, päätöksentekoon mukaan ottamisesta, käytänteiden syiden viestimisestä ja työntekijöiden mukana toimimisesta silkan johtamisen sijaan. (Veli Korkmaz, van Engen, Knappert & Schalk, 2022, 7–9.)

2.5 Organisaatioon kuulumista vähentävät tekijät

Yhteenkuulumisen ilmiötä tarkastellessa on syytä tarkastella myös sitä vähentäviä tekijöitä sitä lisäävien tekijöiden lisäksi. Wallerin (2022) mukaan tutkimuksissa on havaittu kolme tekijää, jotka vaikuttavat olennaisesti kokemukseen yhteenkuulumattomuudesta. Yhteenkuulumattomuuteen voi vaikuttaa laadukkaiden ihmissuhteiden puute, kokemus arvostuksen puutteesta ja kokemus omasta erilaisuudesta, kuten erilaisesta etnisestä taustasta suhteessa muihin ryhmän jäseniin (Waller, 2022; Kim, Ormiston, Easterbrook & Vignoles, 2019). Yksikään niistä yksinään ei välttämättä laukaise tunnetta yhteenkuulumattomuudesta, mutta kaksi niistä yhdessä tai kaikki kerralla voi johtaa siihen. Näiden lisäksi organisaatioon kuulumisen tunteeseen vaikuttaa olennaisesti organisaation kulttuuri. (Waller, 2022.)

Halu läheisempiin ihmissuhteisiin työkavereiden kanssa kuin henkilöllä todellisuudessa on voi johtaa estetyn kuulumisen kokemukseen. Looginen reaktio tähän olisi käyttäytyä omaa miellyttävyyttään lisäten, mutta estetyn kuulumisen kokemus voi paradoksaalisesti johtaa tätä haittaavaan käytöksen lisääntymiseen ja kuulumista edistävän käytöksen vähentymiseen. (Thau, Aquino & Poortvliet, 2007.) Eri ikäluokilla kuulumisen tunteen merkitys voi olla eri tasolla. Vanhempien ihmisten ihmissuhteet ovat keskimäärin vakaampia, jolloin tarve uusien ihmissuhteiden luomiselle ei välttämättä korostu samalla tavoin. Vanhemmilla työntekijöillä voi kuitenkin olla kuulumattomuuden tunnetta työssä. Ikästereotyyppioiden sisäistäminen, kuten uskomukset hitaudesta tai osaamattomuudesta, voi olla muoto uhasta sosiaalista identiteettiä kohtaan ja johtaa kuulumattomuuden tunteeseen. Sosiaaliset suhteet voivat auttaa ennakkoluulojen purkamiseen ja parantaa kuulumisen kokemusta. (Rahn, Martiny & Nikitin, 2021; Allen, Gray, Baumeister & Leary, 2022, 1143–1144.)

Organisaation tuella on myös vaikutus ulossulkemisen kokemukseen. Se, että työkaverit sulkevat jonkun henkilön ulkopuolelle, voi johtaa kokemukseen siitä, ettei henkilö ole organisaatiolle merkityksellinen ja siten laskea henkilön uskoa omaan arvoonsa ja kykyihinsä organisaation jäsenenä. Organisaation tuki voi kuitenkin korjata tätä näkemystä jossain määrin vahvistamalla uskoa siihen, että työkavereiden näkemys ei kuvasta koko organisaation näkemystä. Saadun sosiaalisen tuen tulee kuitenkin olla uskottavaa, tehokasta ja merkityksellistä tukeakseen ihmissuhteiden puutteesta koituvaa

haittaa. Jos se ei sitä ole, se voi jopa pahentaa negatiivisia vaikutuksia, joita ihmissuhteiden puutos työpaikalla aiheuttaa. Perheeltä ja ystäviltä saatu tuki voi myös auttaa tarjoamalla turvallisen paikan purkaa tunteita työpaikalla esiintyvistä ihmissuhteisiin liittyvistä haasteista. Toisaalta läheisiltä saatu tuki voi myös saada yksilön vastaamaan epämiellyttävään käytökseen samalla mitalla. (Scott, Zagenczyk, Schippers, Purvis & Cruz, 2014; Cruz, Zagenczyk, Scott & Purvis, 2022.) Sen lisäksi Cruzin, Zagenczykin, Scottin, Thoroughgoodin ja Cheungin (2018) mukaan kokemus psykologisen sopimuksen rikkomisesta edistää kokemusta ulossuljetuksi tulemisesta ja toisinpäin. Heidän mukaansa henkilön kollektivistiset tai individualistiset kulttuuriarvot voivat vaikuttaa kokemuksen vahvuuteen psykologisen sopimuksen rikkomisesta ja ulossulkemisesta siten, että kollektivistinen taipumus heikentää tätä suhdetta ja individualistinen vahvistaa sitä (Cruz, Zagenczyk, Scott, Thoroughgood & Cheung, 2018).

Myös inklusiivisuus on ulossulkemiseen liittyvä käsite. Shoren ja Chungin (2023, 4) mukaan inklusiivisuus ja ulossulkeminen ovat erillisiä käsitteitä, mutta sisältävät yhteisiä ominaisuuksia. Yksi yhteinen ominaisuus on mm. fokus ryhmän jäseniin ja sen ulkopuolisiin ja tähän liittyviin kuulumisen tarpeisiin. Motiivit inklusiivisuuteen ja ulossulkemiseen ovat erit. Hyljeksintä voi juontua rankaisu- tai puolustusmotiivista, joista rankaisumotiivi on ryhmän etuihin kohdistuvaa ja puolustusmotiivi on omia etuja ajavaa. Rankaisuhyljeksintä toimii ohjeena hyväksyttävälle käytökselle ja puolustushyljeksintä suojaa hyljeksijän kuulumiskokemusta uhkaavilta ihmissuhteilta. Inklusiivisuus on myös ryhmän etujen ajamiseen suuntautunut, mutta eroaa siten, ettei tavoite ole normien noudattaminen vaan kaikkien kokemus kuulumisesta. Johtajan motiivi inklusiivisiin käytänteisiin voi pohjata uskoon reiluudesta ja yhdenvertaisuudesta. Ulossulkeminen ja matala inklusiivisuus eivät kuitenkaan ole sama asia: matala inklusiivisuuden taso seuraa siitä, että johtaja on sivustaseuraaja, kun taas ulossulkeminen on aktiivista toimintaa johtajalta. (Shore & Chung, 2023, 4–12.)

Stigmatisoituihin ryhmiin kuuluvat henkilöt, kuten iän tai sukupuolen takia ryhmän valtavirrasta poikkeavat henkilöt, irrottautuvat stereotypisoidusta ryhmästä ja välttelevät siihen kuuluvia henkilöitä. Uhka sosiaalista identiteettiä kohtaan vähentää kuulumisen tunnetta ryhmiin, joissa stereotyyppinen käytös on vallalla: naisten altistamisen stereotyyppiselle sisällölle miesvaltaisista aloista vähentää heidän kuulumisensa tunnetta alaa koh-

taan ja etnisiin vähemmistöihin kuuluvien kuulumisen tunnetta vähentää valtaväestöön kuuluvien esille tuominen muita voimakkaammin. Korkeampi positiivinen affekti (eli ilo ja mukavuudentunne) kuvastaa korkeampaa kuulumisen tunnetta ja korkeampi negatiivinen affekti (eli hermostuneisuus ja huoli) kuvastaa kuulumattomuuden tunnetta. Kuulumattomuuden tunne voi motivoida kohti sosiaalisen välttämisen tavoitteita sosiaalisen lähestymisen tavoitteiden sijaan. (Rahn, Martiny & Nikitin, 2021; Good, Rattan & Dweck, 2012.) Vähemmistöryhmään kuulumisen voi helpommin kohtaa ulossulkemiseen, sillä ihmisille on tyypillistä hakeutua samankaltaisten ihmisten seuraan. Jos työntekijä päättää hyljeksinnän johtuvan vähemmistöryhmään kuulumisesta, voi seurauksena olla suhteiden katkeaminen työtiimin ja laajemmin organisaation kanssa. Hyljeksintä on jonkun tekemättä jättämistä tekemisen sijaan, jolloin sitä tulkitaan herkemmin väärin ja vähemmistöryhmään kuuluvan tapauksessa herkemmin vähemmistöidentiteetistä johtuvaksi. (Shore & Chung, 2023, 9–11.)

Kuulumattomuuteen liittyvät käsitteet ulossulkemisen lisäksi käsitteet hyljeksinnästä ja torjutuksi tulemisesta, jotka eivät samankaltaisuudestaan huolimatta ole sama asia (Allen, Gray, Baumeister & Leary, 2022). Hyljeksintä johtaa kokemukseen kuulumattomuudesta. Hyljeksinnän taustalla voi olla ajatus siitä, ettei sen kohde ole tarpeeksi tärkeä vuorovaikutukseen. Hyljeksinnällä on kuitenkin tarkoituksensa ryhmän koheesion ylläpitäjänä: sen avulla voidaan päästä eroon ryhmän jäsenistä, jotka ovat haitallisia ryhmän toiminnalle (Wang, Du, Yu, Meng & Wu, 2021, 402).

Johtaja voi hyljeksiä alaisiaan huomioimattomuudella, laiminlyömällä, ulossulkemalla, eriyttävällä käytöksellä ja työntekijän asemaa heikentämällä. Huomioimattomuutta on kohteen viestimisyrityksien vastaamatta jättäminen. Laiminlyöntiä tapahtuu, kun kohteen tarpeet jäävät vastaamatta tai huomiointi sitä odotetussa tilanteessa ei tapahdu. Ulos sulkiessa johtaja ei kutsu työntekijää tilaisuuksiin tai jaa tarvittavaa tietoa. Eriyttävää käytöstä voi olla epäreilu tai epäyhdenmukainen käytös alaista kohtaan. Työntekijän asemaa voi heikentää vähättelemällä häntä toisille tai aliarvioimalla työntekijää arviointitilanteessa. (Zhao, Chen, Glambek & Einarsen, 2019; ks. myös Shore & Chung, 2023, 7.) Hyljeksintää voi olla vaikeaa tulkita sen informaatiövähyyden vuoksi, jolloin työntekijä voi tulkita sen syyn jopa aitoa pahemmaksi ja siten stressaantua enemmän, kuin selkeän syyn ollessa tiedossa. Hyljeksintään on vaikeampi puuttua, koska se ei välttämättä ole tarkoituksellista ja ylipäätään syrjinnän keinona se on hienovarainen

suhteessa esim. häirintään, jossa motiivit ovat selvempiä uhrille. Johtajat, jotka suosivat osaa alaisistaan voivat käytöksellään edistää työntekijöiden välistä ulossulkemista. Myös johtajien välinpitämätön suhtautuminen voi johtaa työntekijöiden väliseen hyljeksintään. (Shore & Chung, 2023, 8–9.)

Johtajan inklusiivisuus luo vahvan pohjan esihenkilön ja työntekijän väliselle suhteelle. Esihenkilö voi silti hyljeksiä työntekijöitä sosiaalisen kontrollin keinona ryhmän normien vahvistamiseksi, ja täten ajatella käytöksen olevan oikeutettua. Esihenkilö voi myös olla tietämätön hyljeksinnän aiheuttamasta harmista tai ajatella sääntöjen noudattamisen olevan haittaa suurempi hyöty. Myös muut ryhmän jäsenet voivat pyrkiä noudattamaan muutokseen liittyviä ryhmän normeja hyljeksinnän keinoilla. Hyljeksintä voi kuitenkin vahingoittaa sen kohdetta, jolloin vahingon poistamiseksi on syytä toimia. Kohteen omanarvontunnetta voi edistää positiiviset sosiaaliset kontaktit, jolloin johtajan on hyvä toimia inklusiivisesti ja rauhoittelevasti kohteen itsetunnon palauttamiseksi. Hyljeksinnän sijaan olisi tärkeää, että esihenkilö viestii kohteelle ongelmista suoraan, toimii inklusiivisesti ulossulkemiskokemusten korjaamiseksi ja puuttuu sopivalla keinolla ryhmässä tapahtuvaan hyljeksintään. Normien vahvistamiseksi tehtyä hyljeksintää voi pyrkiä estämään kannustamalla erilaisten näkökulmien esilletuontiin ja huomioimalla työntekijöitä, kun he niin tekevät. (Shore & Chung, 2023, 9–12.)

Kun ulossulkemista käytetään sosiaalisen vallan välineenä ja johtajat jättävät eriävät mielipiteet huomiotta, yksilöllisyyden arvo laskee. Kokeakseen kuulumisen tunnetta, yksilöllisyyden arvostuksen kokemuksesta voi joutua luopumaan. Jos joukkoon sopiakseen täytyy luopua jostain yksilöllisestä ominaisuudestaan, siitä voi olla haittaa sekä yksilölle että organisaatiolle esimerkiksi epäautenttisuuden kautta. Jos organisaation arvot ovat ristiriidassa työntekijän arvojen kanssa, työntekijä saattaa käyttäytyä epäautenttisesti, koska omien arvojen mukainen käytös voi olla organisaation sosiaalisten normien vastaista. Epäautenttinen käytös voi olla emotionaalisesti kuormittavaa ja voi olla haitallista organisaation oppimisen kannalta ja siten vaikuttaa negatiivisesti organisaation toimintaan. Omien näkemysten piilottaminen johtuu kuvitellusta tai todellisesta ryhmäpaineesta. (Shore & Chung, 2023, 3; Hewlin, 2009.) Epäautenttinen käytös voi nostaa kuulumisen tunteen kokemusta, mutta olla haitaksi yksilön

ainutlaatuisuuden kokemukselle ja siten mukaan ottamisen tunteelle (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart & Singh, 2011).

Aivokuvauksissa ulossulkemisen kokemukset vastaavat fyysistä kipua, jopa silloin, kun ulossulkemisesta nähtiin vain visuaalinen ärsyke aidon ulossulkemisen sijaan. (Thissen, Biermann-Teuscher, Horstman & Meershoek, 2023, 2; Eisenberger, Lieberman & Williams, 2003.) Ulossulkeminen ei kuitenkaan välttämättä johda torjutuksi tulemisen tunteeseen eikä negatiivisiin tunteisiin lainkaan. Syynä tähän voi olla puutuminen esim. emotionaalista kipua kohtaan. On myös mahdollista, että puutumisreaktio on shokkireaktion kaltainen eli hetkellinen ja useat torjunnat johtavat kuitenkin lopulta negatiivisiin vaikutuksiin. (Allen, Gray, Baumeister & Leary, 2022, 1140–1151.) Baumeisterin ja Learyn (1995) mukaan ulossulkemista kokeva henkilö pyrkii hankkimaan sosiaalisia suhteita kuulumisen tunteen palauttamiseksi.

Scottin, Tamsin, Schippersin ja Leen (2015) mukaan ulossulkemisen kohde voi myös tulkita muiden käytöksen kateudesta kumpuavana. Tämä oletamus on heidän havaintojensa mukaan todennäköisempää positiivisesti ajattelemaan taipuvaisilla. Näin olettavat henkilöt tekevät enemmän toimia sosiaalisen yhteyden palauttamiseksi, mutta kärsivät silti jännittyneisyydestä työssä ja halusta vaihtaa työpaikkaa. (Scott, Tams, Schippers & Lee, 2015.) Zhangin, Bolinon ja Yinin (2023) havaintojen mukaan myös ylikouluttautuneisuus suhteessa työtovereihin voi johtaa ulossulkemiseen. Suhteessa toisiin ylikoulutetut saattavat tahattomasti provosoida muita negatiiviseen käytökseen itseään kohtaan (Zhang, Bolino & Yin, 2023). Kokemukseen siitä, että työkaverit tai esihenkilö sulkevat ulos, voi johtaa myös esihenkilön loukkaava käytös työntekijää kohtaan (Wang, Du, Yu, Meng & Wu, 2021).

Kuulumisen vastakohtana voidaan nähdä myös vieraantuminen. Neljä vieraantumisen ilmentymää voivat toimia kuulumisen tunteen tarpeen vähentäjänä yhteiskunnassa: ihmisten taloudellinen esineellistäminen, itsensä markkinoitavaksi esineellistäminen, pakkomielteille hyödykkeisiin ja yhteisösuuntautuneiden näkökulmien heikentyminen. (Schnell, Höge & Weber, 2019, 175–176.) Kuulumisen puute voi johtaa syrjäytymisen tunteeseen, epävarmuuteen ja stressiin.

2.6 Yhteenveto

Kuulumisen tunteen esiehtoja, seurauksia ja määritelmiä on useita. Kuulumisen tunne on keskeinen ihmisen käytöksen motivaattori ja perustavanlaatuinen tarve, joka ohjaa toimintaa monin tavoin (Baumeister & Leary, 1995). Organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen paikan, missä kokea kuuluvansa johonkin ryhmään. McClure ja Brown (2008) tutkivat organisaatioon kuulumista kokemuksen tutkimuksen menetelmin tavoitteenaan tunnistaa erilaisia teemoja, mistä kokemus muodostuu. Kokoavasti, he toteavat kuulumisen tunteen olevan jotain, mitä kannamme mukamme ja sitä, miten muut ottavat meidät mukaansa. (McClure & Brown, 2008.) Kuulumisen tutkimuksella on yhteys inklusiivisuus-, moninaisuus- ja yhdenvertaisuustutkimukseen: mm. kuulumista ja inklusiivisuutta edistävien interventioiden tutkimusta povataan tulevaisuuden kehityssuunnaksi. (Allen, Gray, Baumeister & Leary, 2022.) Eräiden tutkijoiden mukaan inklusiivisuus on jopa välttämätöntä kuulumisen tunteen saavuttamiselle (King, Roberts-Turner & Floyd, 2023, 1; Ferdman, 2017).

Työympäristö ja sen henkilöt, ura ja vapaus toteuttaa itseään ovat yksilön koko elämälle keskeisiä ja hyvinvoinnille merkityksellisiä tekijöitä. Työelämän monimuotoisuus, kuten erilaiset työsuhteiden muodot ja etätö vaikuttavat kuulumisen kokemukseen, kuin myös yksilölliset erot ihmisten välillä. (Schnell, Höge & Weber, 2019; Belle, Burley & Long, 2015; Nichols, 2020; Filstad, Traavik & Gorli, 2019.) Isoissa organisaatioissa kuulumisen tunnetta voidaan kokea monia eri tahoja kohtaan. Vanhat organisaatorakenteet, toimipisteet, yksiköt tai muut ryhmät voivat tarjota kohteita kuulumisen tunteelle. Näiden ryhmien välillä voi olla eroja toimintatavoissa ja jäsenten kokemuksissa, joka voi vaikeuttaa organisaation prosessien toimintaa. (Schein & Schein, 2017; Mello & Schloemer, 2022.)

Organisaation kuulumisen läheinen käsite on organisaatioon identifioituminen, jonka mahdollistajana voi olla työtiimiin identifioituminen (Kong & Weng, 2019). Työn kontekstissa identifioitumista voidaan kokea yksilöllisesti omaa uraa taikka kollektiivisesti tiimiä tai organisaatiota kohtaan, ja näihin kaikkiin voi liittyä erilaiset tavat selittää identifioitumista (Vough, 2012; Searle, Nienaber, Price & Holtgrave, 2018). Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa kuulumisen tunteeseen ja organisaatioon identifioitumiseen. Muutostilanteet voidaan kokea uhkana ja ne voivat

aiheuttaa ongelmia identiteetin muodostuksessa uutta organisaatiota kohtaan. (Sung, Woehler, Fagan, Grosser, Floyd & Labianca, 2017.) Organisaatiot voivat toimillaan pitää huolen kuulumisen tunteen säilymisestä myös muutostilanteissa (Emery, 2019).

Organisaatioon kuulumiselle ei ole yhtä tapaa. Yksilön kaikki taustatekijät ja kokemukset, työnteon tavat ja työn sisältö sekä ihmisten välinen vuorovaikutus kaikki vaikuttavat kuulumiseen ja sen kokemukseen. Siten tutkittaessa kuulumista on tutkittava kuulumisen kokemuksia. (McClure & Brown, 2008, 4.) Tämän tutkimuksen teoriaosuus taustoitti kuulumisen tunnetta, siihen liittyviä tekijöitä ja liitännäisiä käsitteitä, erityisesti yksilön näkökulmasta. Empiriassa lähdetään liikkeelle tältä pohjalta tarkoituksena saada lisää ymmärrystä siitä, miten ihmiset itse kokevat asiat ja mikä heille on tärkeää. Organisaatioon kuulumista voidaan tarkastella monesta näkökulmasta (Schnell, Höge & Weber, 2019, 168). Laaja-alainen tarkastelu mahdollistaa empiriassa tehtävän kokemuksen tutkimuksen: yksilöiden tavat kertoa kokemuksistaan kuulumiseen liittyen eivät ole sidottuina vain yhteen näkökulmaan, vaan teorian tuoma kattava ymmärrys tukee monipuolisen näkemyksen säilyttämistä analyysin teossa.

3 METODOLOGIA

3.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Kaikki tutkimukset ovat sidoksissa niiden taustalla vaikuttaviin tieteenfilosofisiin valintoihin. Ontologia tarkoittaa tapaa ymmärtää todellisuutta. Subjektivismissa todellisuus ymmärretään olevan yksilön havainnoista ja kokemuksista syntyvä asia. Konstruktio-
nismi-termiä käytetään myös kuvastamaan todellisuuden sosiaalista olemusta. Epistemologia tarkoittaa tapaa määritellä tiedon olemus. Subjektivistisen konstruktio-
nisminkin näkökulmasta todellisuus rakennetaan sosiaalisesti, jolloin tietoa on saatavilla vain sosiaalisten toimijoiden kautta. Metodologia taas viittaa menetelmien filosofiaan. Se kuvastaa tapoja, eli menetelmiä, millä tutkia maailmaa. Laadullisessa tutkimuksessa metodologia on induktiivista ja sitä muokkaa tutkijan kokemus datan keräämisestä ja analysoinnista. (Eriksson & Kovalainen, 2016, 11–16; Bryman & Bell, 2022, 26; Creswell, 2017, 21.)

Tutkimukseni taustaoletukset perustuvat sosiaaliseen konstruktio-
nismiin. Erikssonin ja Kovalaisen (2016) mukaan sosiaalinen konstruktio-
nismi pyrkii ymmärtämään asioiden syntymistä yksilöiden asettamien merkitysten ja yksilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta. Sosiaalinen konstruktio-
nismi korostaa tutkijan ja tutkittavan ilmiön suhdetta, vuorovaikutusta sekä ymmärrystä tutkimuksen periaatteina. Tulkinnallisuus ja pohdinta on keskeistä. (Eriksson & Kovalainen, 2016, 21.) Sosiaalisessa konstruktio-
nismissa tutkija on osa ilmiötä, selitykset lisäävät ymmärrystä tutkitun ilmiön luonteesta ja otanta tehdään pienestä tapausmäärästä, joka valitaan tarkoituksenmukaisuuden perusteella. Tarkoitus on lisätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta, kerätä rikas aineisto ja analysoida se aineis-
tolähtöisesti. Analyysiyksikkö voi olla tilanne, ilmiö tai prosessi: sosiaalisen konstruktio-
nisminkin näkökulmasta monimutkaisuus kuuluu sisällyttää tutkimukseen sen yksinkertaistamisen sijaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 34, Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2002, 30.) Sosiaalinen konstruktio-
nismi ilmenee fenomenologisessa tutkimuksessa (Creswell, 2017, 24). Tutkimukseni lähestyy aihetta tarkemmin kokemuskulman kautta. Kokemuskulmassa kieli on tapa kertoa kokemuksesta, tutkittavana kohteena on subjektiiviset merkitykset ja tutkittava on kokeva subjekti. Tutkija on ymmärtävä kanssakokija ja tarkoituksena tutkimuksessa on ymmärtää tutkittavien kokemuksia. (Jokinen, 2021.)

Taulukko 2. Tutkimuksen valinnat. (Mukaiillen Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2002, 31).

Ontologia	Subjektivismi
Epistemologia	Sosiaalinen konstruktionismi
Metodologia	Fenomenologia
Menetelmät	Tapaustutkimus, puolistrukturoidut teemahaastattelut, IPA

Taulukossa 2 kuvaan tässä tutkimuksessa tekemiäni valintoja. Tutkimusstrategianani on fenomenologinen tapaustutkimus ja menetelmäni on teemahaastattelut, joiden avulla tutkin kokemuksia. Tutkimuksessani tutkittavana tapauksena on organisaation jäsenten kokemukset yhteenkuulumisesta työssä, joten tutkimuksen konteksti siis on kohdeorganisaatio. Tutkiessani kokemusta toimin fenomenologisen tutkimuksen alueella. Fenomenologisessa tutkimuksessa ”yksilölliselle kokemukselle on – annettava sen epistemologinen ensisijaisuus, tai ainakin erityisyys, suhteessa – objektivoivaan kolmannen persoonan näkökulmaan” (Kukkola, 2014, 33). Kukkolan (2014) mukaan subjektiivisen tietoisuuden vakavasti ottaminen on jopa välttämätöntä kokemuksen tutkimuksen onnistumiselle. Kokemus on sidoksissa siihen ympäristöön, missä se syntyy. Vaikka toisen henkilön kokemusta ei voikaan saavuttaa, se on mahdollista ymmärtää ymmärtämällä kokijan elämä maailmaa.

Kokemuksen tutkimukselle ei ole yhtä yksittäistä menetelmää, vaikkakin yleensä sitä tutkitaan haastattelujen avulla. (Kukkola, 2014, 31–53; Creswell, 2017.) Tutkittaessa kokemusta, ei varsinaisesti tutkita yksilöä, vaan yksilön kokemaa maailmaa (Suorsa, 2014, 169). Kokemuksen tutkimus on haastavaa, sillä ”siinä yhdistyvät yksilöllinen ja yhteisöllinen ulottuvuus sekä tajunnallisuus ja muut olemispuolet” (Tökkäri, 2018, 81). Kokemuksen tutkimuksessa vähimmäisvaatimukset ovat sanallisen datan kerääminen, sen lukeminen, sen jakaminen merkityksellisiin osiin, tiedon järjestely ja muotoilu tieteellisellä näkökulmalla ja tulosten tiivistys ja muotoilu tieteellistä viestimistä varten (Giorgi, 1997). Tutkimuksessani olen toteuttanut nämä vaiheet, joista kerron tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Judén-Tupakka (2007) kuvaa fenomenologian askeleet seuraavasti: (1) muotoillaan tutkimuksen tarkoitus ja alustava tutkimusongelma, (2) tarkennetaan tutkimusongelma ja

siihen liittyvä asetelma, (3) havainnoidaan ilmiötä, (4) kuvataan ilmiö analyysin avulla, (5) tavoitetaan ilmiön olemus, (6) pohditaan tiedon ja ilmiön vastaavuutta ja (7) teoretisoidaan tulokset. Tutkielmaprosessissani vaihe 1 tapahtui tutkimussuunnitelmavaiheessa, vaihe 2 johdantoa ja teoriaosuutta tehdessä, vaihe 3 haastatteluissa, vaihe 4 analyysiä tehdessä, josta seurasi vaihe 5, jonka jälkeen vaiheessa 6 pohdin saamiani tuloksia ja vaiheessa 7 tein johtopäätökseni ja tutkielman arviointia.

3.2 Kokemuksen tapaustutkimus

Tutkimukseni on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa ”tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite” (Eriksson & Koistinen, 2014, 4). Se tarkoittaa, että tutkimukseni tulokset eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin tai tilanteisiin, vaan niistä voidaan saada lisää ymmärrystä tutkittavan ilmiön luonteesta.

Tapaustutkimus sopii tutkimustavaksi, jos on tarkoitus selvittää, miten joku sosiaalinen ilmiö toimii. Tapaustutkimus sopii sitä paremmin, mitä enemmän kyseessä on tarkoitus saada syvälinen kuvaus jostain sosiaalisesta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa tutkimuskysymysten muotoilu on ”miten” tai ”miksi”-alkuinen, ympäristöä ei tarvitse hallita ja sen tulee keskittyä nykyyhetkisiin tapahtumiin. (Yin, 2009, 4–8.) Tapaustutkimusta tehdessä jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävä määrä tietoa. Yksittäinen tapaus voi olla tieteellisesti merkittävä: jos kohdetta ei ole aiemmin tutkittu tieteellisesti, jo yksittäin tapaus voi paljastaa oleellista tietoa. Tapaustutkimuksen teko mahdollistaa yksityiskohtien tutkimisen. (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 162.) Tutkimuksessani tapaus on kohdeorganisaation työntekijöiden kokemus kuulumisen tunteesta kohdeorganisaatiossa.

Kuulumisen tunne on rakenne, jonka kautta voidaan tarkastella työntekijän ja organisaation suhdetta empiirisesti, koska se on henkilökeskeinen käsite, se selkeyttää jokapäiväisen virallisen ja epävirallisen kohtaamisen tilaa, mahdollistaa itsen ja muiden välisen suhteen kompleksisuuden ja sen dynaaminen luonne mahdollistaa muutoksen tutkimisen. Kuulumisen tai kuulumattomuuden tunne määrittää kokemusta organisaatiossa olemisesta. (May, 2011, 364–375; Belle, Burley & Long, 2015, 80.) McCluren ja Brownin (2008) mukaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkimuksen tulee perustua kokemuk-

sen tutkimiseen, kokemuksen ymmärtämiseen ja sen tarkasteluun, miten ihmiset rakentavat kokemuksista merkityksiä. Fenomenologia pyrkii tunnistamaan kokemuksen malleja ja periaatteita saadakseen ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenologisesti katsottuna tutkijan havainnot, kokemukset ja ymmärrykset ovat keskeisiä, koska ne muodostavat tutkijan näkökulman. Vaikka olisi aikeissa perehtyä dataan ilman ennakko-olettamuksia, on tärkeää olla tietoinen taustalla vaikuttavista tekijöistä. Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi sulkeistaa, eli eriyttää omat kokemuksensa ilmiöstä tuomalla omat esikäsitteensä selvästi esille tutkimuksessa. (McClure & Brown, 2008, 4–9; Lehtomaa, 2014, 165–166.)

Minun rooliini tutkijana vaikutti se, että olen itse ollut organisaation jäsen ja minulla on omat kokemukseni ja ajatukseni organisaatioon kuulumisesta ja siihen vaikuttavista asioista, joten on mahdollista, että taustani vaikuttaa tutkimuksen tekoon. Taustani voi vaikuttaa saatuun dataan, koska valitsin itse kysymykset, toimin haastattelijana ja tein analyysin. Olin organisaatiossa yli kolme vuotta ja olin ehtinyt nähdä sen edeltäjän ennen sen fuusioitumista isomman yrityksen kanssa tutkimushetken yritykseksi. Kuitenkin Kortesalmen ja Kiviniemen (2014, 230) mukaan ”omakohtaiset kokemukset tuovat tutkittavaan ilmiöön ulottuvuuksia, joiden tavoittaminen ulkopuolisena tutkijana on lähes mahdotonta”.

Esimerkiksi haastateltavien hankinta organisaation jäsenenä oli helppoa: kaikki pyydetty suostuivat heti ja useimmat sanoivat erikseen haastattelun olleen heille miellyttävä kokemus. Puhuimme haastateltavien kanssa ”samaa kieltä”, joten lyhenteitä ei tarvinnut selittää haastattelutilanteessa ja organisaatorakenne oli selkeä kummallekin osapuolelle. Pystyin myös kysymään sellaisia tarkennuksia, joiden tarvetta organisaation ulkopuolinen henkilö ei olisi välttämättä kyennyt havaitsemaan. Ajattelen, että organisaation jäsenyyteni teki haastattelusta tilan, missä haastateltavat kokivat voivansa kertoa minulle kokemuksistaan ja ajatuksistaan vapaasti. Vaikka pyrinkin mahdollisimman objektiiviseen lopputulokseen, ei voida poissulkea, että omat mielipiteeni ovat vaikuttaneet jollain tapaa tutkimusprosessiin. Toisaalta tiedonkeruu- ja analyysivaiheissa omasta kokemuksestani on voinut olla jopa hyötyä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan haastattelu soveltuu käytettäväksi tutkimuksessa mm. silloin, kun vastauksista on oletettavasti tulossa monitahoisia ja saatavia tietoja ha-

lutaan syventää. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 185) mukaan haluttaessa selvittää tutkittavien kokemuksia, voidaan käyttää mm. haastatteluja menetelmänä. Haastattelut sopivat tilanteisiin, joissa tutkittava on merkityksiä luova, aktiivinen osapuoli, jolloin hänen on annettava tuoda itseään koskevia asioita esiin mahdollisimman vapaasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2006). Teemahaastattelu on haastattelun muoto, jossa haastatellaan tietystä teemasta, mutta kaikkia haastatteluun liittyviä asioita ei ole lukittu ennalta. Tämä mahdollistaa sen, että haastatteluista voi ilmetä ennakoimattomia hypoteeseja ilmiöön liittyen. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Kokemusta tutkiessa sen kontekstissa tarkoituksena on ymmärtää, ei yleistää (Eriksson & Koistinen, 2014). Rowleyn (2012) ja Creswellin (2017) mukaan haastattelut sopivat tutkimusmenetelmäksi muun muassa juuri kokemusten tutkimisessa. Haastattelujen avulla kerättävästä tiedosta pyritään löytämään tärkeitä lausuntoja, kuvauksia ilmiöistä ja sen olemuksesta (Creswell, 2017, 105).

3.3 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on konsultointiyritys, joka on osa kansainvälistä konsernia. Tutkinnan kohteena on yksi konsernin Suomen yrityksistä, jolla on satoja työntekijää eri puolilla maata. Nettisivujen mukaan organisaatiossa asiantuntijat työskentelevät monenlaisissa erilaisissa IT-alan työtehtävissä suunnittelusta ohjelmointiin tietoturvan, datan, ohjelmistokehityksen ja pilvipalveluiden parissa. Työtä yrityksessä tehdään etänä, omalla toimistolla ja näitä molempia yhdistellen sekä myös asiakkaan tiloissa. Organisaation sisällä on myös omia liiketoimintayksikköjään osaamisalueiden mukaisesti jaoteltuna. Yritys on vastikään ollut ison muutoksen kohteena, kun yritysoston seurauksena kaksi kansainvälistä organisaatiota yhdistyi yhdeksi isoksi konserniksi. Taustalla on myös useampia pienempiä yritysostoja vuosien saatossa.

Rockin (2009) kehittämä SCARF (Emery, 2019, 53–54) on pohjana yrityksessä tehtävälle STARS-arvioinnille, jonka tulosten pohjalta on haluttu tutkia tarkemmin yhteenkuulumista. Yrityksen omassa kuvauksessa STARS:sta lukee yhteenkuulumisen käsitteestä seuraavasti: (käännettynä) “yhteenkuulumisen tunne – tarkoittaa johonkin kuulumisen tunnetta ja muihin luottamista töissä”. Sen kehittämiseksi annetaan keinot ”kanusta ja keskity yhteisiin tavoitteisiin, kerää tietoa ja yritä ymmärtää useita näkökulmia

ja kokemuksia, kannusta positiivisia sosiaalisia yhteyksiä (nauru, yhdessäolo, ymmärrys)” ja välttämään neuvotaan ”liikaa kilpailua yksilöiden välillä, yksin työn tekemistä, pelkästään liiketoimintaan keskittymistä”.

Kohdeorganisaatiosta käytetään tässä tutkimuksessa pseudonyymiä Nebula. STARS-arvioinnin pohjalta tehtyjen kyselyjen ja muiden selvitysten tulosten pohjalta on todettu, että yhteenkuuluminen on muihin vastaaviin organisaatioihin verrattuna heikommalla tasolla. Kohdeorganisaation näkökulma yhteenkuuluvuuteen perustuu vahvasti sen käyttämän mittariston määritelmään. Kysymysten muotoilu näissä selvityksissä voi luoda mielikuvia, joiden pohjalta saadaan tietynlaisia vastauksia. Yhteenkuulumisen tunteesta yrityksessä on kysytty mm. ryhmään kuulumisesta ja tapahtumista, vaikka yhteenkuulumisen tunteeseen voi vaikuttaa myös aivan erilaiset asiat, kuten työtehtävän sopivuus (Waller, 2022).

Organisaatio tarjoaa mielenkiintoisen kohteen kuulumisen tunteen aihepiirin tutkimukselle, sillä siellä on havaittu ongelmia siihen liittyen. Selvittämättä on, vastaako organisaatioon kuulumisen taso sitä toivetta, mikä työntekijöillä on yhteenkuulumisen tasosta ja käsittävätkö työntekijät yhteenkuulumisen samalla tavalla, kuin yrityksen käyttämässä mallissa määritellään. Siksi onkin hyödyllistä selvittää, millaisia kokemuksia työntekijöillä itsellään organisaatioon kuulumisesta on ja millaiset tekijät kokemuksiin mahdollisesti vaikuttavat. Sen lisäksi organisaatiossa oli tutkimuksen teon aikana käynnissä muutosneuvottelut, mikä tarjoaa paikan tutkia muutostilanteiden vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin. Tässä tutkimuksessa pyritään yksilöiden kokemusten kautta pureutumaan juuri näihin asioihin.

3.4 Aineistonkeruu

Pro gradu -tutkielmaa varten kerättiin haastatteluaineisto, jonka avulla on mahdollista pureutua organisaation jäsenten kokemuksiin yhteenkuuluvuudesta. Haastattelin henkilöitä eri liiketoimintayksiköistä, eri taustoista ja erilaisista osaamisalueista. Monipuoliset haastateltavat mahdollistavat eri referenssiryhmien erojen tarkastelun. Rowleyn (2012, 263) mukaan haastatteluun tulee valita henkilöitä eri ominaisuuksilla, jotta taustojen erot pystytään havaitsemaan vastauksissa. Hirsjärven ym. (2009, 164)

mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisesti valitaan haastateltavat tarkoituksenmukaisesti satunnaisotoksen sijaan. Haastateltavat valittiin siten, että heidän joukossaan olisi henkilöitä erilaisilla demografisilla taustatekijöillä, joka mahdollistaa kokemusten välisten erojen tarkastelun. Haastateltavien jakauma ja taustatiedot sekä haastattelun yksityiskohdat on kuvattuna taulukossa 3.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot.

	Rooli	Tausta	Työskentely	Haastattelu
Es1	Esihenkilö	Pitkään samassa organisaatiossa, yritystalon kautta	Pääasiassa toimistolla	Kasvotusten, kesto 1:02
Es2	Esihenkilö	Pitkään samassa organisaatiossa, yritystalon kautta	Pääasiassa toimistolla	Kasvotusten, kesto 55:20
Hr3	HR-asiantuntija	Alle viisi vuotta organisaatiossa	Hybridi, etänä ja toimistolla	Teamsin välityksellä, kesto 53:59
My4	Myyjä	Alle viisi vuotta organisaatiossa	Hybridi, etänä ja toimistolla	Teamsin välityksellä, kesto 34:30
Kns5	Konsultti, datayksikkö	Alle kaksi vuotta organisaatiossa	Pääasiassa etänä	Teamsin välityksellä, kesto 49:21
Kns6	Konsultti, datayksikkö	Pitkään samassa organisaatiossa, yritystalon kautta	Pääasiassa toimistolla	Kasvotusten, kesto 53:36
Kns7	Konsultti, pilviyksikkö	Alle kaksi vuotta organisaatiossa	Hybridi, etänä ja toimistolla	Teamsin välityksellä, kesto 21:27
Kns8	Konsultti, pilviyksikkö	Pitkään samassa organisaatiossa, yritystalon kautta	Pääasiassa etänä	Teamsin välityksellä, kesto 41:50

Haastateltavien joukossa oli kaksi esihenkilöä, neljä konsulttia, yksi myyjä ja yksi HR-asiantuntija. Haastateltavat olivat eri vaiheissa työrillään, eri tavoin organisaatioon päätyneitä, sekä naisia että miehiä ja eri työtehtävissä työskenteleviä. Esihenkilöt ja HR-asiantuntija valittiin heidän ilmaisemansa kiinnostuksen perusteella, myyjäksi valikoitui tuttu henkilö myyjien joukosta ja konsultit esihenkilöiden ehdotuksella. Esihenkilöiltä pyydettiin ehdotuksia eritaustaisista työntekijöistä monipuolisten haastateltavien taustojen mahdollistamiseksi, sillä heillä oli paras tieto työntekijöiden aiemmista töistä, työtilanteista ja muista eroja tuovista tekijöistä.

Organisaatiossa oli sattumalta käynnissä muutosneuvottelut haastatteluiden aikaan, jotka saattoivat värittää haastateltavien vastauksia. Pyrin vähentämään tämän rajoitteen vaikutusta sillä, että kysyin haastateltavilta kokemuksia siitä, miten muutosneuvottelut olivat vaikuttaneet yritykseen kuulumisen tunteeseen. Tämä ei kuitenkaan takaa sitä, etteikö muutosneuvottelujen ajankohtaisuus vaikuttaisi myös muihin vastauksiin. Muutosneuvottelujen aikana tutkimuksen tekeminen tarjosi kuitenkin myös yksilöllisen näkökulman ihmisten kokemuksiin yhteenkuulumisesta haastavassa tilanteessa.

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelujen analysoinnissa tukeuduin fenomenologisessa tutkimuksessa käytössä oleviin menetelmiin saadakseni tutkittua kokemuksia. Judén-Tupakan (2007, 85) mukaan fenomenologisessa tutkimuksessa voi joutua soveltamaan erilaisia menetelmiä ja käyttämään monitieteisiä teorioita. Hirsjärven ym. (2009) mukaan laadullisissa tutkimuksissa käytetään induktiivista analyysiä, jossa tärkeää on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, ei teorian tai hypoteesien testaaminen. Tarkoituksena on ymmärtäminen, ei selittäminen. Yksittäisistä havainnoista päästään yleisiin merkityksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009.)

Haastatteluiden kysymyksillä (Liite 1) pyrittiin saamaan haastatelluilta esiin kuvailua kokemuksistaan erilaisten kysymysten kautta, jotka lähestyivät ilmiötä eri teorian pohjalta tunnistamistani suunnista. Haastatteluissa haastateltavat itse käyttivät erilaisia termejä kuvaamaan kuulumisen kokemusta (yhteisöllisyys, yhteenkuuluminen, organisaatioon kuuluminen...). Haastattelut tallennettiin Teams-sovelluksella, ja tein muistiinpanoja

haastattelujen aikana. Tein haastatteluista myös litteroinnit analyysin teon tueksi. Litteroinnit tehtiin Teamsin litteroinnin avulla, joka jälkikäteen käytiin läpi ja mahdolliset virheet korjattiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan analyysi alkaa jo haastattelussa, joten muistiinpanot tukevat analyysin tekoa. Ei ole kuitenkaan järkevää tulkita vain omia muistikuviaan pikaisten muistiinpanojen pohjalta, joten tallenne tai äänite tukee analyysin tarkempaa tekemistä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Muistiinpanoni olivat tukena analyysiä tehdessä.

Haastattelujen analyysissä on hyödynnetty IPA-menetelmää (*interpretative phenomenological analysis*), eli tulkitsevaa kokemuksen analyysitapaa. Perusvaiheet IPA-menetelmässä ovat aineistoon tutustuminen alustavasti kommentoiden, teemoittelu, teemojen yhtenäisyyksien etsiminen, teemataulukoiden muodostaminen, yhteisen teemataulukon muodostaminen ja kirjoittaminen. Ensimmäiset neljä vaihetta suoritetaan haastateltava kerrallaan ja viimeiset kaksi kokonaista aineistoa käsitellen. (Tökkäri, 2018, 75.) Teemoittelu tarkoittaa, että haastateltavien vastauksista etsitään tiettyjä toistuvia teemoja, joiden avulla tulkintaa laaditaan. Fenomenologiassa pyritään ymmärtämään toiminnan merkitystä teemojen löytämisen kautta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009.) Deyn (1993, 31) mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022, 145) kvalitatiivinen analyysi on kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluu aineiston kuvailu, luokittelu ja yhdistely.

Smithin, Flowersin ja Larkinin (2021) mukaan IPA:n käyttöön ei ole yhtä tiettyä menetelmää, vaan sitä voi soveltaa monin tavoin, kunhan pääpaino pysyy haastateltavien kokemusten ymmärtämisen tutkimisessa. Sitä on selkeämpi siten kuvailla sitä käyttävien tutkimusten prosessin samankaltaisuuden kautta, joka etenee yksilöiden kokemusten tunnistamisesta teemojen tunnistamiseen. Teemojen tunnistuksessa edetään yksilötasolta jaettuun tasoon, jonka jälkeen tutkija, data ja tutkijan tieto käyvät vuoropuhelua siitä, mitä nämä asiat tässä kontekstissa merkitsevät. Sen jälkeen luodaan jokin rakenne, joka kuvastaa teemojen välisiä yhteyksiä ja järjestetään kaikki materiaali siten, että aineistomateriaalin yhteys lopulliseen kokonaisuuteen on havaittavissa. Sen jälkeen saatua tulkintaa arvioidaan, teemat käydään läpi ja reflektoidaan omia käsityksiä aiheesta. Tätä prosessia voi soveltaa tutkimuskohtaisesti, eikä sitä tarvitse käydä läpi lineaarisesti. (Smith, Flowers & Larkin, 2021, 75.)

IPA:a käytettäessä edetään kokemuksellisista lausunnoista haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksellisiin teemoihin, jonka jälkeen tarkastellaan tutkittavan joukon kokemuksellisia teemoja kokonaisuudessaan (Smith, Flowers & Larkin, 2021.). Analyysi on tutkimukseen osallistujan ja sen tekijän yhteistuotos. Pääroolissa on henkilön oma kokemus ja se, miten hän ymmärtää sen itse, mutta tutkimuksen tuotos on tutkijan käsitys siitä, miten henkilö asian käsittää. IPA:ssa on keskiössä hermeneuttinen kehä: jatkuva yksittäisen seikan ja kokonaisuuden vertailu sekä niiden molempien hyödyntäminen toistensa ymmärryksessä. IPA:a hyödynnettäessä aloitetaan alkuperäiseen dataan syvällisesti uppoutumisesta, jonka jälkeen sieltä tunnistetaan merkityksiä ja kirjataan ne muistiin. Kokemukselliset lausunnot sisältävät sekä kuvailua että tulkintaa: niiden tarkoitus on luoda ymmärrystä datasta. (Smith, Flowers & Larkin, 2021; Easterby & Smith, 2008.)

Analysoin aineistoa Wordin toimintoja hyödyntäen niin, että lähdin yhden haastateltavan aineistosta löytämään kokemuksellisia teemoja haastateltava kerrallaan. Kaikki aineistot yksitellen läpikäytyäni yhdistelin tunnistamani teemat yhteen koko haastateltavien joukon teemoiksi kokonaisuuden yhteistarkastelua varten. Sen jälkeen tutkin vielä yksilötason poikkeamia suhteessa koko joukon teemoihin, jotta sekä yksityiskohtien että laajemman tason ymmärrys pysyy mukana tuloksissa ja niiden tulkinnoissa.

Taulukko 4. Haastatteluaineistosta teemoiksi.

Aineistoesimerkki	Henkilökohtainen kokemuksellinen teema	Koko haastateltavien joukon kokemuksellinen teema
<i>Mutta sitten taas mä oon tullut suoraan Nebulalle tunnistaen mikä on Nebulan arvomaailma ja se on puhutellut mua, niin sitten mä koen ehkä Nebulan olevan sitten kuitenkin se suoraan jo mihin mä kuulun, että just ehkä tommoiset yrityskauppojen myötä tulleet asiat</i>	Tärkeää jakaa arvot, konsernitaso, historian vaikutus kuulumiseen	Organisaatiotasot: kuulumisen kokemus konsernitasolla arvojen kautta, yritysmuutokset kuulumisen

<i>varmaan on siellä historiassa sitten ihmisten omina kuvina.</i>		kokemuksen muovaajina
--	--	-----------------------

Teemoittelun avulla etsin yhtäläisyyksiä tiettyjen ryhmittymien (esim. tietyn yksikön työntekijät, etätyöntekijät) sisällä ja sen kautta tarkastelin erilaisten taustatekijöiden mahdollisia vaikutuksia haastateltujen kokemuksiin. Teemoittelu auttoi myös tunnistamaan kokemuksia, jotka yhdistivät kaikkia haastateltavia. Taulukossa 4 on kuvattu aineistoesimerkin kautta, mitä yhdestä aineistoesimerkistä on tunnistettu ja miten se liittyy ryhmätason kategorisointiin. Samanlaista analyysitapaa on hyödynnetty läpi aineiston. Sitä kautta olen päätenyt viiteen koko haastateltavien joukkoa yhdistäneiden kokemuksellisten teemojen kategoriaan: organisaatiotasojen, yritys muutosten, työtehtävän, yksilön omien toimien ja työssä kohtaamisten merkitykset kuulumisen kokemuksille. Kun esitetty analyysi kertoo ryhmätasosta, IPA:ssa sitä kuvataan silti yksilöesimerkkien kautta ja siten tuodaan esiin mahdollisia eroja kokemuksissa (Smith, Flowers & Larkin, 2021, 105). Seuraavassa luvussa esittelen analyysin kautta saamiani tuloksia viiden pääkategorian kautta.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Kuulumisen tunne kohdeorganisaatiossa

Kuulumisen tunteesta kohdeorganisaatiossa haastatelluilla oli monenlaisia kokemuksia, joiden kuvailua heidän taustatekijänsä värityivät. Haastatelluista nousseet kokemukset on jaoteltu viiteen kokemukselliseen teemakategoriaan, joita koko haastateltavien ryhmästä nousi esiin. Ensin käyn kokemuksia läpi eri organisaatiotasojen kautta ja tulkiten niiden merkitystä tutkittavien kokemuksille. Sen jälkeen tarkastelen, miten yrityksessä tapahtuneet useat muutokset vaikuttavat kokemuksiin. Sitten siirryn tarkastelemaan henkilöiden työtehtävän vaikutusta heidän tapaansa kertoa kokemuksistaan, jonka jälkeen käyn läpi kokemuksia yksilön itsensä merkityksestä kuulumisen tunteelle. Viimeisenä haastateltavien joukon kokemuksellisena teemana käyn läpi työssä kohtaamisten merkitystä kuulumisen kokemuksiin.

4.2 Organisaatiotasot: konserni, organisaatio ja tiimi

Organisaatioon kuulumista koettiin eri tavoin ja eri voimakkuuksilla eri tasoja kohtaan. Kohteita kuulumisen tunteelle oli kaikilla useita, joista jotkut tasot erottuivat merkityksellisempinä omalle kuulumisen kokemukselle. Identifioitumiselle tunnistettiin enimmäkseen eri kohde kuin vahvimmalle kuulumisen kokemukselle. Kuulumisen tunteelle ja identifioitumiselle tunnistettiin erilaisia tekijöitä, kuten tunnetilan vaikutus ja yhdessä tekemisen merkitys.

Lähes kaikki haastatellut kokivat eniten kuulumisen tunnetta omaa ammatillisesti lähintä tiimiään kohtaan. Joillakin haastateltavilla kuulumisen tunne rajoittui oikeastaan vain omaan lähimpään tiimiin ja organisaatiota itseään kohtaan kuulumisen tunnetta ei juurikaan koettu. Osalla haastateltavista kuulumisen tunne ulottui kuitenkin myös organisaatiotasolle saakka, kuten esimerkiksi toinen esihenkilöistä kuvaa:

”Nebula-katon alla kuitenkin ja Nebula X:n tunnen kuuluvani ihan kokonaan, se tulee varmaan pitkälti sen resursointipäällikön roolin kautta, koska sitten resursoinnilla on käytännössä kuitenkin koko henkilöstöön vaikutuksia. -- ja siitä sitten, jos nyt vielä tarkemmin katsotaan, niin

kyllähän tämän kaupungin toimisto ja täällä pyörivät ihmiset on kanssa semmoinen porukka keneen kuuluun.” -Es2

Haastateltavan vastauksessa näkyi myös fyysisen paikan merkitys sekä kohtaamiset arjessa ja työroolin kohteen vaikutus kuulumisen tunteelle. Organisaatioon kuulumisen tunne vaihteli eri ryhmiä kohtaan, joita kohtaan haastatellut kokivat kuulumisen tunnetta. Toinen esihenkilö kuvasi tätä erilaisten jännitteitten kautta.

”Kyllähän siinä kokee, että enhän mä oo tasavertaisessa asemassa mun ja mun tiimiläisten kanssa, vaikka mä koen yhteenkuuluvuutta heidän kanssaan. -- En ole tasavertaisessa asemassa, vaikka esihenkilöiden tiimissä kun siinä on mun esihenkilökin osana sitä. Tässä on aina jonkinlainen jännite. -- ennen kun oli vaan konsultti niin silloinhan ton tyyppinen jännite puuttu. Toiseen suuntaan pyllistät niin toiseen kumarrat. -- Periaatteessa on olemassa muut esihenkilöt, mutta en mä koe että sekään on täysin jännityksetön. -- Ei puhuta mistään merkittävästä jännitteestä kylläkään. Ehkä se tulee vähän kilpailuasemasta. Nyt varsinkin kun on yt:t alla ja tälleen. Kuka hoitaa oman roolinsa milläkin tavalla? Millaisia roolimutoksia kullekin voi tulla.” -Es1

Esihenkilöksi päästyään hän oli useaan suuntaan toimivassa roolissa, jossa hän näki haasteena kaikkien yhtäaikaisen palvelemisen. Päällä olevat muutosneuvottelut vahvistivat haastateltavan kokemaa jännitettä eri suuntiin, koska myös muihin esihenkilöihin suhteessa tuli tietty kilpailuaseman tuntu. Jännitteettömän ryhmän puute teki hänen kuulumisen kokemuksestaan haastavan.

Organisaatioon identifioitumisen käsite herätti haastatelluissa ajatuksia arvoista, eri organisaatiotasosta ja ihmissuhteiden vaikutuksesta. Haastateltavat pohtivat organisaatioon identifioitumisen vaikeutta organisaation koon ja käsitteen abstraktiuden kautta.

”En mä tiedä sitten, jos mieltii Nebulaa organisaationa. Tai no mikä sitten onkaan, Nebula X vai minkä tason haluaa? Valitse haluamasi, niin kuinka voimakkaasti mä itse asiassa edes koen identifioituvani siihen. En paljoa sinänsä. -- On semmoset pienet porukat ja siis on tosi vaikea identifioitua kauhean isoon joukkoon, että varmaan on tutkimuksiakin missä se raja

menee, että mikä on semmoinen luonteva yhteisön koko, että tavallaan nimenomaan se 4000 Nebulalaista -- se on liian iso viiteryhmä, että sitä voisi kokea minään semmoisena kovin läheisenä. Ei oikein voi olla 4000 läheistä kaveria.” -Kns6

Haastateltu konsultti ei itse kokenut identifioitumista organisaatiotasolla lainkaan, ja pohti, miten isoon ihmisryhmään voisikaan identifioitua. Toisaalta erään konsultin mukaan ”[organisaatioon identifioituminen] on sama asia varmaan [kuin organisaatioon kuuluminen]”. Osan mielestä identifioitumiseen riittää yhteiset arvot ja yhteinen tavoite ja osan mielestä se vaatii sen, että voi kokea henkilökohtaisempaa yhteyttä muihin organisaation jäseniin.

Yhteenkuulumiselle haastateltavat löysivät useita määritelmiä. Useissa vastauksissa nousi yhteisen tekemisen ja yhteisten tavoitteiden merkitys yhteenkuulumiselle. Vastauksissa nousi myös tiedon- ja avunjakamisen helppous, ihmisten tunteminen myös työn ulkopuolella, samankaltaisuus ja tunnetila. Konsulttirooleissa olevat ihmiset painottivat vastauksissaan erityisesti yhdessä tekemisen ja yhteisten tavoitteiden merkitystä, kun taas esihenkilöt, myyjä ja HR-asiantuntija määrittelivät sitä enemmän käsitettä tunteen ja arjen kohtaamisten kautta.

”Mä oon osa jotain porukkaa ja jotain yhteisöä, että ei niinkään se, että miltä organisaatiokaavio näyttää, että toki sekin on ehkä jonkinlainen merkki siitä. -- Se voi olla hyvinkin eri asia sitten kuitenkin se, että miltä kenestäkin itsestä tuntuu, että siinä mielessä mä ajattelen, että se on ennen kaikkea tunne siitä yhteenkuuluvuudesta ja siitä, että jotenkin jaetaan sitä arkea.” -Hr3

Haastateltu nosti henkilökohtaisen kokemuksen yhteenkuulumisen määrittelijäksi, eli mihin henkilö itse kokee kuuluvansa ja kenen kanssa hän jakaa arkea. HR-asiantuntijan vastauksessa näkyy myös ajatus siitä, että organisaation määrittelemät rajat eivät välttämättä kuvasta organisaation sisäisten ryhmien rajoja.

“Yleisesti tulee semmoisesta, että ollaan jonkun tietyn asian äärellä yhdessä niin siinähan sitä semmoista tunnetta tulee. “-My4

Moni nosti esiin yhdessä tekemisen ja yhteiset tavoitteet, kuten myyjäroolin haastateltava. Suurin osa konsulteista painotti nimenomaan niiden merkitystä, kun taas henkilökohtaiset suhteet ja tunne painottui enemmän esihenkilöiden ja HR-asiantuntijan vastauksissa.

”On kollegoita, joiden kanssa hauska höpötellä melkeinpä sitten asiasta kun asiasta sekä vapaa-ajasta. Mutta myös helppo jutella työasioista, sparrailla ja pohtii asioiden eri kulmia. Mun mielestä se on ehkä yksi tärkeimpiä juttuja siinä yhteenkuuluvuudessa. Varmasti sekin, että on mukava tulla aamulla töihin toimistolle ja nähdä kollegoita.” -Es1

Toisen esihenkilön vastauksessa kuvastuu toive siitä, että työkavereiden kanssa voi keskustella myös työn ulkopuolisista asioista. Myös osan muista vastauksissa nousi esiin tarve kyetä juttelemaan työkavereiden kanssa myös työn ulkopuolisista asioista. Keskustelu myös vapaa-ajan asioista osoittaa avoimuutta ja luottamusta ja siten luo kuulumisen tunnetta.

”Ehkä se, et kokee jotain samaistuttavuutta tai samaistumista niihin muihin ihmisiin. Siinä voi olla varmaan erilaisia ulottuvuuksia just, yhteinen päämäärä voi olla semmoinen, joka luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, yhteiset mielenkiinnon kohteet tai jollain tavalla, mikä on ehkä vähän vaikeasti määriteltävissä, mutta semmoinen hämänen samalla aaltopituudella oleminen. Siis kokee, että ajattelee samalla tavalla. Ehkä se yhteisymmärrys, että ymmärretään toisiamme.” -Kns6

Samankaltaisuus ja yhteinen päämäärä määrittivät haastatellun konsultin mielestä yhteenkuulumista. Myös yhteisymmärrys nousi yhtenä määrittelevänä tekijänä. Muissakin haastatteluissa nousi esiin samankaltaisuuden merkitys yhteenkuulumisen tunteelle: on helpompi kokea yhteyttä ihmisiin, jotka ovat samanlaisia. Osa haastateltavista nosti esiin myös samanlaisen huumorintajun merkityksen sekä työn kontekstissa että tauoilla.

Kaikki eivät osanneet spekuloida muiden ryhmien yhteenkuulumisen tasoa, mutta monet olivat tunnistaneeet joitain pienempiä ryhmiä, jotka ulkoapäin vaikuttavat tiiviiltä suhteessa yrityksen yleiseen yhteisöllisyyteen.

”Joissain porukoissa näyttää siltä, että se olisi jollain lailla tiiviimpää, yhteenkuuluvuuden tunnetta siinä mielessä, että esimerkiksi tuolla jossain on tiettyjä porukoita, jotka aika säännöllisesti istuu vaikka kahvilla samaan aikaan tuolla kahviossa ja jossain kohtaa meillä oli oman yksikön porukassa tässä kaupungissa vähän samaa kulttuuria, mutta se on aika vähästä, kun porukka käy toimistolla niin vähän. Tietysti pitkälti nää havainnot perustuu siihen, mitä näkee tässä toimistolla. -- Kuitenkin on paljon ihmisiä, jotka ei käy toimistolla ollenkaan, että se kokonaisuus on sitten jotain muuta.” -Kns6

Yksi konsulteista oli havainnut, että jotkut ryhmät kokoontuvat toimistolla usein, ja koki myös, että omassa ryhmässä se oli vähentynyt etätyön lisääntyttyä. Hän myös tiedosti, ettei hänellä ole keinoja tietää muista paljoa, sillä tiedot perustuivat havaintoihin toimistolta, joka on henkilöstön määrään suhteessa vähäinen otanta. Usein kokoontuvat ryhmät vaikuttivat ulkoa päin tarkastelijoille tiiviiltä, ja ne olivat havainnoijien mielestä olleet pitkään yhdessä.

Kuulumisen tunnetta lisäsi haastateltavien mielestä yhdessä tekeminen, hyvä viestintä, avoimuus ja työn ulkopuolisen elämän jakaminen sekä mukaan ottaminen. Myös livekohtaamisten merkitystä nostettiin etätyöntekijöidenkin vastauksissa. Yrityksen vaikutusmahdollisuuksista yhteenkuulumisen lisäämiseen oltiin montaa mieltä. Osan mielestä yrityksen vaikutusvalta oli rajallista, mutta samalla esihenkilöiden merkitystä myös nostettiin.

”Se ei ole mikään automaatio, että yhdessä vietetty aika automaattisesti lisäis sitä. Ja voiko yhteenkuuluvuutta sitä kautta edes keinotekoisesti ikään kuin lisätä. Jos on kaks erilaista ihmistä, niin voiko heidät saada kokemaan jollain keinolla enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ehkä se yhteinen päämäärä, yhteinen tavoite voi olla semmoinen. -- Ja sitten tietysti samanhenkisten ihmisten kanssa, joiden kanssa ehkä muutenkin jollain lailla kokee sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta, niiden kanssa sitten se ajan viettäminen ja se syvällisempi, parempi tutustuminen ja kaikki muu.” -Kns6

Eräs konsulteista näki, että yhteinen päämäärä tai tavoitteet voi lisätä yhteenkuulumista ja samanaikaisesti kyseenalaisti ”keinotekoisien” yhteenkuulumisen lisäämisen.

Kohtaamisten lisäämiset hänen mielestään mahdollistavat yhteenkuulumisen syntyminen vain samankaltaisten ihmisten kanssa. Johdon ”pakottaminen” uuden identiteetin luontiin nähtiin jopa vastareaktiota aiheuttavana toimenä. Ylhäältä päin tuleva organisaatioidentiteetin luominen voi vaikuttaa työntekijöille käskyttävältä ja epäautenttiselta.

”Keskimäärin meidän yksikkö, jossa [on] vähän liian pieniä asiakkuuksia, joka tarkoittaa et siellä on yksittäisiä konsultteja per asiakkuus, mutta sitten on muutama isompi asiakkuus, jonka seurauksena asiakkuuteen kehkeytyy oma tiimi, mikä itse asiassa varsin tiivis porukka ja siihen syntyy entistä vahvempi yhteisö. Se on vähän epäreilua niitten konsulttien puolesta, ketkä onkin siellä yksin, heillä ei kukaan järjestelemässä tiimi-illallisia ja heiltä puuttuu se asiakastiimikin siitä ympäriltä, tommosia ongelmia meillä on. -- Toi on räikee toi asiakas esimerkkinä, mun mielestä siinä tarjotaan jopa taloudellista hyötyä, kun illanvietosta puhutaan tai jopa hotelliöistä.” -Es1

Työtehtävien erojen tuomat vaikutukset toisen esihenkilön mielestä olivat jopa epäreiluja, koska niistä voi seurata yhteisöllisyyttä tai jopa taloudellista hyötyä, mikä ei perustu tehtävän työn laatuun tai suoritukseen. Kun organisaatiossa on sekä tiimeissä että yksin työtä tekeviä, jää yksin työtä tekeviltä työn ääressä syntyvä yhteenkuulumisen tunne kokematta, jolloin muiden kuulumisen tunnetta tukevien rakenteiden merkitys voi korostua.

4.3 Yritysmuutokset kuulumisen kokemuksen muovaajina

Yrityksessä päällä olevat muutosneuvottelut ja useat aikaisemmat yritysmuutokset värittivät haastateltavien kertomuksia, erityisesti niiden osalta, jotka olivat jo olleet organisaatiossa aiempien muutosten aikana. Uudemmat työntekijät saattoivat myös tunnistaa aiempien muutosten vaikutuksen muihin vaikeivat itse sitä tunteneetkaan. Osa koki organisaatioon identifioitumista aiempien organisaatorakenteiden mukaisia osia kohtaan ja osa identifioitui koko konsernin tasoon. Muutosneuvotteluiden vaikutuksista haastatelluilla oli erilaisia näkemyksiä. Kokemukset toisista organisaatioista saivat haastatellut vertaamaan kokemuksia nykyisessä organisaatiossa aiempiin ja ajatukset nykyisen organisaation kuulumisen kokemuksista suhteessa niihin vaihtelivat.

”Totta kai ehkä tää oli sitten leimautumisen aikaa, kun oli varsin nuori täällä vielä, mutta silloin kun siirryn sinne vanhan yksikön puolelle, Nebula Y:n puolellekin leimannun vielä aika paljon, että siellä on se vanha sen yksikön porukka. -- Sitä varmaan jossakin vaiheessa ihminen leimaantuu johonkin organisaatioon täällä ja sitten se pysyy herkemmin. -- Taas sitten mitä tietyllä tavalla enemmän niitä muutoksia tulee, niin mä luulen, että sitä heikommin loppujen lopuksi sitten identifioituu siihen varsinaiseen organisaatioon, vaan sitten alkaa olemaan ehkä ne muut kontaktit tärkeämpiä.” -Es2

Toinen esihenkilöistä kuvasi, että useiden muutosten jälkeen ihmissuhteet työkavereihin olivat olennaisempia, koska ne olivat säilyneet organisaatorakennemuutosten yli. Vastauksesta oli myös havaittavissa tiettyä ”puutumista” organisaatiomuutoksia kohtaan: mitä enemmän muutoksia tulee, sitä hankalampi on identifioitua aina uuteen organisaatioon. Kuten aiemmassa esihenkilön vastauksessa, muutamassa vastauksessa nostettiin esiin työuran vaihe ja ihmisen ikä sekä niiden vaikutus organisaatioon kuulumisen tarpeelle ja omalle aktiivisuudelle sen luomisessa. Työelämään siirtyessä tarve kontakteille voi olla suurempi ja muu elämä vielä rauhallisempaa, jolloin on aikaa panostaa kuulumisen tunteen luomiseen eri tavalla kuin myöhemmin.

”Ne, jotka on tullut edelliseen firmaan voi kokea tavallaan sen vielä olevan sitä mihin kuuluu. Kun sitten taas ne, jotka on tullut yritysoston kautta niin varmaan kokee sitä vielä, että on alkuperäiseen firmaan tullut. Mutta sitten taas mä oon tullut suoraan Nebulalle tunnistaen mikä on Nebulan arvomaailma ja se on puhutellut mua, niin sitten mä koen ehkä Nebulan olevan sitten kuitenkin tavallaan se suoraan jo mihin mä kuulun.” -Kns5

Yksi konsulteista tunnisti, että se, mihin yritykseen työntekijä on alkujaan rekrytoitu, voi vahvasti vaikuttaa identifioitumisen kohteeseen. Häntä puhutteli Nebulan arvot, jolloin hän identifioitui niiden kautta nykyiseen organisaatioon. Kun yritys muutosten jälkeen luodaan uutta kulttuuria ja uusia arvoja, voi olla haasteellista saada muovattua aiemmin implementoituja asioita muuttamaan työntekijöiden mielissä.

”Jos tässä saa semmosta tervettä kritiikkiä heittää, mun mielestä oli virhe erottaa Nebula Y ja Nebula X. Me tehdään samaa bisnestä ja nyt me

tehdään tätä kilpailutilanteessa ja samalla sit katkaistiin kaikki viralliset kommunikaatiokanavat siinä, ettei kumpikaan puoli tiedä mitä organisaatiossa tapahtuu ja tehdään samoja asioita samoille asiakkaille ja silti meillä kehitetään eri toimintatapoja ja muita vastaavia, ihan täysin omia. Se on ihan sama, jos ne halutaan eri oy:ssä pitää, niin pitääkää. Se, että se kaikki toiminta ja kehitys ja muu pitäisi olla yhteistä. Niin siitä olis hyötyä sitten. Y:llä voi olla jotain omien palveluiden kehitysasioita, mitä voidaan kehittää meistä riippumatta ja sehän on fine, mutta esim toimitusvastaavia on molemmiin puolin ja resursoinnin työtavat omaa sydäntä lähellä, niin tuntuu olevan aivan täysin erilaiset. Ei pystytä käyttämään samanlaisuutta hyväkseen, kun ei ole niitä yhteisiä työtapoja niihin resursoinnin asioihin. -- Olemme kaikki IT-konsultteja ja minkäänlainen laatikoihin laittaminen -- En ymmärrä miksi niitä pitää olla. Kyllähän se yhteenkuuluvuutta rajoittaa.” -Es2

Ryhmien välisiin eroihin vaikuttajana toinen esihenkilöistä näki organisaatorakennemuutokset, joiden järkevyyttä hän myös kyseenalaisti. Hän näki, että yhteiset toimintatavat toisivat ja ovatkin tuoneet yhteenkuulumisen tunnetta aiemmin. Hän piti organisaatorajoja keinotekoisina ja siiloja tarpeettomina. Haastateltava oli turhautunut toimivien käytäntöjen muuttumiseen ja toivoi yhtenäistämistä kuulumisen tunteen parantamiseksi.

Kokemukset muutosneuvottelujen vaikutuksista yhteenkuulumiseen organisaatiossa vaihtelivat. Yhden vastaajan kokemuksen mukaan ne jopa yhdistivät, kun kohdattiin yhdessä jotain vaikeaa.

”Tavallaan kaikki oltiin semmoisen tavallaan meistä riippumattoman vaikean asian äärellä ja jotenkin se... koska siinä olisi voinut käydä toisellakin tavalla, että se olisi nimenomaan hajottanut, mutta jotenkin siellä se onnistui tiivistämään sitä yhteenkuuluvuutta ja sitä joukkoa ja jotenkin se oli hyvin... se oli todella jotenkin liikuttavaa ja ihmiset oli hirveän pahoillaan niiden puolesta jotka joutui lähtemään ja se jotenkin se sitoi ne ihmiset yhteen. Että siellä se oli kyllä semmoinen yhteenkuuluvuutta vahvistava. -- meidän HR-tiimiä varmasti vain vahvasti, koska tää oli kuitenkin ammatillisesti haastava, taidot ja vaikeita kysymyksiä -- sekä

henkisesti että ammatillisesti, saimme paljon tukea toinen toisistamme ja konkreettista apua.” -Hr3

HR-asiantuntija oli myös kokenut omassa HR-asiantuntijoiden tiimissään yhteenkuulumisen vahvistumista, koska muutosneuvottelut olivat olleet ammatillisesti haastavaa aikaa, jolloin toisiinsa tukeutuminen avun ja kokemusten jakamisen muodossa oli tiivistänyt ryhmää.

Kaksi vastaajaa sanoi, ettei niillä ollut mitään vaikutusta, tosin toinen heistä tarkensi, ettei osannut sanoa mitkä muutokset johtuvat nimenomaan muutosneuvotteluista ja mitkä muista viime aikoina tapahtuneista muutoksista. Neljän mielestä neuvottelut vähensivät yhteenkuulumisen kokemusta. Yksi vastaajista ei ollut varma, koska ei ollut ollut juurikaan tekemisissä kotiorganisaation eli Nebulan kanssa viime aikoina, mutta pohti, vaikuttaako etätyön määrä keskusteluun aiheen ympärillä, kun ei ole enää mahdollista ”kuisikutella” toimistolla aiheesta.

”No kyllä mun mielestä vaikuttaa tosi isosti. En osaa sanoa tulevasta tietenkään, mutta kyllä tosta tulee semmoinen kylmä olo. -- Se dynamiikka muuttuu yhtäkkiä, jos se johto on yhtäkkiä jotenkin tosi hiljaa tai kylmä. -- niin sehän on semmoinen, että oonko mä turvassa ja sitten kun vielä on puheena se, että sä et tiedä ootko sä turvassa, kyllähän se rikkoo sitä, mutta sen pystyy myös korjaamaan varmasti. -- Mun mielestä tää oli kohtuuttoman pitkä aika pitää ihmisiä semmoisessa tilassa. Ja ihmisillä on omat taustat. Se miten kukin reagoi, sitä ei voi tietää. Joku on silleen, että no okei mulla ole mitään pelättävää tai että vaikka olisikin niin mä saan töitä -- ihmisten usko tulevaisuuteen on myös semmoinen... Oletko optimisti tai pessimisti tai jotain siltä väliltä- realisti.” -Kns5

Eräs konsultti näki, että muutosneuvottelut olivat lisänneet turvattomuutta ja saaneet johdon vaikuttamaan kylmältä ja etäiseltä. Hän myös pohti sitä, että ihmisten erilaiset taustat voivat vaikuttaa kokemuksiin vaikeassa tilanteessa, kuten usko tulevaisuuteen tai elämäkokemukset.

”Kyllähän se fiilikseen kaiken kaikkiaan vaikuttaa aina painavasti. Voimakkaasti ja alentavasti totta kai -- siinä yhteenkuuluvuuden tunnetta rikkoo se, että pistetään porukkaa pihalle ja tulee semmonen olo, että nyt

väkisin tehtiin semmoinen päätös, että tuo ei ole enää me vaan se on joku muu täältä, eikä se ole osa meitä. Tietenkin isoimman kiilan se luo yhteenkuuluvuuden tunteelle työntekijöiden ja johdon välillä. Toi vie sitä valovuosia taaksepäin ja sen rakentaminen uudestaan vie tosi paljon aikaa ja mikään teot tai muu ei nopeasti tepsii, että se täytyy vaan antaa pölyn laskeutua tarpeeksi kauan, että pystyy edes lähtemään kehittämään sitä uudestaan. Henkilökohtaisesti en usko, että tämän yt-kierroksen käynnistäminen on meidän johdon ajatus, vaan uskon vakaasti, asiasta mitään tietämättä, että siihen tuli askelmerkit jostakin ihan muualta korkeammasta portaasta päin. -- Siinä johtokaan voi mitään muuta tehdä kun tehdä sitä mitä ylempää tulee ja tehdä ikävät toimenpiteet. Täällä firman sisällä se kaikki negatiivinen fiilis asioista varmasti kohdistuu johtoon tämän jälkeen, koska he joutuivat sen toimenpiteen tekemään, mutta itseltä löytyy sen verran ymmärrystä kuitenkin, että eipä se kenenkään haluissa ollut tämmöistä järjestää.” -Es2

Toinen esihenkilö kuvasi sitä, kuinka suurin kiila muutosneuvotteluista tulee johdon ja työntekijöiden väliin ja kuinka suhdetta ei voi edes nopeasti korjata. Haastateltava piti irtisanomisia aina kuulumisen tunnetta alentavina, sillä siinä joku siirretään pois ryhmästä. Hän itse näki kuitenkin lieventävänä, että Suomen Nebulan johto oli asiassa vain ”suorittavana osapuolena”.

”No muutosneuvotteluiden perusteella meidän ilmapiiri on muuttunut aika rajustikin tuossa vuodenvaihteen jälkeen. Sitä ennen se oli hyvä. Nyt se ei oo hyvä, että tässä on selkeästi nyt huononnusta, että nyt se on korkeintaan keskinkertainen. -- Vuodenvaihteen jälkeen, siihen asti oli semmoinen hirveän positiivinen vire tässä tekemisessä ja yhtäkkiä tulikin semmoiset, että ei tää ollutkaan niin hyvin vaikka numerot näytti hyviltä niin kyllä se toki vaikutti ja sitten muutosneuvottelut päälle.” -My4

Myyjä mainitsi, että hänen mielestään muutosneuvottelut muuttivat ilmapiiriä rajusti. Hän koki, että muutosneuvottelut ja tieto niiden tarpeesta tulivat yhtäkkisesti, joka vaikutti rajuun muutokseen. Viestinnän epäjohtomukaisuus herättää epäluottamusta johtoa kohtaan.

”Mun mielestä Nebulalla on tosi terve yrityskulttuuri ja tosi paljon terveitä asioita ja hyvää, että tää YT-asia on tosi kurja. Jos olisi jo ollut valmiiksi huonosti asiat niin sitten olisi paljon vaikeampi tommoisesta toipua. -- Ymmärrän myös tavallaan niitä, jotka eivät välttämättä koe niin, koska mä kuulun tuohon tiimiin, joka on asiakkaalla vähän isompi, että jos olisi yksin jossain asiakasyrityksessä, sitten se voisi olla eri. Se on ehkä iso tekijä, että on tommoinen tiimi yrityksessä meiltä.” -Kns5

Yhden konsultin mukaan hän koki yhteenkuulumisen tason hyvänä, mutta näki siinä isona tekijänä oman tiiminsä, jossa työskenteli ja uskoi, että tilanne voisi olla erilainen yksin työskentelevällä henkilöllä, jota myös muut haastateltavat pohtivat. Terveen yrityskulttuurin avulla on helpompi nostattaa kuulumisen tunteen tasoa takaisin paremmalle tasolle, koska ei tarvitse lähteä kehittämään perusasioita toimiviksi täysin tyhjästä.

Muihin organisaatioihin verrattuna kohdeorganisaatio nähtiin yleisesti keskivertona. Haastateltavat mainitsivat, että joissain pienemmissä yrityksissä yhteenkuuluminen oli ollut parempaa, samalla pohtien, onko isossa yrityksessä edes mahdollista saavuttaa samankaltaista tilaa. Useampi nosti, että ennen viimeisintä yritysostoa tilanne oli ollut parempi.

”Jos vertaa sitten yritystä ennen yritysostoa ja Nebulaa, se on mielenkiintoisempi. Minkä puoli vuotta [ehdin olla] aiemmassa yrityksessä, oli mun mielestä asiat paremmin siinä mielessä, että tarjottiin vaikka laadukasta gearia työntekijöille eli reppua ja hupparia. Ja Nebulan aikana jäänyt pois. Jääkaapissa oli paremmat ruoat. Noi mun mielestä kaikki ovat huonontaneet tätä tahtotilaa tai fiilistä tulla toimistolle. -- Että voiko ylpeydellä niin sanotusti kantaa logoo.” -Es1

Toinen esihenkilö koki, että ennen viimeisintä yrityskauppaa yrityksen tarjoamat asiat työntekijöille olivat paremmat, mikä vaikutti osaltaan myös tunteeseen yhteenkuulumisesta. Kokemus yrityksen arvostuksesta, joka syntyy tuotteiden tai etujen kautta, vaikuttaa haastateltavan mukaan myös kuulumisen tunteeseen. Jos kuulumisen tunne yritystä kohtaan on vahva, näyttää sen myös mieluummin julkisesti myös työn ulkopuolella esimerkiksi logon sisältävillä tuotteilla.

”Koska jos peilaa 16 vuoden ajalta, niin ne porukat on pienentynyt mihin se yhteenkuuluvuus jaetaan.” -Es2

Pitkään organisaatiossa ollut toinen esihenkilö tunnisti, että ryhmien koot, mihin kuulumisen tunnetta koetaan, ovat pienentyneet. Myös muissa haastatteluissa nousi esiin, että joissain tietyissä, mahdollisesti pitkään yhdessä olleissa tiimeissä kuulumisen tunne on vahvaa, mutta se ei välttämättä välity kyseisen ryhmän ulkopuolelle.

”Aiemmassa firmassa oli brändi tosi voimakkaasti yhteen sitova. Siellä 2500 ihmistä koki olevansa firmalaisia, että ehkä se johtuu siitä, että kukaan muu ei tee sitä samaa hommaa. – Siellä myös onnistuttiin kyllä ja edelleen onnistutaan hienosti tuomaan se vastuullisuusnäkökulma ja se että on suurempi merkitys. – Sanoisin, että nimenomaan yritys ja kuuluminen siihen yritykseen itsessään oli todella yhteen liimaava asia. -- Semmoista ehkä en ole aistinut meillä, että me mentäisiin tonne, että ”hei me ollaan Nebulalaisia”, että se ei samalla tavalla näy. Kun siellä todella oli firma ja me ollaan firmalaisia, se oli aika poikkeuksellista. Ja nimenomaan ylpeys omasta työnantajasta ja yrityksestä. -- Mulle tää näyttäytyy semmoisena aikuisena organisaationa, että täällä hoidetaan asiallisesti hommat, tullaan töihin. On porukat, jotka on tuolla aftereilla ja viettää pizzaperjantaita ja järkkäilee juttuja, porukat, jotka menee niihin mukaan ja sitten on monia, jotka tulee vain töihin, mutta se ei ole negatiivinen asia vaan ihan positiivisesti tulee töihin hoitaa hommansa ja antaa aikaa myös vapaa-ajalle, mikä kuitenkin tänä päivänä on todella tärkeää. -- Toisaalta ei ole tarkoituksenmukaista, että ihminen olisi 24/7 jotenkin täällä työkontekstissa, työyhteisön, työkavereiden, työn äärellä. En mä osaa sillain sanoa paremmuusjärjestykseen, että enemmän tai vähemmän, mutta eri asioista se yhteisöllisyys on kummunnut eri paikoissa.” -Hr3

HR-asiantuntijalla oli monenlaisia kokemuksia yhteenkuulumisesta eri yrityksissä. Joissain yrityksen brändi oli sitonut vahvasti väkeä yhteen, mutta ala oli ollut erityislaatuinen. Nebulassa ihmiset eivät sitoudu vahvasti yhteen yrityksen kautta, ylpeyttä työnantajasta ei ole havaittavissa samoin kuin toisaalla. Toisaalta hän näki hyvänä sen, että ihmisillä on muutakin elämää työn ja työhön liittyvien asioiden

ulkopuolella, joka ei välttämättä ole niin selkeää, jos myös vapaa-aika kuluu kollegoiden kanssa ja/tai yrityksen tapahtumissa.

”[yritystoa edeltävässä yrityksessä] oli enemmän semmoinen olo oikeasti, että yritettiin hyödyntää koko yrityksen osaaminen ja tekeminen ja ulkomailtakin paljon tehtiin yhteistyötä. Ja sitten tuntuu, että kun tultiin Nebulaksi niin sitten [tuli] käskykin, että nyt jokainen Nebula-yritys tekee bisneksensä siellä oman yrityksensä sisällä ja sillä hyvä. Ei mitään yritystä edes lähtee laajentamaan. -- Mun mielestä oli silloin selkeä viesti johdolta ja sen eteen jopa nähtiin jonkinlaisia niin kun investointia ja vaivaa. Oli ohjelmia oikeasti. -- Meille tulee tänne julkaisuja, esimerkiksi HR, että me tehdään tällaisia juttuja ja oletan että ne on semmoisia että koko Nebulan HR tekee niitä, mutta julkaistaan sillain että ne tuodaan tänne meidän HR:lle ja meidän HR julkaisee sen täällä sen sijaan että Nebulan konsernitaso julkaisisi niin. Nyt mulla on epäselvää monien HR-asioiden ja monien muidenkin asioiden suhteen siitä, että onko ne meidän omaa keksintöä vai onko ne jotain yhteistä, en mä tiedä. -- Jos vertaa kauas sinne [alkuperäisen yrityksen, mihin rekrytoitu] aikaan, niin siellä oli ollut valtavan suuri se yhteenkuuluvuuden tunne, koska kaikki etenkin [teki] fyysisesti tiiviisti yhdessä töitä, koska kaikkien pöydät oli pakattuja samaan nurkkaan. -- Järjestettiin illanviettoja yhdessä. Jopa semmoisia, että firmalla ei ollut mitään tekemistä niiden kanssa. Ja se oli sitten vahvasti myös semmoinen me-muut negatiivisessa puolessa. -- Paljon parantunut siinä, että ei ole enää semmoista epäluuloisuutta muuta porukkaa kohtaan nähtävissä niin paljon. Kaikki ihmiset on sopeutunut siihen, mutta toisaalta kyllähän se intensiteetti on sitten aika paljon laskenut, se yhteenkuuluvuuden tunne myöskin.” -Es2

Yksi esihenkilö näki paljon eroja aiempiin yrityksiin nykyiseen verrattuna. Hän oli ollut pitkään samassa yrityksessä ja nähnyt erilaisia toimintatapoja sen sisällä. Nykyisessä huonona puolena hän näki yhteenkuulumisen vähentymisen ja yhteisten käytäntöjen puutteen. Yrityksessä, mihin hän alun perin saapui, hän koki yhteishengen olleen hyvä ja yhteisöllisyyden näkyneen myös työpaikan ulkopuolella. Aiemmassa kuitenkin hän

tunnisti, että vahva yhteenkuuluminen oli luonut myös me vastaan muut -asetelmaa, joka on helpottanut nykyään.

”Emmä tiää, onks se mielekästä verrata semmoista 20–30 hengen organisaatiota ja 10 kertaa isompaa, että onhan se luontevaa, että semmoisessa pienessä porukassa se yhteenkuuluvuuden tunne kokonaisuutena on isompi. -- tavallaan vahvisti sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun kaikki teki enemmän tai vähemmän samoja asioita versus tässä useamman 100 ihmisen organisaatiossa tehdään monenlaisia asioita.” -Kns6

Yksi konsultti pohti, että aiemmassa organisaatiossa oli ollut parempi yhteenkuulumisen tunne, mutta työtehtävien samanlaisuus ja tiimin pienuus oli yhdistänyt, mitä ei välttämättä voida saavuttaa isossa organisaatiossa. Pienessä organisaatiossa on helppo tuntea kaikki työkaverit, kun taas isossa ei välttämättä tunne kaikkia ihmisiä edes samasta toimipisteestä.

4.4 Työtehtävän merkitys kuulumisen kokemuksille

Kaikki haastateltavat pitivät kuulumisen tunnetta tärkeänä. Se vaihteli, kuinka tärkeänä kuulumisen tunnetta pidettiin eri organisaatiotasojen kohtaan: osan mielestä riitti, että omassa arjen työssä koki yhteenkuulumisen tunnetta, kun taas osan mielestä olisi hyvä kokea sitä laajemminkin mittakaavassa. Syiksi siihen panostamisen tärkeydelle nähtiin merkitys tuottavuudelle, organisaatioon sitoutumiselle ja organisaatiossa viihtymiselle. Työtehtävän sisältö ja arjen työtavat vaikuttivat siihen, miten kuulumisen tunteen tärkeyteen suhtauduttiin. Johdon rooli kuulumisen tunteen muodostajana nähtiin monipuolisena, kuitenkin tiedostaen, että johdon toimet ovat vain osana kuulumisen tunteen syntymisessä.

”Yleisesti ottaen tietysti kyllä pidän sitten jollain tavalla tärkeänä, että on [joitakin] joiden kanssa kokea kuuluvansa jollain tavalla yhteen. Mut sitten töissä, kyllä se on töissäkin merkityksellistä. Mut mä mietin sitä, että millä tavalla ja mihin rajaan asti. -- Se jää helposti sitten aika irralliseksi, ohueksi, jos ei oikeasti tehdä yhdessä töitä. Se tuntuu vähän keinotekoiselta. Oleellistahan on se, että [sitä kokee] just niitten ihmisten kanssa, [kenen kanssa] tekee töitä ja ehkä tässä omassa kontekstissa omissa

asiakasprojekteissa. Sitten laajemmin, että pitäisi olla jotenkin kauhean vahva yhteenkuuluvuuden tunne, vaikka kaikkiin tämän toimipisteen Nebulalaisiin, niin en nää sillä kauhean suurta arvoa. Tai itseisarvoa sinänsä, on se tietysti kiva, jos näin olisi, mutta jos ei synny luonnostaan.”
-Kns6

Yksi konsulteista pohti, että kuulumisen tunne on tärkeää nimenomaan niiden kanssa, keiden kanssa arjen työtä jaetaan ja laajemmassa kontekstissa ei näe sitä itsessään tarpeellisena. Hän kuitenkin ristiriitaisesti sanoo, että ”se olisi kiva”, eli pitää sitä kuitenkin positiivisena seikkana. Haastateltavan vastaus kuvasti muidenkin konsulttien näkemystä: arjen työssä kuulumisen tunne on tärkeää, muuten ei niin olennaista. Vastauksista kuitenkin kuvastui silti toivetta siitä, että yleinenkin kuulumisen tunne olisi korkeammalla tasolla.

Johdon roolina yleisesti kuulumisen luomisessa nähtiin ensisijaisesti mahdollistaminen. Myös tärkeäksi nähtiin hyvä ja avoin viestintä johdon suunnasta, reilu työntekijöiden kohteleminen ja yksi haastateltava nosti myös rekrytointien vaikutuksen.

”Se organisoiminen, tiimien rakentaminen ja ihmisten valikoiminen, ihan projektitiimien resursointi, kaikki. -- ehkä jotenkin luoda edellytyksiä [yhteenkuulumiselle]. Tää toimitila-asia on hyvä esimerkki, että se palvelee sitä mahdollisuutta, että on yhteisiä tiloja, joissa voi hengata ja viettää aikaa ihmisten kanssa. -- Ja kannustaa ihmisiä toimimaan jollain tavalla, koittaa rakentaa jonkinlaista kulttuuria. -- Sitten yksi asia on se rekrytointi, että ensinnäkin minkälaisia ihmisiä rekrytoidaan ja sitten miten uudet ihmiset otetaan osaksi yhteisöä, tuodaan mukaan.” -Kns6

Eräs konsultti näki johdon roolin monipuolisena, vaikka aiemmin oli skeptinen johdon yhteenkuulumiseen vaikuttamisesta. Tilat, kulttuurin luominen, rekrytointi, resursointi ja onboarding vaikuttivat haastatellun mielestä kaikki kuulumisen tunteeseen.

”On virkistysbudjettia, että voidaan järjestää niitä yhteisiä tapahtumia, jotka varmasti on varsinkin uudemmille jotka on just tullut firmaan. Varmasti heille paljon tärkeämpiä vielä sitten kun tämmöiselle vanhalle jäärälle. Toki myöskin se, että kaikki kokee, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti johdon toimesta.” -Kns8

Toinen konsultti nosti mahdollistajaroolin ja myös tasa-arvoisen kohtelun osana johdon roolia. Asiallinen ja reilu kohtelu nousi myös muutaman muun haastateltavan vastauksissa kuulumista edistävinä tekijöinä ja vastaisesti heikentävinä tekijöinä nousi kuppikuntaisuus tai epäreilu kohtelu. Johdon tapa kohdella työntekijöitään näkyy työntekijöiden mielikuvissa arvostuksen asteena heitä kohtaan.

”Se tapa kommunikoida, tapa tehdä asioita. Ja ihmisten kuunteleminen ja mielipiteiden huomioon ottaminen on sellaisia tärkeitä asioita. Ja myös, että luottaako henkilöstö johtoon. Jos näyttää siltä, että nyt ollaan menossa oikeaan suuntaan ja tulee semmoinen samassa veneessä olemisen tunne, niin kyllähän semmoisella se yhteenkuuluvuus voi lujittua tuommoisissa tiukoissa tilanteissa. Se vaatii tietysti tietynlaista asennetta ja osaamista myöskin johdolta, että semmoinen ilmapiiri saadaan luotua.” -My4

Johdon hankalien tilanteiden setviminen vaikuttaa myyjän mielestä kuulumisen tunteeseen. Henkilöstönäkökulmasta oikeat toimet voivat edistää haastatellun näkemyksen mukaan luottamusta johtoon ja sitä kautta yhteisöllisyyden kokemusta. Muutostilanteessa voidaan luoda joko tunne yhteisen ongelman kohtaamisesta tai johdon mielivaltaisesta toiminnasta ja aikaan saatu tunne vaikuttaa työntekijöiden kuulumisen tunteeseen muutoshetkessä.

Organisaatiossa kuulumisen tunteen taso nähtiin heikkona. Siihen vaikuttaviksi tekijöiksi uskottiin etätyön ja siiloutumisen. Toisaalta useat haastateltavat havaitsivat, että organisaatiossa on pienempiä ryhmiä, joissa yhteenkuuluminen voi olla tiivistä.

”Tosi tärkeä vaikuttamisen keino on myös esihenkilö ja sen johtamiseen vaikuttaminen. Koska esihenkilö on kuitenkin se first point of contact sille työntekijälle, jos me ajatellaan johtamista, se näkyy työntekijälle esihenkilön kautta. Ja miten se esihenkilö pystyy näitä asioita tuomaan esiin, miten kohdataan ihmisiä tai ollaan kohtaamatta. Kannustetaanko vuorovaikutusta, rohkaistaanko menemään yli tiimi- ja yritysrajojen projekteihin. Esihenkilönä on ihan hirveän iso rooli siinä, että eihän hänkään voi tiimiään pakottaa jotenkin kauheasti tykkäämään toinen toisistaan, mutta hän vielä ehkä konkreettisemmin pystyy sitten tuomaan näitä kohtaamisia tai mahdollistamaan niitä ja tuomaan sitä tunnetta

yksilölle, että ”kiva kun tulit” ja ”mä odotinkin jo sua” ja ”olipa mahtavaa, että pääsit mukaan” ja tän tyyppisellä pienillä eleillä, jos ei se muu yhteisö sitä tee, sitten esihenkilölle on tärkeä rooli olla siinä.” -Hr3

HR-asiantuntija näki esihenkilöön vaikuttamisen ja esihenkilön esikuvana ja mukaan ottajana toimimisen tärkeinä yhteenkuulumiseen vaikuttajina, erityisesti omassa roolissaan. Esihenkilö ei pelkästään luo ryhmähenkeä alaisilleen, vaan myös ylläpitää henkilökohtaisia suhteita ja ilmentää yrityskulttuuria omalla käytöksellään.

”Varmasti on eroja, vaikkapa asemasta organisaatiossa, että varmasti esihenkilöt viran puolesta pyrkii siihen, että sitä olis, haluaa edistää sitä. Ja sit varmasti siellä ruohonjuuritasollakin -- ihmiset on erilaisia, kaikki ei välttämättä kaipaa edes sitä niin kauheesti, että varmasti on eroja.” -Kns6

Yksi konsultti arvioi, että kaikki eivät edes kaipaa yhteenkuulumista ja toisaalta esihenkilöroolissa olevien on pakkokin jo työtehtävänsä takia edistää yhteenkuulumista. Esihenkilö- ja HR-rooleissa olevat nostivatkin haastatteluissa esiin sen, että kuulumisen tunne on tärkeää organisaatiolle erityisesti sitoutumisen näkökulmasta. Esihenkilöt ja HR:n edustaja pitivät omaa rooliaan erityisen tärkeänä, joskin toinen esihenkilöistä ei niinkään nimenomaan tiimiesihenkilöroolin takia. Muilla oma rooli nähtiin enemmän arjen teoissa näkyvänä.

”Teen sen minkä voin missä voin. Mun oman viihtymisen kannalta erittäin tärkeätä mulle, että on semmonen hyvä ryhmähenki ja yhteenkuuluvuuden tunne missä tahansa porukassa mä sitä työtä teenkin. Yksi tiimi, missä sitä en niin hirveästi ole tehnyt, on mun oma johdettavien tiimi. Koska en pidä sitä oikeastaan tiiminä, se on kasa random henkilöitä, jotka tekee kaikki täysin eri juttuja. Heihin kaikkiin mulla on henkilökohtainen suhde, mutta heillä hyvin harvalla on minkäänlaisia suhteita toisiinsa missään muotoa, koska he eivät tee töitä yhdessä. -- En usko, että mikään mun tiimiläinen pystyy esimerkiksi luettelemaan kaikkia muita tiimiläisiä, kun ei me tehdä koskaan mitään yhdessä. Eikä tarvikkaan, mun työni esimiehenä on tukea sitä yksittäistä tiimiläistä.” -Es2

Toinen esihenkilöistä ei nähnyt tärkeänä oman johtamansa tiimin sisäisen yhteenkuulumisen luomista, koska ei itse pitänyt sitä varsinaisesti tiiminä, koska henkilöt eivät tee yhdessä töitä. Hän kuitenkin mainitsi, että hänen tehtävänä on tukea yksittäisiä henkilöitä ja pitää huoli suhteestaan heihin. Toinen esihenkilöistä taas sanoi, että on ”iso virhe”, jos esihenkilö ei näe omaa rooliansa yhteenkuulumisen luoja erityisen tärkeänä. Kuulumisen tunteen luomista voi kuitenkin ajatella sekä ryhmä- että yksilötasolla.

4.5 Yksilö oman kuulumisensa edistäjänä

Jokainen haastateltava koki, että organisaatioon kuulumisen kokemuksen edistäminen on myös oma tehtävä. Osa myös nosti haastatteluissa esiin, että jotkut vaikuttavat odottavan jonkun muun tekevän asioita yhteenkuulumisen eteen panostamatta siihen itse niin paljoa. Yksilöiden väliset erot ja tarpeiden erot tunnistettiin kuulumisen kokemuksiin vaikuttavina tekijöinä.

”Vuorovaikutuksella tai muiden ihmisten, ottamista huomioon. Esimerkkinä kahvilassa joku oli istuskelemassa, sitä vaan meni siihen viereen että ”miten menee” -Kns7

Arjessa muiden huomioiminen nousi kaikilla haastateltavilla, kuten eräällä konsultilla keskustelun avaamisena. Haastatteluissa nousi esiin yleinen tarve jutella ihmisten kanssa niin työ- kuin vapaa-ajan asioista.

Eri ihmisten välillä uskottiin olevan eroja yhteenkuulumisen tunteen tärkeydessä. Siihen vaikuttajina nähtiin ensisijaisesti yksilölliset erot, kuten introverttius tai ekstroverttiys, muun elämän kuormittavat tekijät ja muun elämän yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttävät tekijät.

“Mun mielestä silloin, kun ryhmässä on kaikilla silleen psykologisesti turvallinen olo, että uskalletaan myös näyttää haavoittuvuutta... että sanotaan, että ei osaa tai en tiedä, ne on hyviä merkkejä silloin tai jaetaan jotain semmoista niin kun henkilökohtaista tai päästetään vähän kuoren läpi. Joillain se tapahtuu nopeammin, joillain se tapahtuu hitaammin. -- Se liittyy turvallisuuteen tosi paljon, että ihmiset kokee, että ne on turvassa ja,

miten kukin saavuttaa sen turvallisen olon, siihen vaikuttaa moni tekijä.” - Kns5

Yksi konsultti nosti esiin psykologisen turvallisuuden merkityksen yhteenkuulumisen tunteen luomisessa. Hän myös pohti yksilön näkökulmasta sitä, miten ihmisten erilaisuus vaikuttaa siihen, kuinka pian turvallisuudentunne syntyy.

”Siinä varmaan mennään aika tavalla introvertti ekstrovertti -akselilla ja koko kirjolta löytyy ihmisiä. Varmaan firmassa ekstrovertit on yleensä niitä, jotka ajautuvat manageripositioihin, jossa on tärkeämpää ihmisten kanssa toimiminen ja ihmisten yhteen saattaminen. Heidän roolinsa on nimenomaan pitää huolta siitä, että porukka on yhdessä ja kaikki tulee huomioitua siellä. Sitten on introvertimpia henkilöitä, jotka eivät niin paljon ole äänessä ja pidä meteliä itsestänsä. Ei ehkä sillä tavalla rakenna yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta heillä on siinä aika tärkeä rooli, että usein helpommin rakentavat niitä yhteyksiä toisiin ihmisiin one-to-one. Ne on tietyllä tavalla vahvempia vielä ja kantaa senkin jälkeen, kun se tiimi hajoaa.” -Es2

Useat haastateltavat nostivat esiin introvertti-ekstrovertti -akselille sijoittumisen yksilöillä ja sen vaikutuksen yhteenkuulumisen luomiseen osallistumiseen, siihen liittyviin tehtäviin ajautumiseen ja kuulumisen tarpeen tärkeyteen yksilön näkökulmasta. Yksi esihenkilö nosti esiin näkökulman siitä, että introvertit saattavat osallistua yhteenkuulumisen luomiseen yksilöiden välisiä suhteita rakentamalla, jotka voivat olla vahvempia kuin ryhmäkohtaamisissa luodut kontaktit.

”Oon ainakin nähnyt, että ihmiset kokevat, että [kuulumisen tunne] on aika matalalla. Mutta myös haluaisin ajatella, että jokaisella on myös mahdollisuus rakentaa niitä itse, ettei odoteta sitä aina ulkoa tulevana. Se vaatii semmoista tiettyä heittäytymistä ja rohkeutta rakentaa myös niitä ihmissuhteita organisaation sisällä ja koittaa hakea samanhenkisiä ihmisiä, vaikka ne ei olisi siinä sun yksikössä, on näitä ammattiosaamisryhmiä tai tämmöisiä. Mutta kyllä mä kannustaisin omaan aktiivisuuteen” -Kns5.

Haastateltava painotti myös oman aktiivisuuden merkitystä organisaation kuulumisen kokemuksen syntymiseen ja samalla tunnisti myös, että kuulumisen tunteessa on

ongelmia organisaatiossa tällä hetkellä. Johto voi kuitenkin vaikuttaa kannustamalla ihmisiä kontaktien luomiseen ja yhdessä tekemiseen.

4.6 Työssä kohtaamisten merkitys kuulumisen kokemuksille

Haastateltavat toivat esille, miten tärkeää organisaatioon kuulumiselle oli kohdata kollegoja työpäivän aikana. Toisaalta haastatteluista kävi ilmi, että työssä kohtaamiseen liitettiin myös ristiriitaisia tunteita. Työssä kohtaamisia voi tapahtua etätyövälineiden, tapahtumien tai työpaikalla olon kautta, ja haastatelluilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, miten olennaisia erilaiset kohtaamisen kuulumisen tunteelle ovat.

”Sitten on vielä ongelmallisia muutamia henkilöitä, jotka on tullut sisään korona-aikana ja halunnut vain etätyön mahdollisuuden ja tekevät pelkästään etätyötä, eivätkä käytännössä ole integroituneet meidän firmaan millään tavalla, tuntevat juuri ja juuri oman esihenkilön kanssa ja sillä hyvä. Heitä pidän kyllä isoina riskeinä meille sen kannalta, että he eivät tänne tule sitoutumaan.” -Es2

Etäaikana tulleita työntekijöitä yksi esihenkilö piti riskeinä, sillä pelkässä etätyössä tapahtuvan organisaatioon sitoutumisen mahdollisuus nähtiin pienenä.

”Mä oon pystynyt ihan släkin välityksellä luomaan yhteyksiä organisaatiossa ja tietysti sitten ollut ihan videopuheluita, mutta mä oon tehnyt itse etätöitä varmaan 10 vuotta sitten. Mulle se on itsestään selvä väline, Teams tai joku tällainen, jo ennen koronaa. Mutta nykyään koronan jälkeen, se on ihmisillä arkipäiväistynyt se etäily. Varmaan siinä on eri tämmöisiä, että kuinka hyvältä se tuntuu- tai luonnolliselta se tuntuu lähestyä ihmisiä släkissa tai muuten.” -Kns5

Etätyötä pitkään tehnyt konsultti ei nähnyt etätyön vaikutusta kuulumiseen niin suurena, mutta pohti, voisiko kypsyys eri viestintävälineiden käytössä vaikuttaa ihmisten kokemuksiin yhteydenpidosta etänä.

”Tässä omassa toimenkuvassa on niin paljon sosiaalisuutta, että en ole kauheasti tota pysähtynyt pohtimaan [miten etätyö vaikuttaa], jos mä sitten

vertaisin sitä semmoista kaveria, että hänelle annetaan joku tehtävä koodata jokin asia ja koodaa sitä 2 kuukautta ja saa sen valmiiksi, silloin ehkä sitä sosiaalisuutta, mitä mulla on kaiken aikaa ylimäärin -- Välttämättä ei ole samalla tavalla, silloin se kokemus on varmaan erilainen.” -Kns8

Työnkuvan vaikutus kuulumisen tarpeen täyttymiseen vaikutti yhdellä konsultilla siihen, ettei hän ollut edes ajatellut, vaikuttaako etätyö kuulumisen tunteeseen. Työnkuvan sosiaalisuus täytti hänen mielestään tarpeeksi yhteenkuulumisen tarpeen, ja hän myös tunnisti, että erilaisessa roolissa olevalla henkilöllä työ itsessään ei välttämättä riitä yhteisöllisyyden tarpeen täyttymiseen.

”Kyllä [ihmiset] osallistuvat [eri tavoilla]. Osa on etänä ja sitten osa on taas semmoisia, että mielellään tapaa myös työajan ulkopuolella, että on kaiken maailman peli-iltaa ja muuta tällöistä Fun Clubia täällä. -- Ja henkilöllä vähän erilaista roolia, että osallistuuko niihin, järjestääkö niitä vai onko ihan silleen, että ei kiinnosta, mä hoidan vaan hommani ja pysyn kotona.” -My4

Erilaiset suhtautumiset tapahtumiin sekä etätyöhön ja toimistolla olon suhde kertoivat haastatellun myyjän mielestä erilaisista näkemyksistä kuulumisen tunteen tärkeyttä kohtaan.

Yhteenkuulumista havaittiin erityisesti yhteisiä tavoitteita kohden työskennellessä, mukaan otettaessa, avoimuutta osoitettaessa ja epäformaaleissa tilanteissa.

“Niin, ehkä ne on kutsuja liittyy joihinkin juttuihin, mihin ei ehkä normaalisti tulisi kutsua tai ylipäänsä, että tulee juttelemaan. -- mun mielestä se on eniten, että tulee sitten niitä epäformaaleja keskusteluja. Mulle se on aina ollut tärkeää, että tervehtii ja vaihtaisi muutaman sanan toimistolla.” -Es1

Toiselle esihenkilölle erityisesti epäformaalit keskustelut ja arjessa huomioiminen olivat tärkeitä hetkiä, missä yhteenkuulumisen tunnetta syntyi. Kuulumisten vaihtaminen ja mukaan pyytäminen kertoo välittämisestä.

Toimistolla pääasiallisesti tekevät nostivat etätyön negatiivisen vaikutuksen yhteenkuulumista kohtaan, kun taas etänä tekevät eivät tunnistanee sen aiheuttamaa puutetta yhteenkuulumisessa. Etätyötä tekevät nostivat kuitenkin sähköisten viestintävälineiden merkityksen yhteenkuulumisen luomisessa ja myös eri tasot niiden käytössä vaikuttivat haastateltavien mielestä, eli onko viestintä reaaliaikaista, käytetäänkö puhelua vai sähköpostia ja onko esimerkiksi Teams-palaverissa kamera päällä vai ei.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tulokset jakautuivat viiteen kokemukselliseen teemaan: organisaatiotasojen merkitykseen, yritysmuutosten vaikutukseen, työtehtävien merkitykseen, yksilön vaikutukseen ja työssä kohtaamisen merkitykseen kuulumisen kokemuksille. Nämä eri teemat kuvasivat, millaisia kokemuksia haastatelluilla oli Nebulaan kuulumisesta ja mitkä asiat vaikuttavat kokemuksiin.

Aineistossa nousi erilaisia kokemuksia siitä, mihin organisaatiotasoon koettiin identifioitumista. Tärkein ryhmä kuulumisen kokemukselle oli jokaisella oma arjen tiimi, mutta organisaatioon identifioitumisessa oli variaatiota. Kuulumisen tunnetta voidaan kokea samanaikaisesti eri tasoja ja ryhmiä kohtaan tunteen vahvuuden vaihdellessa kohteen mukaan.

Organisaatiossa tapahtuneet useat muutokset muovasivat sen jäsenien kokemuksia kuulumisesta. Organisaation rakenne ja toiminnot saapumishetkellä jäävät vaikuttamaan kokemuksiin myöhemminkin ja vanhat kokemukset aiheuttavat vertailua nykyisten toimintojen ja rakenteiden toimivuudesta suhteessa aiempiin.

Tuloksista kävi ilmi, että työtehtävä vaikutti siihen, miten kuulumisen tunteesta puhutaan ja millaisia kokemuksia siitä on. Esihenkilöt ja HR-asiantuntija joutuvat arjen työssä pohtimaan kuulumisen tunteen luomista oman työnsä näkökulmasta ja edistämään sitä omin toiminensa roolinsa vuoksi, toisin kuin konsultit, keille kuulumisen tunteen edistäminen liittyy ensisijaisesti omaan hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen.

Organisaatioon kuulumisessa yksilön oma rooli on keskeinen: omalla käytöksellään voi vaikuttaa paljon omaan kokemukseensa kuulumisesta ja jokaisella on vaikutus myös ryhmän kuulumisen tunteelle. Yksilöt ovat kuitenkin erilaisia. Kuulumisen tunteen tarpeen suuruus organisaatiokontekstissa vaihtelee ja ulospäinsuuntautuneisuuden taso voi vaikuttaa tarpeeseen. Toisaalta eri taso voi johtaa siihen, panostaako itse kahdenkeskisten suhteiden vaalimiseen vai ryhmäkontakteihin työpaikalla.

Etätyön vaikutus organisaatioon kuulumiselle on monimutkainen. Etätyötä tekevät tunnistivat vähemmän ongelmia etätyöhön liittyen kuin pääasiallisesti toimistolla työskentelevät. Etätyössä kuulumisen tunteen kokemuksen edistämiseksi sosiaalinen työtehtävä ja toimivat työkalut ovat tärkeitä. Myös muut kohtaamiset olivat merkityksellisiä kuulumisen kokemukselle: erilaiset tapahtumat, arjen keskustelut, mahdollistavat tilat ja huomioiminen olivat tärkeitä kuulumisen tunteen tekijöitä.

5.2 Tieteellinen merkitys

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda syvällisempää ymmärrystä siitä, miten organisaation jäsenet kokevat organisaatioon kuulumisen ja sanoittavat näitä kokemuksia kohdeorganisaatiossa. Tutkimuskysymykseni olivat seuraavat:

- Minkälaisia kokemuksia kohdeorganisaation työntekijöillä on organisaatioon kuulumisesta?
- Minkälaiset tekijät vaikuttavat organisaatioon kuulumisen kokemukseen?

Tuloksista kävi ilmi, että kuulumista pidetään sekä kohtaamisissa muodostuvana että arjen työssä muodostuvana, kuin myös biologisen tarpeen kuulua joukkoon kautta muodostuvana. Tulosten mukaan yhteenkuuluminen vaikuttaisi olevan yleisesti hyödyllistä ja tärkeää kohdeorganisaation kontekstissa, joskin käsitykset sen keskeisyydestä voivat vaihdella. Kuten Nichols (2020, 37–40) mainitsi, eri ihmisillä on erilaisia käsityksiä yhteenkuulumisen merkityksestä. Tuloksissa oli havaittavissa pohdintaa siitä, miten hyvin isossa organisaatiossa olemisen kokemuksia voi verrata pienessä olemisen kokemukseen. Lawrencen (2006) referenssiryhmäajatus viittaa tähän: pienessä organisaatiossa referenssiryhmä voi olla täysin sama kuin koko organisaation henkilöstö. Organisaatorakenteet voivat myös vaikuttaa kuulumisen tunteeseen. Epäyhtenäiset käytännöt nähdään yhteenkuulumista vähentävinä ja siilojen vaikutus voi olla haitallinen. Eri alakulttuurit voivat johtaa epäyhtenäisiin käytäntöihin, joka voi myös johtaa erilaisiin tarpeisiin niiden jäsenillä (Schein & Schein, 2017).

Omana itsenään olemisen mahdollisuus, psykologinen turvallisuus, reilu kohtelu ja ennakkoluulojen poistaminen ovat yhteenkuulumista lisääviä seikkoja

kohdeorganisaatiossa. Belle ym. (2015) ja Shore ym. (2011) nostivat esiin hyväksynnän ja erilaisuuden arvostuksen merkityksen kuulumisen tunteelle. Kuulumisen haittoina tuloksissa nousi esiin mm. sosiaalinen paine, pelkän työn ympärille rakentuvan sosiaalisen elämän ja organisaation hyötyamisen työntekijän panoksesta sitä kuitenkaan kompensoimatta, joissa on yhtäläisyyttä Schnellin ym. (2019) sekä Pianesen, Errichiellon ja Cunhan (2023) havaintoihin liiallisen kuulumisen mahdollisista haitoista. Niiden mukaan liiallinen kuuluminen voi haitata työ – muu elämä tasapainoa ja työnantaja voi pyrkiä hyväksikäyttämään työntekijää kuulumisen tunteen avulla. Tuloksien mukaan myös prioriteettien vääristyminen nähdään potentiaalisena haittana siten, että yhteenkuulumiseen panostettaisiin muiden töiden kustannuksella, vaikkakaan tätä ei havaita tapahtuvan kohdeyrityksessä. Sen lisäksi mahdollisten haittojen näkökulmasta tulosten mukaan aiemmat kokemukset vahvasta yhteenkuulumisesta voivat johtaa me vs muut -ajattelutapaan, joka Allenin ym. (2022) mukaan on jopa välttämättömyys ryhmän olemassaololle.

Tulosten mukaan yrityksessä vietetty aika vaikuttaa identifioitumiseen. Vähemmän aikaa sitten yritykseen saapuneet työntekijät identifioituivat helpommin koko yritykseen, kun taas pidempään organisaatiossa olleet identifioituvat vanhojen rakenteiden kaltaisiin ryhmiin, pienempiin ryhmiin tai vain suoraan tiettyihin työkavereihin. Kongin ja Wengin (2019) mukaan pienempiin ryhmiin identifioidutaan helpommin ja työtiimiin identifioituminen toimii välittäjänä organisaatioon identifioitumiselle. Tulokset vaikuttavat olevan kuitenkin tämän kanssa ristiriidassa: pienempiin ryhmiin identifioituvat henkilöt eivät juurikaan identifioitu yritykseen organisaatiotasolla. Toisaalta työtiimiin ja organisaatioon kuulumisen taustatarpeina on eri asiat: ihmissuhteiden tarve ja samankaltaisuuden tarve (Kong & Weng, 2019). Vaikuttaisi siltä, että osalla ihmissuhteiden tarpeen osalta asia on paremmalla tolalla kuin samankaltaisuuden tarpeen täyttymisen osalta. Voughin (2012) mukaan työtiimiin, uraan ja organisaatioon identifioitumisissa voivat painottua eri selitykset: organisaatioon identifioitumisessa arvojen yhtenevyys, uraan identifioitumisessa arkkityypit ja työtiimiin identifioitumisessa tutuus. On mahdollista esimerkiksi, että kaikki eivät koe arvoja omikseen tai koe niitä selkeästi organisaatiossa, jolloin organisaatioon identifioituminen ei ole niin vahvaa.

Tuloksissa havaittiin, että muutosneuvottelujen vaikutukset organisaatioon koetaan eri tavoilla kohdeorganisaatiossa. Tätä voi selittää esimerkiksi se, että haastatelluiden joukossa oli henkilöitä konsernin eri alayrityksistä. Muutosneuvottelut vaikuttivat organisaatiossa keskimäärin negatiivisesti, joskin myös vaikean tilanteen yhdistävä voima voi vaikuttaa kuulumisen kokemuksen kasvamiseen. Koettu työsuhteen turva voi vaikuttaa kuulumisen kokemukseen muutostilanteessa (Sung, Woehler, Fagan, Grosser, Floyd & Labianca, 2017). Se myös voi selittää, miksi tuloksissa ilmeni myös neutraalia suhtautumista muutosneuvotteluita kohtaan. Emeryn (2019) mukaan muutostilanteessa voi vahvistaa kuulumisen tunnetta yhteyksien luomisen ja kotoisuuden edistämällä sekä vauhdittamalla uuden identiteetin luomisprosessia. Sungin, Woehlerin, Faganin, Grosserin, Loydin ja Labiancan (2017) mukaan asema organisaatiossa ja organisaation status vaikuttavat identifioitumiseen ja organisaation muutos voi aiheuttaa muutosta näissä. On mahdollista, että Emeryn (2019) luettelemaa keinoja oli osassa konsernin organisaatioita osattu hyödyntää muutosneuvottelutilanteessa. Voi myös olla, että Sungin ym. (2017) mukainen oman aseman vaikutus näkyy myös suhtautumisessa muutokseen.

Myös muut organisaatiossa koetut muutokset ovat vaikuttaneet organisaatiossa pitkään olleisiin henkilöihin eri tavoin. Organisaation antaman tuen kokemukseen vaikuttavat tulosten mukaan esimerkiksi työntekijöille tarjottavat asiat, joiden taso oli muutoksien seurauksena laskenut. Organisaatiolta kiitoksen muodossa saadun tuen (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) kokemus oli siis laskenut yritysmuutoksen jälkeen. Sungin ym. (2017) mukaan organisaatiomuutokset voivat aiheuttaa mm. aiempaan organisaatioon identifioitumista, mitä kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksissa näkyy. Emeryn (2019) ehdottama keino uuden identiteetin luomisen edistämisestä ei tulosten mukaan välttämättä toimi: johdosta lähtöisin oleva identiteettityö voidaan nähdä luotaantyöntävänä. Dávila & García (2012) nostivat tutkimuksessaan organisaation tuen merkitystä kuulumiselle, jollaisena organisaation vaikuttamisyrittäykset yhteenkuulumisen lisäämiseksi voidaan myös nähdä. Tuloksissa nousi esiin myös johdon roolin merkitys uusien mukaan ottajana ja organisaation tavoille opettajana, kuten McCluren ja Browninkin (2008) tutkimuksessa kuulumisen tekijöistä johdon rooliksi tunnistettiin.

Tuloksissa näkyi, että esihenkilöiden ja HR-asiantuntijan kokemukset ovat sävyttyneet heidän työtehtävänsä tuomalla näkemyksellä, sillä heidän arkeensa kuuluu enemmän

pohdintaa kuulumisen vaikutuksesta organisaatioon ja omaan rooliin yhteenkuulumisen edistäjänä liittyvien vastuiden arviointia. Yhteenkuulumisen määrittely oli erilaista eri työtehtävissä toimivien henkilöiden välillä: esihenkilöt, myyjä ja hr-asiantuntija määrittelevät sitä tunteen kautta, kun taas konsultit yhdessä (merkityksellisen) työn tekemisen. Esimerkiksi Schnell ym. (2019) sekä Filstad ym. (2019) mainitsivat määritelmässään työn tekemisen osana kuulumisen tunnetta, kun taas esimerkiksi Baumeister ja Leary (1995) määrittelivät käsitettä ihmissuhteiden kautta. Hierarkian taso ei näytä kohdeorganisaatioissa juurikaan vaikuttavan organisaatioon identifioitumiseen, ainakaan alemmilla tasoilla, vaikka teorian mukaan näin olisi (Searle, Nienaber, Price & Holtgrave, 2018).

Tuloksissa näkyi vahvasti yksilön itsensä merkitys yhteenkuulumisen rakentamisessa. Muun muassa Filstad ym. (2019) määritteli yhteenkuulumista yhdessä tekemisen ja joksikin tulemisen prosessin kautta, joissa molemmissa yksilön täytyy olla aktiivinen tekijä. Kuten mm. Matzler ja Renzl (2007) sekä Vinod, Kumar, Sharma ja Kumar (2019) ovat havainneet, yksilöiden persoonallisuuden piirteet voivat vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen. Nicholsin (2020) mukaan yksilöllillä voi olla eri näkemyksiä kuulumisen tarpeessa organisaatiokontekstissa. Tuloksien mukaan yksilölliset erot ja persoonallisuus koetaan vaikuttajina kuulumisen kokemukseen ja tarpeeseen. Erityisesti tuloksissa nousi ulospäinsuuntautuneisuuden merkitys, jota tutkimuksissa ei ainakaan toistaiseksi ole tunnistettu merkitykselliseksi tekijäksi kuulumisen kokemukselle tai kuulumisen tunteen tarpeen tärkeydelle. Tuloksissa nousi myös esiin inklusiivisuuden teemoja: ihmisten yksilöllinen kohtaaminen ja yksilölliset tarpeet koetaan tärkeänä kuulumisen tunteelle. Shoren ja Chungin (2023) mukaan johtaja voi vaikuttaa inklusiivisella toiminnallaan työntekijöiden kuulumista edistävästi.

Etätyöskentelyn määrä vaikuttaa kohdeorganisaatioissa kuulumisen kokemukseen ja ajatuksiin etätyöskentelyn vaikutuksista siihen. Etätyötä enemmän tekevät kokevat sen vaikutuksen yhteenkuulumiseen pienempänä kuin enemmän toimistolla töitä tekevät. Bellen ym. (2015) mukaan organisaatioon kuulumista etätyön kontekstissa kuvaa mm. selkeys omasta roolista, yhteisen ymmärryksen edistäminen, kokemus omasta arvosta, tuen saaminen tärkeiltä henkilöiltä, joustavuus, osallisuuden kokemus sekä kokemus jaetuista arvoista. Kuulumattomuutta taasen kuvaa mm. kiinnostuksen puute itseä kohtaan, tasapainon puute ihmissuhteissa, kokemus näkymättömyydestä, tiedon puute ja

kykenemättömyys samaistua organisaatiossa olemisen kokemukseen. (Belle, Burley & Long, 2015, 87.) Toimistolla lähtökohtaisesti oleville kasvotusten kohtaamisten merkitys on kohdeorganisaatiossa suurempi, kun taas etätyöntekijät eivät koe sen merkitystä yhteenkuulumisen tunnetta lisäävänä tekijänä niin suureksi. Etätyötä tekeville Bellen ym. (2015) kuvaamat kuulumista kuvaavat seikat voivat olla selkeämpiä kuin muille. Tutkimuksessa voisi olla täydennettävää siinä, miten toimistolla olevat kokevat etätyöntekijöiden vaikutuksen kuulumisen tunteelle ja miten näitä erilaisia työn tekemisen tapoja voidaan yhdistää niin, että kuulumisen tunnetta voidaan kokea molemmilla tavoilla työskennellessä ja toisella tapaa työskenteleviä kohtaan.

Nebulassa on erilaisia kokemuksia henkilöstölle järjestettävien vapaa-ajan tapahtumien hyödyllisyydestä: niitä pidetään osin yhteenkuulumista lisäävänä ja osin ne herättävät ajatuksia siitä, syntyykö niiden kautta aitoja suhteita vai jäävätkö kohtaamiset niissä ”small talk” -tasolle. Haastatteluissa nousi esiin tilojen merkitys yhteenkuulumiselle, jonka Filstad ym. (2019) myös tunnistivat tutkimuksessaan.

5.3 Käytännön merkitys

Tuloksissa oli havaittavissa selkeitä ongelmia organisaatioon identifioitumisen ja nykyiseen yrityksen yhteenkuulumisen tasoon liittyen. Organisaatioon identifioituminen oli hajanaista ja työntekijät kokivat siiloutumisen sekä johdon toimien yhtenäisyyden puutteen ongelmana sen laajemmalle muodostumiselle.

Yrityksessä olisi tärkeää viestiä selkeästi siitä, mitkä asiat ovat koko konsernin yhteisiä ja mitkä ovat yksiköiden omia käytänteitä. Olisi myös hyvä tarkastella, onko esimerkiksi toimintatapoja mahdollista yhtenäistää, jotta työntekijöille muodostuisi vahvempi kuva yritystä läpäisevistä käytännöistä ja työntekijät kokisivat saavansa enemmän tietoa myös oman kotiyrityksensä ulkopuolelta. Organisaatioidentiteetin muodostumisissa näkyy vahvoina vaikuttimina aiemmat organisaatiorakenteet ja muut muutokset. Yhteisen organisaatioidentiteetin muodostumista voitaisiin tukea ottamalla työntekijöitä mukaan organisaatioidentiteetin muodostamiseen. On myös selkeää, että kuulumisen tunteen muodostamiseen on erityisyyttä panostaa juuri nyt, kun monien mielestä muutosneuvottelut heikensivät sitä merkittävästi. Muutosneuvottelujen aikaisina on-

gelmina nähtiin viestinnän puute ja mukaanottamattomuus, jolloin on hyvä panostaa erityisesti näihin seikkoihin.

Nebula voisi tukea työntekijöidensä kuulumisen tunnetta panostamalla yhteistyöhön, osallistamalla henkilöstöä ja pitämällä huolen yksin työtä tekevien ryhmäytymisestä. Sosiaalisuutta voi myös leipoa sisään arjen työhön eri tavoin. Eri tiimien välisiä käytäntöeroja voisi selvittää, jotta voitaisiin parantaa vähemmän yhteisöllistä toimintaa tekevien tiimien tilannetta. Lisäksi voisi olla aiheellista pohtia, miten yksin työtä tekeville voisi tarjota yhteisöllisyyden kokemuksia: voisiko useita yksin tekeviä esimerkiksi yhdistää jotenkin?

Olisi tärkeää, että työntekijöille korostetaan kuulumisen tunteen merkitystä ja hyötyjä niin yrityksen kuin työntekijän itsensä näkökulmasta. Johdon tehtävä on mahdollistaa kuulumisen parantamisen eteen tehtäviä toimia. Työntekijöiden moninaisuus on myös tärkeä huomioida: kaikille kuulumisen tunteen muodostamiseen eivät toimi esimerkiksi vapaa-ajan tapahtumat, vaan ammatilliset asiat voivat toimia paremmin kytkösten muodostajina. Joillekin yksilöiden väliset kontaktit ovat tärkeämpiä kuin ryhmäkohtaamiset, joten on hyvä pohtia, miten erilaisia tapoja kokea yhteisöllisyyttä organisaatiossa mahdollistetaan.

Yhteenkuulumisen tasossa näkyi tuloksissa ongelmia, joiden vaikuttimena voi olla etätyö. Etätyötä tekevät eivät kuitenkaan koe sen aiheuttamia ongelmia yhtä isoksi kuin toimistolla työtä pääasiallisesti tekevät. Yrityksessä voitaisiin laajemmin pyrkiä varmistamaan, että kokemus etätyön kuulumista tukevista tekijöistä olisi vahvempi ja etätyön kuulumista heikentäviä tekijöitä pyrittäisiin vähentämään. Etätyötehtävissä on tärkeää, että arjen työ ja sen työkalut tukevat sosiaalisuutta. Virtuaalisesti tapahtuvien kohtaamisten toimivat käytännöt eivät välttämättä ole kaikille selviä, joten niitä olisi hyvä selkeyttää erityisesti kasvotusten tapahtuvia kohtaamisia painottaville. Nebula voisi myös pohtia, millä keinoin työntekijöitä voisi houkutella käymään toimistolla ja kohtaamaan ihmisiä arjessa myös kasvotusten, vaikka oma työ olisikin pääasiallisesti etäyhteyksin tapahtuvaa. Edes harvoin tapahtuvat kasvotusten kohtaamiset voivat olla hyödyllisiä yhteisöllisyyden tunteen parantamisessa, kun etätyövälineiden kautta kohdatut henkilöt tulevat tutuksi myös oikean elämän kontekstissa.

5.4 Tutkimuksen arviointi

Sosiaalisen konstruktionismin pohjalta rakennettua tutkimusta tulee arvioida eri tavoin kuin muiden tieteenfilosofisten suuntausten tutkimuksia. Konstruktionistisesta näkökulmasta tutkimuksessa on tärkeä arvioida validiteetin näkökulmasta, päästäänkö tutkimuksessa käsiksi tutkimusympäristössä olevien kokemuksiin. Reliabiliteettia arvioidaan saadun datan merkityksien tulkitsemisen prosessin läpinäkyvyyden kautta. Yleistettävyydestä voidaan pohtia, onko käsitteillä ja malleilla, joita tutkimuksessa havaitaan merkitystä muissa ympäristöissä. (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2002, 53.) Hirsjärven ym. (2009) mukaan tapaustutkimuksessa tapauksen ainutlaatuisuus vaikeuttaa perinteisten arviointitapojen käyttöä tutkimuksen arvioinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa tulisi arvioida selityksen sopivuutta verrattuna kuvattuun ilmiön. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka kuvaus sen kaikista vaiheista. Tulkinnan uskottavuutta lisää otteet tutkimusaineistosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 232–233.)

Tutkimuksessani olen pyrkinyt saamaan henkilöiden kokemukset esiin useilla tavoin yhteenkuulumisen aihetta lähestymällä. Olen käyttänyt tulkinnallista kokemuksen tutkimuksen analyysimenetelmää, IPA:a, saadakseni hyvän ymmärryksen haastateltujen kokemuksista. Kokemuksen tutkimuksen analyysimenetelmän käyttö mahdollisti sen, että tutkimuksessa saatiin syvällistä ymmärrystä yksilöiden omasta kokemusmaailmasta ja sen, että yksilön kokemus pysyi kiistattomana ja keskeisenä analyysin tekemisessä. Olen pyrkinyt avaamaan haastattelujen ja analyysin vaiheita kattavasti, jotta lukija saa tarkan kuvan tutkimusprosessistani. Merkityksiä tulkitessani olen sisällyttänyt kattavasti haastateltujen sitaatteja, jotta lukija voi nähdä, mistä olen tulkintaani päätenyt. Olen kertonut omasta taustastani, jotta lukija ymmärtää linssin, minkä kautta tulkitseen aineistoani sekä siitä saatuja tuloksia ja teen niistä johtopäätöksiä.

Tutkimusta ei voida suoraan yleistää muihin tilanteisiin, mutta se tuo uuden näkemyksen kuulumisen tunteen kokemuksista eri näkökulmasta kuin aiemmassa tutkimuksessa, jolloin se tarjoaa ymmärrystä aiemmin selvittämättömästä aiheesta. Tutkimuksen aineisto on kerätty suhteellisen homogeeniselta joukolta, jolloin aineisto ei mahdollistanut inklusiivisuuden teemojen huomioon ottamista. Aineistossa nousi jonkin verran esiin inklusiivisuuteen liittyviä nostoja, mutta moninaisempi haastattelujoukko olisi mahdollistanut siihen liittyvien kokemusten paremman tarkastelun. Toisaalta IPA-

menetelmää käytettäessä tutkimuskohdejoukon kannattaa olla homogeeninen (Eatough & Smith, 2008).

Tutkimusta on syytä arvioida myös eettisyyden näkökulmasta. Tutkimuksen teossa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Erityisesti tiedonhankintavaiheessa voi nousta esiin eettisiä ongelmia, jos sitä ei ole toteutettu hyvin. Ihmisten tulee saada itse päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen, heidän pitää ymmärtää, mitä tutkimuksessa tulee tapahtumaan ja antaa suostumuksensa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2018, 23–25.) Olen pyrkinyt noudattamaan yleistä hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen teossa. Sen lisäksi olen pyrkinyt avaamaan tiedonhankinta- ja analyysiprosessini kattavasti. Haastateltavilta pyydettiin suostumus ja heille kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan. Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi sekä kohdeorganisaatio että haastateltavien nimet on piilotettu tutkimuksesta.

5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Koska tutkimukseni oli tapaustutkimus, ei tutkimuksen tuloksia voida yleistää. Tutkimus on kuitenkin hyvä avaus IT-alan organisaatioon kuulumisen tunteen kokemusten tutkimuksen sekä erilaisten taustatekijöiden kokemuksiin ja niiden kuvailuun tekemän vaikutuksen tutkimuksen aloille. Jatkossa voisi olla mielekästä tutkia laajemmalla otannalla esimerkiksi yhteenkuulumisen merkitystä IT-alan työntekijöiden keskuudessa. Työn arjen tiimiin identifioitumisen vaikutusta organisaatioon identifioitumiseen voisi olla hedelmällistä tutkia lisää, sillä tämän tutkimuksen tulokset vaikuttavat ristiriitaisilta aiempaan tutkimukseen suhteutettuna. Tutkimukseen voisi myös mahdollisuuksien mukaan yhdistää tutkimusta hierarkiatasojen ja organisaatiomuutoksen vaikutuksista tähän ilmiöön. Sen lisäksi tutkimus, jossa voitaisiin tarkastella kuulumisen kokemuksia esimerkiksi ennen muutosta ja muutoksien jälkeen voisi laajentaa ymmärrystä muutoksien vaikutuksista kuulumisen kokemuksille. Moninainen otanta voisi auttaa ymmärtämään paremmin eri taustatekijöiden vaikutusta organisaatioon kuulumiseen ja usean yrityksen tutkiminen voisi tuoda näkemystä siihen, koetaanko vastaavanlaisia kokemuksia myös muualla. Myös muilla aloilla Suomessa voisi tutkia aihetta lisää. Etätyön ja kuulumisen tunteen kokemuksen suhdetta voitaisiin tulevaisuudessa tarkastella myös siltä kantilta, miten toimistolla ja etänä olevat kokevat kuulumisen tunteen ja erityisesti toisella tapaa työtä tekeviä kohtaan.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Alderfer, C.P. (1972), *Existence, Relatedness, and Growth Human Needs in Organizational Settings*. Free Press, New York, NY.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, K.-A., Gray, D. L., Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2022). The Need to Belong: a Deep Dive into the Origins, Implications, and Future of a Foundational Construct. *Educational Psychology Review*, 34(2), 1133–1156. <https://doi.org/10.1007/s10648-021-09633-6>
- Allen, K.-A., Kern, M. L., Rozek, C. S., McInerney, D. M., & Slavich, G. M. (2021). Belonging: a review of conceptual issues, an integrative framework, and directions for future research. *Australian Journal of Psychology*, 73(1), 87–102. <https://doi.org/10.1080/00049530.2021.1883409>
- Allgood, M., Jensen, U. T., & Stritch, J. M. (2022). Work-Family Conflict and Burnout Amid COVID-19: Exploring the Mitigating Effects of Instrumental Leadership and Social Belonging. *Review of Public Personnel Administration*, 1–22. <https://doi.org/10.1177/0734371X221101308>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Bairoh, S., & Naukkarinen, J. (2023). Sense Of Belonging Among Technology Students In Finland. *European Society for Engineering Education (SEFI)*. 51st Annual Conference, 1–10. DOI: 10.21427/D64W-PM75
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Belle, S. M., Burley, D. L., & Long, S. D. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76–96. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.979006>
- Bhatt, M., & Vakkayil, J. (2023). Belongingness on the go: Examining road warrior consultants' experiences of belongingness with their firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 40(4), 458–473. <https://doi.org/10.1002/cjas.1712>
- Blau, G., Goldberg, D., & Kyser, D. (2023). Organizational belonging - proposing a new scale and its relationship to demographic, organization, and outcome variables. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 38(3), 226–253. <https://doi.org/10.1080/15555240.2023.2178448>

- Brewer, M. B. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482. <https://doi.org/10.1177/0146167291175001>
- Brown, J. (2019). *How to be an inclusive leader: your role in creating cultures of belonging where everyone can thrive* (1st edition). Berrett-Koehler Publishers.
- Bryer, A. (2020). Making Organizations More Inclusive: The Work of Belonging. *Organization Studies*, 41(5), 641–660. <https://doi.org/10.1177/0170840618814576>
- Bryman, A., & Bell, E. (2022). *Business research methods* (6th ed.). Oxford University Press.
- Byrd, M. Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, 25(2), 145–162. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047252>
- Cartwright, Susan., & Cooper, C. L. (2009). *The Oxford handbook of organizational well-being*. Oxford University Press.
- Caza, B. B., Vough, H., & Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 889–910. <https://doi.org/10.1002/job.2318>
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75–102. <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>
- Cooper, D., & Thatcher, S. M. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35(4), 516–538. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.5465/amr.2010.53502693>
- Creswell, J. W. (2017). *Qualitative inquiry and research design (international student edition): Choosing among five approaches* (4th edition.). SAGE Publications.
- Cruz, K. S., Zagenczyk, T. J., Scott, K. L., & Purvis, R. L. (2022). Perceptions of co-worker exclusion and performance outcomes: are different forms of support helpful or hurtful? *Journal of Management & Organization*, 28(2), 283–307. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.56>
- Cruz, K. S., Zagenczyk, T. J., Scott, K. L., Thoroughgood, C. N., & Cheung, J. (2018). Perceptions of Psychological Contract Breach and Perceptions of Co-Worker Exclusion: The Moderating Effects of Collectivism and Individualism. *Occupational Health Science*, 2(3), 233–245. <https://doi.org/10.1007/s41542-018-0024-6>
- Dávila, M., & García, G. (2012). Organizational Identification and Commitment: Correlates of Sense of Belonging and Affective Commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 244–255. https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n1.37316
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203412497>

- Eatough, V., & Smith, J. A. (2012). Interpretative Phenomenological Analysis. Teoksessa Willig, C. & Stainton-Rogers, W. (toim.) *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology*, 179–194. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848607927.n11>
- Eby, L. T. D. T., & Allen, T. D. (2012). *Personal Relationships: The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*. (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203123034>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, N., Lieberman, M. and Williams, K. (2003) Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science*, 302, 290–292, doi: 10.1126/science.1089134.
- Emery, J. (2019). *Leading for organisational change: building purpose, motivation and belonging* (1st edition). Wiley.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). Sage Publications.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. 11/2014.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235–263. <https://doi.org/10.1177/0021886317702608>
- Filstad, C., Traavik, L. E., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *The Journal of Workplace Learning*, 31(2), 116–142. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>
- Fiske, A. P. (2002). Socio-Moral Emotions Motivate Action to Sustain Relationships. *Self and Identity*, 1(2), 169–175. <https://doi.org/10.1080/152988602317319357>
- Gabriel, S. (2021). Reflections on the 25th anniversary of Baumeister & Leary’s seminal paper on the need to belong. *Self and Identity*, 20(1), 1–5. <https://doi.org/10.1080/15298868.2020.1850518>
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2019). Stress and turnover intents in international organizations: social support and work-life balance as resources. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 879–901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1254105>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Vallerand, R. J., Abraham, J., & Colombat, P. (2018). The Role of Workers’ Motivational Profiles in Affective and Organizational Factors. *Journal of Happiness Studies*, 19(4), 1151–1174. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9867-9>
- Giorgi, A. (1997). The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235–260. <https://doi.org/10.1163/156916297X00103>
- Good, C., Rattan, A., & Dweck, C. S. (2012). Why Do Women Opt Out? Sense of Belonging and Women’s Representation in Mathematics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(4), 700–717. <https://doi.org/10.1037/a0026659>

- Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M., & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital mental health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172–177. [https://doi.org/10.1016/0883-9417\(92\)90028-H](https://doi.org/10.1016/0883-9417(92)90028-H)
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 727–741. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899442>
- Hirsjärvi, & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. (2. painos). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Keuruu.
- Judén-Tupakka, S. (2007). Askelia fenomenologiseen analyysiin. Fenomenologinen menetelmä empiirisessä tutkimuksessa. Teoksessa Syrjäläinen, E. & Eronen, A. & Värrin, V-M. *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*, 62–90. Tampere University Press.
- Kim, K., Ormiston, M. E., Easterbrook, M. J., & Vignoles, V. L. (2019). Ethnic dissimilarity predicts belonging motive frustration and reduced organizational attachment. *Group Processes & Intergroup Relations*, 22(1), 116–138. <https://doi.org/10.1177/1368430217733116>
- King, S., Roberts-Turner, R., & Floyd, T. T. (2023). Inclusive Leadership: A Framework to Advance Diversity, Equity, Inclusion, and Cultivate Belonging. *Nurse Leader*. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2023.11.006>
- Knapp, J. R., Smith, B. R., & Sprinkle, T. A. (2014). Clarifying the Relational Ties of Organizational Belonging: Understanding the Roles of Perceived Insider Status, Psychological Ownership, and Organizational Identification. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 273–285. <https://doi.org/10.1177/1548051814529826>
- Koivisto, K., Kukkola, J., Latomaa, T., & Sandelin, P. (2014). *Kokemuksen tutkimus. IV, Annan kokemukselle mahdollisuuden*. Lapin yliopistokustannus.
- Kong, F., & Weng, J. (2019). A review on asymmetries in workgroup and organizational identifications. *Social Behavior and Personality*, 47(5), 1–8. <https://doi.org/10.2224/sbp.7993>
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kumar, M., & Jauhari, H. (2016). Satisfaction of learning, performance, and relatedness needs at work and employees' organizational identification. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 760–772. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0006>
- Lawrence, B. S. (2006). Organizational Reference Groups: A Missing Perspective on Social Context. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 17(1), 80–100. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0173>
- Leary, M. R. (2021). The need to belong, the sociometer, and the pursuit of relational value: Unfinished business. *Self and Identity*, 20(1), 126–143. <https://doi.org/10.1080/15298868.2020.1779120>
- Liu, Y., Xu, N., Yuan, Q., Liu, Z., & Tian, Z. (2022). The Relationship Between Feedback Quality, Perceived Organizational Support, and Sense of Belongingness Among Conscientious

- Teleworkers. *Frontiers in Psychology*, 13, 806443–806443. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806443>
- Lv, H., Wang, G., Ghouri, M. W. A., & Deng, Z. (2023). Investigating the Impact of Psychological Contract Violation on Survivors' Turnover Intention under the Downsizing Context: A Moderated Mediation Mechanism. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 15(3), 1770, 1–13. <https://doi.org/10.3390/su15031770>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <http://doi:10.1037/h0054346>
- Matzler, K., & Renzl, B. (2007). Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(5), 589–598.
- McClure, J. P., & Brown, J. M. (2008). Belonging at work. *Human Resource Development International*, 11(1), 3–17. <https://doi.org/10.1080/13678860701782261>
- Mello, J. E., & Schloemer, H. (2022). Do organizational subcultures matter? A case study of logistics and supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*, 33(1), 141–164. <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2021-0230>
- Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: an aggregate framework representing the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 473–490. <https://doi.org/10.1002/job.203>
- Nichols, H. (2020). *The Effect of Participative Management on Workplace Belonging*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Oktaysoy, O., & Kaygın, E. (2023). Mediating role of organizational belonging in the effect of dark triad personality features on career planning and organizational politics. *Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Journal*, 14(27), 112–145. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2023.005>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 647–658.
- Partington, D. (2002). *Essential Skills for Management Research*. SAGE Publications Ltd. London.
- Pianese, T., Errichiello, L., & Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 327–346. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Rahn, G., Martiny, S. E., & Nikitin, J. (2021). Feeling Out of Place: Internalized Age Stereotypes Are Associated With Older Employees' Sense of Belonging and Social Motivation. *Work, Aging and Retirement*, 7(1), 61–77. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa005>
- Rajamäki, S. (2022). Kokemus työyhteisöön kuulumisesta rakentuu asiantuntijuutta arvostavassa ja hyväksyvässä vuorovaikutuksessa [The communicative construction of workplace entry and

- belonging]. *Prologi – Journal of Communication and Social Interaction*, 18(1), 70–78. <https://doi.org/10.33352/prlg.121816>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Riketta, M. (2008). Who identifies with which group? The motive-feature match principle and its limitations. *European Journal of Social Psychology*, 38(4), 715–735. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1002/ejsp.534>
- Rock, David. (2009). *Your brain at work: strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. Harper Business.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* (1st edition.). SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research News*, 35(3/4), 260–271. <https://doi.org/10.1108/01409171211210154>
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Schnell, T., Höge, T., & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543–554. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.830763>
- Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, 53(2), 189–202. <https://doi.org/10.1080/10510970209388584>
- Schnell, T., Höge, T., & Weber, W. G. (2019). “Belonging” and the Experience of Meaningful Work. Teoksessa Yeoman, R., Bailey, C., Catherine T., Madden, A., & Thompson, M. (toim.), *The Oxford handbook of meaningful work* (First edition.), s. 165–185. Oxford University Press.
- Scott, K. L., Tams, S., Schippers, M. C., & Lee, K. (2015). Opening the black box: Why and when workplace exclusion affects social reconnection behaviour, health, and attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 239–255. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.894978>
- Scott, K. L., Zagenczyk, T. J., Schippers, M., Purvis, R. L., & Cruz, K. S. (2014). Co-Worker Exclusion and Employee Outcomes: An Investigation of the Moderating Roles of Perceived Organizational and Social Support. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1235–1256. <https://doi.org/10.1111/joms.12099>
- Searle, R., Nienaber, A., Price, D., & Holtgrave, M. (2018). Lone star or team player? The interrelationship of different identification foci and the role of self-presentation concerns. *Human Resource Management*, 57(2), 529–547. <https://doi.org/10.1002/hrm.21868>

- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2023). Enhancing leader inclusion while preventing social exclusion in the work group. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100902-. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100902>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Sjåstad, H., Zhang, M., Masvie, A. E., & Baumeister, R. (2021). Social exclusion reduces happiness by creating expectations of future rejection. *Self and Identity*, 20(1), 116–125. <https://doi.org/10.1080/15298868.2020.1779119>
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2021). *Interpretative phenomenological analysis: theory, method and research* (Second edition.). Sage Publications.
- Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., Grosser, T. J., Floyd, T. M., & Labianca, G. (J). (2017). Employees' Responses to an Organizational Merger: Intraindividual Change in Organizational Identification, Attachment, and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 910–934. <https://doi.org/10.1037/apl0000197>
- Tajfel, Henri. (1978). *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- Thau, S., Aquino, K., & Poortvliet, P. M. (2007). Self-Defeating Behaviors in Organizations: The Relationship Between Thwarted Belonging and Interpersonal Work Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 840–847. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.840>
- Thissen, L., Biermann-Teuscher, D., Horstman, K., & Meershoek, A. (2023). (Un)belonging at work: an overlooked ingredient of workplace health. *Health Promotion International*, 38(3), 1–11. <https://doi.org/10.1093/heapro/daad061>
- Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*. Blackwell.
- Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J., & Virtanen, I. A. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. VI, kokemuksen käsite ja käyttö*. (s. 64–84). Lapland University Press.
- van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Vinod, Kumar, R., Sharma, K., & Kumar, N. (2019). Role of personality traits in organisational commitment in bank employees. *IAHRW International Journal of Social Sciences Review*, 7(4), 599–602.

- Vough, H. (2012). Not All Identifications Are Created Equal: Exploring Employee Accounts for Workgroup, Organizational, and Professional Identification. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 23(3), 778–800. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0654>
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212–240. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6)
- Waller, L. (2022). *A sense of belonging at work a guide to improving wellbeing and performance*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Wang, Z., Du, J., Yu, M., Meng, H., & Wu, J. (2021). Abusive supervision and newcomers' turnover intention: a perceived workplace ostracism perspective. *The Journal of General Psychology*, 148(4), 398–413. <https://doi.org/10.1080/00221309.2020.1751043>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Zhang, Y., Bolino, M. C., & Yin, K. (2023). The Interactive Effect of Perceived Overqualification and Peer Overqualification on Peer Ostracism and Work Meaningfulness. *Journal of Business Ethics*, 182(3), 699–716. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-05018-5>
- Zhao, M., Chen, Z., Glambek, M., & Einarsen, S. V. (2019). Leadership Ostracism Behaviors From the Target's Perspective: A Content and Behavioral Typology Model Derived From Interviews With Chinese Employees. *Frontiers in Psychology*, 10, 1197–1197. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01197>

WWW-sivut

- Herbert, C. (2022). *Belonging at work: The top driver of employee engagement*. Retrieved from <https://www.qualtrics.com/blog/belonging-at-work/> (Viitattu 4.3.2024).
- Jokinen, A. (2021). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. (Viitattu 01.04.2024).
- Larja, L. & Peltonen, J. (2023.) Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. *Työvoimatiekartat -hankkeen loppuraportti*. Työ- ja elinkeinoministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf (Viitattu 22.11.2023).
- Rönnqvist, K. (2024.) *Tekniikan alalla pysyvät ne, jotka kokevat kuuluvansa joukkoon*. <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/tekniikan-alalla-pysyvät-ne-jotka-kokevat-kuuluvansa-joukkoon> (Viitattu 4.3.2024).
- Teknologiaeollisuus. (2023.) *Osaamistarpeet: Osaaminen ja osaajien saatavuus ovat yrityksille ratkaisevia tekijöitä*. <https://teknologiaeollisuus.fi/fi/vaikutamme/koulutus-ja-osaaminen/osaamistarpeet-osaaminen-ja-osaajien-saatavuus-ovat-yrityksille> (Viitattu 4.3.2024).

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

Taustatiedot

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Tehtävä organisaatiossa (yksikkö, tiimi ja rooli)
4. Kuinka pitkään ollut organisaatiossa
5. Työura ennen nykyistä tehtävää

Aihekysymykset

1. Mihin koet kuuluvasi organisaatiossa?
 - a. tiimi, katto-organisaatio, paikkakunnan henkilöstö, oman osaamisalan ammattilaiset...
 - b. koetko erilaista kuuluvuuden tunnetta eri organisaation ryhmittymiä kohtaan?
 - i. jos kyllä, mihin ja miten? miksi juuri näihin ryhmiin?
 - ii. vahvempaa, eri asioihin liittyvää jne.
2. Mitä mielestäsi yhteenkuuluvuus tarkoittaa? Mitä siihen liittyy?
 - a. ja/tai organisaatioon identifioituminen, organisaatioon kuuluminen...
3. Mitä ajatuksia yhteenkuuluvuus ylipäättään herättää? Kuinka tärkeänä sitä pidät?
 - a. miksi mielestäsi siihen kannattaa / ei kannata panostaa?
 - b. mitä hyötyä siitä on? voiko siitä olla haittaa?
4. Millä tasolla yhteenkuuluvuus organisaatiossa on mielestäsi? Miten se koetaan organisaatiossa?
 - a. mitä mieltä itse olet, mitä olet kuullut kollegoilta, miltä vaikuttaa...
5. Miten koet erilaisten työntekijäryhmien yhteenkuuluvuuden?
 - a. onko ryhmien välillä joitain eroja?
 - b. millainen oma ryhmäsi (se, mihin identifioidut lähiten) on suhteessa toisiin?
6. Mikä mielestäsi lisää yhteenkuuluvuutta? Entä mikä vähentää sitä?

- a. mikä/mitkä ovat esteinä tai haasteina yhteenkuuluvuuden luomisessa?
 - b. mitkä seikat näet tärkeimpänä tässä?
 - c. mikä on johdon rooli yhteenkuuluvuuden rakentamisessa?
7. Millaisena näet oman roolisi yhteenkuuluvuuden luomisessa?
- a. miten voit vaikuttaa omalta osaltasi sen luomiseen? koetko sen omaksi tehtäväksesi?
8. Onko ryhmissä erilaisia käsityksiä yhteenkuuluvuudesta ja sen tärkeydestä?
- a. osallistuvatko eri ihmiset eri tavoin yhteenkuuluvuuden rakentamiseen?
 - b. ketkä, miten?
9. Milloin (missä tilanteissa) koet kuuluvasi joukkoon töissä? Esimerkkejä tilanteista?
- a. vaikuttaako siihen jotkut teot, joku tilanne tai joku paikka?
10. Miten vertaisit kokemustasi yhteenkuuluvuudesta vuodentakaiseen tilanteeseen tässä organisaatiossa?
- a. vaikuttavatko yt-neuvottelut kokemukseesi yhteenkuuluvuudesta?
11. Miten vertaisit yhteenkuuluvuuden kokemuksia tässä organisaatiossa muihin organisaatioihin, joissa olet työskennellyt?
12. Haluatko lisätä jotain?